



Affaires mondiales  
Canada

Global Affairs  
Canada

ROYAUME DU MAROC  
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني



المملكة المغربية  
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني

ROYAUME DU MAROC  
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE



## RAPPORT ANNUEL AN2

---

PÉRIODE DU 1<sup>ER</sup> AVRIL 2013 AU 31 MARS 2014

## TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	2
FICHE SYNTHÈSE DU PROJET .....	3
ACRONYMES .....	5
1. PRESENTATION DU RAPPORT ANNUEL- AN 2 REAPC .....	6
2. ENVIRONNEMENT DU PROJET AU COURS DE L'AN 2.....	6
3. FAITS SAILLANTS DU PROJET AU COURS DE L'AN 2.....	7
ELABORATION ET VALIDATION DU PTA DE L'AN 2 .....	7
RENCONTRES DE COORDINATION DE L'ÉQUIPE DU PROJET .....	7
LA MISE EN ŒUVRE DU PTA2 .....	8
LA DIRECTION DU PROJET .....	10
LA CARTE DES RESSOURCES MAROCAINES .....	10
3. RAPPORT NARRATIF DES ACTIVITES .....	10
<b>COMPOSANTE 1 - APPUI AU MEFP/DFP- SERIE 1000</b> .....	<b>10</b>
1.1. Fondements de l'APC, cadres de gestion et d'élaboration des programmes de formation. ....	10
1.2. Compréhension des systèmes externes de formation professionnelle.....	12
1.2. Cadre de référence de gestion de la formation professionnelle selon APC.....	13
1.3. Stratégie de communication sur l'APC.....	15
1.4. Approche Égalité Équité Genre (ÉÉG).....	18
1.5. Adéquation Formation / Emploi.....	22
1.6. Cadre méthodologique d'élaboration des programmes .....	27
1.7. Formation en milieu de Travail .....	29
1.8. Étude sectorielle Sécurité/Gardiennage.....	31
1.9. Appui à la Gestion déléguée des EFP.....	33
<b>COMPOSANTE 2 –APPUI AUX OPERATEURS DE FORMATION- SERIE 1200</b> .....	<b>35</b>
2.1. Cadre de référence de gestion .....	35
2.2. Modèle de gestion des EFP appliquant l'APC.....	37
2.3. Recadrage de l'intervention en appui au Département des Pêches maritimes .....	38
2.4. Recadrage de l'intervention en appui au Département du Tourisme .....	42
<b>COMPOSANTE 3 –APPUI AUX ETABLISSEMENTS-SERIE 1300</b> .....	<b>44</b>
3.1. Appui aux établissements de formation-Département de l'Agriculture .....	44
3.2. Appui aux établissements de formation- Ministère du Tourisme .....	48
3.3. Appui aux établissements de formation- Département des Pêches maritimes .....	51
<b>COMPOSANTE 4 –APPUI AUX ASSOCIATIONS ET FEDERATIONS PROFESSIONNELLES.....</b>	<b>52</b>
4. ÉVALUATION DES PROGRES REALISES ET DES RESULTATS ATTEINTS-AN 2 DU REAPC .....	56
4.1 FAITS SAILLANTS DE LA GESTION DU REAPC -AN 2 .....	56
4.2 BILAN DES MISSIONS /ACTIVITÉS DU PTA 2 .....	58
ANNEXES .....	63
ANNEXE 1- LISTE DES DOCUMENTS PRODUITS EN L'AN 2 .....	64
ANNEXE 2 : CALENDRIER DES MISSIONS.....	65
Calendrier des missions juin/juillet 2013 .....	65
Calendrier des missions septembre/octobre 2013.....	67
Calendrier des missions RÉAPC Novembre /Décembre 2013.....	70
Calendrier des missions janvier/février/mars 2014-.....	74

## FICHE SYNTHÈSE DU PROJET

<b>Titre du projet :</b>	Appui à la réforme de l'éducation par le biais de l'approche par compétences (RÉAPC)
<b>Objectif général du projet :</b>	Dans un contexte de concurrence accrue induite par l'ouverture du Maroc au marché mondial, le projet vise le rehaussement de la compétitivité de l'économie marocaine par la qualification de sa main-d'œuvre. Il permettra ainsi de lutter contre le chômage, notamment des jeunes, par l'insertion en emploi de personnes qualifiées et de fournir les compétences requises par le système productif.
<b>Objectif spécifique du projet :</b>	Soutenir et accompagner le Ministère marocain en charge de la Formation Professionnelle dans le renforcement des compétences de gestion des principaux intervenants du système de formation professionnelle selon l'APC.
<b>Durée du projet :</b>	51 mois
<b>Code du projet attribué par l'ACDI :</b>	Sel : 2012-Z-20745-1
<b>Secteur d'intervention :</b>	Éducation
<b>Ressources financières :</b>	10, 464,695 M \$

---

### Composantes du projet

#### **Composante 1 – Le renforcement des compétences de gestion des cadres du MEFP/DFP afin qu'ils assument pleinement la gouvernance du système de FP.**

Un appui et un accompagnement auprès des cadres des diverses directions du DFP faciliteront l'adaptation de la structure de pilotage (comité national de pilotage, comités sectoriels, comités de gestion des ÉFP) en matière d'ingénierie de formation et de gestion de l'APC, pour tout mode de formation et impliquant l'ensemble des partenaires (DFP/OF/ÉFP, CGEM, F/AP).

#### **Composante 2 – Le renforcement des compétences de gestion de la formation des trois opérateurs publics de formation, bénéficiaires du projet (Agriculture, Tourisme et Pêches), afin de faciliter l'implantation de l'APC et du modèle de gestion des établissements de formation qui accompagne l'APC.**

Un appui et un accompagnement auprès des cadres des directions de la formation de chacun des trois opérateurs publics de formation visés par le projet faciliteront l'adaptation à l'APC des modes de gestion de la formation. Cet appui et cet accompagnement favoriseront la prise en charge de l'ingénierie de l'APC par les responsables marocains concernés.

#### **Composante 3 – Le renforcement des compétences de gestion des établissements de formation au niveau de l'implantation de l'APC et au niveau du modèle de gestion afin qu'ils puissent assumer les responsabilités liées à une autonomie plus importante et à la reddition de compte qui l'accompagne.**

Un appui par des formations actions et un accompagnement auprès des directions d'établissements et leurs équipes technico pédagogiques et administratives par le renforcement de leurs compétences en APC faciliteront l'implantation des programmes en APC. Cet appui et cet accompagnement auront aussi pour but

d'aider les établissements de formation, bénéficiaires du projet REAPC, à mettre en œuvre leur comité de gestion et à mieux définir les rôles et responsabilités de chacun dans un mode de délégation de pouvoirs et de reddition de compte qui l'accompagne.

**Composante 4 – Renforcement des capacités des partenaires du secteur privé (CGEM, F/AP) afin qu'ils assument pleinement leur rôle dans la gestion du système de FP et aux comités de gestion des établissements de formation.**

Un appui et un accompagnement auprès des partenaires du secteur privé impliqués (CGEM, F/AP), dans les secteurs de formation retenus, faciliteront l'exercice de leur rôle. Cet appui et cet accompagnement augmenteront l'efficacité de leurs interventions. Il s'agit d'assurer un soutien auprès des représentants des partenaires du secteur privé (CGEM, F/AP) pour les encourager dans leur engagement et leur donner tous les outils utiles pour une action efficace et ce, à tous les niveaux du système de FP.

**Composantes 5 – La Gestion du projet**

L'Agence canadienne d'accompagnement (ACA) est responsable de la gestion du projet, de son bon déroulement, de l'atteinte des résultats attendus et de la gestion de l'ensemble des activités financées à même le budget du projet.

**Bénéficiaires du projet**

- Le MEFP/DFP et ses directions centrales :
  - Direction de la planification et de l'évaluation (DPE);
  - Direction de la coordination pédagogique et du secteur privé (DCPSP);
  - Direction de la formation en milieu professionnel (DFMP).
- Les directions régionales du MEFP/DFP
- Les Opérateurs publics de formation (OF) :
  - Ministère du Tourisme;
  - Ministère de l'Agriculture, du Développement rural et des Pêches maritimes.
- Les partenaires professionnels :
  - Confédération générale des entreprises du Maroc(CGEM);
  - Associations professionnelles (AP)
  - Fédérations professionnelles et sectorielles.
- Les établissements de formation publics des départements impliqués dans la mise en œuvre du projet (EFP).
- Les établissements privés de formation professionnelle (EFP privés).

## ACRONYMES

ACA	Agence canadienne d'accompagnement
AP	Association professionnelle
APC	Approche par compétences
CD	Comité directeur
CGÉ	Conseil de gestion des établissements
CGEM	Confédération générale des entreprises du Maroc
CIDE	Consortium international de développement en éducation
CMR	Cadre de mesure du rendement
DCPSP	Direction de la coordination pédagogique et du secteur privé
DEFR	Direction de l'enseignement, de la formation et de la recherche/Agriculture
DF	Département Formateur
DFP	Département de la Formation Professionnelle
DFMP	Direction de la formation en milieu professionnel/DFP
DPÉ	Direction de la planification et de l'évaluation/DFP
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture
DRF	Direction des ressources et de la formation/Tourisme
ÉÉG	Égalité et équité du genre
ÉFP	Établissement de formation professionnelle
EFPA	Établissement de formation professionnelle agricole
ÉS	Égalité entre les sexes
ÉFH	Égalité femme homme
FR	Formation Résidentielle
FP	Formation professionnelle
FPT	Formation en milieu de travail
FSPFP	Fédération du Secteur Privé de Formation Professionnelle
F/AP	Fédérations et associations professionnelles
GAR	Gestion axée sur les résultats
IÉÉG	Institutionnalisation de l'égalité et équité de genre
MAECD	Ministère des Affaires Étrangères, du Commerce et du Développement/Canada
MENFP	Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle
ML	Modèle logique
OF	Opérateurs de formation
PMO	Plan de mise en œuvre
PNÉI	Pacte national pour l'émergence industrielle
PSMT	Programme stratégique à moyen terme/ ÉÉG
PTA	Plan de travail annuel
RÉAPC	Projet d'appui à la réforme de l'éducation par le biais de l'approche par compétences
SFP	Système de formation professionnelle
SRT	Structure de répartition des travaux

## 1. PRESENTATION DU RAPPORT ANNUEL- AN 2 REAPC

L'objectif du présent rapport est de dresser un bilan des activités réalisées au cours de l'An 2 du projet, couvrant la période comprise entre le 1<sup>er</sup> avril 2013 et le 31 mars 2014 et d'évaluer le rendement obtenu au regard du cadre de mesure du rendement, des livrables produits et des cibles fixées pour l'an 2. Ce rapport constitue donc un temps d'arrêt permettant d'évaluer les progrès réalisés et les résultats atteints à ce jour.

## 2. ENVIRONNEMENT DU PROJET AU COURS DE L'AN 2

Voici quelques événements qui ont marqué l'environnement du projet au cours de l'an 2 soit 2013-2014.

### **Départ du Directeur de la Direction de la Formation Maritime et de la Promotion socio-professionnelle**

En juillet 2013, M. Abdessamad LAMRANI a quitté ses fonctions de Directeur de la Formation maritime et de la Promotion socio-professionnelle au Département des Pêches maritimes. M. LAMRANI occupait cette fonction au démarrage du projet RÉAPC. Un intérim de quelques mois a été réalisé par M. Abdelkadir RAFIKY.

### **Mise en place d'un nouveau gouvernement et nomination d'un nouveau ministre délégué à la formation professionnelle**

Le 10 octobre 2013, SM le ROI MOHAMMED VI a procédé à la mise en place d'un nouveau gouvernement. La Formation Professionnelle auparavant associé au Ministère de l'Emploi relèvera du Ministère de l'Éducation nationale et de la Formation Professionnelle.

À cette occasion, M. Abdelaâdim GUERROUJ a été nommé Ministre Délégué auprès du Ministre de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle.

### **Nomination du nouveau Directeur de la Formation Maritime et de la Promotion socio-professionnelle au Département des pêches maritimes**

En octobre, M. Brahim BOUDINAR a été nommé Directeur de la Formation et de la Promotion socio-professionnelle au Département des Pêches maritimes en remplacement de M. LAMRANI. M. BOUDINAR occupait auparavant le poste de Directeur de l'Institut des Pêches d'Agadir. Le nouveau Directeur a montré beaucoup d'intérêt pour le projet REAPC et a exprimé son soutien à la réalisation des objectifs poursuivis.

## Départ du Directeur des Ressources et de la Formation au Ministère du Tourisme

Lors d'une session de travail tenue le 10 décembre 2013, M. Jamal Eddine Mohammed IDRISSE, nous a annoncé qu'il quitterait ses fonctions et le Ministère du Tourisme, le 16 décembre. Tout comme le Directeur de la Formation au Département des Pêches maritimes, M. Lamrani, M. IDRISSE occupait déjà ce poste au démarrage du RÉAPC.

### 3. FAITS SAILLANTS DU PROJET AU COURS DE L'AN 2

#### Elaboration et validation du PTA de l'An 2

Le PTA de l'An 2 peut être considéré comme le véritable point de départ des activités du projet REAPC. Sa préparation a donc été relativement longue puisqu'il fallait intégrer les nouvelles demandes issues des « bilans des forces et faiblesses » tout en respectant les activités et les résultats attendus tels qu'ils ont été validés dans le PMO adopté par le Comité directeur de décembre 2012.

De plus l'harmonisation à la nouvelle démarche de la gestion axée sur les résultats (GAR 2008- 2012), introduite par l'ACDI/MAECD dans la gestion des projets, a été effectuée. Cet effort a inclus le remaniement du cadre de mesure du rendement afin de le rendre conforme à la nouvelle version de la GAR.

Ces différents changements à introduire dans la version préliminaire du PTA2 et l'adhésion nécessaire de toutes les parties concernées au plan de travail ont mené à une première validation du contenu par le Comité directeur du RÉAPC le 13 mai 2013 et à une présentation de la version finale intégrant le modèle de la GAR (2008-2012) au Comité technique de coordination du 4 juillet 2013.

#### Rencontres de coordination de l'équipe du projet

La mise en œuvre du PTA2 et, particulièrement, l'accompagnement de l'ACA repose sur une action cohérente auprès des partenaires marocains afin d'assurer une cohésion au niveau des interventions et, surtout, une trajectoire axée sur les résultats à atteindre.

Ainsi, suite à la mise en œuvre du plan de travail au cours de la période avril-juillet, toute l'équipe de conseillers techniques de l'ACA s'est réunie à Montréal, le 28 août 2013 afin d'acquiescer une vue d'ensemble du RÉAPC, du Plan de Travail de l'An 2 et du Cadre de mesure du rendement et la gestion des risques.

Cette rencontre a également permis de partager le bilan des premières missions réalisées, et les enseignements à en tirer dans la planification et les méthodologies à mettre en œuvre pour la suite des missions de l'an 2.

Enfin, la sollicitation des ressources marocaines pour chaque composante/activité a été considérée afin de maintenir un équilibre réaliste dans le niveau d'effort sollicité aux divers paliers de gestion.

Cette rencontre de coordination a été jugée très satisfaisante et utile par les participants, c'est pourquoi, nous suggérons de la tenir annuellement.

Dans le but de développer et de maintenir la concertation régulière et la cohésion dans le développement des différents chantiers du projet, d'autres sessions de travail restreintes ont été également réalisées au cours de l'année. Ainsi, le 6 janvier, les conseillers techniques responsables du cadre de référence de gestion, du cadre méthodologique d'élaboration de programme et de la formation en milieu de travail se sont réunis à Montréal afin de partager et d'ajuster de façon cohérente les interventions à venir dans leurs secteurs.

De même, les intervenants auprès des trois OF (Agriculture, Pêches maritimes et Tourisme) ainsi que le conseiller technique en appui à la gestion déléguée se sont réunis le 13 janvier en présence du directeur et de la coordonnatrice du projet pour échanger et préciser la stratégie à mettre en place pour la mise en œuvre de la révision du Modèle de gestion.

Ces rencontres de concertation ne peuvent être que positives pour le bon déroulement du projet, tant au niveau du développement d'un esprit d'équipe orienté vers un même but qu'en ce qui concerne la cohésion des interventions de l'ensemble du projet.

## La mise en œuvre du PTA2

La mise en œuvre du PTA2 a fait appel à la réalisation de 54 missions sur les 68 prévues (62 à l'initiale, ajout de 6 missions en cours d'année) au cours de la période du 1<sup>er</sup> avril 2013 au 31 mars 2014 : 14 missions ont été reportées en l'an 3 (textes réglementaires, gestion FP privé; appui au programme automobile, étude sectorielle du paramédical, adéquation F/E aux Pêches et Tourisme, situation des formateurs et implantation APC Tourisme).

Néanmoins, de façon générale, tous les chantiers importants qui structurent le projet ont été mis en œuvre. En voici un bref aperçu :

### *Composante 1 –Appui au DFP au secteur public et privé de formation*

- Ateliers de gestion
- Compréhension des systèmes de formation professionnelle
- Cadre de référence de gestion
- Cadre méthodologique d'élaboration de programmes, résidentiel et formation en milieu de travail
- Adéquation formation-emploi
- Communication
- EEG
- Étude sectorielle en Sécurité/Gardiennage et transport de fonds
- Gestion déléguée

### *Composante 2 –Appui aux OF :*

- Modèle de gestion
- Recadrage de l'intervention en appui au Département des pêches maritimes
- Recadrage de l'intervention au Ministère du Tourisme



- Cadre de référence de gestion : éléments spécifiques à l'Agriculture, Pêches et Tourisme.
- Adéquation formation/emploi appliquée au Département de l'Agriculture

### *Composante 3 –Appui aux ÉFP*

- Appui EFP Agriculture : élaboration et mise en œuvre d'un plan de perfectionnement en gestion administrative et pédagogique APC et en appui à l'implantation de l'APC dans trois ETP pilotes.
- Appui EFP Tourisme : principalement l'ISTATH de Marrakech
- Appui EFP Pêches maritimes : mise en place du site pilote de Safi et de la cellule ressource en APC

### *Composante 4 –Appui au secteur privé (professionnels)*

- Bilan de l'implication des professionnels dans le pilotage et la gestion du dispositif de FP, au niveau national et dans les ÉFP
- Production d'un plan de travail pour l'an 3
- Coordination entre les composantes 1 et 4 du REAPC au niveau de la consultation des partenaires en ce qui a trait à l'établissement d'une structure de pilotage de la FP.

### *Composante 5 –Gestion du projet*

- Embauche des conseillers canadiens pour la mise en œuvre du PTA2 : préparation des TDR, logistique des missions, coordination avec la partie marocaine, supervision sur le terrain, rencontre de restitutions à la fin de chaque mission, rapports de missions.
- Rapport semestriel de rendement pour la période du 1<sup>er</sup> avril au 30 septembre 2013.
- Suivi et évaluation des résultats et recadrage des situations problématiques.
- Évaluation des progrès réalisés et résultats atteints et mise à jour du cadre de mesure du rendement du RÉAPC.
- Production du rapport annuel de l'An 2 et présentation au Comité technique de coordination (mars 2014) et au Comité Directeur (avril 2014).
- Production du PTA3.
- Validation de la version finale du PTA3 par le Comité technique de coordination (mars 2014).
- Approbation du PTA3 par le Comité directeur (avril 2014).
- Production des PV et Comptes rendus des réunions des différents comités et leur validation.

## La Direction du projet

La fin de l'an 2 est également marquée par un changement à la direction du projet. En effet, le Directeur du projet, M. Alain Vennes quitte ses fonctions le 31 mars 2014. Il sera remplacé par Mme Jocelyne Bergeron et M. Serge Côté, en alternance, à chaque trimestre.

## La carte des ressources marocaines

La participation des ressources marocaines aux différents chantiers amorcés au cours du premier semestre d'activités (avril-septembre) a été très importante. Environ 300 personnes ont participé, réparties ainsi : 55% hommes et 45% femmes. Le rapport semestriel a fait état de cette importante participation<sup>1</sup>.

L'objectif au cours du second semestre était davantage tourné vers l'analyse de la participation afin de dégager les ressources responsabilisées pour chacune des activités, constituant ainsi la carte des ressources du projet. Cette carte des ressources par activité est présentée à l'annexe 3.

## 3. Rapport narratif des activités

### Composante 1 – Appui au MEFP/DFP– Série 1000

#### 1.1. Fondements de l'APC, cadres de gestion et d'élaboration des programmes de formation.

La dimension des fondements de l'APC est ressortie lors de la mission « bilan des forces et faiblesses » comme l'une des principales problématiques du système de formation professionnelle au Maroc. En effet, en fonction des acteurs et des milieux, la compréhension de l'APC n'est pas toujours uniforme et parfois prête même à confusion. D'où la nécessité d'organiser les ateliers de gestion de la formation professionnelle; ateliers destinés à renforcer la compréhension des principaux aspects de la gestion d'un système de formation professionnelle (SFP) et à préciser les principaux changements induits par l'introduction de l'APC.

#### **Ateliers de Gestion de la formation professionnelle**

Prévu en 4 ateliers de 15 participants chacun, ils ont ciblé particulièrement :

- les Directeurs Centraux et leurs collaborateurs immédiats (atelier 1),
- les responsables du suivi de la mise en œuvre de l'APC au niveau central –chefs de division et de services et leurs collaborateurs – (atelier 2),
- les responsables de la mise en œuvre de l'APC au niveau du terrain Directeurs EFP et Directeurs Pédagogiques ou d'Études, Délégués Régionaux, etc. (atelier 3)
- les représentants du secteur privé de formation (atelier 4).

---

<sup>1</sup> Rapport semestriel (avril – septembre 2013) page 9 et Annexe 3.

Ces ateliers ont connu beaucoup de réussite et on peut estimer qu'ils ont parfaitement répondu aux objectifs prévus.

### Nombre de personnes ayant participé aux ateliers

Les TDR prévoyaient 15 participants par atelier pour un total de 60 personnes. Dans les faits, on a dénombré **77** participants et **6** observateurs.

Il est à noter une contribution inattendue des participants à la réflexion sur les éléments forts du système actuel de FP, les contraintes auxquelles il fait face et l'énoncé de pistes d'intervention pour l'amélioration du système et l'élargissement de la mise en place de l'APC.

Ce groupe assez important peut être considéré comme le noyau de la « **carte des ressources** » marocaines APC qui sera constituée et consolidée au fur et à mesure de l'avancement du projet.

D'ailleurs ce seront principalement ces personnes représentant les différents partenaires du projet qui ont travaillé aux principaux chantiers du PTA2.

### Faits saillants des ateliers de gestion

Il a été noté une implication active et soutenue des participants dans le déroulement des ateliers.

Le taux de satisfaction exprimé par les participants a été très élevé, se situant au-dessus de la barre des 80 % pour la grande majorité des aspects évalués. Ils ont mentionné que dans une proportion de 85 % le contenu des ateliers correspondait à leurs besoins.

### Suites à donner et recommandations

L'aide-mémoire des quatre ateliers a été acheminé à tous les participants ainsi qu'à toute l'équipe canadienne du REAPC.

Afin d'atteindre un impact significatif et une masse critique de personnes sensibilisées et qui se sont, à des degrés divers, appropriées l'APC, il est recommandé de démultiplier ce genre de formation, éventuellement par les ressources marocaines, appuyées partiellement par une expertise canadienne. En effet, l'implantation réussie de l'APC nécessite son appropriation par un nombre important d'acteurs du système de formation professionnelle à divers niveaux (central, régional/provincial et local). Ces formations peuvent être consolidées et renforcées par le biais de la stratégie de communication qui sera mise en place.

#### Schéma de l'activité 1111.101

Activités PTA2	Livrables PTA2	Échéancier prévu	Progrès réalisés/Résultats atteints à la fin de l'An 2
<b>1111.101</b> <b>Développer une vision commune des fondements de l'APC visant le renforcement des compétences en APC (objectifs/exigences, composantes, mise en œuvre et gestion de la formation)</b>	Ateliers sur la gestion de la formation professionnelle Les principaux thèmes qui seront abordés sont : -les orientations, politiques et structures gouvernementales la gestion centrale de la formation -le développement et l'implantation des programmes de formation APC -la mise en œuvre locale de la formation	Septembre 2013	-Les 4 ateliers de gestion prévus ont été organisés (3 en juin et un 4ème en septembre) et ont vu la participation de <b>77</b> responsables et cadres du DFP, des OF (au niveau central, régional ou provincial et local) et du secteur privé de formation professionnelle (+ <b>6</b> observateurs)  -4 missions prévues et réalisées.

## 1.2. Compréhension des systèmes externes de formation professionnelle

Cette activité avait pour objectif de permettre à des responsables de la gestion centrale de la formation professionnelle au Maroc de prendre connaissance d'autres modèles et pratiques en matière de gestion et de gouvernance de la formation professionnelle afin de voir les bonnes pratiques qui pourraient s'appliquer au contexte marocain.

Deux missions d'études au Canada ont été ainsi programmées dans le PTA de l'An 2 pour deux groupes de responsables. Une première visite a été organisée en avril 2013 pour le Secrétaire Général du DFP et deux cadres des Ministères et une deuxième visite a été organisée pour les 3 Directeurs Centraux du DFP en octobre 2013.

Ces visites ont été centrées notamment sur la gouvernance du Système de formation professionnelle au Québec, la planification de la formation professionnelle, la gestion des établissements de formation professionnelle, l'insertion des lauréats et l'implication des professionnels dans le pilotage de la formation professionnelle et la gestion des établissements de formation. Voici un aperçu des thématiques abordées :

- modèles et structures de partenariat public – privé,
- mécanismes d'adéquation formation/emploi,
- mesures spécifiques au profit des jeunes déscolarisés et demandeurs d'emploi,
- modèles de gestion et de reddition des comptes dans les EFP de la construction et de l'aérospatiale,
- structures et mécanismes de gestion de la formation professionnelle selon l'APC, au niveau national, régional et local : développement et validation des programmes ; implantation et évaluation des programmes, gestion des ressources humaines ;
- mécanismes d'observation de la relation formation /emploi pour une planification prévisionnelle de la formation professionnelle.

Cette mission jugée très pertinente par les participants a permis de prendre connaissance des principales composantes du SFP au Québec et de percevoir les applications possibles au contexte marocain.

### Schéma de l'activité 1111.102

Activités PTA2	Livrables PTA2	Échéancier prévu	Progrès réalisés/Résultats atteints à la fin de l'An 2
<b>1111.102</b> <b>Développer une meilleure compréhension des systèmes externes de formation professionnelle et identifier les bonnes pratiques de gestion</b>	- Réalisation de deux missions d'exploration au Canada portant sur la gestion ministérielle de la formation professionnelle, les mécanismes de régulation emploi/formation et les principaux dispositifs de formation en place	Avril et septembre 2013	Une mission a été réalisée pour 3 responsables du MEFP en Avril 2013, une deuxième mission a été organisée pour les 3 Directeurs Centraux du DFP en octobre 2013

## 1.2. Cadre de référence de gestion de la formation professionnelle selon APC

Tenant compte des résultats des ateliers de gestion et de certains enseignements tirés de la mission au Canada, une première mission sur l'élaboration d'un « cadre de référence de gestion de la formation professionnelle selon APC » au Maroc a été organisée en septembre 2013. Cette mission a permis de recueillir les principales attentes des gestionnaires du système de formation professionnelle au Maroc, la définition et la portée du projet de « cadre de référence de gestion de la formation professionnelle selon l'APC » (définition des principaux domaines et de la démarche d'élaboration du cadre de gestion), la constitution d'un groupe de travail en appui à cette réalisation et l'élaboration d'un plan de travail détaillé et des modalités de collaboration des partenaires et de suivi des travaux.

Des entrevues ont été organisées avec le Secrétaire Général du Département de la Formation Professionnelle, les 3 Directeurs centraux du DFP et les 3 Directeurs Centraux des OF impliqués dans le projet REAPC.

Ces entrevues ont porté entre autres sur la gestion de la formation professionnelle aussi bien au niveau central que local, la planification et le développement de la formation professionnelle, le développement des programmes de formation et leur implantation et évaluation, le financement de la formation professionnelle, le partenariat avec les professionnels, la communication sur l'APC.

À l'issue de ces entretiens, un planning de travail a été arrêté pour le deuxième semestre de l'An 2, sachant que chaque mission sera réalisée sous forme de travaux individuels et de groupes avec une synthèse –consolidation en fin de chaque mission avec le Secrétaire Général du DFP et l'ensemble des OF impliqués dans le projet REAPC.

Une deuxième mission a été organisée en octobre – novembre 2013 et a porté essentiellement sur :

- les capacités du Maroc en Ingénierie pédagogique (Outils et capacités de réalisation - ressources humaines spécialisées -),
- la consolidation de la gestion en matière de développement, d'implantation et de mise en œuvre des programmes APC, et,
- l'expérimentation des programmes APC.

Les discussions lors des ateliers ont également permis d'échanger sur le partage des responsabilités en matière de développement des programmes et de statuer sur la nécessité de renforcer le caractère national du diplôme de formation professionnelle.

Un document visant à mieux situer les éléments centraux du cadre de référence de gestion a été également produit lors de cette mission.

Une troisième mission sur cette thématique a été organisée en novembre –décembre 2013. Elle été consacrée à la poursuite des travaux concernant l'élaboration du cadre de référence de gestion de la formation professionnelle. Elle a porté essentiellement sur :

- l'élaboration d'une première version du projet de document de Cadre de référence de gestion de la formation professionnelle selon l'APC,
- la poursuite de la réflexion sur la structure de pilotage et de partenariat, et,

- l'identification des contenus spécifiques et des suites attendues par chaque Département Formateur.

Cette mission a permis de compléter la démarche d'analyse du contexte et des principales problématiques de la gestion de la formation professionnelle en abordant les structures de pilotage et de coordination entre le DFP et les OF et les principaux partenaires ainsi que les procédures de validation dans la production et la mise en œuvre des programmes de formation APC.

Il est apparu nécessaire aux membres du groupe de travail de compléter l'analyse et la définition des rôles et responsabilités de gestion entre le DFP et les DF/OF et d'élargir la réflexion en élaborant un scénario de structure de pilotage associant les partenaires politiques, économiques, socioéconomiques et administratifs.

Il s'est dégagé un certain consensus sur la structure proposée et les mécanismes à mettre en place pour en assurer le fonctionnement. Cette proposition doit cependant être considérée comme une plateforme de départ qui devra être consolidée avant d'être présentée aux partenaires politiques, économiques et socioéconomiques (syndicats ?).

Une quatrième mission a été organisée en février 2014. Elle a permis de préciser la portée du document de cadre de référence de gestion. Il a notamment été convenu de poursuivre en parallèle la démarche de consolidation de l'expertise marocaine en matière d'ingénierie pédagogique et de détermination de la structure de pilotage et de partenariat.

Le projet de cadre de référence de gestion devrait se centrer sur les aspects légaux et administratifs qui régissent la formation professionnelle et mettre de l'avant les principaux mécanismes susceptibles de consolider la gestion de la formation incluant les formations organisées selon l'Approche Par Compétences (APC).

Des échanges sur la mise en place du cadre de référence chez les DF/OF ont également eu lieu et la démarche de contrats programmes entre les partenaires a été avancée pour mieux assoir le processus d'implantation incluant les aspects ressources humaines, matérielles et financières nécessaires aux implantations.

Il a également été question de scinder le règlement intérieur en deux parties distinctes, l'une traitant des aspects pédagogiques et l'autre traitant des aspects administratifs et de gestion de l'internat.

Une cinquième mission a été organisée en mars 2014. Elle a permis de continuer les échanges et la réflexion sur les sujets traités avec le DFP et les OF et aussi permis :

- la poursuite de l'élaboration du projet de document de cadre de référence de gestion selon l'APC,
- la précision des contenus spécifiques des Départements Formateurs (DF) ou l'élaboration d'une annexe en lien avec la situation d'un DF, et
- la présentation d'un projet de document final de « Cadre de référence de gestion de la formation professionnelle selon l'APC » et la détermination des suites à donner dans le cadre des travaux du PTA 3 (2014-2015).

## Schéma de l'activité 1111.103

<p><b>1111.103</b>  <b>Élaborer un cadre de référence de gestion de la FP au DFP/OF adapté au contexte marocain</b></p>	<p>- Cadre de référence de gestion de la FP DFP/OF adapté au contexte marocain ayant été soumis à la consultation de quelques professionnels des secteurs concernés par le projet REAPC</p> <p>-Ce cadre présente les grandes composantes de la gestion de la formation professionnelle et précise notamment, les étapes de réalisation, les points de décision, le partage des responsabilités et les principales modalités de mise en œuvre.</p>	<p>Janvier 2014</p>	<p>-Trois fiches ont été produites à la suite des travaux réalisés au cours des 5 missions :</p> <p>-Fiche 1 : Capacité marocaine en ingénierie pédagogique,</p> <p>-Fiche 2 : Consolidation de la gestion de l'élaboration et de l'implantation des programmes de formation APC,</p> <p>-Fiche 3 : Structures et modalités de pilotage et de collaboration pour la réalisation des activités de développement, de suivi et d'évaluation de la formation professionnelle.</p> <p>-5 missions sur le cadre de référence de gestion ont été planifiées et réalisées pour l'An 2 du Projet.</p>
---	--	---------------------	--

### 1.3. Stratégie de communication sur l'APC

Le bilan des « forces et faiblesses » réalisé durant l'An 1 du projet en matière de communication a permis d'aborder les questions sur la manière de prendre en charge et de gérer la communication sur l'APC par le DFP, les OF et les EFP. Il a également permis de recueillir un certain nombre de données sur le sujet, les initiatives et méthodes en vigueur et les publics cibles.

Au cours de la première mission organisée en juillet 2013, le DFP a procédé à la création d'une « cellule communication » avec la désignation d'une personne responsable et les 3 OF impliqués dans le projet REAPC ont désigné des personnes relais « communication », dans l'objectif de capitaliser sur l'effort commun de bâtir un plan de communication et pour que les acteurs s'approprient le savoir et savoir-faire nécessaire à la pérennisation des actions de communications qui seront initiées durant le projet.

Outre la création de ces « cellules », un groupe de travail comptant une quinzaine de personnes a été constitué; auquel une formation sur la communication a été assurée le 1er juillet 2013. Cette journée dont le lancement a été assuré par la Directrice de la Planification et de l'Évaluation au DFP avait pour objectif de lancer officiellement la constitution du groupe de travail sur la communication et l'initiation des membres de ce groupe aux principes et méthodes de la communication. Il s'agit d'une formation action ayant pour objectif de mettre les membres sur le même niveau de compréhension et de familiarisation avec le processus d'appropriation des principes de communication en vue d'une implication collective et active dans le volet communication du REAPC. Au cours de cette formation, un plan de travail a également été arrêté par le groupe de travail concernant notamment la collecte de données et d'informations utiles sur l'APC qu'elles soient d'ordre quantitatif ou qualitatif.

Enfin à l'issue de la première mission, les thèmes devant être abordés au cours des prochaines missions ont été identifiés et les travaux préalables y afférents ont été convenus.

Des outils de travail (grilles, canevas, notes de cadrage, etc...) ont été produits et mis à la disposition des membres du groupe de travail.

La deuxième mission relative à la communication a été organisée en octobre et novembre 2013. Elle avait pour objectifs principalement:

- la finalisation du bilan des données et informations sur l'APC, le RÉAPC et les publics concernés,
- la stabilisation des cellules en vue de les préparer au travail conjoint d'élaboration de la stratégie de communication et la poursuite des étapes du plan de communication,
- la mise à disposition de l'information pertinente et l'appropriation des spécificités de la communication, ses principes et sa mise en marche pour permettre aux cellules de poursuivre la réflexion sur le processus d'élaboration du plan de communication de manière adaptée à la demande.

La mission d'octobre a donc été déterminante dans la préparation du plan de communication dans sa phase de fixer les objectifs communicationnels, spécifier les messages-clés, sélectionner les éléments de la communication visuelle appropriés et l'élaboration de la stratégie de communication. La participation active des membres du groupe de travail à ces étapes a été très importante.

Deux journées de formation ont été organisées au cours de cette mission au profit du groupe de travail élargi afin de consolider les acquis et poursuivre les travaux d'élaboration de la stratégie de communication.

Un groupe de travail restreint, représentatif du DFP et des OF, a aussi été constitué en vue de poursuivre le travail de consolidation et d'affinement de la réflexion sur les aspects techniques de la stratégie de communication ainsi que sur les volets de contenu et de forme, déjà étudiés par le groupe de travail élargi.

L'objectif poursuivi par la constitution de ce groupe est multiple en vue notamment de :

- accélérer le processus d'élaboration de la stratégie de communication;
- valider les supports de communication produits;
- approfondir la réflexion sur la stratégie de communication et sur la coordination entre le DFP et les OF d'une part et entre les OF au niveau central et les ÉFP;
- participer, lors des prochaines missions, à la réflexion sur les produits et livrables, avant leur soumission à l'appréciation du groupe élargi.

Des messages clés à promouvoir en matière de communication ont également été retenus par le groupe de travail et adaptés aux différents publics identifiés (grand public, public interne à la formation professionnelle, professionnels –employeurs-). Un logo type a également été conçu et sera soumis aux parties concernées pour validation dans le cadre du plan de communication.

Le groupe de travail a aussi travaillé sur les supports de communication à utiliser en matière de communication sur l'APC et qui seront aussi soumis aux instances concernées pour validation, notamment un projet d'affiche, un projet de dépliant et une plaquette sur l'APC. Le groupe a aussi retenu l'idée de travailler sur des supports audiovisuels qui peuvent être utilisés lors d'événements intéressant la promotion de l'APC.

La mission a donc atteint tous les objectifs qui lui étaient tracés et les travaux avancent à un rythme satisfaisant avec une implication notable des différents partenaires.



La troisième mission relative à la communication a été organisée en décembre 2013 – janvier 2014. Elle a permis de finaliser un premier jet des documents visés, qui ont été discutés et enrichis par le groupe de travail et qui concernent notamment:

- Le « e bulletin » RÉAPC, en tant que support informatif et de relais d'information entre les parties prenantes et avec les partenaires du système, diffusé électroniquement sur une base trimestrielle dans un premier temps, avec la possibilité de produire des numéros thématiques en cas de besoin. Le bulletin pourra être transformé en bulletin APC après le projet et garder sa vocation de relais informatif sur l'APC.
- La plaquette APC, qui répond à un objectif communicationnel d'harmoniser la compréhension autour de l'APC et de favoriser une définition commune de cette approche auprès de tous. Le DFP diffusera ce support après son approbation, étant entendu que c'est un support fédérateur à partager par tous.
- La communication visuelle de l'APC, notamment le logotype. Le conseiller a expliqué aux participants l'importance de situer le logo dans son cadre contextuel qui est de servir l'APC et accompagner sa visibilité.
- Le numéro spécial RÉAPC de la revue « Maroc des Compétences », qui donnera une grande visibilité au projet RÉAPC et sera l'occasion de faire valoir les atouts APC dans les secteurs respectifs des intervenants dans le projet.

Les livrables prévus à l'issue de cette mission ont été produits, notamment :

- Le plan de communication, qui a été communiqué aux différents partenaires pour approbation et dans la mise en œuvre pourra être l'un des points forts du PTA 3,
- Une première version du bulletin électronique sur l'APC qui a également été transmis aux partenaires pour validation, avant diffusion,
- Un projet de plaquette sur l'APC, avec un projet de logo type et qui ont également été consolidés au cours de cette mission et communiqués aux parties concernées pour validation,
- Un recueil d'articles pour le spécial REAPC de « Maroc des compétences » et qui seront finalisés lors de la mission de février 2014,
- un projet de site web est en cours de construction et sera opérationnel avant la fin de l'An 2.

La mission de février 2014, et suite à la recommandation du groupe de travail, a permis d'organiser des activités de Formation/Action et de compléter les livrables de l'an 2. Les livrables concernés par la mission sont :

- un atelier sur le plan de communication consacré à la mise en œuvre de la stratégie de communication sur le terrain. Les personnes ressources au niveau des ÉFP seront associées à cette formation/action.
- Un volet relation avec les médias programmé en vue de faire valoir l'utilisation optimale des médias comme partenaire professionnel;
- Le logotype du RÉAPC et sa charte graphique;
- Le Site web du RÉAPC;
- Le numéro spécial RÉAPC de la revue « Maroc des Compétences ».

## Schéma des activités 1112.101-1112.201-1112.302

Activités PTA2	Livrables PTA2	Échéancier prévu	Progrès réalisés/Résultats atteints à la fin de l'An 2
<b>Communication</b> <b>1112.101</b> <b>Instaurer une cellule de communication APC au DFP avec relais chez les OF (intégré dans 1112.301)</b>	-Cellule de communication au DFP, relais chez les OF (au central et EFP accompagnés) Plan de travail pour l'année 2	Cellule de communication : juillet 2013  Stratégie et plan de communication : Janvier 2014	Une cellule de communication a été créée au DFP avec la nomination d'une personne responsable ainsi que des relais « communication » auprès des 3 OF,
<b>1112.201</b> <b>Élaborer une stratégie et un plan de communication</b>	Stratégie et plan de communication	communication : Janvier 2014	Un plan de communication a été produit et livré en décembre 2013. Dès son approbation au CTC et CD, une stratégie de mise en œuvre pourra être proposée aux partenaires.
<b>1112.302</b> <b>Développer des outils de communication sur l'APC et produire les premiers éléments de communication sur l'APC et le projet REAPC</b>	- Premiers outils de communication APC et production des premiers contenus, notamment une plaquette de présentation du REAPC, un site Web et des articles pour la revue « Maroc des compétences ».  <b>N.B.</b> La production des premiers contenus et des articles s'effectuera tout au long de l'année. Les principaux outils de communication seront finalisés pour mars 2014	Outils de communication APC : mars 2014	Des premiers outils de communication ont été produits et sont en cours de validation. Ils portent notamment sur une affiche et une plaquette sur l'APC avec un nouveau logo type, un projet de bulletin électronique, un projet de numéro spécial de la revue « Maroc des compétences » et un projet de site web du projet REAPC  Au total 4 missions prévues et réalisées.

### 1.4. Approche Égalité Équité Genre (ÉÉG)

**Consolider avec le DFP/OF la stratégie d'appui du RÉAPC à la prise en charge ministérielle de l'Approche Égalité Équité Genre (ÉÉG) en s'appuyant sur le PSMT/IEÉG et les recommandations du rapport de mission de l'experte Genre MAECD/Canada du 20 au 28 septembre 2012.**

Conformément au plan de travail de l'An 2, une première mission en EEG a été organisée en avril 2013. Deux autres missions ont été respectivement organisées en juin et septembre 2013.

Ces missions, de pair avec le travail réalisé entre les missions ont permis un travail de construction de la démarche relative à l'EEG avec les partenaires marocains et d'avancer principalement dans les 3 des 4 dossiers qui y ont trait.

#### **Institutionnalisation de l'EEG (IEEG) :**

- création par le DFP de l'Unité de Gestion Genre (UGG) et désignation de deux gestionnaires à temps plein au sein de cette Unité,
- mise à disposition d'un bureau et de matériel pour l'UGG au DFP,
- développement d'un plan de travail au regard de l'IEEG,
- développement d'un document intitulé « structure et personnel en charge de l'institutionnalisation de l'Égalité et de l'Équité Genre (IEEG) » dans lequel sont définis la structure l'UGG : mission, rôle et attributions,

- le Comité d'Institutionnalisation : composition, rôle, attributions et fréquence annuelle des rencontres,
- le personnel affecté à l'UGG :
- les gestionnaires de l'UGG : rôle et attributions,
- les ressources relais : rôle et attributions,
- les points de contact : rôle et attributions.
- Rencontre avec les responsables relais désignés par les Opérateurs de Formation (OF),
- Élaboration des notes et des lettres requises pour l'officialisation de l'UGG,
- Officialisation de la nomination des ressources relais chez les 3 OF,
- Officialisation de la nomination des points de contact dans chaque Direction du DFP,
- Renforcement de la structure de l'UGG au DFP par le biais d'un accompagnement personnalisé des gestionnaires de l'UGG par la conseillère en matière d'EEG de l'ACA, d'une démarche d'autoformation en s'appuyant sur les documents existants et fournis et d'activités de formation,
- Élaboration d'un plan de travail de l'UGG.

### **Élaboration d'un programme de formation**

Développement d'un programme de formation à partir des besoins exprimés par les gestionnaires de l'UGG et les ressources relais ainsi que des savoirs sur les questions de genre de la conseillère de l'ACA,

Définition des contenus de formation en fonction des publics ciblés,

Élaboration d'un budget de réalisation des activités de formation,

Repérage et recrutement d'experts ou d'expertes marocain(e)s pour les thèmes couverts par le programme de formation, en vue d'assurer la pérennité des acquis en matière de genre :

- Analyse de genre,
- Genre, groupes restreints et équipes de travail,
- Intégration du genre dans les politiques,
- Genre et communication,
- Institutionnalisation de l'Équité et l'Égalité de Genre,
- Évaluation sensible au genre.

### **Référentiel des normes et des valeurs en matière d'égalité et d'équité de genre en formation professionnelle :**

- Partage à ce sujet lors des premières rencontres entre l'UGG et les ressources relais,
- Échanges à ce sujet lors de la formation en analyse selon le genre,
- Démarrage de la réflexion sur le référentiel des normes et valeurs en matière d'EEG avec les points de contact au DFP.

### **Étude qualitative sur l'accès, la rétention, la réussite et l'insertion professionnelle des filles en formation professionnelle chez les 3 OF partenaires du projet REAPC**

- Discussions, dès la première mission, sur l'étude qualitative pour améliorer la connaissance de la problématique d'EEG en matière d'orientation, d'offre de

formation, d'accès à la formation, d'accès aux stages, de diplomation et d'insertion sur le marché du travail – dans les secteurs de l'agriculture, de la pêche maritime et du tourisme, en vue d'adopter des mesures institutionnelles à tester dans des établissements puis à généraliser,

- Élaboration d'un canevas de recherche et discussion de ce canevas avec les membres de l'UGG et les ressources relais des 3 OF,
- Transposition de ce canevas de recherche par les gestionnaires de l'UGG dans le projet de cahier des charges de l'étude,
- Application, de l'analyse genre lors de la formation à ce sujet sur cette version du cahier des charges de l'étude,
- Ajustement du cahier des charges en fonction des commentaires reçus lors de la mission 3,
- Développement par les gestionnaires de l'UGG d'une note pour l'inscription de l'étude dans le budget 2014 du DFP. L'inscription de cette étude n'a pas été explicitée dans le budget 2014, mais d'après les responsables du DFP, elle peut toujours être réalisée.

Il est à rappeler que l'Unité de Gestion de l'EEG (UGG) a été rattachée à la Division de la Coopération et du Partenariat au DFP et deux personnes ont été affectées à plein temps pour animer cette unité.

Une formation « *sur l'analyse genre* » a été dispensée au profit d'une dizaine de cadres du DFP et des OF par la conseillère marocaine mobilisée en appui à la conseillère de l'ACA pour mieux tenir compte des spécificités de la culture et us et coutumes marocains. Le programme de formation élaboré initialement a également été ajusté et adapté pour tenir compte de ces spécificités.

La mission 4 d'octobre – novembre 2013 a été consacrée essentiellement à trois sessions de formation organisées au profit des participants du DFP et des OF. Deux sessions ont été animées par Mme Zahid sur « *l'analyse genre* » au profit de deux groupes de respectivement 18 et 13 personnes et une session a été animée par Mme Solar sur « *Genre, groupes et équipes de travail* » au profit d'un groupe de 15 personnes.

En marge de ces formations, la conseillère a continué son appui à l'UGG par des formations actions portant sur la mise en œuvre du plan de travail de cette unité, par la poursuite de la réflexion sur la mise en place du comité d'institutionnalisation et l'officialisation de la création de l'UGG, ainsi que la poursuite de la réflexion sur l'élaboration du référentiel des normes et valeurs en matière d'EEG.

Il est à noter également que le changement de rattachement ministériel du DFP a induit un certain retard concernant les aspects d'institutionnalisation dans la mesure où les nouveaux responsables ont besoin de temps pour prendre connaissance des problématiques et prendre les décisions idoines

Beaucoup de supports de formation ont également été produits pour les sessions de formation et distribués aux participants. Des copies de ces supports sont disponibles au bureau du REAPC.

Une cinquième mission s'est déroulée en février 2014

Elle a été marquée par la formation « Intégration du genre dans les politiques de gestion » à laquelle ont assisté le Ministre délégué à la formation professionnelle, le Secrétaire général du DFP et plusieurs autres cadres supérieurs et gestionnaires du DFP et des Opérations de formation. L'intervention animée par la conseillère

canadienne et la conseillère marocaine attachée au plan de formation EEG a été un franc succès. 24 participants de haut niveau provenant des différents Départements et entités partenaires ont participé à cette formation. Mme l'Ambassadeur du Canada à Rabat a également assisté au lancement de cette formation.

Cette dernière mission de l'An 2 a été l'occasion de faire le suivi des autres objets de travail du PTA2, entre autres le référentiel des valeurs et normes et le comité d'institutionnalisation de l'EEG.

Globalement et à l'issue de l'An 2, on peut estimer que tous les résultats escomptés ont été atteints à l'exception du comité d'institutionnalisation de l'IEEG, qui accuse un certain retard suite aux contraintes sus indiquées.

Il reste également à confirmer la mobilisation par le DFP du financement nécessaire à la réalisation de l'étude sur la problématique du genre dans les 3 OF partenaires du projet.

### Schéma des activités 1113.201-1113.301-1113.302-1113.501

Activités PTA2	Livrables PTA2	Échéancier prévu	Progrès réalisés/Résultats atteints à la fin de l'An 2
1113.201 Appuyer la mise en place de l'unité ÉEG au DFP : attributions, description des postes, plan de travail, accompagnement des ressources désignées au DFP/OF	-Renforcement de la structure de l'unité ÉEG au DFP : -Le DFP dispose des instruments requis pour la mise en place du comité d'institutionnalisation de l'ÉEG (attributions, mandat, composition, description de postes, rattachement, plan de travail, budget, etc.) mis à la disposition du DFP  -Le mandat confié aux ressources relais ÉEG est élaboré et approuvé par les OF et ces ressources disposent d'un plan de travail annuel qui est en cohérence avec celui de l'Unité Genre du DFP et des résultats attendus du projet REAPC.	Septembre 2013	-création de l'UGG et affectation de deux personnes ressources à temps plein, -élaboration du mandat de l'UGG et d'un plan de travail annuel, -identification et désignation des « personnes relais » au sein des 3 OF partenaires et des « personnes de contact » au sein des 3 Directions du DFP.
1113.301 Élaborer un programme de formation sur l'intégration de l'ÉGG aux politiques et programmes du SFP, à l'intention de divers publics cibles au DFP/OF/ÉFP	- Renforcement des compétences en ÉEG au niveau de l'unité genre et du comité d'institutionnalisation de l'ÉEG  - Un programme de renforcement des capacités de l'Unité de gestion genre est développé, approuvé par le DFP et mis en œuvre et ce plan inclut un volet sur le renforcement des capacités/compétences des ressources relais ÉEG des 3 OF.  Programme de formation modulaire selon les contenus et les publics cibles	Mars 2014	-formation action des responsables de l'UGG, -élaboration d'un programme de formation ciblant 5 thèmes prioritaires, Nombre de jours de formation réalisés : 15 Nombre de thèmes offerts : 3 (Analyse genre, genre, groupes restreints, équipes de travail, intégration du genre dans les politiques) Nombres de personnes formées (UGG/DFP/relais, OF) : 112

Activités PTA2	Livrables PTA2	Échéancier prévu	Progrès réalisés/Résultats atteints à la fin de l'An 2
1113.302 Expérimentation restreinte du programme de formation élaboré et ajustements au matériel de formation	Plan d'expérimentation restreinte de l'ensemble modulaire  - Résultats de l'expérimentation et ajustements à l'ensemble modulaire  - Programme de formation en ÉEG institutionnalisé au niveau du DFP et des OF	Mars 2014	-le programme de formation a été ajusté en octobre – novembre 2013 à la lumière des formations dispensées et groupes bénéficiaires
1113.501 Réaliser le cahier des charges des trois études sur la problématique « genre » aux Ministères du Tourisme, Agriculture, Département Agriculture et Pêches maritimes	- Cahier des charges pour le lancement de trois études pour améliorer la connaissance de la problématique d'ÉEG (orientation, offre de formation, accès à la formation, accès aux stages, diplomation, insertion sur le marché du travail, etc.) dans les secteurs du tourisme, de la pêche et de l'agriculture en vue d'adopter des mesures institutionnelles à tester dans des établissements puis à généraliser.  - Accompagnement de la cellule du DFP par des avis sur la sélection, les cadres méthodologiques et le lancement et l'encadrement de ces études.	Septembre 2013	Cahier de charges de l'étude élaboré et remis. Une note à ce sujet a été élaborée par l'UGG et adressée aux entités concernées qui ont inscrit la réalisation de l'étude dans le budget 2014 du DFP.  <b>N.B.</b> 5 missions au total ont été organisées sur l'EEG au cours de l'An 2.

### 1.5. Adéquation Formation / Emploi

Les activités concernant ce volet ont été lancées en novembre 2013 par l'organisation d'une première mission réalisée par MM Larocque et Rousseau. Il s'agit essentiellement d'adapter les outils et cadres d'analyse du marché du travail et de déterminer des besoins en compétences aux exigences de l'APC.

En effet, la gestion de l'offre de formation professionnelle selon l'approche par compétences implique l'implantation de mécanismes et de pratiques d'analyse et de suivi d'un certain nombre d'indicateurs permettant de juger de l'adéquation entre les besoins du marché du travail, les besoins sociaux et l'offre de formation.

La gestion de l'offre de formation implique d'être en mesure de prendre des décisions ou, du moins, de formuler des recommandations en matière de développement de nouveaux programmes de formation, de suppression ou d'adaptation de programmes actuels, d'ouverture ou de fermeture de points de services, de détermination du nombre de stagiaires à former par programme et par région. Un groupe de travail composé de cadres du DFP et des 3 OF a été constitué pour développer les outils et approches nécessaires à l'implantation de l'approche d'adéquation au niveau de l'analyse des écarts offre de formation - besoins du marché du travail et de la société et au niveau de l'identification des axes et priorités d'orientation de l'offre de formation en fonction de ce diagnostic.

Il est à rappeler que cette première mission visait spécifiquement :

- le lancement des travaux du comité de travail composé de représentants du DFP et des trois OF,
- la finalisation des objectifs, du diagnostic et du plan de travail détaillé pour 2013-2014 ainsi que l'identification des responsabilités de chacun,
- la réalisation des premiers travaux menant à la préparation d'un outil d'analyse stratégique et d'aide à la prise de décision,

- la désignation d'un secteur pilote afin de tester les outils et approches développées,
- le lancement des travaux préparatoires à la sélection et l'analyse des différents indicateurs permettant la connaissance des besoins du marché du travail et des caractéristiques de l'offre de formation auprès d'un opérateur ciblé parmi les trois,
- la détermination des modalités et mécanismes de formation et d'accompagnement des équipes.

Les objectifs de la mission ont été partiellement atteints. Un secteur pilote a été identifié, le secteur de l'agriculture, et les travaux d'identification des variables à porter à un tableau de bord ont été amorcés. Une session de formation et de travail de deux jours a été tenue réunissant les responsables du dossier au DFP et dans les trois opérateurs dont celui de l'agriculture.

Des rencontres ont été tenues avec les représentants du Département de l'Emploi, de l'ANAPEC ainsi que du Haut-commissariat au Plan afin d'établir les ponts nécessaires à l'obtention de données et à leur collaboration dans la démarche.

Malgré la mise en place des différents éléments nécessaires au lancement du projet de développement d'une démarche et d'outils d'adéquation formation-emploi, la mission réalisée n'a pas permis de garantir le succès des travaux à venir. Le premier élément à interroger concerne la perception que les opérateurs et le DFP ont de la démarche d'adéquation formation-emploi.

Ces difficultés de perception n'ont pas permis d'avancer comme prévu, malgré l'intérêt porté par les participants qui sont sensibles à l'importance de cette problématique déterminante pour une gestion efficace et efficiente du dispositif de formation.

Entre les besoins d'une modélisation souhaitée par les cadres du DFP sur la base de benchmarks à mener à ce sujet et la préoccupation des OF pour des outils pratiques d'aide à la décision, il est nécessaire de faire un travail de clarification avant d'aller plus en avant.

Compte tenu de ce qui précède, les conseillers de l'ACA estiment improbable d'atteindre les résultats prévus au PTA de l'An 2 dans les délais prévus. De ce fait, ils préconisent la démarche ci-après pour les missions suivantes :

- Mettre sur pied une équipe restreinte de l'adéquation formation-emploi composée de deux représentants du DFP, de deux représentants de l'OF de l'agriculture et des deux experts canadiens,
- Partager avec l'équipe restreinte (DFP-Agriculture-conseillers ACA) la méthodologie d'adéquation utilisée actuellement au Département de l'Agriculture,
- Faire un inventaire des données et études sur le marché de l'emploi utiles à l'adéquation formation-emploi disponibles :
  - au Haut-commissariat au Plan (HCP)
  - à la Direction de l'emploi du Ministère de l'Emploi
  - à l'ANAPEC
  - aux départements de l'Agriculture, du Tourisme et des pêches maritimes.
  - au Ministère de l'Industrie
  - aux autres organismes/Ministères qui seraient à déterminer.
- Établir avec ces partenaires, des mécanismes et des protocoles d'échanges de ces données.

- Suite à une évaluation des données disponibles auprès des partenaires, du DFP et du Département de l'Agriculture, établir celles qui devraient être développées. Pour ce faire, déterminer les moyens qui permettraient de développer ces données manquantes (analyses à confier à des bureaux d'études, développement de modèles, ...),
- Accompagner l'équipe du DFP et de l'Agriculture qui a été désignée dans l'appropriation de la méthode d'adéquation (formation, atelier de travail, études de cas, ...).

Il est à noter également que compte tenu des difficultés rencontrées et des différences de perception et d'approche, l'un des experts (M Rousseau) a avisé l'ACA quant à sa décision de ne plus continuer à travailler sur le projet.

L'ACA a donc pris la décision de faire travailler le deuxième conseiller sur une proposition concrète de travail sur le cas de l'Agriculture et qui sera présentée aux partenaires lors d'une prochaine mission.

Par ailleurs, deux autres conseillers, Fernand Laplante et Camille Courchesne ont été recrutés en remplacement d'Alain Rousseau. La mission de février /mars du conseiller Laplante a été centrée sur l'analyse de l'offre de formation dans le secteur de l'Agriculture au Maroc afin de poser le diagnostic d'adéquation formation/emploi et sur l'élaboration des bases d'un cadre d'analyse sectorielle de l'adéquation formation/emploi.

Les travaux menés ont permis la production d'un diagnostic préliminaire d'adéquation formation/emploi au Ministère de l'Agriculture. Ce diagnostic a été partagé dans ses grandes lignes avec les représentants de la DEFR et les productions déjà disponibles en version préliminaire ont été déposées. Le diagnostic, une fois complété sera partagé avec le DF de l'Agriculture lors de la prochaine mission. Les travaux conduits ont entre autre nécessité de :

- se pencher sur l'analyse de la situation des programmes de formation ;
- restructurer et mettre à jour la table de correspondance entre les programmes offerts et les fonctions de travail relevées ;
- examiner la performance des établissements; niveau d'inscription, taux de rétention, taux de diplomation, ainsi que les taux d'insertion des lauréats pour les filières de la formation initiale. Les informations relatives à la formation par apprentissage seront intégrées à mesure qu'elles seront rendues disponibles par le D. F. de l'Agriculture;
- analyser l'offre globale de formation (programmes offerts, capacité d'accueil, répartition territoriale).

Plusieurs rencontres de travail tant au DFP qu'au D.F. de l'Agriculture ont permis de partager les préoccupations de chacun en regard du volet adéquation formation/emploi, de présenter la démarche proposée et de permettre les interactions entre les personnes impliquées dans le dossier et le consultant. Ces rencontres sont venues enrichir les contenus et la démarche tant sur le diagnostic à l'Agriculture que sur le cadre de référence pour le diagnostic sectoriel. Les travaux ont débouché à la fois sur un diagnostic préliminaire pour l'agriculture et ont permis de jeter les bases d'une démarche de travail pour l'analyse de l'adéquation formation/emploi en formation professionnelle. Cette démarche viendra améliorer les outils et productions types destinées à présenter l'état de situation d'un secteur, à mettre à jour les priorités et à formuler les principales recommandations pour la consolidation de l'offre de formation d'un secteur.

Différentes productions ont été réalisées et déposées au cours de cette mission. Certaines de ces productions feront l'objet de développements complémentaires et de validation par la partie marocaine. Les principales productions sont les suivantes :



- Tableau de correspondance fonctions de travail/filières de formation secteur Agriculture,
- Diagnostic préliminaire d'adéquation formation/emploi au Ministère de l'Agriculture,
- Effectif global des lauréats de la formation initiale par filière,
- Résultats de l'étude de suivi de l'insertion des lauréats Promotions 2007 – 2008 - 2009 (Secteur de l'agriculture),
- Liste des filières de formation initiale par niveau et par région – 3103-2014.

L'intervention réalisée en mars 2014 a été centrée sur la finalisation de la rédaction de l'étude sur le diagnostic sectoriel de l'adéquation formation/emploi de l'Agriculture, le choix d'un modèle final de présentation du document et sa validation auprès du D.F. de l'Agriculture et du DFP. La mission a également permis de structurer le Cadre de diagnostic sectoriel d'adéquation, d'analyser les principales composantes de son développement et d'amorcer sa rédaction. Les nombreux ajustements apportés à l'étude sur le diagnostic sectoriel de l'Agriculture, suite aux différentes rencontres de travail avec le D.F. de l'Agriculture et le DFP ont nécessité plus temps que prévu de sorte que le volet analyse et rédaction portant sur le *Cadre de diagnostic sectoriel d'adéquation* n'a pu être complété. Ce dernier document a pour objectif de documenter la démarche d'analyse sectorielle de l'adéquation formation/emploi, menée à l'agriculture de façon à permettre le même exercice dans d'autres secteurs.

Les travaux menés dans le cadre de la mission ont conduit à la production du diagnostic final d'adéquation formation/emploi au Ministère de l'Agriculture, à la formulation de pistes d'action et de recommandations qui ont fait l'objet d'échanges et de partage avec les instances concernées. Les travaux conduits pendant cette mission ont entre autre nécessité de :

- poursuivre l'analyse sur différents volets de l'adéquation formation/emploi de l'Agriculture;
- d'élaborer un modèle de référence servant à appréhender les besoins récurrents de main d'œuvre par catégorie d'emploi et de l'appliquer à l'Agriculture;
- préciser certains des concepts propres à l'adéquation formation/emploi;
- développer davantage certaines composantes touchant le diagnostic en particulier;
- faire un effort de synthèse afin de limiter le volume du document final.

Les rencontres de travail tant au DFP qu'au D.F de l'Agriculture ont été des occasions de partager les préoccupations de la partie marocaine, de recueillir des informations complémentaires, de renforcer certains concepts reliés à l'adéquation formation/emploi, de compléter l'analyse et de partager les orientations de l'étude à mesure de son avancement.

Les bases du modèle sectoriel d'analyse de l'adéquation formation/emploi en formation professionnelle ont été arrêtées. Ce modèle viendra améliorer les outils et productions types destinées à présenter l'état de situation d'un secteur, de mettre à jour les priorités et de formuler les principales recommandations pour la consolidation de l'offre de formation d'un secteur.

Si la mission de M Laplante a été centrée sur l'analyse de l'offre de formation au Ministère de l'Agriculture, l'ACA a mobilisé un deuxième expert, M Camille Courchesne, statisticien économiste qui avait pour objet de se pencher sur la problématique de la demande en compétences des différents secteurs économiques en vue de permettre aux responsables de la formation professionnelle de mettre en place un système de planification de la formation professionnelle tenant compte des

besoins en ressources humaines qualifiées pour les différents secteurs d'activité économiques.

Après des rencontres au DFP, HCP et Département de l'Agriculture, il est ressorti qu'il existe peu de données suffisamment désagrégées en termes d'emplois et de métiers par branche d'activité économique pour permettre de planifier la formation par compétences en fonction des besoins des secteurs économiques.

De ce fait, il est ressorti de cette mission une recommandation consistant à traiter cette problématique à court et moyen termes.

Dans l'immédiat, il est préconisé que le DFP actualise et / ou réalise des portraits de secteurs (études sectorielles) pour les secteurs qui créent le plus d'emplois. Ces portraits de secteurs qui permettraient d'identifier les emplois de chaque secteur d'activité et la structure d'emplois dans ces secteurs seraient consolidés, quand cela est possible, par les données du HCP disponibles et exploitables. Les résultats de ces portraits permettraient ainsi au DFP de conclure des contrats programmes avec les départements et opérateurs concernées assez rapidement. Il est à rappeler que des portraits de secteurs assez récents ont été réalisés dans les secteurs du commerce/distribution, électronique et automobile notamment. D'autres ont été réalisés dans l'administration / gestion et l'agriculture et ont besoin d'être actualisés, tandis que pour certains secteurs, ces portraits sont à réaliser, comme l'artisanat, le BTP, le tourisme, etc.

À moyen et long termes, il est préconisé un rapprochement avec le HCP moyennant une convention de partenariat spécifique qui préciserait les données à recueillir, leur périodicité et les modalités de collaboration entre les deux partenaires afin que le DFP puisse disposer à terme et de manière régulière (l'enquête sur l'emploi est réalisée trimestriellement par le HCP et touche à chaque fois 15000 ménages) de données fiables et actualisées permettant une planification pertinente des formations en relation avec les besoins du marché du travail. L'ACA apportera un appui au DFP pour préciser le contenu technique de la convention qui pourra être conclue avec le HCP.

### Schéma de l'activité 1121.201

Activité PTA2	Livrables PTA2	Niveau d'effort	Échéancier	Progrès réalisés/Résultats atteints à la fin de l'An 2
<p><b>1121.201</b>  <b>Évaluer la démarche et les outils existants au regard de l'analyse des besoins du marché du travail et de l'offre de formation.</b></p> <p><b>Développer ou adapter les outils d'analyse des besoins du marché du travail et de l'offre de formation et déterminer le contenu d'un dossier de diagnostic adéquation emploi</b></p>	<p>Description de la méthodologie et des outils existants au regard de l'analyse du marché du travail et de l'offre de formation</p> <p>Méthodologie (démarche et outils) révisée d'analyse des besoins du marché du travail et de l'offre de formation en concertation avec les professionnels des secteurs concernés.</p> <p>Projet de présentation d'un diagnostic sectoriel d'adéquation formation emploi.</p>	<p><b>Partie marocaine</b></p> <p>Groupe de 6 à 8 cadres – participation à 2 groupes de travail (DFP et OF) 12 à 15 jours /personne</p> <p>Consultation et participation des professionnels selon la nature des travaux</p> <p><b>Partie canadienne</b></p> <p>2 C. T.</p> <p>Total : 2 missions</p>	Décembre 2013	<p>-Organisation d'une première mission de deux conseillers en novembre 2013,</p> <p>-Ébauche d'une réflexion sur la démarche à suivre pour approcher la problématique de l'adéquation formation/emploi et constitution d'un groupe de travail ad hoc,</p> <p>-Vu différence de perception et de méthodologie d'approche entre l'un des conseillers et les responsables concernés du DFP, le conseiller a démissionné (M Rousseau),</p> <p>-Deux nouveaux conseillers ont été mobilisés pour recadrer les travaux sur cette problématique sous l'angle de l'analyse de l'offre de formation, notamment en agriculture et l'analyse de la demande de compétences.</p> <p>5 missions au total ont réalisées sur ce chantier.</p>

## 1.6. Cadre méthodologique d'élaboration des programmes

L'activité concernant ce volet a été programmée pour le deuxième semestre de l'An 2. La révision du cadre méthodologique de 2005 a été identifiée lors des missions « bilans des forces et faiblesses » comme étant une activité prioritaire à la lumière des résultats des expérimentations menées dans le cadre de divers projets ; notamment MEDA 2 FP et GIZ et des leçons qui en ont été tirées.

Une première mission dédiée au démarrage des travaux sur ce thème a été organisée en septembre 2013. Elle avait pour principaux objectifs la finalisation du diagnostic, la détermination des principales parties du plan de travail et l'amorce opérationnelle des travaux à réaliser au regard des résultats attendus.

Un séminaire de 3 jours a été organisé au profit d'un groupe de cadres marocains appelés à travailler sur cette révision. Animé par M Serge Côté avec la participation de M André Adan et Mme Francine Saint Georges, ce séminaire a permis de présenter aux partenaires marocains un premier diagnostic et des hypothèses d'amélioration relatives aux composantes du cadre méthodologique de 2005, puis de présenter un scénario illustrant le redéploiement du cadre méthodologique d'élaboration de programmes APC dans un nouveau cadre de référence de gestion, articulé autour d'une norme professionnelle. Ce Scénario de référence est le trait d'union entre l'ingénierie pédagogique et l'ingénierie de gestion. Les travaux de révision du cadre méthodologique prendront en compte les divers modes de formation, résidentielle et en milieu de travail.

Il est à noter que la participation a été bonne malgré les contraintes administratives des participants. Le profil des personnes présentes est également à relever, car elles justifiaient dans la majorité des cas, d'une expérience APC suffisamment avérée pour pouvoir immédiatement participer et contribuer aux échanges sur le cadre méthodologique.

Il est à signaler également une forte convergence entre le diagnostic établi en amont lors du démarrage du projet REAPC et les points de vue exprimés par les participants au séminaire.

Le groupe de travail a ensuite été scindé en deux, dont l'un se penchera plus particulièrement sur la révision du cadre méthodologique, tandis que le deuxième traitera plus spécifiquement de la formation en milieu de travail qui sera intégrée à ce cadre.

La deuxième mission portant sur la révision du cadre méthodologique a été organisée en novembre – décembre 2013.

Les travaux du sous-groupe « révision du cadre méthodologique », se sont concentrés sur des exemples types de produits correspondant au cadre de référence et leur implication sur les guides d'accompagnement des programmes.

A l'issue de ces travaux, un ensemble de fiches ont été produites, notamment :

- Une fiche de référence -01- Référentiel de métier et de compétences, après révision avec le sous-groupe Formation Résidentielle –FR-,
- Une fiche de référence -03- Programme de formation, selon le consensus établi entre les membres du sous-groupe FR,

- deux schémas d'interprétation du Scénario de référence présenté lors du séminaire des 1, 2, 3 octobre. Les deux schémas cherchent à mieux distinguer le périmètre de l'ingénierie pédagogique dans son interface avec l'ingénierie de gestion et à faciliter la compréhension concertée sur les différentes phases et du produit « Scénario de formation ».

A noter toutefois qu'aucun *methodologue* certifié dans le cadre du premier projet APC n'était présent dans ce groupe, ce qui est à regretter. En effet les 2 méthodologues ayant participé au séminaire de septembre ont rejoint, en octobre, le sous – groupe de travail sur l'apprentissage (formation en milieu de travail).

Une rencontre de concertation entre les deux sous – groupes (FR et FMT)) a eu lieu le 23 novembre a été centrée sur les objectifs de :

- précision du périmètre de l'ingénierie pédagogique dans son interface avec l'ingénierie de gestion afin de faciliter la compréhension commune de la phase et du produit « Scénario de formation » ;
- concertation sur les hypothèses explorées respectivement par les sous-groupes Formation Résidentielle et Formation en milieu de travail afin d'assurer la cohérence et faciliter les consensus sur les processus et produits REAPC du développement des programmes, afin de stabiliser les décisions sur les besoins additionnels d'information à faire apparaître dans les études de planification, sur la nature et la configuration de l'information à faire apparaître dans le volet Référentiel de compétences, sur les hypothèses de produits et de documents de soutien envisagés pour le volet Formation en milieu de travail.

Malgré quelques différences de perception entre les cadres du DFP et ceux des DF/OF confrontés à des difficultés opérationnelles, un consensus a été exprimé :

- quant aux avantages d'un « Scénario de formation » comportant le niveau de classement de la fonction de travail, les compétences cibles du programme envisagé, l'identification des besoins technico-pédagogiques les plus essentiels et un état de situation des pratiques de formation dans le secteur professionnel susceptible d'accueillir les stagiaires et les diplômés,
- quant au contenu prescriptif et au contenu suggéré du Référentiel d'évaluation avec mise en valeur du « noyau de la compétence », utilisation stratégique des seuils de réussite et des règles de verdict, sans que soit encore précisées les modalités de l'évaluation pour la formation en apprentissage,
- quant à la pertinence d'introduire dans tous les programmes et leurs guides d'accompagnement une série de modules correspondant à des compétences prédéterminées, correspondant aux actuels modules Métier et formation, Stage 1 et Stage 2 mais traités comme objectif de situation et pouvant comporter d'autres modules répondant à des intentions éducatives déterminées pour l'ensemble de la formation professionnelle. À cet égard il a été constaté que la révision du cadre méthodologique devrait être l'occasion d'un retour collectif sur la pertinence et le libellé des 4 Buts généraux de la formation professionnelle afin de mieux les contextualiser.

Enfin il est à noter qu'une note de cadrage sur la révision et l'adaptation du cadre méthodologique APC a été produite fin janvier 2014 et communiquée aux partenaires concernés pour servir de support aux discussions ultérieures sur le sujet.

Elle résume le consensus établi sur les définitions et les concepts relatifs au contenu de ce cadre, la situation et les objectifs poursuivis dans le cadre du REAPC et les pistes de révision du cadre méthodologique, y compris la formation en milieu professionnel. Cette note qui a été soumise à l'appréciation des partenaires devra servir de balise pour les travaux à venir sur la révision et l'adaptation du cadre méthodologique APC.

La mission 3 organisée du 31 janvier au 22 février a été consacrée essentiellement à la finalisation des discussions des deux sous – groupes sur la structure des documents à produire. Ainsi, au cours de cette mission les participants ont convenu du retrait du volet « compétences » du Référentiel de métier prévu initialement et ont produit les documents suivants :

- une version complète (mais non relue) :
  - du Guide d'élaboration et de production d'un Référentiel de métier,
  - du Guide d'élaboration et de production d'un Référentiel d'évaluation de sanction,
- une version partielle (version complète à venir) :
  - du Guide de conception et de production d'un Projet de formation
- une version « pour consultation interne » du document :
  - Cadre méthodologique d'élaboration de programmes de formation professionnelle selon l'approche par compétences – Présentation générale.

### Schéma de l'activité 1121.301

Activité PTA2	Livrables PTA2	Niveau d'effort	Échéancier	Progrès réalisés/Résultats atteints à la fin de l'An 2
1121.301 <b>Mettre à jour le cadre méthodologique d'élaboration des programmes APC et les guides y afférents en tenant compte des modes de formation résidentiel, alterné et apprentissage</b>	- Cadre et guides d'élaboration des programmes APC et des guides y afférents révisés en tenant compte des objectifs de simplification des textes, de rapprochement avec les besoins des formateurs, d'intégration des formations alternées et par apprentissage et de consolidation de l'évaluation des apprentissages	<b>Partie marocaine</b> Participation à 2 groupes de 8 à 10 méthodologues/ responsables pédagogiques-DFP/OF 20 à 25 jours/ personne  <b>Partie canadienne</b> 2C.T. méthodologues Total : 3 missions	Mars 2014	-Constitution d'un groupe de travail et animation d'un séminaire de mise en commun en octobre 2013, -Répartition du groupe en deux sous – groupes (formation résidentielle et en milieu de travail) -Production de documents de travail et d'une note de cadrage pour la révision du cadre méthodologique et guides y afférents, y compris la partie relative à la formation en milieu de travail, -Production des premiers gabarits des documents selon révisions convenues du cadre méthodologique -3 missions ont été réalisées sur ce chantier en l'An 2 (AA).

### 1.7. Formation en milieu de Travail

La formation en milieu de travail est ressortie lors du diagnostic du « bilan des forces et faiblesses » comme étant une composante essentielle du dispositif marocain de formation professionnelle dans les années à venir à la lumière de la stratégie 2020 de développement de la formation professionnelle.

Aussi il a été décidé de traiter cette problématique dans le cadre de la révision du cadre méthodologique d'élaboration de programmes APC, afin que la nouvelle version du cadre prenne en compte cette dimension, qui n'était pas très développée lors de la mise en œuvre du premier projet APC.

Les principaux livrables; résultats ou produits immédiats découlant des travaux du sous – groupe « formation en milieu de travail –FMT », issu du groupe élargi constitué pour la « révision du cadre méthodologique APC » peuvent être résumés comme suit :

- précisions sur les objectifs poursuivis par la révision du cadre méthodologique pour y intégrer la formation en milieu de travail,
- diagnostic consolidé sur les contraintes et les pistes de solution pour la mise à jour du cadre méthodologique et des guides APC,
- pistes de solutions pour l'intégration des indications relatives aux formations alternées et par apprentissage,
- hypothèse de contenu et de structure des documents révisés intégrant les éléments clés liés aux modes de formation en milieu de travail, éléments de base du plan de travail et modalités de collaboration pour procéder aux travaux de révision pour la prise en compte de la formation en milieu de travail dans le cadre méthodologique.

Il est à noter que la tenue des travaux du sous-groupe FMT n'a pas pu se dérouler comme prévu du fait de la coïncidence de sa tenue avec la fête de l'Aïd el Kébir. Aussi et compte tenu de la nouveauté de la thématique traitée et du peu d'éléments disponibles à ce sujet, les membres du sous-groupe FMT ont retenu la stratégie suivante pour la suite des travaux :

- **travail personnel** : préparation du matériel élaboré à partir des hypothèses du schéma de référence préalablement aux séances de travail de groupe. Une contribution pourra être demandée à certains membres du SG-FMT. (Références, modèles, ébauche de la fiche-produit, etc.) ;
- **Séance de travail du SG-FMT** : exploitation de matériel préparé et planification des consultations terrain (*établir des consensus, les besoins de précisions et répartition entre les membres*).
- **Consultation auprès des utilisateurs** : (dans 2 ou 3 CFA). Ces consultations devront être réalisées entre les missions pour arrimer les travaux sur la FMT aux travaux du Groupe de travail sur le processus méthodologique du scénario de référence (révision / adaptation du cadre méthodologique d'élaboration des programmes);
- **Consolidation et formalisation des livrables FMT en sous-groupe** : points d'ancrage avec les étapes communes du processus méthodologique, constitution de binômes au besoin et travaux de rédaction.

Sur la base des travaux réalisés lors de la première mission, la deuxième mission de Mme Saint Georges sur le volet « formation en milieu de travail », réalisée en concomitance avec celle de M André Adan , a permis de produire avec le sous-groupe de travail dédié les documents suivants :

- Un canevas de présentation d'un programme d'Apprentissage version pré-expérimentale :
  - Fiche de référence
  - Hypothèse de contenu et de structure (table des matières renseignées)
  - Note méthodologique de conception et d'élaboration d'un programme d'Apprentissage.
- Un canevas du Guide d'Organisation Pédagogique et Matérielle pour un programme d'apprentissage, version pré-expérimentale :
  - Fiche de référence,
  - Hypothèse de contenu et de structure (table des matières renseignées)
  - Note méthodologique pour l'élaboration d'un GOPM- Apprentissage
- Livret d'Apprentissage :
  - Fiche de référence
  - Hypothèses d'adaptation du modèle de Livret d'apprentissage,
- Note sur la prise en compte de l'Apprentissage aux étapes du processus REAPC communes aux modes de formation.
- Note de cadrage sur le déroulement des travaux de révision du cadre méthodologique APC et de l'introduction de l'Apprentissage (version préliminaire).

### Schéma de l'activité 1121.302

Activité PTA2	Livrables PTA2	Niveau d'effort	Échéancier	Progrès réalisés/Résultats atteints à la fin de l'An 2
1121.302 Définir un mode de gestion de la formation en milieu de travail	- Cadre et outils de gestion de la formation en milieu de travail  - Ajustements proposés aux cadres administratifs et réglementaires régissant l'organisation de la formation en milieu professionnel (apprentissage et formation alternée),	<b>Partie marocaine</b>  Voir niveau d'effort de l'activité 1121.301	<b>Février 2014</b> Mars 2014	-Constitution d'un sous – groupe formation en milieu de travail dans le cadre des activités relatives à la révision du cadre méthodologique APC, -Tenue de sessions de formation action sur la formation en milieu professionnel, -Production d'une note de cadrage pour la révision du cadre méthodologique avec un chapitre spécifique traitant de la formation en milieu de travail, -Production des premiers projets de gabarits des documents selon révisions convenues du cadre méthodologique, -3 missions ont été réalisées sur ce chantier en l'An 2 (FSG)

### 1.8. Étude sectorielle Sécurité/Gardiennage

Lors d'une première mission réalisée en fin de l'An 1, un plan de travail en 7 étapes pour la réalisation de l'étude sectorielle en « sécurité » a été élaboré et adopté par toutes les parties concernées.

Au cours de la deuxième mission organisée en Avril – Mai 2013, il était prévu essentiellement la mise en œuvre de l'enquête auprès des entreprises retenues, notamment par l'élaboration des outils d'enquête, la planification de l'enquête et la

formation des enquêteurs. En plus du conseiller en études sectorielles, l'ACA a mobilisé deux ressources supplémentaires dont un informaticien et un conseiller en enquêtes pour appuyer la réalisation de cette étude.

Ainsi, les activités suivantes ont été réalisées :

- Élaboration du questionnaire d'enquête et sa validation par le DFP et l'AISEP,
- Élaboration d'un plan d'échantillonnage des entreprises à enquêter et sa validation avec l'AISEP,
- Élaboration d'un masque de saisie informatique des données et de traitement des résultats de l'enquête,
- Réalisation d'une pré-enquête auprès de quelques entreprises membres de l'AISEP pour tester le questionnaire et apporter au besoin, les ajustements nécessaires,
- Élaboration d'un plan de formation des enquêteurs.

Il est à rappeler que le DFP avait prévu initialement de mobiliser ses ressources dans les délégations régionales pour mener les enquêtes après leur formation par le conseiller en enquêtes de l'ACA. Toutefois, le DFP n'a pas pu mobiliser les ressources au niveau des régions ciblées pour la réalisation des enquêtes. Cette situation a entraîné un retard dans la réalisation des enquêtes et l'établissement d'un planning révisé pour la réalisation de l'étude. Il a donc été décidé de commun accord avec le DFP et le MAECD/Canada qu'au lieu que les enquêtes soient menées par les cadres du DFP après leur formation, elles seront finalement réalisées par le conseiller en enquêtes de l'ACA accompagné à chaque fois par un cadre du DFP soit du niveau central ou au niveau de la zone de domiciliation de l'entreprise à enquêter. Un volume de 28 jours/expert a été ajouté pour réaliser ces enquêtes. Il a été prélevé sur le volume de jours prévu pour l'étude sectorielle « paramédical ».

Cette situation a entraîné une reprogrammation des enquêtes (les rendez-vous devant être pris par le DFP), ce qui a entraîné un retard par rapport au planning initial, d'autant plus que la période du Ramadan en juillet – août et la période des vacances n'étaient pas propices pour la réalisation des enquêtes.

Les enquêtes n'ont finalement été terminés que fin septembre 2013. De ce fait la mission prévue pour l'expert en septembre pour le traitement et l'analyse des données a été reportée en octobre, tandis que celle relative à la rédaction du rapport et des recommandations de l'étude a été décalée en janvier 2014.

Une troisième mission a été organisée en octobre 2013. Elle était censée permettre :

- l'analyse des résultats de l'enquête et l'élaboration des fiches métiers, fiches fonctions de travail et tableaux de présentation de données rédigés,
- l'élaboration du modèle pour la prévision quantitative des besoins de formation,
- la formation de l'équipe du DFP à l'exploitation et à l'analyse des données d'enquête,
- la complétion de la recherche documentaire, et,
- l'élaboration d'un plan de travail pour compléter l'étude sectorielle.

Bien que la recherche documentaire ait été complétée et que la formation de l'équipe du DFP sur la saisie des données et leur traitement ait été amorcée par l'informaticien du bureau REAPC à Rabat, les difficultés sus indiquées n'ont pas permis d'atteindre tous les résultats escomptés. En effet les retards dans la réalisation des enquêtes et la saisie des données ont modifié les échéances



initialement prévues. La dernière mission du conseiller technique prévue en octobre a été donc annulée.

En conséquence, il a été convenu de finaliser les parties manquantes du rapport dont les fiches métiers, les fiches fonctions de travail et projections des besoins et de transmettre les données au conseiller technique qui pourra finaliser le rapport au Canada avec l'appui du bureau concerné au DPÉ et du bureau du RÉAPC à Rabat pour le soutien de l'informaticien du projet.

### Schéma de l'activité 1122.201

Activités PTA2	Livrables PTA2	Échéancier prévu	Progrès réalisés/Résultats atteints à la fin de l'An 2
1122.201 Appuyer la réalisation de l'étude sectorielle, Sécurité/Gardiennage, notamment le plan de travail, la méthodologie et la rédaction du rapport	Rapport : Étude sectorielle Sécurité/Gardiennage - Plan stratégique de développement du secteur - Identification d'un programme prioritaire à développer	Novembre 2013	-Décalé à début 2014, voir explications ci-dessus, -1 mission organisée sur ce chantier en l'An 2 (sans compter l'intervention des CT locaux).

### 1.9. Appui à la Gestion déléguée des EFP

La mission relative à « la gestion déléguée » organisée en novembre 2013 fait suite à la mission « bilan des forces et faiblesses » réalisée en février 2013. Elle fait partie de la réflexion sur la révision du modèle de gestion élaboré dans le cadre du premier projet APC et dont l'opérationnalisation doit être adaptée aux différents types d'EFP, dont ceux dits à « gestion déléguée ». Il est à rappeler que le DFP, et en vue de répondre au mieux aux besoins des secteurs productifs (notamment ceux ciblés par le PNEI) en personnel compétent avec célérité et efficacité, a opté pour un partenariat public – privé en confiant la gestion de certains EFP à des entreprises et associations et fédérations professionnelles. Des conventions sont ainsi signées entre l'État et des sociétés anonymes et encadrent la mise en place et le suivi de ces projets de partenariat public/privé.

L'appui a donc pour objet de contribuer à développer et formaliser les outils et procédures de gestion et de suivi du fonctionnement de ces EFP sur la base des recommandations émises lors de la mission de février 2013 et qui concernait un certain nombre d'aspects, dont :

- le mode de gestion à privilégier,
- la méthodologie et la stratégie de réalisation des activités,
- des recommandations spécifiques aux différents EFP à gestion déléguée tenant compte de la spécificité de leur contexte (IMA, ESCM, IFMIA).

Il est à noter que préalablement à la mission, le conseiller de l'ACA avait adressé un certain nombre de documents et de notes aux membres de l'équipe de travail au DFP et aux Directeurs des EFP concernés pour les familiariser avec les concepts de gestion axée sur les résultats et de reddition des comptes. Ce comité a été intitulé par le DFP « Comité Intersectoriel d'Appui à la Gestion Déléguée » et comprend des cadres du DFP et des représentants des EFP à gestion déléguée.

Parmi les documents produits ou initiés au cours de cette mission, il y a lieu de citer :

- la première version d'un canevas de document pour le « conseil de perfectionnement » s'inspirant du cadre réglementaire en vigueur,
- la première version d'un document provisoirement intitulé « devoirs et responsabilités de la DFMP au regard de la gestion déléguée ».

Au cours des missions, des modèles d'outils utilisés par certains EFP ou d'autres ont été présentés aux membres du groupe de travail « gestion déléguée » qui a été constitué par le DFP pour participer aux travaux sur le modèle de gestion.

Ainsi il a été procédé à l'établissement d'un répertoire des outils de gestion et de reddition de comptes présentement utilisés dans les ÉFP à gestion déléguée concernés. Les « Règlements intérieurs » de 2 établissements ont été aussi analysés.

A l'issue des échanges intervenus entre les membres du groupe, deux outils ont été jugés prioritaires et ont été développés lors de la mission de janvier 2014, ce sont :

- le « Règlement intérieur » des établissements à gestion déléguée;
- les « Règlements d'évaluation des apprentissages » (la politique de suivi et d'évaluation des apprentissages).

D'autres travaux seront amorcés avec le groupe, notamment une réflexion sur le statut des formateurs des EFP à gestion déléguée et un affinement des rôles et responsabilités de la DFMP vis – à – vis des EFP à gestion déléguée.

Il est à noter que la constitution du groupe intersectoriel d'appui à la gestion déléguée où siègent les responsables des centres EFP concernés a été une bonne initiative de la DFMP et a permis des échanges fructueux entre les Directeurs de ces EFP et les cadres du DFP et aussi un partage d'expériences et de bonnes pratiques au bénéfice de tous.

Au cours de la mission réalisée en janvier et février 2014, les travaux se sont poursuivis avec l'équipe dédiée à ce chantier et les documents suivants ont été produits et qui restent à valider:

- le document « Règlement intérieur » destiné à servir de document de référence pour l'approbation des documents présentés à la DFMP/DFP par les établissements pour approbation.
- le document « Règles d'évaluation » destiné à servir de document de référence pour l'approbation des documents présentés à la DFMP/DFP par les établissements pour approbation.
- Les statuts et règlements du Comité de coordination de l'offre de formation pour le secteur de l'automobile (projet).
- L'ordinogramme illustrant les liens entre les différentes cellules intervenant dans l'implantation du concept de gestion déléguée.

Au cours de la mission organisée en mars 2014, les travaux initiés durant les missions précédentes ont été poursuivis et consolidés et ont débouché sur l'élaboration des principaux documents suivants :

- ✓ **Documents finalisés par le groupe de travail :**
  - Règlement intérieur (version finale à valider)

- Politique d'évaluation (version finale à valider).
- ✓ **Documents soumis pour validation par le groupe de travail :**
  - Conseil de perfectionnement;
  - Politique d'admission;
  - Comité de coordination de l'offre de formation du secteur automobile (finalisé);
- ✓ **Documents terminés dans une version à valider :**
  - Conseil de gestion et de coordination pédagogique;
  - Conseil intérieur;
  - Conseil scientifique ;
  - Conseil de surveillance.

Ces travaux amorcés au cours de l'An 2, seront poursuivis et un début d'implantation pourra être amorcé au cours de l'An 3.

Il est à noter que d'autres besoins en accompagnement des EFP à gestion déléguée ont été exprimés par certains participants au groupe de travail. Ces demandes devront être examinées dans le PTA 3 pour décider de leur inclusion éventuelle dans les activités prévues.

### Schéma des activités 1121.501-1121.502

Activités PTA2	Livrables PTA2	Niveau d'effort	Échéancier	Progrès réalisés/Résultats atteints à la fin de l'An 2
<b>1121.501</b> <b>Développer un modèle de gestion APC des ÉFP spécifique à la gestion déléguée (sur la base du modèle de gestion existant et qui sera adapté dans le cadre du REAPC)</b>	-Recommandations au DFP quant aux modalités de suivi, d'évaluation et de reddition de compte des ÉFP à gestion déléguée  Modèle de gestion APC adapté aux ÉFP à gestion déléguée. -Accompagnement dans la mise en œuvre du modèle de gestion APC adapté à la gestion déléguée.  - Appui à la réalisation d'un manuel de procédures pour la gestion d'un Institut de gestion déléguée	<b>Partie marocaine</b> Groupe 4 à 6 cadres, un du DFP et 3 des ÉFP à gestion déléguée/ Professionnels- Participation groupe de travail DFP/EFP à gestion déléguée/Professionnels Représentant de la DFMP 8 à 10 jours/personnes	Recommandations modalités de suivi et de reddition de comptes : Décembre 2013  Modèle de gestion adapté à la gestion déléguée : Mars 2014	-Des recommandations ont été formulées et certains outils et règlements prioritaires ont été identifiés, -Un groupe de travail spécifique à la gestion déléguée a été constitué, -Le modèle de gestion déléguée est intégré aux travaux en cours sur le « modèle de gestion des EFP fonctionnant selon l'APC » et -une opérationnalisation spécifique à ce type de gestion déléguée sera déclinée par la suite,
<b>1121.502</b> <b>Revoir le modèle de reddition de comptes des EFP à gestion déléguée</b>	-Appui à la préparation de modèles de plans d'action annuels et de budgets prévisionnels d'un Institut à gestion déléguée	<b>Partie canadienne</b> 1 C.T. Total : 3 missions		-Des travaux ont été initiés sur les responsabilités du DFP et des EFP en matière de gestion déléguée et ont permis de produire un certain nombre de documents et outils organisationnels qui restent à valider, -3 missions réalisées sur ce chantier en l'An 2.

## Composante 2 –Appui aux Opérateurs de formation– série 1200

### 2.1. Cadre de référence de gestion

Le plan de travail de l'an 2 prévoyait l'élaboration d'un cadre de référence de gestion de la formation professionnelle adapté au contexte marocain. (Activité 1111.103 du PTA2) Ce cadre devait présenter les grandes composantes de la gestion de la formation professionnelle et préciser notamment, les étapes de réalisation, les points de décision, le partage des responsabilités et les principales modalités de mise en œuvre.

Quatre interventions au Maroc ont été réalisées en lien avec cette activité.

La mission de septembre a été consacrée à la constitution de groupes de travail, à la précision des attentes du Secrétaire Général du DFP, des directeurs du DFP et des OF concernant le cadre de référence de gestion.

Elle a notamment permis de :

- définir la nature et de la portée du projet de cadre de référence de gestion de la formation professionnelle (identification des principaux domaines et de la démarche d'élaboration du cadre de gestion),
- d'établir un plan de travail détaillé et les principales modalités de collaboration.

La mission d'octobre a été consacrée à la poursuite des travaux concernant l'élaboration du cadre de référence de gestion de la formation professionnelle.

Les thèmes suivants ont été abordés :

- ⇒ Capacités du Maroc en Ingénierie pédagogique : Outils et capacités de réalisation (ressources humaines spécialisées),
- ⇒ Consolidation de la gestion en matière de développement, d'implantation et de mise en œuvre des programmes APC,
- ⇒ Expérimentation des programmes APC.

La mission de décembre a été consacrée à la poursuite des travaux concernant l'élaboration du cadre de référence de gestion de la formation professionnelle. Elle a porté essentiellement sur :

- ⇒ l'élaboration d'une première version du projet de document de Cadre de référence de gestion de la formation professionnelle selon l'APC,
- ⇒ la poursuite de la réflexion sur la structure de pilotage et de partenariat,
- ⇒ l'identification des contenus spécifiques et des suites attendues par chaque Département Formateur.

La mission de février a porté sur la suite des travaux se rapportant à la structure de pilotage et de partenariat concernant plus particulièrement la prise en charge du dossier auprès des partenaires externes tant publics que privés et le partage des responsabilités (pouvoirs) entre les structures administratives et les structures de pilotage et de partenariat. Elle a permis de :

- déterminer la nature et la portée du document final de cadre de référence de gestion.
- de démarrer les travaux avec le DF de l'Agriculture concernant notamment la procédure d'implantation des programmes APC et le règlement intérieur des Établissements de Formation Professionnelle (ÉFP).

Au cours de la dernière mission du PTA2 en lien avec ce dossier du 17 mars au 4 avril 2014 :

- Le travail sur le cadre de référence de gestion s'est poursuivi avec la consultation des représentants des Départements Formateurs et des Directions d'établissement du Tourisme et des Pêches.
- Les points principaux traités en mars ont porté sur :

- l'identification des contenus spécifiques des Départements Formateurs (DF) ou d'élaboration d'une annexe en lien avec la situation d'un DF.
- la poursuite de l'élaboration du projet de document de cadre de référence de gestion selon l'APC.
- la présentation d'un projet de document final de « Cadre de référence de gestion de la formation professionnelle selon l'APC » et la détermination des suites à donner dans le cadre des travaux du PTA 3 (2014-2015).

## 2.2. Modèle de gestion des EFP appliquant l'APC

Les conseillers de l'ACA impliqués dans ce dossier (il s'agit non seulement du conseiller rédacteur principal, mais aussi des conseillers qui interviennent en appui aux EFP et qui sont directement concernés par les dispositions de ce modèle de gestion), ont tenu une première réunion en septembre 2013 pour l'analyse de la problématique et les pistes d'intervention envisagées. Un document d'orientation appelé « note de cadrage pour la révision et l'enrichissement du modèle de gestion des EFP » a été produit et propose une structuration des travaux à mener, leur planning de réalisation dans le temps et qui est responsable de quoi.

Une rencontre de concertation des conseillers affectés à l'appui à la gestion des OF et EFP a été tenue en janvier et a donné lieu à une nouvelle version de la note de cadrage. Elle préconise essentiellement de travailler sur une hypothèse de modèle de gestion révisé composé de trois parties :

- dont la première partie constituerait le cadre conceptuel de gestion qui s'adresserait à tous les utilisateurs, soit les directions d'EFP des DF/OF (Agriculture, Pêches, Tourisme, Gestion déléguée), il correspondrait, en grande partie, au modèle de gestion 2009 et offrirait ainsi une vision de la gestion au niveau des EFP;
- la deuxième partie du guide de gestion porterait sur les démarches, techniques et procédures de gestion, particulièrement celles propres à l'implantation de l'APC; ces manières de procéder pourraient être adaptées à la situation de chaque DF/OF et à la gestion déléguée, selon leurs particularités;
- la troisième partie porterait sur un répertoire d'outils de gestion administrative et pédagogique développés dans le cadre de l'appui à la gestion et à l'implantation de l'APC chez les DF/OF et la gestion déléguée.

Il a été aussi proposé de constituer rapidement un « comité de validation » de 8 à 10 personnes, de préciser sa composition et ses modalités de fonctionnement.

Lors de la mission effectuée en mars 2014, une première mouture du « modèle de gestion » appelé dorénavant « guide de gestion » a été finalisée suite aux différents échanges et consolidée par l'enrichissement de la partie administrative et réglementaire.

Cette première mouture du document a été présentée à un groupe de travail « appelé comité de validation » avec la participation de responsables des services centraux du DFP et DF/OF partenaires et des directeurs d'EFP.

L'objectif étant de présenter aux partenaires marocains l'état d'avancement des travaux sur la révision du modèle de gestion - version 2009, de recueillir leurs commentaires sur la démarche de révision ainsi que le contenu de la première partie

du guide de gestion, et de permettre aux participants d'exprimer leurs besoins relatifs au contenu des parties deux et trois du guide de gestion.

### Schéma de l'activité 1211.201

Activité PTA2	Livrables PTA2	Niveau d'effort	Échéancier	Progrès réalisés/Résultats atteints à la fin de l'An 2
1211.201 Réviser le modèle de gestion APC des EFP	-Modèle de gestion APC des EFP révisé en concertation avec les professionnels des secteurs concernés.	<b>Partie marocaine</b> Groupe de 8 à 10 cadres- participation à 1 groupe de travail : DFP/OF 12 à 15 jours /personne <b>Partie canadienne</b> 2 C.T. Total : 4 missions	Mars 2014	-Une première mission a été organisée pour mieux identifier et préciser le contenu des travaux à réaliser, -Une note de cadrage sur la conception du modèle a été élaborée et soumise aux partenaires pour approbation en vue de la suite des travaux à mener  -Une rencontre du comité de validation du modèle de gestion validera le plan de travail, les documents produits en l'an 2 et orientera la section subséquente des travaux sur le modèle de gestion. -4 missions réalisées sur ce chantier en l'An 2.

## Département des Pêches maritimes

### 2.3. Recadrage de l'intervention en appui au Département des Pêches maritimes

Au cours de l'An 1 du projet REAPC et comme prévu, le travail a été entamé sur l'appui à l'élaboration du programme de « patron de pêches ». Ainsi l'AST a été réalisée et le rapport de l'AST a été élaboré. Il était prévu également de produire au cours de cette première année le Référentiel de Compétences de ce programme. Mais, à fin mars 2013, seul le rapport d'AST a été produit ainsi qu'une première mouture incomplète du référentiel de compétences.

La conseillère de l'ACA avait évoqué des problèmes de disponibilité des ressources au Département des Pêches, ainsi que des problèmes d'ordre méthodologique du fait que la formation dans les secteurs des pêches obéit à une logique spécifique tenant compte de la réglementation maritime qui impacte l'organisation de la formation dans ce secteur et du fait aussi que ce Département n'a pas bénéficié d'appui au cours du projet APC (2003 – 2009) et les formateurs de ce Département ont élaboré les programmes à l'issue des seules formations reçues, mais sans bénéficier d'accompagnement comme cela a été le cas pour les autres opérateurs.

De ce fait, en collaboration avec le Département des pêches maritimes, il a été convenu de ne pas poursuivre l'appui à l'élaboration de ce programme pour produire les documents restants. Après quelques réunions de concertation avec le

Département des Pêches, et en accord avec le MAECD, il a été convenu d'opérer un recadrage des interventions d'appui à l'implantation de programmes dans ce secteur. Ce recadrage porterait sur :

- Un appui à l'analyse de deux programmes (Patron de pêches –T- et Marin pêcheur –Q-) en vue de déterminer leur conformité au cadre méthodologique APC de 2005, en vigueur au Maroc.

Pour ce faire, mobiliser une équipe composée d'un méthodologue APC et un expert des métiers de la pêche pour procéder à cette analyse.

- consolider le « bilan » au sein du Département en matière d'implantation de programmes en APC et proposer un plan d'accompagnement à l'implantation de l'APC tenant compte des résultats de cette analyse.

De ce fait, les missions prévues dans ce secteur au cours du premier semestre 2013 ont été reportées au deuxième semestre.

Sur la base de ce qui a été convenu, de nouveaux TDRs ont été élaborés et deux experts identifiés, dont un méthodologue APC marocain et un spécialiste canadien des métiers de la pêche.

Il est à signaler toutefois que dès le début de la mission et suite à une rencontre avec le nouveau Directeur de la Formation dans le secteur des pêches maritimes, des ajustements ont été apportés aux TDR comme suit :

- Après entente avec les autorités du projet, il a été convenu de mettre l'accent sur l'analyse de deux programmes soit : Patron de pêche et Officier mécanicien 3<sup>ème</sup> classe,
- Il a été convenu également de reporter l'activité « implantation de programmes » particulièrement à cause de l'absence de nombreux préalables indispensables à la réalisation de cette activité.

La mission s'est donc effectuée sur la base de ces nouvelles orientations.

Quant aux propositions de planification, elles s'appuient évidemment sur les informations recueillies dans les établissements de formation visités et auprès des représentants de la DFMPSP. Elles émergent aussi de la consolidation de cette information avec les différents collaborateurs marocains lors de plusieurs rencontres de travail. Cette concertation a permis de dégager un large accord sur les besoins de ce Département quant à l'implantation de l'APC.

Signalons d'abord que l'analyse des programmes « patron de pêches » et « marin pêcheur qualifié » qui ont fait l'objet d'un examen par les méthodologues APC (MM Bennane et Adan), sur la base d'une grille établie à cet effet a permis de constater que ces programmes s'inspirent globalement du processus APC. Ils nécessitent toutefois des reformulations (notamment les compétences spécifiques dont les précisions sont trop générales) et au niveau des référentiels de compétences (les durées et formulations des déterminants). Aussi, lors de la mission de MM Loïsele et Bennane en octobre – novembre 2013, il a été recommandé de n'apporter ces ajustements qu'à l'issue de l'étude préliminaire qui a été préconisée et qui permettrait de mieux cerner les métiers de la pêche maritime et les fonctions de travail y afférentes.

Il est à noter une forte adhésion de la nouvelle Direction à l'implantation de l'APC comme démarche incontournable d'amélioration des compétences des ressources humaines qui sont la clé de voute de réussite du plan Halieutis qui prévoit de faire

passer les RH employés dans le secteur de 61500 actuellement à 115 000 à l'horizon 2020. Cette adhésion se manifeste par la volonté de renforcer les ressources formatives des ITPM et d'accroître leur autonomie de gestion dans le cadre de projets d'établissements en vue de les ancrer davantage dans leur milieu socioéconomique. Signalons également que les ITPM disposent d'atouts non négligeables pour réussir ce défi, notamment la disponibilité de plateaux techniques de formation assez importants, l'implication des professionnels par le biais de conseils de perfectionnement et l'enthousiasme manifesté par les formateurs pour l'implantation de l'APC.

Les recommandations formulées à l'issue de cette mission et qui constituent le gros du plan de travail à venir touchent aux aspects suivants :

- mettre à jour le cadre réglementaire qui régit la formation, tout en tenant compte des spécificités des gens de mer, notamment l'obligation de détenir un brevet, en plus du diplôme, et de se soumettre aux exigences de la Convention STCW qui établit les normes internationales de qualification et de certification des gens de mer ainsi que les normes de veille,
- revoir le statut des formateurs (ce qui a d'ailleurs été demandé aussi par les autres DF/OF) afin de le rendre motivant pour eux et compatible avec l'implantation de l'APC,
- renforcer la gestion des services pédagogiques du Département des Pêches par la nomination d'un nouveau chef de service (l'ancien est parti en retraite) et l'accompagner pour s'approprier les outils et la méthodologie et être en mesure d'accompagner efficacement l'implantation de l'APC dans les ITPM,
- réaliser une **étude préliminaire** pour bien cerner les métiers du secteur des pêches maritimes afin d'assoir l'implantation de l'APC sur des bases solides et éviter les chevauchements des niveaux, titres et appellations qu'on retrouve actuellement dans la carte des formations des pêches maritimes,
- des ajustements devraient être apportés aux programmes de formation au vu des résultats de cette étude,
- développer une démarche type d'implantation de l'APC dans les ITPM et accompagner sa mise en œuvre pour apporter les ajustements nécessaires en cas de besoin,
- appuyer la mise en place d'une « cellule ressources APC » au sein de la Direction de la Formation afin qu'elle puisse accompagner efficacement les ITPM dans les implantations,
- appuyer la mise en place d'une cellule d'appui à l'insertion des lauréats qui travaillerait en concertation avec les ITPM et apporterait un feedback utile et nécessaire pour le pilotage du dispositif de formation des pêches maritimes.

En ce qui concerne les EFP des pêches maritimes, notamment Safi et Larache, la mission recommande :

- l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de remplacement et d'affectation des ressources formatives et leur perfectionnement sur un horizon de 5 ans, pour appuyer et faciliter l'implantation de programmes en APC,
- réfléchir à des solutions à court terme pour permettre l'implantation de certains programmes à titre expérimental (redéploiement et réaffectation de personnel, gestion d'un réseau de ressources spécialisées par module et qui pourraient intervenir dans différents ITPM, appel à des vacataires, etc...),
- appuyer l'élaboration (suite à une évaluation) et la mise en œuvre d'un plan de perfectionnement des ressources formatives et de gestion pour



l'appropriation de l'APC et sa mise en œuvre dans les ITPM expérimentaux. Ce plan devra apporter un intérêt particulier à l'évaluation en APC, une fois que les grandes lignes de cette évaluation seront arrêtées par les partenaires du projet REAPC,

- concentrer l'appui à l'ITPM de Safi sur l'expérimentation de l'implantation de programmes APC en mode résidentiel et à l'ITPM de Larache sur l'expérimentation de l'implantation de programmes en mode de formation par apprentissage,
- réactiver le bateau école et définir un mode de fonctionnement de ce bateau qui soit compatible avec l'APC ; sachant que son équipage devra être formé et perfectionnée sur l'APC pour faciliter la synergie et la complémentarité souhaitée et nécessaire avec les formateurs,
- accompagner le travail fait sur « les projets d'établissement » et s'assurer que « le modèle de gestion » en cours de préparation soit compatible avec cette vision de projet d'établissement.

Sur la base des recommandations qui précèdent, une deuxième mission a été réalisée en mars 2014 par MM Loiselle et Levasseur. Elle a permis :

- la formalisation et la structuration de la « cellule ressources APC » dont un premier groupe a été constitué par décision de la Direction de la Formation, avec l'objectif de constituer un « pôle de compétences » en mesure d'apporter l'appui nécessaire au Département pour l'implantation de programmes en APC. Cette cellule qui est composée d'une trentaine de personnes provenant de tous les ITPM est constituée de ce qu'on appelle « un groupe noyau ou experts principaux » de 9 personnes et un « groupe corps d'experts ou personnes ressources » de 21 personnes. Ce groupe sera animé par le chef du service des programmes qui en assurera aussi le secrétariat. A noter qu'il a été proposé que cette « cellule ressources » sera mobilisée pour la réalisation de l'étude sectorielle prévue en l'An 3. Certains de ses membres seront également mobilisés sur le dossier de l'adéquation formation/emploi et sur les autres chantiers prévus en l'An 3 (modèle de gestion, nouveau cadre méthodologique APC, formation en milieu de travail, etc...). Toutes ces activités seront réalisées en mode formation action et accompagnement par les experts de l'ACA prévu en l'An.
- Organiser une formation action : Il est à noter qu'au cours de cette deuxième mission, une première formation action a été donnée aux formateurs de l'ITPM de Safi sur le processus de l'élaboration des « schémas intégrateurs » et leur importance dans la vérification de la capacité d'intégration des stagiaires pour chaque compétence, tout en faisant le lien avec l'évaluation critériée, l'élaboration d'un plan de module et un plan de leçon. Ces formations actions devront être poursuivies en l'An 3 pour consolider les acquis et amener les formateurs à s'approprier véritablement les démarches de l'APC et les mettre en œuvre dans leurs activités d'enseignement.

Ainsi donc et malgré les difficultés rencontrées au début et qui n'ont pas permis d'atteindre tous les résultats escomptés, on peut estimer que le recadrage opéré a été judicieux. De plus, la forte implication de la nouvelle direction permettra certainement de mettre en œuvre les recommandations qui ont été préconisées et qui, si agréées par les instances décisionnelles du projet, constitueront l'essentiel de l'appui qui pourrait être apporté au Département des pêches maritimes en l'An 3.

## Schéma de l'activité 1222.301

Activité PTA2	Livrables PTA2	Niveau d'effort	Échéancier	Progrès réalisés/Résultats atteints à la fin de l'An 2
1222.301 Appuyer la production du programme « Patron de pêches »	Accompagnement au niveau de la production du programme de formation et des guides y afférents	<b>Partie marocaine</b> 3 Cadres de l'OF/DR et 3 des EFP concernés – participation à un groupe de résolution de problèmes 8 jours/personne  <b>Partie canadienne</b> 1 C.T. Total : <b>60 jours de conseillers techniques</b>	Juillet 2013	-Les activités de l'appui à l'élaboration de ce programme ont été interrompues, -Un travail de recadrage des interventions dans le secteur des pêches maritimes a été effectué, -Un rapport sur les modalités de ce recadrage a été produit et soumis aux partenaires pour approbation pour être mis en œuvre en l'An 3 -la mission organisée en mars 2014 a permis un bon redémarrage des activités dans le cadre du recadrage opéré avec le Département, - 3 missions réalisées sur ce chantier en l'An 2.

### Département du Tourisme

#### 2.4. Recadrage de l'intervention en appui au Département du Tourisme

Il est à rappeler que l'appui au Ministère du Tourisme au cours du premier semestre de l'an 2 a porté essentiellement sur l'accompagnement de l'ISTA HT de Marrakech dans :

- La validation des ajustements apportés aux programmes de formation par les formateurs pour les programmes APC de « cuisine » et « service de restaurant »,
- L'accompagnement de l'EFP dans la formulation d'une stratégie de prise en charge du volet linguistique qui constitue une grande problématique au niveau de la formation en tourisme hôtellerie, et,
- l'examen des pratiques et la proposition de modalités et processus d'organisation et de gestion des stages pratiques en entreprise.

Toutefois et à l'issue des interventions d'appui, plusieurs problématiques sont apparues et ont impacté le déroulement de deux missions d'appui prévues en novembre 2013 et qui ont dû être reportées.

Devant une telle situation, et en accord avec les partenaires du projet, l'ACA a mobilisé deux experts méthodologues (un marocain et un canadien) qui ont examiné la documentation produite par l'équipe de l'ISTA HT. Sur la base d'une grille d'analyse selon le processus APC, les deux experts ont examiné les éléments d'information fournis, essentiellement une ébauche de programme révisé pour la cuisine et le service de restaurant, mais qui sont encore incomplets et non accompagnés des guides y afférents.

Les experts estiment que le processus n'a pas été respecté et les importants changements opérés ne sont pas conformes à la méthodologie APC telle que décrite dans le cadre méthodologique de 2005. De ce fait, les experts recommandent de ne pas généraliser l'implantation de ces programmes avant de s'assurer de leur conformité au cadre méthodologique.

Ils ont également préconisé la nécessité, dans le cadre du REAPC, de formaliser une méthodologie et des procédures claires et agréées par les parties concernées en ce qui a trait aux réajustements éventuels à apporter aux programmes de formation à l'issue de leur expérimentation suite à une évaluation idoine.

Il convient d'ajouter à cela le fait que les formateurs ont refusé de remettre les productions sur lesquelles ils s'étaient engagés, réclamant une rémunération pour le travail fait, estimant qu'il va bénéficier à tous les autres formateurs du secteur. Cette problématique a été résolue par le Département au cours du premier trimestre 2014, mais il reste à en vérifier les résultats au cours de l'An 3 (qualité des documents produits).

Compte tenu de ce qui précède, l'ACA, en accord avec les partenaires du projet a retardé les missions d'appui prévues en novembre 2013. Une mission a été organisée en mars 2014. Elle a été centrée sur la finalisation du guide des stages en entreprises, qu'on peut considérer comme élaboré, mais qui reste à valider et à expérimenter.

Le deuxième objectif visé en ce qui concerne la création de la « cellule évaluation » au sein de l'EFP a été bien amorcé avec le Directeur et les coordonnateurs de filières au niveau de sa formalisation et de ses modalités de fonctionnement. Il reste maintenant à la mettre en œuvre de manière opérationnelle en l'An 3.

Par contre, l'objectif visé en ce qui concerne la production d'épreuves de sanction a été partiellement atteint par la production d'épreuves pour 5 modules, mais les formateurs ont montré beaucoup de résistance, notamment à cause du fait que les programmes n'ont pas encore été validés.

Il est à noter également, comme cela a été indiqué précédemment que le Directeur de la DRF au Ministère du Tourisme a quitté le Ministère en décembre 2013 et il faudra attendre l'arrivée du nouveau Directeur pour valider avec lui les orientations d'appui à son Département esquissées avec son prédécesseur.

### Schéma des activités 1322.403-1322.404-1322.405

Activités –PTA2	Livrables PTA2	Niveau d'effort	Échéancier	Progrès réalisés/Résultats atteints à la fin de l'An 2
<b>Tourisme</b> <b>1322.403</b> <b>Appuyer l'organisation des stages en entreprises.</b>	Accompagnement au niveau : - de l'organisation des stages en entreprise et les modalités de leur suivi, encadrement et évaluation ainsi que la formation des tuteurs qui encadrent la réalisation de ces stages	<b>Partie marocaine</b> 3 Cadres de l'OF/DR et 3 des EFP concernés – participation à un groupe de résolution de problèmes 8 jours/personne <b>Partie canadienne</b> 1 C.T Total : 3 missions	2.3.2.5 novembre 2013	-Les interventions d'appui au Département du Tourisme ont été interrompues, -Un travail de recadrage sur les interventions dans le secteur du tourisme a été effectué par l'ACA, en concertation avec le Département du Tourisme (voir ci-dessus) et le MAECD. -Une proposition d'appui a été soumise aux partenaires concernés pour approbation en vue de continuer les travaux sur de nouvelles bases. -une mission organisée en mars 2014 a permis de finaliser le guide des stages en entreprises et formaliser la « cellule de gestion de l'évaluation », -4 missions réalisées au profit du Département du Tourisme (interventions essentiellement au niveau de l'ISTA HT Marrakech)

## Composante 3 –Appui aux établissements–Série 1300

### *Renforcement des capacités de gestion des établissements de formation*

#### 3.1. Appui aux établissements de formation–Département de l’Agriculture

Deux missions ont été organisées en appui au Département de l’Agriculture au cours du premier semestre 2013; une en juin et la deuxième en septembre – octobre 2013. Au cours de la première mission, il a été procédé notamment à la précision du contenu des TDR et sur cette base, aussi bien les activités à réaliser au cours de la première mission que des deux missions suivantes ont été clarifiées et convenues d’un commun accord pour bien préparer les équipes et avoir une visibilité sur leur mobilisation durant l’An 2.

Au cours de la première mission qui a concerné les EFPA de Mohammedia, Meknès et Souihla (Marrakech), le conseiller de l’ACA a toujours été accompagné par un cadre de la Direction Centrale (DEFR) du Département et le travail d’accompagnement a été organisé sous forme de formation (20% du temps) et de mise en œuvre pratique (80% du temps).

Les travaux menés au cours de cette première mission ont concerné essentiellement la gestion pédagogique de la formation et ont concerné les aspects suivants sur lesquels il y a eu des formations actions et des productions d’outils et de documents :

- le processus de gestion et la réglementation,
- la gestion pédagogique des programmes de formation,
- le suivi de la formation,
- la gestion de la formation à caractère pratique,
- la gestion des stages en milieu professionnel,
- la gestion de l’évaluation dans un EFP,
- la gestion du personnel formateur,
- la gestion des stagiaires,
- la gestion des ressources didactiques,
- la gestion de la communication au sein des services pédagogiques et organismes qui y participent,
- la reddition des comptes et les liens entre l’EFP et les professionnels.

Comme prévu lors de la première mission, la deuxième mission organisée en septembre- octobre était une suite aux travaux réalisés durant la première mission. Elle a porté essentiellement sur une formation groupée de 3 jours au profit d’un groupe de cadres accompagnés des 3 EFP (Mohammedia, Souihla et Meknès). Elle a touché une **quinzaine** de formateurs, Directeur et Directeurs des Études des 3 EFP en plus de quelques cadres de la DEFR. Le taux de satisfaction exprimé à l’issue de cette formation était de 75%.

La présence des gestionnaires des établissements de formation et des directeurs des études a permis de mieux cibler les travaux de production à prioriser en termes d’outils et de supports à la formation et à la gestion.

À l'issue de cette formation, les travaux de production ont été répartis entre les 3 établissements pour optimiser l'utilisation des ressources et faire en sorte que les productions d'un établissement bénéficient à l'ensemble.

Le conseiller de l'ACA a ensuite supervisé les travaux de production menés dans les 3 EFPA.

Il est à noter que les outils de gestion produits ont dépassé largement les prévisions des TDR et ont été conçus dans une perspective de généralisation aux autres établissements. Ils peuvent aussi, après expérimentation, être soumis à l'équipe chargée de la révision du modèle de gestion des EFP afin qu'ils soient inclus dans le guide de gestion et le répertoire d'outils de gestion administrative et pédagogique qui seront produits pour accompagner l'opérationnalisation du modèle (guide) de gestion.

Il est à signaler aussi que la présence dans le groupe du responsable de la formation à la DRA de Marrakech a été fort appréciée et permettra sûrement un meilleur arrimage entre la DRA de Marrakech et l'ISTA Souihla, ce qui devra faciliter le processus de décentralisation de la gestion de la formation au niveau des DRA.

Les livrables produits à l'issue de ces missions figurent dans la liste des livrables annexée au présent rapport.

La troisième mission organisée en novembre – décembre 2013 a été menée par un binôme composé de M Fournier, qui était déjà intervenu durant les deux premières missions et M Millette qui est intervenu en tant que spécialiste du secteur agriculture et méthodologue APC.

Compte tenu du nombre élevé de missions organisées durant cette période, il n'a pas été possible aux cadres de la DEFR d'accompagner les conseillers dans leurs déplacements aux 3 EFPA concernés.

La première semaine a été consacrée à la poursuite au niveau de l'ISTA Souihla/Marrakech de la formation action d'un groupe d'une douzaine de formateurs pour la production de plans de modules et documents servant à la formation, d'exemple d'épreuves de sanction, d'outils d'évaluation des apprentissages pratiques et d'outils d'aide à l'enseignement.

M Fournier a également travaillé avec les gestionnaires sur les outils et documents des stages pratiques en exploitation agricole.

Les deuxième et troisième semaines ont été consacrées à des formations actions au profit d'une dizaine de formateurs dans chacun des deux EFPA de Mohammedia et Meknès pour travailler sur les mêmes documents d'appui à la formation que ce qui a été fait à Souihla/Marrakech.

La formation action a permis de traiter les concepts liés à l'évaluation notamment l'évaluation de sanction, mais aussi de faire ressortir les liens étroits entre la formation (activités d'enseignement, activités d'apprentissage et activités d'évaluation formative) et l'évaluation de fin de module. Les rencontres ont permis aux formateurs participants de réaliser concrètement la planification de leur plan de module et d'élaborer une épreuve de sanction congruente avec la formation planifiée.

Une troisième mission a été organisée en mars 2014 (M Fournier). Elle a permis de compléter la finalisation des documents de gestion pédagogique et administrative produits par les équipes des 3 EFPA lors des missions précédentes. Ces documents ont été validés par les Directeurs et responsables de 2 EFPA (Souihla et

Mohammedia). Il reste donc à les faire valider par l'EFPA de Meknès qui n'a pas pu se faire représenter aux sessions de travail organisées en mars 2014.

Le guide des stages en entreprises et les outils y afférents ont été également finalisés au cours de cette dernière mission. Il reste à les valider formellement et commencer leur expérimentation.

Tous les documents de gestion pédagogique et administrative produits avec les équipes de l'Agriculture peuvent être joints et adaptés aux travaux en cours sur le « guide de gestion », parties 2 et 3 du guide projeté.

Parmi les difficultés rencontrées et problématiques soulevées, deux méritent d'être mises en exergue.

La première concerne le statut des formateurs qui ne permet pas aujourd'hui aux gestionnaires des EFPA d'avoir un contrôle suffisant sur la conformité et la pertinence des plans de module et épreuves de sanction, puisqu'ils sont fait de manière volontaire par les formateurs.

La deuxième concerne la nécessité de revoir certains programmes de formation où il a été constaté un manque de congruence entre certaines compétences, la répétition de certains éléments entre compétences et le manque de congruence entre le programme de formation, les guides pédagogiques et d'évaluation. Ces problèmes surgissent lorsqu'on planifie la formation et qu'on prépare les épreuves de sanction.

De ce fait, il est recommandé au Département de l'Agriculture, d'une part de revoir le statut des formateurs pour le rendre compatible avec les exigences de l'APC et d'autre part de prévoir un ajustement de ses programmes de formation avant leur généralisation.

Les interventions auprès du Département de l'Agriculture se déroulent bien. Aussi bien la Direction centrale que les 3 EFPA, leurs directeurs et leurs formateurs et encadrement pédagogique sont impliqués et engagés dans les travaux entrepris et y participent de manière assidue, malgré leurs contraintes et problèmes de disponibilité. Les documents et outils produits constituent une bonne base pour la poursuite de l'appui aux implantations et peuvent également être d'une grande utilité pour l'opérationnalisation du guide de gestion des EFP fonctionnant en APC en cours de révision.

## Schéma des activités 1322.401-1322-402

Activités PTA2	Livrables PTA2	Échéancier prévu	Progrès réalisés/Résultats atteints à la fin de l'An 2
<p><b>Agriculture</b></p> <p><b>1322.401</b>  <b>Appuyer l'organisation de la formation résidentielle, alternée et par apprentissage,</b></p>	<p>Accompagnement au niveau :  de l'organisation de la formation résidentielle, alternée et par apprentissage (calendrier, gestion des horaires formateurs et stagiaires, gestion de l'évaluation, de la remédiation et des reprises, partenariat avec les professionnels du milieu) ainsi que la gestion des activités pratiques en milieu de travail de l'organisation et du suivi de la formation en milieu de travail de l'évaluation des apprentissages de la gestion de la remédiation/reprise</p>	<p>2.3.1.4  novembre 2013</p>	<p>-Des outils ont été produits par les équipes des 3 EFPA accompagnés, Pour la gestion administrative et pédagogique des formations,</p> <p>-Les outils validés pourront être consignés au guide de gestion en révision en vue de l'opérationnalisation du modèle de gestion.</p>
<p><b>1322.402</b>  <b>Appuyer la production de matériel pédagogique en résidentiel et en milieu de travail</b></p>	<p>Accompagnement au niveau :  -de la production de matériel pédagogique en résidentiel et en milieu de travail, incluant une démarche planifiée d'acquisition des compétences avec les activités d'apprentissage appropriées ainsi que la production et la mise en commun de contenus de cours ou leçons, de matériel d'évaluation et d'activités pratiques de formation en établissement</p>	<p>2.3.1.5 Janvier 2014</p>	<p>-Des plans de modules, plans de leçons, épreuves de sanction et matériel d'appui à l'apprentissage, ainsi que des outils d'appui à la gestion des stages en milieu professionnel ont été produits et les formateurs formés à cette pratique pour continuer à en produire de manière autonome. Toutes les productions réalisées ont été mises sur CD et remises aux parties concernées. Lorsque pertinent, les outils pédagogiques et de gestion seront intégrés au guide de gestion et au répertoire d'outils du modèle de gestion révisé.</p> <p>-4 missions réalisées sur ce chantier en l'An 2 (y compris interventions en EFPA)</p>

### 3.2. Appui aux établissements de formation– Ministère du Tourisme

Il est à rappeler que le PTA de l'An 2 a prévu pour le Département du Tourisme un appui au niveau de trois volets : l'organisation des stages en entreprises, la problématique de la maîtrise des langues usuelles et la validation des ajustements apportés aux programmes par les formateurs de l'ISTA HT de Marrakech.

Lors de la première mission, l'appui de l'ACA a porté essentiellement sur la validation des ajustements apportés aux programmes par les formateurs et l'intégration du renforcement des compétences linguistiques dans ces programmes.

#### Validation des ajustements apportés aux programmes de formation

En ce qui concerne l'appui à la validation des ajustements apportés aux programmes, et conformément aux décisions prises avec la DRF, l'appui a porté sur les programmes de **cuisine** et de **service de restaurant**. Il est à noter que le Ministère a invité des formateurs des EFP d'Agadir et de Mohammedia aux travaux de validation. Ils ont assisté aux « mini –AST ».

Bien que les professionnels présents aux « mini-AST » aient validé les ajustements apportés à ces deux programmes par les formateurs, il n'en demeure pas moins que les modifications apportées se sont avérées assez substantielles et posent un problème de conformité avec le cadre méthodologique APC en vigueur, notamment par rapport à l'augmentation importante du nombre d'heures pour certains modules et l'ajout d'autres modules aussi bien en **cuisine** qu'en **service de restaurant**. Pour ce dernier programme qui avait une durée d'une année complétée par un stage en entreprise d'un an, il s'agissait d'augmenter la durée de la formation pour la porter à deux années dispensées entièrement dans le centre en résidentiel avec des stages en entreprises.

L'augmentation très importante du nombre d'heures de formation réservé aux langues pose également un problème d'ordre méthodologique pour savoir si un minimum de connaissances en langue, notamment française ne doit pas être exigé avant l'entrée en formation? En effet en cuisine le nombre d'heures réservé aux langues passe de 105 à 330 heures et en service de restaurant, il passe de 150 à 450 heures. De plus, ces nouvelles durées font que le module peut être étalé sur plus d'un semestre, ce qui pose problème au niveau de l'évaluation.

Ces problèmes ont été évoqués lors de la séance de restitution organisée avec la DRF en juin 2013 et la nécessité de se conformer au cadre méthodologique APC en vigueur a été rappelée.

#### Volet linguistique

Dans le secteur du tourisme, la maîtrise des langues revêt une importance particulière, du fait d'une part que la langue constitue un outil de travail dans de nombreux métiers du tourisme-hôtellerie-restauration et d'autre part que les programmes de formation sont dispensés en langue française.

Sensibilisée à cette problématique, le Ministère du Tourisme a constitué un *Comité National* pour élaborer un module de « mise à niveau » en français pour les EFP qui relèvent de ce Département.

Lors de cette mission, il a été convenu de voir comment intégrer cette « mise à niveau » dans le cadre de la révision des programmes en APC.

Il est à rappeler aussi que les professionnels du tourisme ont clairement manifesté des attentes élevées au regard des compétences de communication en langue



française, et aussi de connaissance de niveau au moins intermédiaire en anglais, espagnol ou allemand.

Les travaux menés par le *Comité National* ont été restitués en juin 2013 lors d'une rencontre organisée à Salé. Le Ministère compte mettre en œuvre ce programme de mise à niveau (MAN) dès la rentrée de 2013 avec un programme intensif de 24 heures sur deux semaines en début de formation pour les « débutants », et un programme de 12 heures pour le niveau « intermédiaire ». Ces programmes seront dispensés à l'issue d'un test de positionnement organisé par les EFP pour situer les stagiaires soit en tant que « niveau débutant » ou « intermédiaire ».

Une réflexion devra également être menée au niveau du concours d'accès aux EFP pour prendre en charge cette problématique.

Il est à rappeler qu'en l'absence d'un référentiel marocain des compétences en langues, les travaux menés au niveau de l'ISTA HT Marrakech se sont inspirés des travaux menés dans d'autres pays, notamment :

- les niveaux de compétences linguistiques canadiens langue seconde pour adultes du Gouvernement du Canada,
- le cadre européen commun de référence pour les langues : apprendre, enseigner, évaluer (CECRL) du Conseil de l'Europe, et,
- les modules de langue seconde tant du secondaire professionnel que du secteur technique collégial du Québec.

Sur la base de ces référentiels et en concertation avec les professionnels, trois niveaux ont été convenus : A (débutant), B (intermédiaire) et C (usage courant) sur une échelle allant de 1 à 5 : débutant : 1 à 2, intermédiaire : 3 à 4 et avancé : 5.

L'organisation de la formation pour atteindre ces niveaux et les modalités de mise en œuvre des enseignements devront faire l'objet d'un examen en fonction des scénarios de prise en charge retenus. Faut-il en faire un préalable à l'accès aux formations ou les intégrer dans les programmes de formation?

Au cours de la deuxième mission organisée en septembre 2013, le travail d'appui apporté par le conseiller de l'ACA a été poursuivi dans un contexte qui a légèrement évolué. En effet, le Directeur qui était nommé par intérim a été confirmé dans ses fonctions en juillet 2013.

Quant au Directeur des Études, en plus de cette fonction, il assure également quelques cours.

L'établissement a également décidé d'implanter dès la rentrée 2013, les deux filières de **cuisine** et **service de restaurant** sur la base des ajustements apportés par les formateurs, même si le travail n'est pas encore terminé en ce qui concerne la production des documents (notamment le programme de formation et les guides pédagogiques et d'évaluation).

Le conseiller de l'ACA a donc continué à appuyer les formateurs des deux filières pour compléter l'élaboration des documents restants. L'établissement a également mis en place un comité d'implantation regroupant tous les formateurs, même s'ils ne sont pas tous au même niveau d'appropriation de l'APC.

Nonobstant les problèmes méthodologiques sus indiqués, le travail semble avancer correctement en ce qui concerne le programme de « **service de restaurant** », il n'en est toutefois pas de même pour le programme de **cuisine** où les formateurs exigent d'être rémunérés pour un travail qui, selon eux, « va bénéficier » à tout le dispositif de formation. Cette problématique a été résolue par la DRF début 2014, mais il reste à vérifier la qualité et la pertinence des productions élaborées.

Cette situation ainsi que l'ampleur des modifications apportées aux programmes, explique le fait qu'il y ait un retard dans la production des documents des programmes par rapport au planning arrêté initialement.

Les problèmes méthodologiques concernant ces programmes demeurent posés, d'autant plus que le méthodologue de l'ACA ayant examiné le travail fait jusqu'à présent sur ces programmes estime qu'ils nécessitent une revue de conformité au cadre méthodologique APC en vigueur au Maroc présentement.

Cette problématique a conduit au recadrage de l'intervention en Tourisme, tel que décrit à la composante 2.

### Stages en entreprise

En ce qui concerne l'organisation des stages en entreprise, le travail a pu avancer et un projet de guide de stage a été produit ainsi qu'une fiche d'évaluation du stage et un guide de rédaction du rapport de stage en entreprise. Ces outils seront expérimentés au cours de l'année de formation en cours. A fin mars 2014, ils n'ont toujours pas été expérimentés.

Le conseiller a également appuyé la Direction de l'EFP pour l'élaboration d'un projet d'organisation de la Direction des Études qui sera complétée lors d'une prochaine mission. Par contre, le travail sur l'organisation de l'EFP a été décalé pour prendre en compte les résultats qui découleront de la révision du « modèle de gestion des EFP fonctionnant en APC ». Il en est de même pour l'appui à l'évaluation des apprentissages, où il a été jugé plus prudent d'attendre les résultats des travaux sur la révision du cadre méthodologique APC.

Les missions prévues au cours du deuxième semestre (automne 2013) ont été reportées à début 2014, voir aux pages précédentes, le recadrage des interventions au niveau du Département du Tourisme.

La mission réalisée en mars 2014 a permis d'avancer sur le travail de finalisation du guide des stages avec l'équipe désigné à cet effet et a permis de compléter les travaux entrepris initialement.

Elle a également permis d'avancer sur l'organisation de la structure de gestion de l'évaluation en APC, avec l'implication du Directeur de l'EFP et des coordonnateurs de filières

Par contre l'objectif d'élaboration des épreuves de sanction de certains modules n'a été que partiellement atteint du fait que les formateurs exigent d'abord la validation des travaux d'ajustement qu'ils ont fait aux programmes. Cette validation n'est toutefois prévue que début de l'An 3 (avril 2014).

Les contraintes et difficultés rencontrées n'ont pas permis d'atteindre tous les résultats escomptés dans les délais prévus.

### Schéma des activités 1322.403-1322.404-1322.405

Activités PTA2	Livrables PTA2	Échéancier prévu	Progrès réalisés/Résultats atteints à fin septembre 2013
<b>Tourisme</b> <b>1322.403</b> <b>Appuyer l'organisation des stages en entreprises.</b>	Accompagnement au niveau : - de l'organisation des stages en entreprise et les modalités de leur suivi, encadrement et évaluation ainsi que la formation des tuteurs qui encadrent la réalisation de ces stages	2.3.2.5 novembre 2013	Un document projet sur l'organisation des stages et leur évaluation a été produit et sera expérimenté dès cette année

Activités PTA2	Livrables PTA2	Échéancier prévu	Progrès réalisés/Résultats atteints à fin septembre 2013
1322.404 Appuyer l'analyse des besoins en matière de maîtrise des langues usuelles (français, anglais, espagnol) dans chaque filière enseignée à l'ISTA HT, en lien avec l'implantation de programmes en APC	Accompagnement au niveau: - de l'adoption d'une méthodologie, intégrée à la démarche APC, d'identification et d'analyse des besoins des employeurs en termes de niveau de maîtrise des langues usuelles dans le domaine du tourisme - de l'identification des programmes de formation concernés par les résultats de la démarche - de la formulation de recommandations d'ajustement aux programmes et à l'organisation de la formation selon l'APC (critères de sélection, formations et matériel pédagogique complémentaires mis à la disposition des stagiaires, etc.)	2.3.2.6 Janvier 2014	Un premier travail a été effectué à l'ISTA HT et au niveau de la DRF, mais qui reste à affiner et à compléter par rapport au choix des scénarios de mise en œuvre et d'organisation des enseignements (formation préalable ou en cours de formation ?)
1322.405 Appuyer la démarche de validation et d'ajustement des programmes APC implantés à l'ISTA HT	Accompagnement au niveau: - de la production d'un bilan de l'expérimentation et de la mise en œuvre des programmes APC de l'ISTA HT - de la détermination du niveau de satisfaction des employeurs en lien avec la performance des lauréats en emploi - de la réalisation de mini-AST, d'enquêtes ou d'entrevues auprès des spécialistes et des professionnels pour les programmes ciblés - des corrections des programmes retenus et de la démarche de validation auprès du DFP	2.3.2.7 Décembre 2013	Travail entamé pour deux filières (cuisine et service de restaurant), mais reste à produire les documents (PF, GP et GE) et les « conformer » au cadre méthodologique APC en vigueur au Maroc présentement. Ce travail a été décalé à plus tard, voir plus haut commentaires sur le recadrage des interventions au niveau du Département du Tourisme.  <b>N.B.</b> pour nombre de missions, voir appui à l'OF (point 2.4)

### 3.3. Appui aux établissements de formation– Département des Pêches maritimes

Compte tenu des difficultés rencontrées dans l'élaboration du programme de « patron de pêches », au niveau méthodologique et dans la disponibilité de l'équipe de production, l'appui a été décalé à une phase ultérieure.

Pour ce faire, un recadrage a été effectué en concertation avec l'OF. Un échantillon de deux programmes ont été analysés pour déterminer leur conformité au cadre méthodologique 2005. Un conseiller canadien spécialiste du secteur a été recruté ainsi qu'un conseiller méthodologique marocain. Ils ont effectué une première mission en novembre – décembre 2013 qui a permis de recadrer les interventions dans ce secteur (voir aux pages précédentes, le recadrage des interventions dans le secteur des pêches maritimes).

Sur la base du recadrage opéré, une première mission d'appui au Département a été organisée en mars 2014 (voir composante 2, pêches maritimes plus haut) et a concerné une formation action au profit des formateurs de l'ITPM de Safi.

## Schéma des activités 1322.406-1322.407

Activités PTA2	Livrables PTA2	Échéancier prévu	Progrès réalisés/Résultats atteints à la fin de l'An 2
<p><b>Pêches maritimes</b></p> <p><b>1322.406</b> Appuyer l'implantation du programme Patron de pêches y compris les stages en milieu de travail</p>	<p>Accompagnement au niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de l'organisation de la formation selon le mode résidentiel, alternance et/ou apprentissage</li> <li>- de l'appui à la formation pédagogique des formateurs et des tuteurs</li> <li>- de l'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une campagne d'information destinée principalement aux candidats potentiels à la formation.</li> </ul> <p><b>N.B.</b> Les interventions pourront débuter dès que le programme APC aura été rendu disponible</p>	Mars 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un recadrage des missions d'appui au Département des pêches maritimes a été effectué en novembre –décembre 2013,</li> <li>-une première mission a été organisée en octobre novembre 2013 pour consolider les « bilans » et recommander des orientations pour les actions futures,</li> <li>-sur base résultats de ce recadrage, une deuxième mission a été organisée en mars 2014 pour une formation action à l'ITPM de Safi et un appui à la mise en place d'une « cellule ressources APC » au département.</li> </ul>
<p><b>1322.407</b> Développer ou adapter les procédures, modalités d'appui et d'encadrement de la formation reliée à des modules dispensés entièrement en mer.</p>	<p>Accompagnement au niveau de la production:</p> <p>Manuels et procédures de planification, d'appui et de suivi de la formation réalisée entièrement en mer</p> <p>Matériel pédagogique destiné au stagiaire</p> <p>Guides et carnets destinés au responsable de la formation en mer (formateur ou assistant formateur)</p> <p>Modalité et matériel d'évaluation des apprentissages</p>	Décembre 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voir ci-dessus,</li> <li>-N.B. pour nombre de missions, voir appui à l'OF (point 2.3)</li> </ul>

### Composante 4 –Appui aux Associations et Fédérations professionnelles

Une première mission relative à cette composante a été organisée en Novembre – décembre 2013. Pour l'essentiel, elle avait pour but de diagnostiquer l'état de la pratique partenariale dans le système marocain de la formation professionnelle, compte tenu de l'importance du rôle des partenaires socio-économiques dans l'Approche par Compétences (APC).

Une trentaine de personnes représentant une vingtaine d'organisations ont été rencontrées au cours de la mission dans les secteurs du Tourisme, Agriculture, Pêches maritimes, mais aussi Automobile, textile et cuir, Bâtiment et transformation des viandes. Une rencontre a également été organisée avec le Président de la Commission Formation à la CGEM.

Les principaux constats relevés à l'issue de ces échanges peuvent être résumés comme suit :

1. à la base, le partenariat existe, il est multiple et revêt même parfois la forme la plus évoluée en matière de partage des responsabilités entre l'État et les acteurs de la société civile :

- tous les organismes agissant dans le domaine de la FP rencontrés font état de relations et de partenariat avec les intervenants de leur milieu environnant, dans le cadre de leurs activités,
- l'examen des EFP à gestion déléguée et des CFA inter et intra entreprises révèle un partenariat poussé avec l'État puisque ce dernier partage une partie de sa

mission avec des organismes de la société civile. Ce qui va beaucoup plus loin que la relation de consultation (demande d'avis),

- les établissements de formation rencontrés parviennent à prendre en compte les besoins ou positions de leur milieu grâce à leurs réseaux de contacts informels,
- pour certains secteurs, comme les Pêches maritimes, la pratique partenariale est fort présente en raison notamment de la réglementation à laquelle sont assujettis les professionnels et qui les fait participer à la concertation,
- les fédérations ou associations professionnelles représentent des partenaires représentatifs et jouent un rôle bénéfique auprès des opérateurs publics de formation en particulier lorsque la formation est objet de réglementation,
- les Conseils de perfectionnement rencontrés, semblent intervenir correctement dans la définition des besoins de formation, en dépit d'une fréquence de réunions relativement faible.

Malgré la présence de nombreux organismes agissant dans le domaine de la formation et de l'emploi, le partenariat, quand il se manifeste, est le plus souvent le fait de la volonté et des affinités des personnes et non la pratique objective générée par des mécanismes formels et mobilisateurs. L'absence de tels mécanismes aux niveaux national et intermédiaire (sectoriel ou régional) est particulièrement préjudiciable en ce qu'elle empêche un effet de levier et d'entraînement nécessaire à la cohésion et à la motivation de participer à la chose publique :

- les opérateurs publics de formation visités ne disposent pas d'instance partenariale permanente assurant le dialogue avec les professionnels,
- ces opérateurs ainsi que le DFP et ses principales unités ont, pour la plupart, des relations partenariales ad-hoc entre personnes ou gestionnaires qui se connaissent. L'action partenariale est déclenchée à l'occasion d'un mandat ou "d'une commande" avec, pour l'assurer, une information limitée à ce mandat,
- la formalisation de la relation partenariale par le "Contrat-Programme" est souvent présentée comme le moyen à privilégier pour asseoir le partenariat car les parties sont "obligées". Pourtant toutes les parties ne sont pas parties prenantes au Contrat et ce dernier a une durée de vie forcément limitée. Ceci est révélateur d'un malaise entourant l'instauration d'un partenariat actif et durable, et suggère d'explorer les voies et moyens pour y parvenir,
- l'intervention en matière d'emploi et de formation professionnelle par une démarche sectorielle est privilégiée par l'APC. Or, seule la concertation entre les partenaires sectoriels et l'État peut conduire à la mise en place de comités sectoriels. Signalons que les opérateurs publics de formation (agriculture, pêches, tourisme...) sont en fait des comités sectoriels, à la différence qu'ils relèvent de l'État et qu'ils ne bénéficient pas de l'apport qu'assure une participation structurée des professionnels du secteur,
- la nécessité d'instaurer une instance nationale de concertation pour soutenir la mission de l'État en matière de FP (et assurément d'emploi aussi) fait l'unanimité parmi les personnes rencontrées qui déplorent la "disparition" de la Commission Nationale de FP créée voilà plus de 20 ans. A cet effet, lors de la restitution des résultats de cette première mission de la composante 4 du REAPC, le Secrétaire Général du DFP, persuadé de la nécessité d'une

instance nationale, demanda formellement que soient examinés les statuts et attributions de l'ancienne Commission en vue de les actualiser pour une éventuelle et nouvelle mise en route.

Les responsables de toutes les organisations rencontrées sont unanimes à l'effet que le partenariat et l'action concertée sont nécessaires pour optimiser le rendement du dispositif de FP. Il convient donc d'identifier les conditions de succès de l'instauration et de la pérennité de la pratique partenariale dans le système de la formation professionnelle au Maroc. Car, pour l'heure, cette pratique est pour le moins à améliorer :

- parmi les entraves à la pérennité d'une pratique partenariale organisée, la question des moyens de la participation des partenaires a souvent été évoquée par les personnes rencontrées et parfois testée par les interviewers. Signalons à cet effet que cette même question s'est posée au Canada à l'occasion de la création de la Commission des partenaires du marché du travail,
- cet enjeu des moyens comporte deux aspects : les moyens liés au fonctionnement durable du dispositif (y compris ses besoins de recherche et d'analyse autonome) et ceux liés à la participation proprement dite des partenaires,
- cet enjeu a été évoqué également devant le Secrétaire Général du DFP, lors de la séance de restitution.

Malgré les craintes de départ, cette mission s'est déroulée dans de très bonnes conditions et a reçu un bon accueil, même si le positionnement de la CGEM à l'égard de ce dossier reste à clarifier, compte tenu de l'importance de cette organisation. A la lumière des échanges et suggestions des personnes rencontrées, il est recommandé ce qui suit pour le prolongement de l'appui à ce chantier :

- proposer un schéma général de dispositif partenarial à mettre sur pied dans le cadre de la gouvernance du système marocain de formation professionnelle;
- valider la proposition auprès des intervenants concernés et apporter les ajustements appropriés;
- élaborer les textes afférents à la constitution et au fonctionnement des instances de ce dispositif partenarial;
- recueillir les besoins des partenaires et proposer des moyens (information, formation, visites...) pour les habiliter à participer de façon efficace aux différentes instances du dispositif.

Les travaux à venir dans le cadre de la composante 4 se feront, bien sûr, en étroite coordination avec ceux de la composante 1 ayant trait au "Cadre de référence de gestion de la formation professionnelle selon l'APC", compte tenu du recoupement évident entre ces deux dossiers.

## Schéma des activités 1411.101-1412.101

Sous-activités PTA2	Livrables PTA2	Niveau d'effort	Échéancier Prévu	Progrès réalisés/Résultats atteints à la fin de l'An 2
<p>1411.101</p> <p>-Effectuer l'état des lieux de l'implication des professionnels dans le pilotage et la gestion du dispositif de FP, au niveau national et des ÉFP</p> <p>-Liens avec autres activités du PTA2</p> <p>-Participer à l'élaboration du diagnostic d'adéquation formation emploi en Agriculture, Tourisme et Pêches (1221.501-503-505)</p> <p>-Participer à la consolidation des modes de fonctionnement des établissements APC des secteurs de l'agriculture, pêches et du tourisme (1211.201 modèle de gestion des ÉFP)</p>	<p>- État des lieux de l'implication des professionnels dans le pilotage et la gestion du dispositif de FP.</p> <p>Participation à l'élaboration du diagnostic d'adéquation formation emploi,</p> <p>-participation aux travaux relatifs à la formation en milieu professionnel,</p> <p>- Participation à la consolidation des modes de gestion des établissements APC du Tourisme, Pêches et de l'Agriculture.</p> <p>N.B. L'implication des professionnels se réalisera tout au long de l'année, l'état des lieux sera complété pour le mois de mars 2014</p>	<p>Partie marocaine</p> <p>Groupe de 6 à 8 personnes- participation à un groupe de travail DFP/OF/Professionnels</p> <p>8 à 10 jours/personne</p> <p>Partie canadienne</p> <p>1 C.T.</p> <p>Total :- 2 missions</p>	<p>Mars 2014</p>	<p>-Un rapport sur l'état des lieux de l'implication des professionnels dans le pilotage et la gestion de la FP a été produit,</p> <p>-Des propositions et recommandations ont été formulées sur le mode d'implication formalisée des professionnels dans le pilotage et la gestion du dispositif de formation. Ces propositions doivent être recoupées avec celles faites dans le cadre des travaux sur le « cadre de référence de gestion de la formation professionnelle – composante 1-)</p>
<p>1412.101</p> <p>Analyser, les besoins des représentants du secteur privé (CGEM, F/AP) en vue d'élaborer un plan de formation à l'APC et à l'exercice de leurs rôles et responsabilités, entre autres :</p> <p>- outils d'analyse du marché du travail;</p> <p>- fondements de l'ingénierie de formation et de gestion de l'APC ;</p> <p>- méthodologie d'implantation des programmes APC ;</p> <p>- changements générés par l'APC ;</p> <p>- rôles et responsabilités des partenaires du secteur privé (CGEM, F/AP) et importance de leur participation (contribution à la planification stratégique de la FP, aux études sectorielles, aux AST);</p> <p>- participation à la structure de pilotage en matière d'ingénierie de formation et de gestion de l'APC (comités de pilotage, sectoriels et de gestion des ÉFP, etc.).</p>	<p>-Analyse de besoin et recommandation s en vue du plan de formation</p>			<p>Ces activités sont liées au schéma de gouvernance à mettre en place et interviendront comme activités d'appui à la mise en place de ce schéma (type de structure, leur caractère et mode de fonctionnement)</p> <p><b>N.B.</b> les deux missions prévues pour cette composante, seront réalisées, une a eu lieu en novembre 2013 et la 2<sup>e</sup> aura lieu en avril 2014.</p>

## 4. Évaluation des progrès réalisés et des résultats atteints – an 2 du REAPC

### 4.1 Faits saillants de la gestion du REAPC – an 2

#### Composantes 5 Gestion du REAPC

Intrants et Activités	Résultats atteints
Mise en œuvre du calendrier des missions du PTA2	Aux 62 missions prévues, 6 ont été ajoutées (Communication, ÉGG, missions Canada, coordonnatrice projet) et 14 ont été reportées à l'an 3 (textes réglementaires, gestion formation privée, appui programmes automobile, étude du secteur paramédical, adéquation f/emploi aux Pêches, Tourisme, Situation des formateurs, appui implantation APC tourisme,). Ainsi, 54 missions ont été réalisées, soit 79%.
Encadrement des missions	Les activités des missions ont découlé du PTA2 approuvé par le Comité directeur. Les missions ont fait l'objet de TDR approuvés par le MAECD et les partenaires marocains, d'ateliers de restitution et de rapports de missions.
Extrants : livrables (produits et services)	Résultats atteints
Livrables (produits et services)	Le PTA2 a identifié les livrables (produits et services) ciblés en l'an 2. A cet effet, au-delà de 75% des produits et services attendus selon les cibles de l'an 2 ont été réalisés sans écart ou avec un écart léger qui sera comblé dès le début de l'an 3. Les reports à l'an 3 ont été identifiés et justifiés.
Carte des ressources	La carte des ressources marocaines a été produite faisant état de la participation aux divers ateliers et comités de production. Près de 300 personnes ressources ont été mobilisées au cours de l'an 2.
Suivi du rendement	Résultats atteints
Gestion des risques et recadrage	Les ateliers de restitution à la fin de chaque mission ont permis de faire le point sur l'avancement des travaux, sur les problèmes/risques identifiés et de déterminer des mesures d'atténuation et de recadrage (Pêches, Tourisme, Adéquation formation/emploi).
Rapports de rendement semestriel- annuel et rapport financier	Les rapports semestriel, annuel et financier ont été produits selon les échéances prévues. Un effort important a été fait pour intégrer les commentaires des partenaires et les changements liés à la GAR, version 2008.
Formation GAR	Une formation GAR a été offerte en juin 2013 aux représentants du Comité technique de coordination et la direction du REAPC a participé à celle offerte par le MAECD en octobre 2013.
Direction du REAPC	Résultats atteints
Comités technique de coordination et comités directeurs	2 comités techniques de coordination et 1 comité directeur ont été tenus (avril, mai, juillet). Une moyenne de 20 représentants du DFP, des OF et du Secteur privé y a participé.



## 4.1 Faits saillants de la gestion du REAPC –an 2

Partenariat	Les points forts de la mise en œuvre du partenariat (MAECD, DFP/OF/EFP- Secteur privé et ACA) se sont actualisés lors : <ul style="list-style-type: none"><li>-des comités techniques de coordination, du comité directeur,</li><li>-des comités de production, des ateliers de restitution</li><li>-des validations des produits, services, rapports</li><li>-de l'approbation des TDR et des rapports de missions des conseillers techniques</li></ul>
-------------	--

## 4.2 Bilan des missions /activités du PTA 2

Missions	2013							2014					Progrès réalisés, résultats atteints au 31 mars 2014			
	missions	jours	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J		F	M	
<b>Composante 1 : Appui au DFP</b>																
Ateliers gestion APC (1111.101)	2	44														La cible de l'an 2 est atteinte : réalisation à 65% du cadre de référence de gestion Le programme de formation a contribué à la maîtrise de l'APC chez les gestionnaires du DFP/OF/Secteur privé (77 participants, taux de satisfaction au-delà de 80%)
Atelier gestion APC (1111.101)	1	9														
Analyse comparée due SFP mission d'études au Canada DFP (1111.102)	2	20														Les ans 3 et 4 produiront les 35% additionnels pour une réalisation à 100%. Pour le développement complet de la structure de pilotage, une complémentarité d'actions devra se mettre en place entre la composante 1 au niveau du DFP/OF et la composante 4 au niveau du Secteur privé (professionnels).
Cadre référence gestion (1111.103)	3	66														
Communications (1112.101-201-301-302)	4	82														La cible de l'an 2 est atteinte : le plan de communication réalisé à 100%. Le perfectionnement des ressources et les outils de communication (site web, plaquette APC, e-bulletin, revue « Maroc des compétences ») ont été réalisés à 65% et se poursuivront en l'an 3
ÉÉG (1113.200-301-302-501)	5	80														La cible de l'an 2 a été atteinte : réalisation des activités à 60%. L'UGG est opérationnelle. Un programme de formation a touché 112 participants autour de 3 thèmes (Analyse genre/ genre groupes restreints, équipes de travail/ intégration du genre dans les politiques). Contribution à la réalisation du cahier des charges pour les trois études au sujet de la problématique du genre, Institutionnalisation de l'égalité, équité genre à compléter.
ÉÉG (1113.200-301-302-501) C.T. marocaine <i>Alain préciser les jours de Mme Zahid</i>		70														
Adéquation F/E (1121.201)	2	44														Recadrage de l'activité et application au Département de l'Agriculture seulement. Reporté à l'an 3 pour Pêches et à l'an 4 pour Tourisme. Pour appliquer la méthodologie aux Pêches et Tourisme, il faut préalablement effectuer les portraits de secteur concernés. 40% des produits ont été réalisés comparés aux 65% ciblés.
Formation en. milieu travail (1121.301-302)	3	66														La cible de l'an 2 a été atteinte : 65% du cadre méthodologique d'élaboration de programmes APC 2009 a été révisé et 65% du cadre méthodologique en milieu de travail a été produit ainsi que les documents y afférents. La production sera terminée à 100% en l'an 3 et appliqué à un programme-type pour la formation résidentielle et en milieu de travail qui sera produit.
Cadre élaboration 2009 révisé (1121.301-302)	3	66														
Cadre d'élaboration (1121.301-302)		60														
Gestion déléguée (1121.501-502)	3	66														Cible de l'an 2 atteinte : 40% des outils de gestion administrative et pédagogique ont été développés. Contribution à la révision du modèle de gestion des ÉFP

Étude sect. sécurité (1122.201)	2	44															50% de la cible atteinte : étude sectorielle Sécurité réalisée. Étude sectorielle Paramédical reportée à l'an 4
(1122.201) C.T. locaux informatique, enquête		28															
(1122.202) C.T. locaux informatique, enquête		28															
Réserve jours Canada		15+8															
	<b>Missions reportées</b>																
<b>Composante 1 : Appui au DFP</b>	<b>missions</b>	<b>Jours</b>															
Textes réglementaires (1121.303)	1	22															Activité reportée à l'an 3
Gestion FP privée (1121.401)	2	44															Activité reportée à l'an 3.
Progr. Sect. automobile (1122.101)	2	44															Activité reportée à l'an 3
Étude sect. paramédical (1122.202)	2	44															Activité reportée (en réexaminer opportunité)

	<b>Missions ajoutées</b>																
<b>Composante 1 : Appui au DFP</b>	<b>missions</b>	<b>Jours</b>															
Communication (1112.101-201-301-302)	1	16															
ÉÉG (1113.200-301-302-501)	1	16															
Connaissance systèmes (1111.102) Jours Can.	1	22															

Missions	2013								2014					Progrès réalisés, résultats atteints au 31 mars 2014		
	missions	jours	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F		M	
<b>Composante 2 : Appui aux OF</b>																
Modèle gestion(1211.201)	3	44														La cible de l'an 2 atteinte : 35% du modèle de gestion révisé. Les ajouts au document : section démarches, politiques et procédures et répertoire d'outils pédagogiques et de gestion seront développés en l'an 3. Un comité de validation a été mis en place pour orienter/valider la nouvelle version du document dont le titre deviendra Guide de gestion des EFP.
Cadre ref. gestion (1211.101-103-105) Agriculture-Pêches-Tourisme*	2	44														Cible de l'an 2 atteinte : le cadre de référence de gestion au niveau de l'élaboration et de l'implantation de programmes APC a introduit les éléments spécifiques à l'Agriculture/Pêches/Tourisme quant aux cadres d'élaboration et d'implantation de programmes APC.
<b>Agriculture</b>																
Adéquation form./empl. (1221.501)*	4	82														Recadrage de l'activité : la méthodologie du diagnostic d'adéquation formation /emploi appliquée à l'Agriculture. L'application à Pêches et Tourisme est reportée aux ans 3 et 4. Il faut réaliser, au préalable, les portraits de secteur.
Plan élargissement (1221.502)	1	22														Mission utilisée en appui aux EFP en Agriculture, outils pédagogiques et de gestion. Plan d'élargissement traité dans le diagnostic d'adéquation formation/emploi.
<b>Pêches</b>																
Plan élargissement (1221.506)	1	22														Mission utilisée en appui aux EFP en Pêches. Plan d'élargissement sera traité dans le portrait de secteur et diagnostic d'adéquation formation/emploi en l'an 3
Progr. Patron pêches (1221.201) <sup>2</sup>		60														Analyse de conformité de deux programmes au cadre d'élaboration de programmes APC 2009 et recommandations. Ces dernières seront prises en compte dans le plan de travail de l'an 3.
	<b>Missions reportées</b>															
Situation des formateurs (1211.102-104-106)	1	22														Activité reportée à l'an 3.
Cadre ref. gestion (2 missions pour 3 OF)*	1	22														Annulée. L'accompagnement auprès des 3 OF réalisé en 2 missions au lieu de 3.

<sup>2</sup> Il est prévu 2 missions en appui aux ÉFP pêches maritimes, l'une de ces 2 missions pourraient être consacrée en partie à faire le point avec le département des pêches sur les programmes APC réalisés pour ce département, notamment le programme de patron de pêches et un appui spécifique sera décidé à l'issue de cette mission.

Tourisme Adéquation form./empl. (1221.503)*	2	44														Recadrage des activités au niveau d'Adéquation formation/emploi. Activité reportée à l'an 4 pour Tourisme, il faut réaliser préalablement réaliser le portrait de secteur. Priorité est accordée à la révision des programmes APC déjà expérimentés et à l'élargissement de l'implantation dans d'autres EFP en l'an 3.
Pêches Adéquation form./empl. (1221.505)*	2	44														Recadrage des activités au niveau d'Adéquation formation/emploi. Activité reportée à l'an 3 pour Pêches. Réalisation du portrait de secteur et du diagnostic d'adéquation formation/emploi
Tourisme Plan élargissement (1221.504)	1	22														Recadrage des activités en tourisme au niveau de la révision des programmes cuisine et restauration. Voir 1221.503 , ci –dessus.
	2013										2014					<b>Progrès réalisés, résultats atteints au 31 mars 2014</b>
<b>Missions</b>	missions	jours	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M		
<b>Composante 3 : Appui au EFP</b>																
Appui ÉFP Agriculture (1322.401-402)	3	66														Plan de perfectionnement auprès de 3 EFP pilotes, gestionnaires et formateurs. Développement de démarches et d'outils en formation-action et contribution à la révision du modèle de gestion des EFP 2009.
Appui ÉFP Tourisme (1322.403-404-405)	3	66														Recadrage des activités au niveau de la révision de deux programmes : cuisine et restauration. Intervention prévue d'un méthodologue à Marrakech, en juin 2014, en vue de terminer le travail avec les formateurs. Mission en évaluation et appui à la gestion en février 2014. Au total, les 3 missions ont été réalisées.
Appui ÉFP Pêches (1322.406-407)	2	44														Recadrage des activités aux Pêches, analyse de conformité de deux programmes au cadre méthodologique 2009, revue du bilan de l'implantation de l'APC, élaboration d'un plan d'action sur 3 ans. Mise en marche du plan d'action à partir de mars 2014 : site pilote et cellule ressource APC, continuation en l'an 3.
	<b>Aucune mission reportée</b>															
<b>Composante 4 : Appui au SECTEUR PRIVÉ</b>																
Appui fédérations (1411.101-1412.101)	2	44														Production du bilan de l'implication du Secteur privé (professionnels) dans la gestion et le pilotage du SFP. Consultation prévue en l'an 3, au niveau de la structure de pilotage élaborée à la composante 1.
Directeur canadien temps plein		200														<b>Voir faits saillants de la gestion du REAPC , an 2 au début du sommaire de gestion</b>
Directeur adjoint sur le terrain	1	70														
Coordonnateur au Canada	3	80														
Adjoint administratif au Canada		80														
Formation GAR (C.T.ADHOC)	1	15														

	Aucune mission reportée- Missions ajoutées												
Directeur adjoint sur le terrain (Mission Canada)	1	10											
Coordonnateur au Canada (Mission Maroc)	1	12											
Formation GAR (C.T.ADHOC) (Maroc)	1	15											

Expertise canadienne	
Expertise marocaine	
Intermissions au Canada	
Voyage étude ou mission partagée	

## ANNEXES

## ANNEXE 1 – Liste des documents produits en l’an 2

### Documents déposés :

- . Plan de travail de l'An 2;
- . Termes de référence (TDR) des 54 missions d'appui;
- . Rapports de missions (54)
- . Rapport semestriel (avril-septembre 2013)
- . Aide-mémoires des ateliers de gestion

### Documents sur support numérique (CD) :

1. Atelier de gestion (S. Côté – Juin 2013) :  
Documentation de référence
2. Atelier de gestion 1 (S. Côté – F. Laplante -11,12, 13 juin 2013) :  
Présentations power point (6)
3. Atelier de gestion 2 (S. Côté – F. Laplante – 18. 19, 20 juin 2013) :  
Présentations power point (6)
4. Atelier de gestion 3 (S. Côté – F. Laplante – 25, 26, 27 juin 2013) :  
Présentations power point (6)
5. Atelier de gestion 4 (S. Côté – F. Laplante – 24, 25 26 septembre 2013) :  
Présentations power point (6)
6. Cadre méthodologique d'élaboration des programmes de formation professionnelle APC (A. Adan, F. St-Georges, S.Côté - Septembre 2013) : Documents de référence
7. Atelier sur la révision du cadre méthodologique d'élaboration et de mise en œuvre de programme de formation selon l'APC (A. Adan, F. St-Georges, S. Côté 1<sup>er</sup>, 2, 3 octobre 2013) :  
Présentation pp et documentation pour l'atelier.
8. Égalité et Équité Genre (ÉÉG) (F. Zahid – C. Solar - 30 sept. - 4 oct. 2013) :  
Session de Formation ÉÉG « Analyse selon le genre »
9. Atelier de gestion pédagogique OF et ÉFP Agriculture (G. Fournier – 23, 24, 25 septembre 2013) :  
Documentations (outils pédagogiques) et présentation power point (6)
10. Égalité et Équité Genre (ÉÉG) (F. Zahid – 28-29 octobre 2013) :  
Session de formation ÉÉG au DFP (1<sup>er</sup> groupe) « Analyse selon le genre »
11. Égalité et Équité Genre (ÉÉG) (F. Zahid – 11-12 novembre 2013) :  
Session de formation ÉÉG au DFP (2<sup>ème</sup> groupe) « Analyse selon le genre »
12. Égalité et Équité Genre (ÉÉG) (C. Solar – 14-15 novembre 2013) :  
Session de formation ÉÉG « Atelier genre, groupes et équipes de travail »
13. Atelier EFP-Agriculture (G. Fournier et P. Millette novembre-décembre 2013) :  
Atelier aux gestionnaires ÉFP « Évaluation de sanction et stages »
14. Égalité et Équité Genre (ÉÉG) (F. Zahid – 17-18 décembre 2013) : Mehdi  
Session de formation ÉÉG « Analyse selon le genre » - OF Agriculture
15. Égalité et Équité Genre (ÉÉG) (F. Zahid – 27-28 janvier 2014) Larache :  
Session de formation ÉÉG « Analyse selon le genre » - OF Pêches maritimes
16. Égalité et Équité Genre (ÉÉG) (F. Zahid – 30-31 janvier 2014) Salé :  
Session de formation ÉÉG « Analyse selon le genre » - OF Tourisme
17. Égalité et Équité Genre (ÉÉG) (Claudie Solar-24 février 2014 ) Intégration du genre dans les politiques de la FP
18. EFP Agriculture (Ghislain Fournier 17-18 mars 2014) Atelier de gestion pédagogique
19. Évaluation Tourisme ( Laura Iglesias février 2014)



## ANNEXE 2 : Calendrier des missions

### Calendrier des missions juin/juillet 2013

#### Composante 1- DFP

Noms C.T.	Dates de la mission	Activités du PTA2	Responsables	Partenaires concernées
Serge Côté	7 au 29 juin Mission 1	<p><b>1111.101</b> Ateliers de gestion Secteur formation privée</p> <p>Développer une vision commune des fondements de l'APC visant le renforcement des compétences en APC- Atelier de gestion FP au DFP (objectifs/exigences, composantes, mise en œuvre et gestion de la formation)</p>	DFP	DFP/OF/EFP
Fernand Laplante	7 au 29 juin Mission 1	<p><b>1111.101</b> Développer une vision commune des fondements de l'APC visant le renforcement des compétences en APC- Atelier de gestion FP au DFP (objectifs/exigences, composantes, mise en œuvre et gestion de la formation)</p>	DFP / DCPSP	DFP/FSPFP
Claudie Solar	7 au 22 juin Mission 2	<p><b>1113.201</b> Appuyer la mise de l'unité ÉÉG au DFP: attributions, description de postes, plan de travail, accompagnement des ressources</p>	DFP / DCP	DFP/OF
		<p><b>1113.501</b> Réaliser le cahier des charges de trois études sur la problématique genre au Ministère du Tourisme, Agriculture, Département Pêches</p>		

Mustapha Belabdi	22 juin au 14 juillet	<b>1112.301</b> Élaborer une stratégie de communication	DFP / DPÉ	DFP / OF
		<b>1112.302</b> Développer des outils de communication sur l'APC et produire des premiers éléments de communication sur l'APC et le rapport REAPC		
<b>Composantes 3- Appui aux ÉFP</b>				
Gilles Lévesque Tourisme	14 au 29 juin 2 <sup>e</sup> mission d'appui	<b>1322.403</b> Appuyer l'organisation des stages en entreprises.	OF- Tourisme	ISTAHT TDR REAPC 19 août ACDI 26 août- OF- Tourisme 2 sept.
		<b>1322.404</b> Appuyer l'analyse des besoins en matière de maîtrise des langues usuelles (français, anglais, espagnol) dans chaque filière enseignée à l'ISTAHT		
		<b>1322.405</b> Appuyer la démarche de validation et d'ajustement des programmes APC implantés à l'ISTAHT.		
Ghislain Fournier Agriculture	7 au 22 juin 2 <sup>e</sup> mission	<b>1322.401</b> Appuyer l'organisation de la formation résidentielle, alternée et par apprentissage	OF-Agriculture	ÉFP TDR REAPC 19 août ACDI 26 août- OF-Agriculture 2 sept.
		<b>1322.402</b> Appuyer la production de matériel pédagogique en résidentiel et en milieu de travail		
<b>Composante 5 Gestion du projet</b>				
Jocelyne Bergeron et Jocelyne Laforce	31 mai au 14 juin	PTA2 GAR révision documents : CMR, gestion des risques. PTA2, gabarit Rapport annuel	REAPC- D FP-ACDI	REAPC- DFP-ACDI .

## Calendrier des missions septembre/octobre 2013

### Composante 1- DFP

Noms C.T.	Dates de la mission	Activités du PTA2	Responsables	Partenaires concernées	TDR		
Guy Lefebvre	15 au 26 octobre Mission 3	<b>1122.201-</b> Appuyer la réalisation de l'étude sectorielle « sécurité », notamment le plan de travail, la méthodologie et la rédaction du rapport	DFP / DPÉ	DFP/FSPFP	TDR REAPC 9 sept.	ACDI 16-sept.	DFP 23 sept.
Serge Côté	13 sept au 5 octobre Mission 2	<b>1111.101</b> Ateliers de gestion Secteur formation privée  Développer une vision commune des fondements de l'APC visant le renforcement des compétences en APC- Atelier de gestion FP au DFP (objectifs/exigences, composantes, mise en œuvre et gestion de la formation)			TDR REAPC  12 août Mission 2	ACDI  19 août	DFP  26 août
	Mission 1	<b>1111.102-</b> Élaborer un cadre de référence de gestion de la FP au DFP/OF adapté au contexte marocain					
	Mission 1	<b>1121.301-</b> Séminaire cadre méthodologique APC			DFP/OF/EF P		
Fernand Laplante	20 au 28 septembre Mission 2	<b>1111.101</b> Développer une vision commune des fondements de l'APC visant le renforcement des compétences en APC- Atelier de gestion FP au DFP (objectifs/exigences, composantes, mise en œuvre et gestion de la formation)	DFP / DCPSP	DFP/ FSPFP	TDR commun avec Serge Côté		

André Adan	27 sept. au 19 octobre Mission 1	<b>1121.301</b> Mettre à jour le cadre méthodologique d'élaboration des programmes APC et les guides d'accompagnement en tenant compte des modes de formation résidentiel, alterné et apprentissage (séminaire 1 <sup>er</sup> -2-3 octobre)	DFP / DCPSP	OF/EFP	TDR REAPC 26 août	ACDI 2 sept.-9 sept	DFP 9 sept.
		Finaliser le diagnostic, explorer les pistes de solution, convenir d'un scénario d'intervention et du plan de travail du cadre méthodologique remanié.					
		Convenir de l'appui à apporter aux OF/ÉFP dans l'implantation des solutions envisagées lors de l'atelier laboratoire					
Francine St-Georges	27 sept. au 19 oct. Mission 1	1121.302 Définir un cadre de gestion de la formation en milieu de travail	DFP/DFMP	OF/EFP	TDR REAPC 26 août	ACDI 2 sept.-9 sept	DFP 9 sept.
Claudie Solar	27 sept. au 12 oct. Mission 3	<b>1113.201</b> Appuyer la mise de l'unité ÉÉG au DFP: attributions, description de postes, plan de travail, accompagnement des ressources	DFP / DCP	DFP/OF	TDR REAPC 26 août	ACDI 2 sept.-9 sept	DFP 9 sept
		<b>1113.302</b> Expérimentation restreinte du programme de formation élaboré et ajustements au matériel de formation					
		<b>1113.501</b> Réaliser le cahier des charges de trois études sur la problématique genre au Ministère du Tourisme, Agriculture, Département Pêches					
Mustapha Belabdi	11 oct. au 2 nov. Mission 2	<b>1112.301</b> Élaborer une stratégie de communication	DFP / DPÉ	DFP / OF	TDR REAPC 9 sept.	ACDI 16 sept.-	DFP 23 sept.
		<b>1112.302</b> Développer des outils de communication sur l'APC et produire des premiers éléments de communication sur l'APC et le rapport REAPC					

### Composantes 3- Appui aux ÉFP

Gilles Lévesque Tourisme	20 sept. au 19oct. (mission de 4 semaines)  2 <sup>e</sup> mission d'appui	<b>1322.403</b> Appuyer l'organisation des stages en entreprises.	OF- Tourisme	ISTAHT	TDR REAPC 19 août	ACDI 26 août	OF- Tourisme 2 sept.
		<b>1322.404</b> Appuyer l'analyse des besoins en matière de maîtrise des langues usuelles (français, anglais, espagnol) dans chaque filière enseignée à l'ISTAHT					
		<b>1322.405</b> Appuyer la démarche de validation et d'ajustement des programmes APC implantés à l'ISTAHT.					
Ghislain Fournier Agriculture	20 sept.au 19 octobre (mission de 4 semaines) 2 <sup>e</sup> mission d'appui	<b>1322.401</b> Appuyer l'organisation de la formation résidentielle, alternée et par apprentissage	OF-Agriculture	ÉFP	TDR REAPC 19 août	ACDI 26 août	OF- Agricultur e 2 sept.
		<b>1322.402</b> Appuyer la production de matériel pédagogique en résidentiel et en milieu de travail					
Jocelyne Bergeron	15 oct. au 31 oct.	rapport de rendement - modèle de gestion-finalisation des calendriers de missions et TDR (missions nov./déc.) formation GAR offerte par l'ACDI aux directions des projets canadiens au Maroc (3jours entre le 28 et 31 octobre)	REAPC- D FP-ACDI	REAPC-DFP-ACDI	.	ACDI 17 sept.	

## Calendrier des missions RÉAPC Novembre /Décembre 2013

Composante 1- appui au DFP							
Noms C.T.	Dates de la mission	Activités du PTA2	Responsables	Partenaires concernées	TDR		
Alain Rousseau	8 au 30 nov. Mission 1	<p><b>1121.201</b> Évaluer la démarche et les outils existants au regard de l'analyse des besoins du marché du travail et de l'offre de formation.</p> <p>Développer ou adapter les outils d'analyse des besoins du marché du travail et de l'offre de formation et déterminer le contenu d'un dossier de diagnostic adéquation formation/emploi</p>	DFP / DPÉ	DFP / OF	TDR REAPC 7 oct.	ACDI 14 oct.	DFP 21 oct.
Yves Larocque	8 au 30 nov. Mission 1	<p><b>1121.201</b> Évaluer la démarche et les outils existants au regard de l'analyse des besoins du marché du travail et de l'offre de formation.</p> <p>Développer ou adapter les outils d'analyse des besoins du marché du travail et de l'offre de formation et déterminer le contenu d'un dossier de diagnostic adéquation formation/emploi</p>	DFP / DPÉ	DFP / OF	TDR REAPC 7 oct.	ACDI 14 oct.	DFP 21 oct.
Serge Côté	18 oct. au 9 nov. Mission 2	<p><b>1111.103</b> Élaborer un cadre de référence de gestion de la FP au DFP/OF adapté au contexte marocain</p>	DFP / DCPSP	DFP/OF/F/ AP	TDR REAPC 16 sept.	ACDI 23 sept.	DFP/ 30 sept.
Serge Côté	22 nov. au 14 déc. Mission 3	<p><b>1111.103</b> Élaborer un cadre de référence de gestion de la FP au DFP/OF adapté au contexte marocain</p>	DFP / DCPSP	DFP/OF/F/ AP	TDR REAPC 21 oct.	ACDI 28 oct.	DFP 4 nov.

André Adan	15 nov. au 7 déc. Mission 2	<b>1121.301</b> Mettre à jour le cadre méthodologique d'élaboration des programmes APC et les guides d'accompagnement en tenant compte des modes de formation résidentiel, alterné et apprentissage	DFP / DCPSP	DFP/OF/F/ EFP	TDR REAPC 14 octobre	ACDI 21 oct.	DFP 28 oct.
Francine St-Georges	15 nov. au 7 déc. Mission 2	<b>1121.302</b> Définir un cadre de gestion de la formation en milieu de travail	DFP/DFMP	DFMP/OF/E FP	TDR REAPC 14 octobre	ACDI 21 oct.	DFP 28 oct.
Claudie Solar	8 au 23 nov. Mission 4	<b>1113.201</b> Appuyer la mise de l'unité ÉÉG au DFP: attributions, description de postes, plan de travail, accompagnement des ressources	DFP/DCP	DFP/OF	TDR REAPC 7 octobre	ACDI 14 oct.	DFP 21 oct.
		<b>1113.302</b> Expérimentation restreinte du programme de formation élaboré et ajustements au matériel de formation					
		<b>1113.501</b> Réaliser le cahier des charges de trois études sur la problématique genre au Ministère du Tourisme, Agriculture, Département Pêches					
Pierre Bélanger	8 au 30 nov. Mission 1	<b>1121.501</b> Appui à la gestion déléguée	DFMP	DFMP/EFP - GD	TDR REAPC 7 oct.	ACDI 14 oct.	DFP 21 oct.
		<b>1121.502</b> Revoir le modèle de reddition de comptes des EFP à gestion déléguée					

## Composante 2 Appui aux OF

Gilles Lévesque Tourisme	Reportée 1 <sup>er</sup> au 23 nov. Mission 1	<b>1322.403</b> Appuyer l'organisation des stages en entreprises.	OF- Tourisme	ISTAHT	TDR REAPC 30 sept.	ACDI 7 oct.	OF/ Tourisme 14 oct.
	Élargissement OF	<b>1322.404</b> Appuyer l'analyse des besoins en matière de maîtrise des langues usuelles (français, anglais, espagnol) dans chaque filière enseignée à l'ISTAHT <b>1322.405</b> Appuyer la démarche de validation des programmes APC implantés à l'ISTAHT					
		<b>1221.502</b> Plan d'élargissement du Tourisme					
Ghislain Fournier Agriculture	15 nov. au 7 déc. Mission 1 Élargissement OF	<b>1322.401</b> Appuyer l'organisation de la formation résidentielle, alternée et par apprentissage	OF-Agriculture	EFPA	TDR REAPC 14	ACDI 21 oct.	OF/ Agriculture 28 oct.
		<b>1322.402</b> Appuyer la production de matériel didactique en résidentiel et en milieu de travail					
		<b>1221.502</b> Plan d'élargissement Agriculture					
Richard Loïselle	15 nov. au 7 déc. Mission 1 appui	Appui à l'analyse des programmes/cadre méthodologique Appui aux ajustements à apporter, le cas échéant Consolider le bilan de l'implantation de l'APC effectuée en février 2013 Planification de l'intervention en appui	OF -Pêches	Institut SAFI	TDR REAPC 14 oct.	ACDI 21 oct.	OF/ Pêches 28 oct.
Ghislain Fournier Modèle de gestion	7 au 14 déc. Début Mission 1 modèle de gestion	Cadre de référence de gestion et modèle de gestion : participation à la dernière semaine du séminaire animée par Serge Côté	DFP/DCPFP	OF/EFP	TDR 4 nov	ACDI 11 nov.-18	DFP/OF 18 nov.
Claudette Labrèche	Mission interrompue pour raisons de santé le 7 déc. 29 nov. au 14 déc. Début Mission 1 modèle de gestion	Cadre de référence de gestion et modèle de gestion : participation à la dernière semaine du séminaire animée par Serge Côté	DFP/DCPFP	OF/EFP	TDR commun Labrèche/Fournier		



Composante 3- Appui aux ÉFP							
Pierre Millette	15 nov. au 7 déc. 3 <sup>e</sup> mission d'appui	TDR élaboré en concertation avec Ghislain Fournier pour assurer la continuité de l'appui	OF -Agriculture	EFPA	TDR REAPC 14 octobre	ACDI 21 oct.	OF/ Agriculture 28 oct.
Laura Iglesias	1 <sup>er</sup> au 23 novembre Mission reportée	TDR élaboré en concertation avec Gilles Lévesque pour assurer la continuité de l'appui	OF-Tourisme	ISTAHT	TDR REAPC 30 sept.	ACDI 7 oct.	OF/ Tourisme 14 oct.
Composante 4- Appui au Secteur privé							
Smail Bouikni	15 nov. au 7 décembre Mission 1	<b>1411.161</b> Effectuer l'état des lieux de l'implication des professionnels dans le pilotage et la gestion du dispositif de FP au niveau national et des ÉFP	DFP/CGEM	F/A professionnelles	TDR REAPC 14 octobre	ACDI 21 oct.	DFP/ CGEM 28 oct.

## Calendrier des missions janvier/février/mars 2014-

Composante 1- appui au DFP								
Noms C.T.	Dates de la mission	Activité du PTA2	Responsables	Partenaires concernés	TDR			
Yves Larocque	10 janv. Au 1 <sup>er</sup> fév. Mission 2 Réalisée au Canada	<b>1121.201</b> (Le travail sera effectué selon les orientations de la note de cadrage de Serge Côté).	DPÉ	DFP / OF	TDR REAPC			
Pierre Bélanger	17 janvier au 8 fév. Mission 2 Départ le 17 janvier retour le 29 mars	1121.501 Appui à la gestion déléguée	DFP / DFMP	OF/EFP	TDR REAPC 7 janvier.	MAECD 7 janvier.-	DFP / DFMP 7janvier	
		<b>1121.502</b> Revoir le modèle de reddition de comptes des EFP à gestion déléguée						
Serge Côté	31 janvier au 22 fév.  Mission 4	<b>1211.101-103-105</b> Introduire dans le cadre de référence de gestion, les éléments spécifiques au Département de l'Agriculture- Tourisme et Pêches	DFP / DCPSP	DFP/OF	TDR REAPC 7 janvier.	MAECD 10 janvier	DFP/OF 17 janvier.	
André Adan	31 janv. – Au 22 fév. Le 22 fév..Rabat Paris le vol matin Retour Mtl le 26 mars Mission 3	<b>1121.301</b> Mettre à jour le cadre méthodologique d'élaboration des programmes APC et les guides d'accompagnement en tenant compte des modes de formation résidentiel et apprentissage	DFP / DCPSP	OF	TDR REAPC 7 janvier	MAECD 10 janvier	DFP 17 janvier	
		1121.3 Réviser les cadres administratifs et réglementaires concernés.						

Francine St-Georges	31 janv. Montréal. 22 fév. –Mission 3 Départ Mtl Casablanca 19 janvier Retour Casa/Mtl le 20 avril (RAM)	1121.302 Intégrer la formation en milieu de travail dans le cadre méthodologique	DFP/DFMP	OF	TDR REAPC 7 janvier	MAECDI 10 janvier	DFP 17 janvier
Fernand Laplante	7 février au 1 <sup>er</sup> mars.  Mission 1	<b>1221.501</b> Appuyer le diagnostic d'adéquation formation/emploi au Département de l'Agriculture (selon la note de cadrage de Serge Côté)	DFP/DPÉ	DFP/OF	TDR REAPC 13 janvier	MAECD 20janv.	DFP/DPÉ 23 janvier
Claudie Solar	7 fév. au 22 fév. Mission 5	1113.201 Appuyer la mise en place de l'IEEG	DFP / DCPSP	DFP/OF/EF P	TRD REAPC 13 janvier	MAECD 20 janvier	DFP 23 janvier
		1113.301 Programme de formation auprès du SG et des directeurs du DFP et des DF					
		1113.400 Adopter et réaliser un référentiel sur les valeurs et les normes en ÉÉG					
Mustapha Belabdi	14 février au 1 <sup>er</sup> mars	1112.302 Développer des outils de communication sur l'APC et produire les premiers éléments de communication sur l'APC et le rapport REAPC			TDR REAPC 20 janvier.	MAECD 27 janvier.-	DFP / DFMP 3 février
Pierre Bélanger	7 mars au 29 mars Mission 3	1121.501 Appui à la gestion déléguée 1121.502 Revoir le modèle de reddition de comptes des EFP à gestion déléguée		DFP/FSPFP	TDR REAPC 10 février	MAECD 17 fév.	DFP / DFMP 24 fév.
Fernand Laplante	14 mars au 5 avril Mission 2	<b>1221.501</b> Appuyer le diagnostic d'adéquation formation/emploi au Département de l'Agriculture (selon la note de cadrage de Serge Côté)	DFP/DPÉ	DFP / OF/Pêches	TDR REAPC 17 fév.	MAEDC 24 fév.	DFP / OF/Pêches 3 mars

	Serge Côté	14 mars au 5 avril Mission 5	<b>11121.401</b> Introduire dans le cadre de référence de gestion, les éléments spécifiques au Secteur privé de formation	DFP / DCPSP	DFP/ Secteur privé de formation	TDR REAPC 17 fév.	MAECD 24 fév.-	DFP/Secteur privé de formation 3 mars.
	Yves Larocque	Dates à confirmer Mission 3	<b>1221.501</b> Appuyer le diagnostic d'adéquation formation/emploi au Département de l'Agriculture ( en concertation avec les travaux de Fernand Laplante)	DFP/DPÉ	DFP/OF/Pêches	TDR REAPC.	MAECD.	DFP/OF/ Pêches
<b>Composante 2 Appui aux OF</b>								
	Ghislain Fournier modèle de gestion	mi-janvier mi-février Mission 1 Réalisée au Canada	1211.201 Réviser le modèle de gestion APC des EFP (à partir de la note de recadrage de la planification du 13 janvier 2014 de Jocelyne Bergeron)	DFP / DCPSP	DFP/OF/EF P			
	Richard Loiselle	7 au 29 mars Mission 2	<b>1222.300</b> Élaborer un plan d'action pour répondre aux besoins du Département des pêches maritimes	OF /Pêches	OF/EFP	TDR REAPC 10 fév.	MAECD 17 fév.	OF/ Pêches 24 fév.
	Ghislain Fournier modèle de gestion	7 mars au 5 avril Mission 1	1211.201 Réviser le modèle de gestion APC des EFP (valider la planification et le document produit auprès comité d'orientation/lecture/édition et ensuite le comité de validation)  Appui à la gestion Agriculture	DFP / DCPSP	DFP/OF/EF P	TDR REAPC 10fév.	MAECD 17 fév.	DFP 24 fév.

Composante 3- Appui aux ÉFP								
Laura Igélsias	21 fév. au 15 mars	<b>1322.403</b> Appuyer l'organisation des stages en entreprises. <b>1322.405</b> Appuyer la démarche de validation et d'ajustement des programmes APC implantés à l'ISTA HT	DFP/OF Tourisme	OF/EFP/ Marrakech	TDR REAPC 20 janv.	MAECD 27 janv.	OF/ Pêches 3 fév.	
Claude Levasseur	7 au 29 mars Mission 1	<b>1322.400</b> Appuyer la mise en œuvre du plan de perfectionnement des formateurs et des directeurs d'ÉFP dans l'implantation des programmes APC et ayant recours aux personnes ressources certifiées en APC et/ou aux formateurs de formateurs.	DFP/OF Pêches maritimes	OF/EFP- SAFI	TDR REAPC 10 fév.	MAECD 17 fév.	OF /Pêches 24 fév.	
Composante 4- Appui au Secteur privé								
Smail Bouikni	28 mars au 19 avril Mission 2	<b>1412.101</b> Analyser, les besoins des représentants du secteur privé (CGEM, F/AP, y compris la Fédération du secteur privé de FP) en vue d'élaborer un plan de formation à l'APC et à l'exercice de leurs rôles et responsabilités etc.	CGEM –F/A professionnelles		TDR REAPC 20 janvier	MAECD 27 janv.	CGEM – F/A professionnelles 3 fév.	
Composante 5 Gestion du projet								
Jocelyne Bergeron	À déterminer	Plan de travail an 3 Rapport annuel Calendrier des missions de l'an 3 Modèle de gestion	REAPC/DFP	MAECD/DF P/DF				