

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني
قطاع التكوين المهني



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

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني
قطاع التكوين المهني

DIAGNOSTIC SECTORIEL D'ADÉQUATION FORMATION/EMPLOI (CADRE ET DÉMARCHE DE RÉALISATION)

Décembre 2016

Mise en œuvre
de la SNFP 2021
La formation partout, pour tous
et tout au long de la vie



قطاع التكوين المهني
المملكة المغربية
DÉPARTEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE



ⵜⴰⴷⵓⴷⴰ ⵜⴰⵎⴰⵔⵉⵜ
ⵜⴰⵎⴰⵔⵉⵜ ⵜⴰⵏⴰⵎⴰⵙⵜ ⵜⴰⵖⴰⵏⴰⵏⵜ
ⵜⴰⵎⴰⵔⵉⵜ ⵜⴰⵏⴰⵎⴰⵙⵜ ⵜⴰⵖⴰⵏⴰⵏⵜ



المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني
قطاع التكوين المهني

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

DIAGNOSTIC SECTORIEL D'ADÉQUATION FORMATION/EMPLOI (CADRE ET DÉMARCHE DE RÉALISATION)

Décembre 2016

Conception et rédaction du document

Serge Côté	Conseiller projet RÉAPC
Fernand Laplante	Conseiller projet RÉAPC

Groupe de validation du document

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime

DFP

Table des matières

1. Présentation et objectifs.....	7
2. Documents, définitions et concepts.....	7
3. Objectifs et enjeux d'une démarche d'adéquation formation/emploi.....	9
4. Démarche de réalisation.....	9
5. Information sur le secteur socioéconomique, les emplois et les besoins de formation.....	12
Étape 1 : présenter le portrait global du secteur socioéconomique.....	12
5.1 Information sur l'ensemble du secteur socioéconomique.....	12
5.2 Limites du secteur socioéconomique visé.....	12
Étape 2 : procéder à la définition du secteur de formation.....	13
5.3 Composition du secteur de formation.....	13
Étape 3 : déterminer les besoins de formation du secteur de formation en lien avec la situation de l'emploi.....	15
5.4 Les besoins de formation.....	15
6. Information sur l'offre de formation.....	16
Étape 4 : mettre à jour l'information sur l'offre de formation.....	16
6.1 L'organisation de la formation professionnelle du secteur.....	16
6.2 Les filières de formation.....	16
6.3 L'effectif des inscrits et des diplômés.....	17
7. Analyse de l'adéquation formation/emploi.....	17
Étape 5 : produire ou mettre à jour le tableau de correspondance fonctions de travail/filières de formation.....	17
7.1 Correspondance entre la formation offerte et les métiers ciblés.....	17
Étape 6 : procéder à l'analyse qualitative et quantitative de l'adéquation formation/emploi.....	18
7.2 Analyse qualitative.....	18
7.3 Analyse quantitative.....	20
7.3.1 Les besoins de remplacement.....	20
7.3.2 Les besoins liés à l'évolution de la main-d'œuvre.....	21
7.3.3 Distribution des emplois par niveaux.....	22
7.4 Insertion des diplômés et satisfaction des employeurs.....	24
8. Éléments de consolidation.....	26
Étape 7 : dégager les constats et identifier les pistes de consolidation.....	26
8.1 Les principaux constats.....	26
8.1.1 Les forces et acquis du système en place.....	26
8.1.2 Les composantes systémiques affectant l'adéquation formation/emploi au niveau du secteur.....	26
8.1.3 La formulation de constats spécifiques à des programmes de formation et à des fonctions de travail.....	27
8.1.4 Les autres constats.....	27
8.2 Les pistes de consolidation.....	28

9. Priorités et recommandations.....	30
Étape 8 : identifier les priorités et formuler des recommandations	30
9.1 Les priorités politiques.....	31
9.2 Les priorités sociales	31
9.3 Les priorités économiques et structurelles.....	32
9.4 Les priorités reliées aux programmes de formation et à l'offre de formation.....	32
Annexe 1	35
Annexe 2	36
Annexe 3	37

1. Présentation et objectifs

L'objectif du présent document est de fournir un outil de diagnostic sectoriel d'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail pour un secteur de formation.

La production d'un diagnostic d'adéquation ne peut se substituer à la réalisation d'études de planification. Le diagnostic d'adéquation vise à exploiter l'information disponible et au besoin à actualiser cette information. Il se veut un élément déclencheur au niveau de la prise de décision et vise à rassembler les informations essentielles qui devraient alimenter la réflexion des décideurs.

Il importe dès le début de la démarche de réalisation de bien prendre acte des informations disponibles et de la portée de la démarche visée. Selon la nature et la précision de l'information disponible, on déterminera la portée de la démarche d'équation que l'on veut ou peut réaliser. Une brève recherche permettra de statuer sur le niveau d'analyse et la portée du diagnostic qui sera réalisé.

Par exemple, pour un secteur qui a fait l'objet d'investigations poussées (ex. l'Agriculture) : de nombreuses analyses économiques ou stratégiques, une étude sectorielle, des études préliminaires et un certain nombre de programmes APC développés et d'implantés, on cherchera à poser un diagnostic détaillé sur chacune des filières ou chacun des programmes de formation offerts. Par contre, pour un secteur qui a fait l'objet de peu d'investigation on cherchera davantage à poser un diagnostic global sur les principaux métiers et programmes offerts. La démarche de diagnostic devra être adaptée au niveau de l'information disponible. Ce diagnostic pourra par la suite être amélioré en lien avec l'enrichissement de l'information et la participation des principaux partenaires du marché de l'emploi.

La démarche de réalisation du diagnostic d'adéquation formation/emploi consiste à documenter chacune des étapes de sa réalisation en particulier à travers des pistes de recherche et des interrogations auxquelles l'analyste-rédacteur est confronté. Nous allons donc tenter de nous placer dans la position des personnes qui ont à produire un tel diagnostic.

2. Documents, définitions et concepts

Cinq documents sont particulièrement utiles lorsqu'il s'agit d'établir le lien entre le marché du travail et l'offre de formation professionnelle. Ce sont :

- Les études sectorielles;
- Les études préliminaires;
- Les plans sectoriels de développement;
- Les analyses de situations de travail;
- Le tableau de correspondance entre les fonctions de travail et les programmes de formation.

Étude sectorielle

« Étude à caractère socioéconomique qui détermine et présente les limites d'un secteur de formation; qui en précise les caractéristiques; qui dresse un portrait de la situation de l'environnement économique et professionnel correspondant et qui pose un diagnostic global sur les besoins de formation de ce secteur. »

L'étude sectorielle, une fois réalisée devient un « Outil de planification et de gestion servant à montrer l'écart entre l'offre de formation et les besoins de main-d'œuvre du monde du travail et ainsi pouvoir planifier le développement des programmes de formation et ajuster en conséquence l'offre de formation. »

Étude préliminaire

« Étude ciblée, complémentaire à l'étude sectorielle, visant à fournir l'information nécessaire pour appuyer la prise de décision en matière de développement d'un ou de quelques programmes d'études. »

Plan sectoriel de développement

Démarche de planification stratégique permettant de faire ressortir les éléments structurants et opérationnels devant être développés ou consolidés pour réaliser la phase d'élargissement de l'APC en formation professionnelle.

Analyse de la Situation de Travail (AST)

« A pour objet de recueillir de l'information sur la profession ou le métier retenu lors de la planification sectorielle. Cette information est indispensable à la détermination des compétences et à l'élaboration du programme d'études ».

Tableau de correspondance entre les fonctions de travail et les programmes de formation¹

« Outil de diagnostic qui permet de montrer en quoi les filières de formation qui sont offertes ont un lien plus ou moins direct avec les fonctions de travail du secteur. » L'analyse des informations du tableau va permettre entre autres d'identifier les filières en duplication, les fonctions de travail pour lesquelles il n'existe aucune offre de formation, les regroupements potentiels de filières, l'établissement de passerelles entre programmes de formation, etc.

Deux notions se retrouvent au centre de la démarche d'adéquation, ce sont les notions d'adéquation qualitative et d'adéquation quantitative.

Adéquation qualitative

L'adéquation qualitative vise à rendre compte des écarts entre les besoins du marché du travail en terme de compétences (profils d'emploi) et les compétences visées par les programmes de la formation (profils de sortie des lauréats).

Adéquation quantitative

L'adéquation quantitative cherche à répondre à la question « combien de personnes on devrait diplômer chaque année dans les différentes filières de formation pour répondre de façon adéquate à la demande du marché du travail pour les métiers et occupations correspondants? ». En se basant sur ces données, on visera à identifier les domaines qui présentent les écarts les plus importants entre l'offre et la demande. Cette identification permettra de déterminer les filières qui se retrouvent en surplus sévère,

¹ Tableau de correspondance fonctions de travail/filières de formation secteur Agriculture – Annexe 3 (Agriculture – Adéquation formation/emploi – Diagnostic sectoriel)

moyen ou en pénurie sévère ou moyenne ou encore en équilibre pour ce qui est du nombre annuel de lauréats.

3. Objectifs et enjeux d'une démarche d'adéquation formation/emploi

Ces objectifs et enjeux sont essentiellement les mêmes d'un secteur à l'autre. Pour les fins du diagnostic sectoriel, les principaux objectifs et enjeux sont les suivants :

- Développer ou renforcer les capacités d'analyse sectorielle et globale de l'adéquation entre la formation et l'emploi des responsables de la planification de la formation professionnelle;
- Identifier les domaines de formation professionnelle prioritaires et stratégiques pour le développement économique des secteurs analysés;
- Mieux cerner les besoins quantitatifs (nombre de personnes à former) pour appuyer le développement économique et l'amélioration de la compétitivité des entreprises;
- Mettre en évidence les besoins quantitatifs de formation du marché du travail en lien avec chacun des niveaux ou diplômes de formation professionnelle;
- Permettre d'identifier les principales pistes de développement susceptibles d'améliorer l'insertion des lauréats sur le marché du travail;
- Poser un diagnostic sur la situation de l'offre qualitative de formation, c'est-à-dire le niveau d'adéquation entre les compétences visées par les programmes et les besoins en compétences du marché de l'emploi;
- Structurer l'offre de formation – programmes à offrir – pour couvrir adéquatement les différentes fonctions de travail en évitant les duplications et en hiérarchisant le niveau des programmes de formation en fonction de la structure réelle des emplois;
- Appuyer la prise de décision en lien avec le développement et la mise en œuvre des programmes de formation APC en fonction des besoins quantitatifs et stratégiques les plus importants;
- Appuyer la prise de décision en matière d'élargissement de l'offre de formation en lien avec les programmes APC;
- Localiser les bassins d'emplois et cerner les besoins régionaux de formation;
- Répartir l'offre régionale de formation en fonction des bassins d'emplois;
- Améliorer de manière importante l'information sur la situation de la main d'œuvre et sur l'emploi à travers des mécanismes de coopération avec les instances responsables de ces questions, notamment le DFP et le HCP.

D'autres enjeux spécifiques au secteur analysé pourront s'ajouter.

4. Démarche de réalisation

La démarche générale du diagnostic d'adéquation peut se résumer en 4 grandes phases :

- La collecte de l'information;
- L'analyse;
- Le diagnostic;
- La formulation des recommandations.

La collecte de l'information

La première phase consiste à identifier et recueillir l'information sur le secteur socioéconomique, les emplois liés à la formation professionnelle, l'offre de formation et le nombre de lauréats issus du système de formation en lien avec le secteur ciblé.

La recherche porte principalement sur la structure du secteur socioéconomique, les types de production ou les catégories de services, les caractéristiques des entreprises, les professions et les métiers exercés sur le territoire national, ainsi que la conjoncture économique (tendances, enjeux et priorités). Ces informations sont par la suite mises en relation avec les caractéristiques de la population active (emploi et taux de chômage) et les profils socioéconomiques régionaux afin de déterminer les besoins de développement de la main d'œuvre.

La recherche se poursuit par le relevé de l'offre de formation : les programmes offerts, la répartition des autorisations (carte de la formation), les effectifs inscrits et le nombre de lauréats.

L'analyse

L'analyse débute par la mise en relation des données disponibles sur l'emploi et celles sur l'offre de formation. Cette mise en relation s'effectue par la production ou l'actualisation du tableau de correspondance entre les emplois ciblés et les programmes de formation offerts.

Celle-ci conduit essentiellement à rassembler toutes les informations disponibles concernant les besoins de main-d'œuvre autant sur le plan qualitatif que quantitatif et à évaluer ces informations en vue de mieux faire correspondre l'offre de formation et la demande provenant du marché du travail.

L'analyse qualitative et quantitative du marché du travail et de l'offre de formation permet de déterminer les aspects les plus importants du marché de l'emploi et de l'offre de formation qui devraient être pris en considération lors de l'élaboration du diagnostic d'adéquation.

Concernant le marché du travail, on cherchera à comprendre les aspects stratégiques de certains emplois, à bien identifier les métiers qui sont dissimulés derrière les activités économiques ou sociales et, à identifier certaines tendances en lien avec l'évolution technologique des métiers ciblés. La priorité accordée par le gouvernement à certains volets du développement économique et les pressions exercées par la compétition internationale devront notamment être identifiées.

Au niveau de l'offre de formation, on cherchera à relever les principales difficultés en matière de révision ou d'actualisation des programmes, de déploiement de l'offre de formation, notamment la situation de la consolidation des moyens de formation et de l'implantation des programmes selon l'APC.

Cette phase d'analyse conduit à déterminer les principaux constats liés à l'emploi et la formation qui entreront dans l'établissement du diagnostic d'adéquation.

Le diagnostic d'adéquation

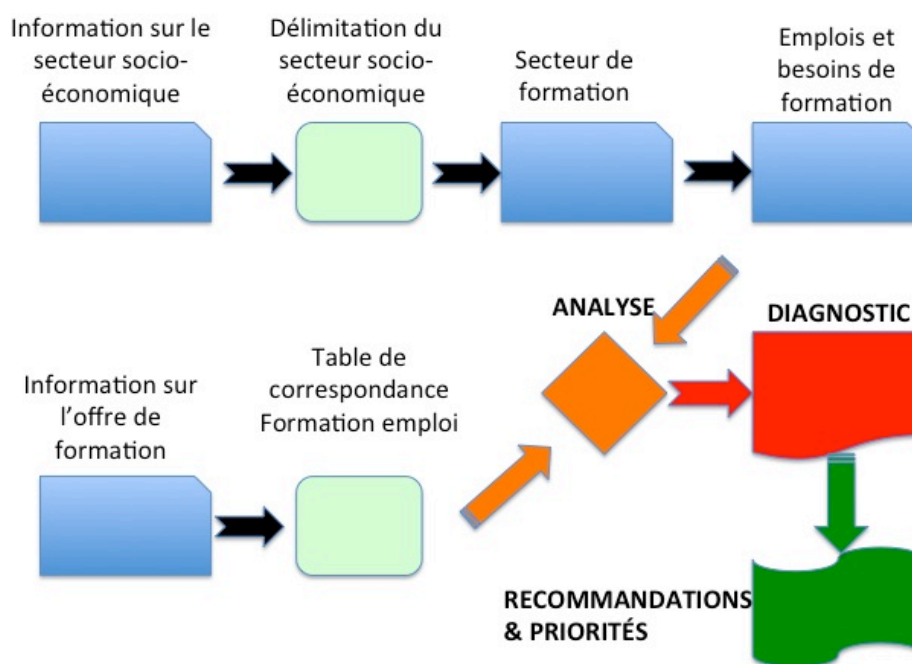
Le diagnostic d'adéquation permet de porter un jugement sur l'état de chacune des filières ou chacun programme de formation offerts pour les métiers et emplois correspondants. Ce diagnostic est posé globalement sur la base de grands constats qui conduisent à déterminer les principaux métiers ou professions absents ou mal ciblés par l'offre de formation et, pour chaque filière, un diagnostic de surplus sévère ou moyen, de pénurie sévère ou moyenne ou encore d'équilibre pour ce qui est du nombre de lauréats issus du système de formation professionnelle.

Les recommandations

Le diagnostic d'adéquation constitue un des éléments centraux de la prise de décision en matière de développement et de consolidation de l'offre de formation professionnelle. La formulation des recommandations reprend les éléments essentiels de l'analyse et du diagnostic afin de dégager des priorités d'intervention en matière de développement ou de consolidation de l'offre de formation.

Ces priorités devraient constituer les points centraux d'un plan de développement et d'amélioration de l'offre de formation professionnelle. La formalisation d'un plan de développement ou de consolidation de l'offre sectorielle de formation doit s'effectuer en prenant en compte les priorités de l'État et les orientations ou attentes des partenaires du marché de l'emploi.

Schéma général de diagnostic sectoriel d'adéquation



La démarche de diagnostic sectoriel d'adéquation se décline en 8 étapes :

- Étape 1 : Présenter le portrait global du secteur socioéconomique;
- Étape 2 : Procéder à la définition du secteur de formation;
- Étape 3 : Déterminer les besoins de formation du secteur de formation en lien avec la situation de l'emploi;
- Étape 4 : Mettre à jour l'information sur l'offre de formation;
- Étape 5 : Produire ou mettre à jour le tableau de correspondance fonctions de travail/filières de formation;
- Étape 6 : Procéder à l'analyse qualitative et quantitative de l'adéquation formation/emploi ;
- Étape 7 : Dégager les constats et identifier les pistes de consolidation;
- Étape 8 : Identifier les priorités et formuler des recommandations.

5. Information sur le secteur socioéconomique, les emplois et les besoins de formation

Étape 1 : présenter le portrait global du secteur socioéconomique

La collecte des informations sur le secteur a pour objectif de cerner et de décrire les principales réalités économiques et sociales qui définissent celui-ci, en lien avec l'adéquation formation/emploi.

5.1 Information sur l'ensemble du secteur socioéconomique

La source principale d'information, pour autant qu'elle existe, est constituée par l'étude sectorielle. Selon l'importance des changements ayant affecté le secteur socioéconomique depuis la réalisation de l'étude sectorielle, celle-ci pourra être mise à jour ou être complétée par des études complémentaires. En l'absence d'étude sectorielle, la démarche de diagnostic sectoriel d'adéquation suivra le même processus; cependant les étapes de collecte d'information en particulier sur le secteur socioéconomique, les caractéristiques des entreprises, les métiers et les occupations exercés, les emplois liés à la formation professionnelle, etc. devront être élargies. L'effort consenti à la réalisation du diagnostic sectoriel d'adéquation devra être majoré en conséquence.

Éléments de recherche	Démarche/sources d'information	Produits/résultats
Identifier les éléments qui structurent le secteur : <ul style="list-style-type: none">▪ Les principaux indicateurs économiques et sociaux ;▪ Les sous-secteurs d'activités,▪ Les types d'entreprises et leur taille ;▪ Les types de production ou les catégories de services ;▪ Les forces et faiblesses, les enjeux et contraintes ;▪ Les caractéristiques générales de la main d'œuvre ;▪ L'emploi global.	<ul style="list-style-type: none">▪ Études à caractère économique sur le secteur ;▪ Rapport d'études d'organismes internationaux ;▪ Recherche sur le site Web du ministère concerné ;▪ Étude sectorielle ;▪ Plan sectoriel de développement (PSD) ;▪ Plan stratégique de développement (orientations gouvernementales ou sectorielles) ;▪ Etc.	Une présentation des grands ensembles qui définissent et structurent le secteur socioéconomique.

5.2 Limites du secteur socioéconomique visé

Le *secteur d'activité économique* désigne, de manière générale, un regroupement d'entreprises qui ont des caractéristiques communes. Les entreprises sont regroupées en fonction de l'homogénéité de leurs activités sur le plan des procédés ou des processus de production. Les secteurs d'activité

économiques représentent, ce que l'on considère généralement, comme les grands pans de l'économie.

La définition des limites du secteur socioéconomique permet d'identifier de façon claire et non équivoque les domaines d'activités qui seront considérés par le secteur de formation et ceux qui en seront exclus. Cette façon de faire permet d'éviter les chevauchements dans l'offre de formation en même temps que d'assurer la prise en compte de tous les métiers qui concernent la formation professionnelle.

Pour le secteur agricole, par exemple, l'étude sectorielle précise clairement ce que celle-ci inclut et ce qu'elle exclut :

« L'étude inclut les activités suivantes :

- Les productions végétales;
- Les productions animales;
- Les activités de première transformation, de conservation et de stockage des produits agricoles (abattage, collecte du lait, écrasement des grains, broyage, trituration, extraction, pré conditionnement des produits en vrac). La prestation de services spécialisés (irrigation, phytosanitaires, travaux à façon, maintenance des agro équipements, aménagement des espaces verts, etc.)

L'étude exclut les activités suivantes :

- Les champs professionnels dont les programmes de formation sont de niveau universitaire, Les agro-industries (la transformation industrielle des produits agricoles), Les Pêcheries et la transformation des produits de la pêche, La foresterie (plantations d'arbres, la sylviculture et l'exploitation forestière);
- La maintenance des bâtiments agricoles.

Les activités appartenant aux secteurs en chevauchement, notamment la gestion et la mécanique d'entretien, sont incluses dans l'étude dans la mesure où ces activités sont présentes dans les exploitations agricoles entrant dans le champ de l'étude. »

Cette analyse préliminaire des activités qui seront couvertes par le secteur de formation se fait sous l'angle des connaissances et des compétences qui sont nécessaires à la pratique de chacun des métiers concernés par ces activités. Par exemple pour les pêches maritimes on trouve des activités de réfrigération au niveau des bateaux; la question va se poser de savoir si l'on doit former un « Frigoriste de bateau se pêche » ou si l'on doit plutôt inclure quelques compétences de réfrigération au profil du « Mécanicien de bateau de pêche » ?

Étape 2 : procéder à la définition du secteur de formation

5.3 Composition du secteur de formation

Le *secteur de formation* correspond à un regroupement de programmes d'études par affinité de compétences; ces compétences étant rattachées à l'exercice de métiers ou de professions. Ce regroupement a pour principal but de faciliter la planification, l'organisation et la gestion de la formation professionnelle.

La définition du secteur de formation ne peut se faire qu'à travers l'intégration des notions de « Secteur économique » et de « Secteur de formation ».

Un secteur de formation est établi à partir de l'information générale liée à un ou plusieurs secteurs socioéconomiques. **Il repose en premier lieu sur l'identification au sein de ce ou ces secteurs des métiers et des professions visés par la formation professionnelle.** Ces métiers ou professions sont par la suite regroupés sur la base de profils d'emploi (fonctions de travail) présentant des caractéristiques communes et des affinités conduisant à identifier des compétences susceptibles de composer la base d'un même programme de formation.

Cette étape fondamentale pour le diagnostic d'adéquation sectorielle permet non seulement d'apporter un éclairage sur les activités et les fonctions de travail retenues aux fins d'analyse de l'adéquation, mais également de pouvoir justifier les choix qui sont arrêtés ultérieurement. La démarche consiste à :

- Décliner les principales activités en sous-catégories ou sous-activités (ex. Agences de voyages : réservation/vente de séjours, vente de titres, transport des touristes et locations de voitures, organisation d'excursions);
- Déterminer si une fonction de travail ou un métier est suffisamment complexe, distinct et important en terme d'emplois pour justifier un programme de formation ;
- Départager les fonctions de travail s'exerçant dans plusieurs domaines d'activité professionnelle (mécanicien, électricien...).

Dès cette étape, il importe de distinguer :

- Les fonctions de travail ou métiers reliés à des formations universitaires ;
- Les fonctions de travail ou métiers visés par la formation professionnelle^{2, 3, 4.}
- Les fonctions de travail ou métiers ne requérant aucune formation particulière;
- Les fonctions de travail ou métiers exclusifs au secteur et celles qui sont partagées avec d'autres secteurs.

Cette étape conduit donc à déterminer la liste des fonctions de travail ou des métiers sur lesquels portera le diagnostic d'adéquation

Éléments de recherche	Démarche/sources d'information	Produits/résultats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les activités qui ont un lien exclusif avec le secteur (ex : la culture de céréales en agriculture); ▪ Les activités que l'on retrouve dans le secteur étudié, mais également dans d'autres secteurs (ex. l'entretien d'équipements ou de machines); ▪ Les activités faisant appel à 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultation d'études à caractère économique ou autre traitant de l'organisation des activités d'un secteur; ▪ Analyse des informations émanant de la recherche; ▪ Information émanant des analyses de situation de travail (AST) en lien avec les programmes APC. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une définition claire des activités comprises dans le secteur de formation; ▪ Une identification et une description des activités qui sont exclues du secteur de formation à l'étude; ▪ La liste des métiers visés par le diagnostic d'adéquation sectorielle.

² Indicateurs de niveau formation/profession, Annexe 1 (Agriculture – Adéquation formation/emploi – Diagnostic sectoriel, Avril 2014)

³ Cadre de certification – CNC, Annexe 2 (Agriculture – Adéquation formation/emploi – Diagnostic sectoriel, Avril 2014)

⁴ Classification des fonctions de travail, Annexe 3 (Agriculture – Adéquation formation/emploi – Diagnostic sectoriel, Avril 2014)

des connaissances et/ou de compétences qui sont partagées par plus d'un secteur dont celui à l'étude (ex. la mécanique agricole par rapport à la mécanique d'équipements lourds).		
---	--	--

Étape 3 : déterminer les besoins de formation du secteur de formation en lien avec la situation de l'emploi

5.4 Les besoins de formation

Dans un système de formation piloté par la demande, l'une des composantes fondamentales porte sur la connaissance de la situation de l'emploi. Souvent difficile à cerner, cette composante peut être abordée selon différents niveaux, en fonction des informations disponibles :

- L'emploi global au niveau du secteur ;
- L'emploi par niveaux d'occupations ;
- L'emploi par groupe de métiers ou fonction de travail.

Éléments de recherche	Démarche/sources d'information	Produits/résultats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'emploi global au niveau du secteur ; ▪ Les emplois par niveaux d'occupation (pyramide des emplois selon le niveau : Ingénieurs, TS, T,....) ; ▪ Idéalement les emplois par groupes de métiers et occupations (fonction de travail) ; ▪ L'évolution des emplois dans le temps selon la même répartition. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cerner le potentiel des données disponibles au HCP ; ▪ Mise en place d'un protocole d'exploitation des données du HCP avec la collaboration du DFP ; ▪ Formulation de requêtes auprès du HCP afin d'obtenir des données sur la main d'œuvre et l'emploi selon un découpage sectoriel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le total du nombre de personnes qui exercent un métier dans le secteur à l'étude ; ▪ La répartition des emplois en % selon la structure (pyramide) des emplois ; ▪ L'ordre de grandeur des emplois par groupe de métiers liés à de la formation professionnelle et leur évolution au cours des dernières années.

La façon d'aborder la composante emploi va varier de manière plus ou moins importante d'un secteur à l'autre et va dépendre : du niveau de structuration de celui-ci, de la nature et la concentration des activités et bien entendu des informations disponibles. Dans un secteur comme l'Hôtellerie et la restauration il est possible par exemple d'établir des ratios d'emplois par groupe de métiers (Ex. nombre de femmes de chambre selon la capacité de l'hôtel) puis de généraliser à l'ensemble du secteur par la suite.

Les difficultés chroniques d'accès à des données précises et détaillées sur l'emploi vont amener les responsables de l'analyse à identifier l'angle le plus favorable devant permettre d'estimer l'ordre de grandeur des emplois par groupe de métiers. L'approche de répartition des emplois selon la structure ou la pyramide des emplois en fait partie (On y revient à la section 7 qui traite de l'analyse de l'adéquation formation/emploi).

6. Information sur l'offre de formation

Étape 4 : mettre à jour l'information sur l'offre de formation

Cette étape a pour objectif de colliger et analyser toutes les informations relatives à la formation professionnelle dans le secteur à l'étude : son organisation, les filières de formation qui sont dispensées, les clientèles des programmes de formation et l'insertion en emploi des diplômés.

6.1 L'organisation de la formation professionnelle du secteur

Cette section a pour objet d'identifier les acteurs importants de la formation professionnelle du secteur et de caractériser l'offre de formation (nombre d'établissements de formation, capacité d'accueil, etc.).

Éléments de recherche	Démarche/sources d'information	Produits/résultats
<ul style="list-style-type: none">▪ Identifier l'opérateur principal et sa mission en regard de la formation professionnelle ;▪ Identifier les autres opérateurs de formation professionnelle du secteur ;▪ Caractéristiques générales du dispositif de formation :<ul style="list-style-type: none">- Nombre d'établissements ;- Modes de formation, niveaux et durée ;- Capacité d'accueil ;- Volume d'inscriptions et de diplômés/an ;▪ Conditions d'admission.	<ul style="list-style-type: none">▪ Consultation du site Web de l'opérateur principal ;▪ Consultation de moteurs de recherche sur les établissements privés ;▪ Extraction d'informations issues de publications sur le secteur de formation.	Un portrait global de l'organisation et de l'offre de la formation professionnelle du secteur.

6.2 Les filières de formation

On procède à ce niveau à l'identification des filières ou programmes de formation offerts. On portera une attention particulière à la distinction entre programmes APC et programmes PPO.

Éléments de recherche	Démarche/sources d'information	Produits/résultats
<ul style="list-style-type: none">▪ La liste des filières offertes et les diplômes correspondants ;▪ Type de programme APC ou PPO ;▪ La répartition nationale et régionale de l'offre de formation sur le territoire.	<ul style="list-style-type: none">▪ Collecte directe d'informations auprès des opérateurs ;<ul style="list-style-type: none">- Filières offertes par région ;- Diplômes correspondant aux filières de formation.▪ Compilation et organisation des données.	Tableau synthèse de l'offre de formation régionale et nationale (liste des filières par niveau et par région).

6.3 L'effectif des inscrits et des diplômés

Éléments de recherche	Démarche/sources d'information	Produits/résultats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le nombre d'inscrits et de diplômés par filière de formation ; ▪ Le nombre de filles et diplômées dans les différentes filières ; ▪ Répartition/évolution des effectifs par filières au cours des dernières années (3 à 5 ans) ; ▪ Le nombre de diplômés par rapport au nombre d'inscrits. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte directe d'information auprès des opérateurs ; ▪ Compilation et organisation des données. 	Présentation des résultats sous forme de tableaux des principaux éléments de caractérisations de l'effectif des inscrits et des diplômés : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liste et type de programmes offerts ; ▪ Effectifs par filière et évolution en fonction des années ; ▪ Pourcentage de filles dans les différentes filières ; ▪ Taux d'obtention du diplôme selon les filières ; ▪ La performance des établissements de formation (taux de diplomation).

7. Analyse de l'adéquation formation/emploi

L'analyse de l'adéquation formation/emploi consiste à cerner les besoins du marché du travail, tant sur les plans qualitatifs que quantitatifs, et de les mettre en relation avec l'offre de formation professionnelle.

L'analyse de l'adéquation formation/emploi repose en premier lieu sur la mise en relation ou en concordance des programmes de formation et des métiers ou professions visés par ces programmes.

Étape 5 : produire ou mettre à jour le tableau de correspondance fonctions de travail/filières de formation

7.1 Correspondance entre la formation offerte et les métiers ciblés

Le tableau de correspondance met en relation les principales fonctions de travail couvertes par le secteur de formation et les programmes de formation professionnelle. Il permet l'analyse globale de l'offre de formation afin de montrer la correspondance (ou la non-correspondance) entre les fonctions de travail et les programmes de formation qui sont offerts. La fonction de travail reflète l'objectif de polyvalence que l'on souhaite donner à une personne à travers un programme de formation (1 fonction de travail = 1 programme d'étude).

Le tableau de correspondance entre les fonctions de travail et les programmes de formation est un outil d'analyse qui permet de montrer en quoi les filières de formation qui sont offertes ont un lien plus ou moins direct avec les fonctions de travail.

Éléments de recherche	Démarche/sources d'information	Produits/résultats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les programmes de formation qui ont une correspondance directe avec les fonctions de travail du secteur; ▪ Les programmes de formation ayant des discordances par rapport aux fonctions de travail (voir note ci-après). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regrouper les fonctions de travail selon les grands domaines d'activités à l'intérieur du secteur (ex : Production animale, Production végétale ...); ▪ Appairer, un à un, les programmes de formation aux fonctions de travail ; ▪ Montrer les écarts d'appariement. . 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un tableau de correspondance mettant en relation directe les principales fonctions de travail du secteur de formation avec les programmes de formation professionnelle; ▪ La mise en évidence des éléments de non-concordance entre les programmes de formation et les fonctions de travail; ▪ La formulation de propositions préliminaires visant à améliorer l'adéquation formation/emploi.

L'analyse du contenu du tableau de correspondance va permettre de relever les principaux dysfonctionnements de l'offre de formation en rapport avec la situation de l'emploi. (Programmes en duplication, absence de programmes, programmes très spécialisés, etc.)

Étape 6 : procéder à l'analyse qualitative et quantitative de l'adéquation formation/emploi

7.2 Analyse qualitative

L'analyse de l'adéquation qualitative vise à rendre compte des écarts en terme de compétences, entre les besoins du marché du travail (profils d'emploi) et les programmes de la formation (profils de formation).

Rappelons que l'objectif de la formation professionnelle est de contribuer à l'autonomie de la personne en la rendant compétente dans l'exercice d'un métier ou d'une profession, la formation est donc orientée vers l'intégration à la vie professionnelle. Les programmes de formation doivent être adaptés à la réalité du marché du travail afin de répondre de façon pertinente aux besoins des entreprises sur le plan des compétences de la main d'œuvre.

L'analyse de l'adéquation qualitative va s'attarder à déterminer en quoi les compétences développées à travers les programmes d'études et la formation continue correspondent à celles qui sont demandées par les employeurs. Il s'agit donc de comparer la liste des compétences proposées dans les programmes d'études avec les descriptions de tâches, les remarques et les suggestions faites par les employeurs à travers les enquêtes ou provenant d'autres sources d'information (études, rapports, personnes ressources).

Différents volets font l'objet d'une attention particulière :

1. La couverture des programmes de formation par rapport aux fonctions de travail;
2. Le contenu des programmes de formation par rapport aux exigences de la fonction de travail (tâches et responsabilités + remarques faites par les employeurs);
3. L'insertion dans des emplois associés à la formation;
4. Le niveau de satisfaction des employeurs en regard de la formation et des formés;
5. Le degré de développement des programmes selon l'APC.

Éléments de recherche	Démarche/sources d'information	Produits/résultats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La correspondance des programmes de formation aux fonctions de travail; ▪ Le contenu des programmes de formation par rapport aux exigences de la fonction de travail; ▪ La répartition de l'offre nationale et régionale de la formation professionnelle (Carte des enseignements); ▪ Publications sur l'insertion des diplômés et la satisfaction des employeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relever la liste des filières enseignées par niveau de formation ; ▪ Analyser le contenu des programmes de formation : <ul style="list-style-type: none"> - Type de programmes de formation (APC ou PPO); - Liens entre le programme de formation et la fonction de travail; - Nature des compétences; - Polyvalence visée. ▪ Analyser l'offre de formation nationale et régionale en fonction des bassins potentiels d'emploi; ▪ Analyser les taux d'insertion des diplômés et le niveau de satisfaction des employeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un tableau synthèse des filières de formation offertes par région et niveau ; ▪ Des constats mettant en évidence les écarts d'adéquation entre les fonctions de travail et les programmes de formation ; ▪ Un état de situation des programmes de formation selon l'APC : <ul style="list-style-type: none"> - Programmes développés ; - Programmes implantés.

Le travail d'appariement des programmes de formation (tableau de correspondance) aux fonctions de travail et l'analyse qualitative vont normalement permettre d'identifier différents contextes d'inadéquation tels que :

- Des fonctions de travail pour lesquelles il n'y a pas de programmes d'études correspondants;
- Les programmes en duplication (deux programmes visant la même fonction de travail);
- Les programmes ne conduisant pas à une fonction de travail;
- Des libellés de programmes peu significatifs par rapport à la fonction de travail devant y correspondre;
- Le même intitulé désignant deux programmes de niveaux différents (ex : Mécanique agricole);
- L'existence de programmes visant des fonctions de travail dont les exigences d'accès (seuil d'entrée sur le marché du travail) de manière générale, requièrent de l'expérience et éventuellement une formation complémentaire;
- Des programmes de formation orientés vers des métiers très spécialisés (Ouvrier arboricole) plutôt que vers la fonction de travail (Ouvrier horticole et maraîcher).

La formulation de propositions préliminaires visant à améliorer l'adéquation formation/emploi va concerner entre autres :

- La création de nouvelles filières de formation;
- L'abandon ou le regroupement de filières;
- L'établissement de passerelles entre programmes de formation.

Le tableau de correspondance permet également une actualisation de la situation des programmes de formation :

- Programmes APC nouvellement implantés;
- Programmes de formation en voie de développement selon l'APC;
- Programmes récemment retirés de l'offre de formation.

7.3 Analyse quantitative

La recherche de l'adéquation quantitative a pour objet la mise en relation des besoins quantitatifs de main-d'œuvre (idéalement par fonctions de travail) avec le nombre de diplômés dans les filières de formation correspondantes. L'analyse cherche alors à répondre à la question « *combien de personnes on devrait diplômer chaque année dans les différentes filières de formation pour répondre de façon adéquate à la demande du marché du travail pour les métiers et occupations correspondants?* »

La grande question est de savoir comment quantifier les besoins actuels et futurs des entreprises en matière de recrutement. L'estimation des besoins quantitatifs de main-d'œuvre pose souvent problème en raison du peu ou de l'absence d'information sur le nombre de travailleurs dans chaque métier ou occupation, sur les tendances de l'emploi, sur les taux de chômage mis à jour, sur l'âge moyen des travailleurs et dans certains cas sur l'insertion des diplômés dans le marché du travail.

À cette étape de l'analyse, on cherchera en premier lieu à réaliser un premier diagnostic en lien avec la situation actuelle des emplois du secteur économique. La prise en considération des courbes d'évolution de l'économie et des emplois du secteur permettra par la suite de porter un jugement sur la tendance et l'évolution des besoins de main d'œuvre.

Si on connaît déjà le nombre total d'emplois dans un secteur et si l'on peut établir quel pourcentage de ces emplois sont des emplois nécessitant une formation professionnelle (tous niveaux confondus), il devient alors possible d'établir des cibles globales de formation pour un secteur de formation.

Ces cibles vont s'appuyer sur le calcul des besoins récurrents de main-d'œuvre et non sur des besoins ponctuels. Lors de la détermination de ces cibles, on s'intéresse davantage, dans le cadre de l'adéquation formation/emploi, à des ordres de grandeur qu'à des données en valeur absolue.

Deux facteurs influencent les besoins récurrents de main-d'œuvre :

- Les besoins de remplacement de la main d'œuvre;
- L'accroissement de la main d'œuvre.

7.3.1 Les besoins de remplacement

En temps normal, lorsqu'une personne quitte une entreprise (congédiement, retraite, changement d'emploi, décès) elle est remplacée par une autre, à moins que l'activité de l'entreprise soit en décroissance ou encore que la technologie vienne remplacer des travailleurs. L'entreprise a donc généralement besoin de remplacer la personne qui a quitté, ce qui peut créer une opportunité pour un lauréat.

Le taux de remplacement sera d'autant important, que l'âge moyen des travailleurs sera élevé. Lorsque, par exemple, la moyenne d'âge des travailleurs d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises se situe entre 55 et 65 ans, on s'attend à ce que chaque année plusieurs de ces travailleurs prennent leur

retraite. Il faut alors prévoir remplacer plus de personnes que si l'âge moyen se situait par exemple à 40 ans.

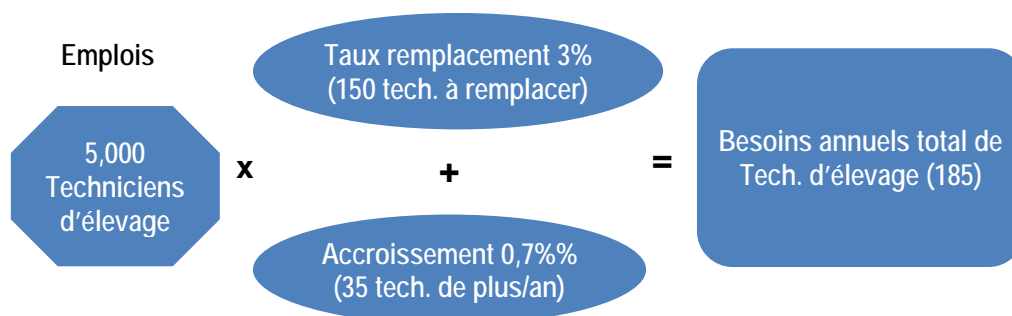
Pour les emplois qui sont relativement stables, on estime que pris globalement, c'est-à-dire sur l'ensemble des travailleurs, le taux annuel de remplacement de la main d'œuvre devrait se situer à environ 3 %⁵.

7.3.2 Les besoins liés à l'évolution de la main-d'œuvre

Les besoins liés à l'évolution de la main-d'œuvre se combinent à ceux associés au remplacement. Ils s'additionnent au remplacement dans le cas d'un accroissement et se soustraient dans le cas d'une décroissance. L'évolution nous est normalement fournie à travers les statistiques sur l'emploi par métier ou encore globalement au niveau d'un secteur d'activité.

En l'absence de données fines sur la main d'œuvre par professions, on fera appel aux statistiques les plus récentes sur l'évolution sectorielle de l'emploi pour en déterminer la tendance (augmentation ou diminution).

Voici un exemple d'application de la méthode de calcul des besoins annuels récurrents découlant du remplacement et de l'accroissement de l'emploi.



La formule s'applique de la même manière pour le calcul des cibles de formation, peu importe le secteur.

En l'absence de données précises sur l'emploi par métier ou groupe de métiers, on cherchera à travers l'analyse quantitative à connaître d'abord le nombre total d'emplois dans le secteur. Par la suite on cherchera à savoir comment sont structurés ou hiérarchisés ces emplois et les métiers correspondants (pyramide des emplois)? Quels emplois ou métiers sont concernés par le secteur de formation à l'étude? Quels emplois concernent la formation professionnelle? Le but ultime étant de déterminer le plus précisément possible le nombre de personnes exerçant un métier donné ou à tout le moins obtenir un ordre de grandeur. On poursuivra donc l'analyse afin de s'approcher le plus possible de ce niveau d'information. Différentes informations seront alors exploitées :

- Études à caractère économique;

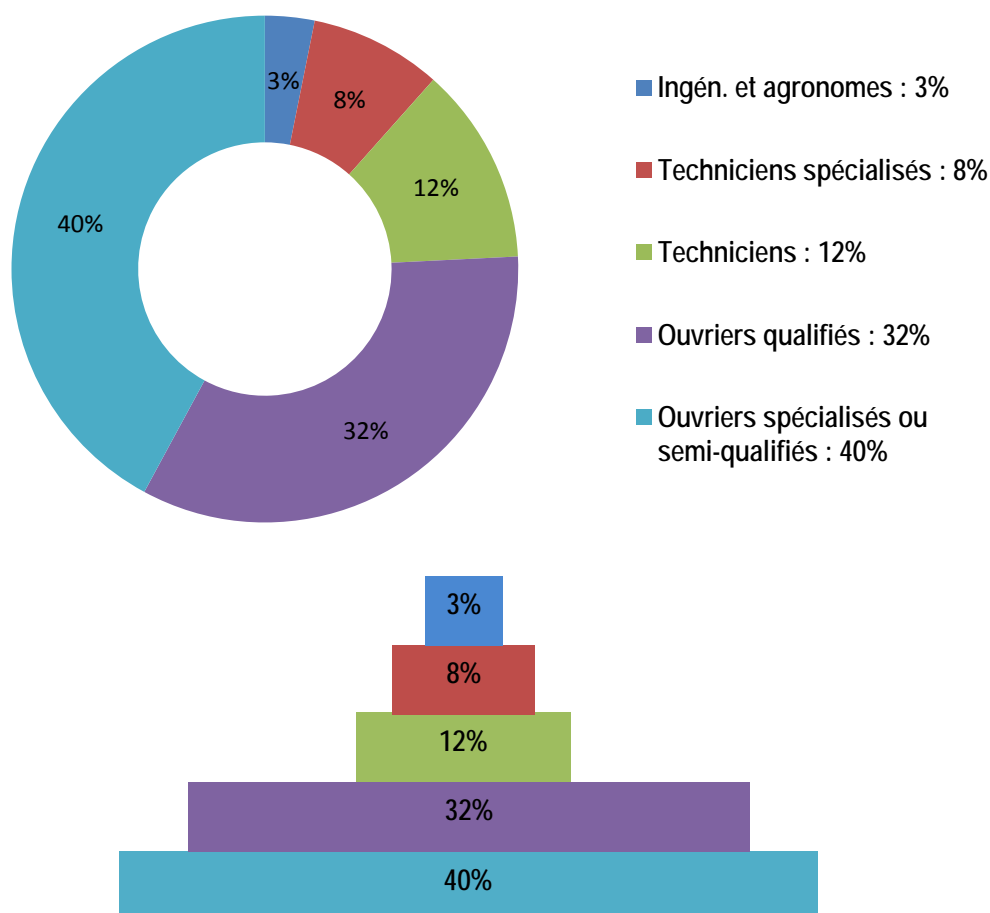
⁵ Ce pourcentage se justifie de la façon suivante; une personne travaille en moyenne entre 30 et 35 ans avant d'arriver à la retraite. C'est dire qu'une génération complète de travailleurs doit être remplacée à tous les 30 ou 35 ans; ce qui équivaut à un taux de remplacement de 3% par année.

- Données globales sur l'emploi dans le secteur :
 - Données provenant de ministères sectoriels (site Web, publications);
 - Donnée provenant de l'organisme ou du ministère chargé de la main-d'œuvre et de l'emploi (ex. : HCP);
- Données sur l'évolution de l'emploi dans le secteur au cours des dernières années;
- Données plus spécifiques sur l'emploi par domaine d'activité à l'intérieur du secteur (élevage, culture en serre, ...);
- Proportion des emplois que représente un métier ou un groupe de métiers.

7.3.3 Distribution des emplois par niveaux

L'approche de distribution des emplois par niveau est une méthode, parmi d'autres, qui vise à atténuer le manque d'informations ciblées concernant le nombre de personnes qui exercent l'un ou l'autre métier du secteur à l'étude. Il faut donc chercher à obtenir des informations plus globales, mais grandement utiles pour appuyer le diagnostic d'adéquation formation/emploi.

Dans le cas spécifique du secteur de l'Agriculture cette approche a permis de formuler une hypothèse quant à la pyramide des emplois (figures suivantes) et à dériver un ordre de grandeur des besoins pour des catégories d'emplois.



Tout en demeurant une hypothèse, celle-ci a permis d'illustrer le fait que pour certaines catégories d'emplois, techniciens et techniciens spécialisés entre autres, on ne formait pas suffisamment de personnes au regard des besoins estimés, et ce même s'il s'agissait d'un scénario très conservateur. La démarche empruntée est exposée dans l'encart qui suit.

Le nombre de diplômés versus les emplois disponibles

Pour les fins de l'hypothèse avancée en Agriculture, seulement 10 % des 4,000,000 de personnes qui composent le bassin d'emplois du domaine de l'agriculture, soit 400,000 emplois, ont été considérés comme des emplois nécessitant une formation professionnelle. Il s'agit là d'un scénario conservateur dans lequel situe le niveau de remplacement des personnes en emploi à 3 % par année⁶. Le calcul des besoins en lien avec la croissance des emplois a été effectué à partir des données du HCP⁷ de 2010.

Dans le tableau qui suit, l'application des pourcentages (colonne 2) que représente chaque niveau professionnel (pyramide des emplois) nous donne les emplois estimés par niveau (colonne 3). En calculant les besoins de remplacement (3 %) et les besoins liés à l'accroissement (0,7 %), on obtient les cibles de formation (avant-dernière colonne). Ces cibles de formation peuvent finalement être comparées avec le nombre de diplômés pour le niveau correspondant (dernière colonne).

Nombre de diplômés vs emplois disponibles

Niveaux d'emploi	% des emplois selon le niveau	Nombre d'emplois (hypothèse)	Besoins rempl. (3 %)	Besoins accrois. (0,7 %)	Cibles de formations par niveau d'emploi	Nombre de diplômés 2013
Vétérinaires, Ingénieurs & Agronomes	3 %	12 000	360	84	444	N.C.
Tech. spécialistes	8 %	32 000	960	224	1 184	337
Techniciens	12 %	48 000	1 440	336	1 776	443
Ouvriers qualifiés	37 %	148 000	4 440	1 036	5 476	803
Ouvriers spécialisés ou semi-qualifiés	40 %	160,000	4 800	1 120	5 920	5 210 Apprentis
Total	100	400 000	12 000	2 800	14 800	

Les cibles de formation découlant de la présente hypothèse correspondraient aux besoins récurrents de main-d'œuvre, c'est-à-dire les besoins qui se répètent d'année en année. Il est important de ne pas confondre les besoins récurrents avec les besoins ponctuels générés par des facteurs ayant un effet limité dans le temps : programme gouvernemental, programme d'investissement privé, départ massif à la retraite, etc.

L'hypothèse globale que nous avons formulée ne peut être validée tant et aussi longtemps que l'on ne disposera pas de données à jour et fiables sur le nombre d'emplois et leur évolution par fonction de travail. Celle-ci a toutefois le mérite de mettre en évidence qu'en regard de la masse importante des emplois dans le secteur (4 millions), le système de formation professionnelle diplôme relativement très peu de personnes, soit moins de 0.2 % du total des emplois.

⁶ Voir Analyse quantitative à la section 2.1.2 du présent document

⁷ Les indicateurs sociaux du Maroc en 2010, HCP

La recherche des informations sur l'emploi demeure, de façon générale, un exercice difficile. Cette difficulté ne doit cependant pas justifier de limiter l'effort nécessaire pour arriver à un premier diagnostic, si imparfait soit-il. Malgré les lacunes et les limites des données que l'on parvient à obtenir, on peut en tirer des informations très utiles aux fins du diagnostic d'adéquation quantitative (nombre de diplômés par filières de formation vs l'ordre de grandeur des besoins estimés pour les métiers ou groupe de métiers correspondants).

Éléments de recherche	Démarche/sources d'information	Produits/résultats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le total et l'évolution des emplois dans le secteur ; ▪ Le nombre d'emplois par groupe de métiers ou d'occupations (selon la disponibilité des informations) ; ▪ La localisation des bassins régionaux d'emplois en lien avec la concentration des activités économiques ; ▪ La structure des emplois du secteur ; <ul style="list-style-type: none"> - Pyramide des emplois ; - % des emplois selon le niveau. ▪ L'effectif des inscrits et des diplômés par filière de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche de données globales et de données ciblées sur la main d'œuvre et l'emploi; <ul style="list-style-type: none"> - Cueillette d'information sur les perspectives de développement sectoriel : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientations politiques sectorielles; ✓ Projets d'investissement privé; ✓ Incidence des différents programmes sur les besoins de main-d'œuvre; ✓ Besoins ponctuels ; ✓ Besoins récurrents. ▪ Estimation de l'ordre de grandeur des besoins récurrents de main-d'œuvre⁸ : <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration de scénario de référence; - Besoin global au niveau du secteur; - Besoin par strate d'emploi; - Besoin par groupe de métiers ou d'occupations (selon la précision des données disponibles). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des données permettant de refléter la situation de l'emploi dans le secteur à différents niveaux : <ul style="list-style-type: none"> - Pour l'ensemble du secteur ; - Par niveau d'emplois (pyramide) ; - Par groupe de métiers ou d'occupations. ▪ Des observations et des commentaires d'ordre quantitatif sur les clientèles de la formation professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> - Concentration des élèves dans certaines filières ; - Filières peu fréquentées ; - La présence des filles ; - Taux de réussite. ▪ L'identification de cibles de formations (nombre de diplômés par niveau d'emploi et/ou par groupe d'occupations) ; ▪ Un comparatif des cibles de formation et du nombre de diplômés (dernières données disponibles) ; ▪ La comparaison de la localisation des emplois (bassins d'emplois) en regard des régions de fréquentation des élèves par filière.

7.4 Insertion des diplômés et satisfaction des employeurs

Les enquêtes d'insertion des diplômés et de satisfaction des employeurs, pour autant qu'elles répondent à des standards définis de qualité aux plans de la méthodologie d'enquête, du traitement des informations et de la présentation des résultats, peuvent servir à consolider le diagnostic d'adéquation qualitative et d'adéquation quantitative entre la formation et les besoins du marché du travail. L'analyse va donc s'attarder à relever les éléments les plus significatifs pour l'appréciation de l'adéquation :

⁸ Agriculture – Adéquation formation/emploi – Diagnostic sectoriel, section 3.2 : Analyse quantitative, pages 35 à 38, Fernand Laplante, Avril 2014

- Les taux d'insertion les plus élevés ;
- Les taux d'insertion les plus bas ;
- Les écarts les plus significatifs :
 - D'une année à l'autre pour une même filière ;
 - Entre filières similaires offertes à différents niveaux.

Éléments de recherche	Démarche/sources d'information	Produits/résultats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'ensemble des informations disponibles sur l'insertion et la satisfaction des employeurs provenant du DFP ou des opérateurs sectoriels pour les trois dernières années ; ▪ Les filières couvertes par les enquêtes d'insertion ; ▪ Relevé de l'absence des données d'insertion pour certaines filières et éléments de justification. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des contenus des publications issues du DFP en lien avec l'insertion des diplômés et la satisfaction des employeurs ; ▪ Formulation de requêtes de traitement auprès du DFP : <ul style="list-style-type: none"> - Consolidation de données sur plusieurs années de référence ; - Accès à des informations non publiées ; - etc. ▪ Compilation et organisation des données de façon à en faciliter l'interprétation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultats des études de suivi de l'insertion des lauréats de la formation professionnelle présentés sous forme de tableau : <ul style="list-style-type: none"> - Liste des filières pour lesquelles les informations sont disponibles ; - Taux d'insertion par filière pour les années de référence (3 ans). ▪ Tableau synthèse montrant les taux moyens d'insertion par filière de formation pour les trois dernières années disponibles ; ▪ Des informations organisées permettant de connaître la satisfaction des employeurs à l'égard du contenu des programmes de formation et des compétences des diplômés de la formation professionnelle.

L'utilisation des résultats des enquêtes d'insertion et de satisfaction est cependant tributaire de la qualité de l'information collectée. À cet effet, une attention particulière devra être portée à la méthodologie d'enquête et à la façon dont sont publiés les résultats, notamment en ce qui concerne :

- Les indicateurs d'insertion ou de satisfaction utilisés ;
- La méthode d'échantillonnage ;
- La méthode de collecte ;
- Le contenu des questionnaires ;
- La présentation des résultats (niveau d'agglomération des données).

8. Éléments de consolidation

Étape 7 : dégager les constats et identifier les pistes de consolidation

Cette étape correspond au début de la rédaction du document de diagnostic dont un exemple de table des matières est présenté en annexe.

8.1 Les principaux constats

Nous traitons ici des constats et des pistes de consolidation qui découlent de l'analyse de l'adéquation réalisée à l'étape précédente.

8.1.1 Les forces et acquis du système en place

Un des premiers constats porte sur les principales forces et les réalisations au crédit du Département de Formation ministériel responsable de la formation professionnelle du secteur. On y traite entre autres :

- De la stratégie de développement de la formation professionnelle pour le secteur.
- Du réseau d'établissements de formation en place.
- De la couverture géographique du territoire par la formation professionnelle.
- De l'implication des professionnels du secteur.
- De la contribution économique et sociale de la formation professionnelle du secteur.
- De l'évolution des clientèles des inscrits et des diplômés.
- De la qualité de l'insertion des diplômés.
- De la satisfaction des employeurs à l'égard des programmes de formation et des diplômés.

On exposera également les principales réalisations ayant permis des avancées en matière d'adéquation formation/emploi au cours des dernières années :

- Les études conduites et leur portée.
- Les programmes développés selon l'APC.
- Les programmes en APC déjà implantés.
- Le soutien apporté à la mise en place des programmes de l'APC.
- Les investissements réalisés.

8.1.2 Les composantes systémiques affectant l'adéquation formation/emploi au niveau du secteur

Cette section traite de l'énoncé des principaux constats d'ordre général mettant en relief les lacunes majeures de la formation professionnelle du secteur en regard de l'adéquation formation/emploi. À titre d'exemple, on y traitera :

- De la faiblesse des informations quantitatives en provenance du marché du travail.
- De la difficulté d'évaluer les besoins quantitatifs de formation.
- De la méconnaissance des fonctions de travail stratégiques pour le secteur.
- D'une carte des enseignements sans cohérence avec les bassins régionaux d'emplois.

- De l'absence de passerelles fonctionnelles entre les programmes de formation.
- De programmes orientés vers la spécialisation plutôt que vers la polyvalence.
- De la duplication/chevauchement entre programmes :
 - du même secteur ;
 - avec d'autres secteurs de formation.

8.1.3 La formulation de constats spécifiques à des programmes de formation et à des fonctions de travail

On fera ici état des éléments à consolider à l'égard des programmes de formation (programmes de formation qui ne sont pas en concordance avec les principes de l'adéquation formation/emploi). Le tableau de correspondance entre les fonctions de travail et les programmes de formation permet un premier diagnostic en regard de l'adéquation qualitative de la formation (à titre d'exemple) :

- Le manque de concordance des programmes avec les fonctions de travail;
- Le peu de polyvalence;
- Des fonctions de travail pour lesquelles on ne trouve aucun programme de formation;
- Des programmes de formation à consolider;
- Des programmes de formation à fusionner ;
- Des programmes de formation à retirer.

Une analyse des contenus des programmes de formation en comparaison des exigences des fonctions de travail correspondantes va permettre de préciser et nuancer le diagnostic initial.

8.1.4 Les autres constats

Les autres composantes présentant des lacunes vont souvent être relevées à travers la recherche des informations sur l'offre de formation, les clientèles (inscrits et diplômés), l'insertion en emploi, etc. Les constats porteront alors sur des éléments en lien avec :

- La consolidation des enquêtes d'insertion et de satisfaction.
- L'amélioration des systèmes d'information.
- L'amélioration de la qualité de présentation des informations.
- Le choix des intitulés de programmes de formation.
- Les niveaux de formations attribués aux programmes de formation.

On relèvera également les lacunes d'ordre plus général comme :

- Le manque de qualité des informations disponibles.
- Certaines lacunes méthodologiques dans la collecte et le traitement des informations.
- Un mauvais choix d'indicateurs et une présentation inadéquate des informations et des publications.
- Des intitulés de programmes peu significatifs.

8.2 Les pistes de consolidation

Les pistes de consolidation vont émerger de la réflexion sur les moyens et les actions les mieux adaptés pour corriger les éléments de faiblesse observés au moment de l'analyse. Cette démarche de l'analyse est conduite en reprenant un à un les éléments de diagnostic posés à la section précédente (Constats). À titre d'exemple, voici certaines pistes de consolidation qui pourraient être retenues en lien avec les principaux constats évoqués précédemment.

Constats	Pistes de consolidation
Concernant le marché du travail	
La faiblesse des informations quantitatives en provenance du marché du travail.	Conclusion d'une entente administrative entre le DFP et HCP portant sur l'exploitation des banques de données sur la main-d'œuvre et l'emploi et visant l'obtention de données utiles pour la planification de l'offre quantitative de formation professionnelle par filière de formation.
Une incapacité à évaluer les besoins quantitatifs de formation.	Production d'une estimation (ordre de grandeur) de la taille des effectifs pour chaque métier ou groupe de métiers (nombre total d'emplois de la branche et proportions estimées suite aux analyses qualitatives). Calcul des cibles de formation en se basant sur l'estimation des besoins récurrents de main-d'œuvre pour chaque métier ou groupe de métiers ⁹ .
Une méconnaissance des fonctions de travail stratégiques pour le secteur.	Consultation des regroupements et associations professionnelles pour établir une liste des fonctions de travail les plus stratégiques pour le secteur.
Une carte des formations sans cohérence avec les bassins régionaux d'emplois.	Identification des principaux bassins d'emplois à partir des informations du HCP, des associations professionnelles, et des données internes. Superposition de la carte des enseignements et des bassins régionaux d'emplois (identification des écarts les plus significatifs). Quantification de l'ordre de grandeur des besoins de formation (en fonction des informations disponibles).
Concernant les programmes de formation	
L'absence de passerelles fonctionnelles entre les programmes de formation.	Identification des composantes législatives et réglementaires limitant la mise en place de passerelles fonctionnelles entre certains programmes de formation. Identification des programmes de formation du secteur qui bénéficieraient à être décroissés avec pour objectifs : <ul style="list-style-type: none"> ▪ De bien distinguer les programmes de base par rapport aux programmes de spécialisation et de mieux faire correspondre les diplômes aux seuils d'accès au marché du travail; ▪ D'éviter la duplication des compétences visées entre les programmes de formation; ▪ De réduire la durée totale de formation; ▪ De limiter les coûts de système.
Des programmes orientés vers la spécialisation plutôt que vers la polyvalence.	Appropriation des notions de fonction de travail , de spécialisation et de polyvalence appliquées aux programmes de formation. Analyse de correspondance entre fonction de travail et programme de formation ¹⁰ .

⁹ Agriculture – Adéquation formation/emploi – Diagnostic sectoriel, section 2.1.2 : Analyse quantitative – Méthode de calcul des besoins annuels récurrents, pages 12 et 13, Fernand Laplante, Avril 2014

¹⁰ Référence : Tableau de correspondance fonctions de travail/filières de formation secteur Agriculture, Fernand Laplante, avril 2014

	Conduite d'AST ou d'études complémentaires visant à définir le niveau optimal de polyvalence des programmes de formation.
Duplication/chevauchement de programmes de formation avec d'autres secteurs de formation.	Vérification de l'offre de formation des autres opérateurs sectoriels, de l'OFPPT et des opérateurs privés. Identification des programmes visant la même fonction de travail. Identification des zones d'activités partagées avec d'autres secteurs (ex. La transformation alimentaire).
Le manque de concordance des programmes avec les fonctions de travail.	Repérage des programmes de formation n'ayant pas de correspondance directe avec une fonction de travail. Se réalise à partir du tableau de correspondance fonction de travail/programmes de formation ou à travers des analyses et/ou des études complémentaires.
Des fonctions de travail pour lesquelles on ne trouve aucun programme de formation.	Conduite d'études complémentaires dont les objectifs peuvent être de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confirmer l'existence de la fonction de travail; ▪ Cerner le niveau de complexité; ▪ Déterminer la polyvalence souhaitée par les employeurs; ▪ Confirmer les besoins du marché du travail.
Des programmes de formation à retirer.	Identification des programmes de formation dont la situation conduit à un retrait : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programmes correspondant à des fonctions de travail dont l'accès ne se fait pas uniquement sur la base du diplôme, mais également en considération de facteurs comme l'expérience et les qualités personnelles (fonctions d'encadrement); ▪ Programmes de formation obsolètes (correspondant à des fonctions de travail ayant disparues ou ayant subies des transformations majeures); ▪ Programmes dont l'orientation et le contenu ne permettent pas une association avec une fonction de travail; ▪ Programmes présentant des niveaux d'insertion en deçà du niveau acceptable; ▪ Programme relevant d'un autre secteur de formation.
Des programmes de formation à fusionner (programmes visant la même fonction de travail, programmes visant un métier spécifique au lieu d'une fonction de travail,...).	Analyse de groupes de programmes ayant des affinités de contenu et visant potentiellement la même fonction de travail : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exploitation du tableau de correspondance fonctions de travail/programmes de formation; ▪ Approfondissement de l'analyse au niveau de l'organisation du travail et des attentes des employeurs.
Des programmes de formation à réviser.	Identification des programmes à revoir : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programmes traditionnels (PPO); ▪ Programmes APC nécessitant une mise à jour. Justification des actions proposées : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétences couvertes par le programme de formation par rapport aux exigences de la fonction de travail; ▪ Observations provenant des employeurs; ▪ Commentaires des formateurs en lien avec les difficultés de mise en œuvre d'un programme de formation.
Le choix des intitulés de programmes de formation.	Identification des intitulés de programmes de formation peu significatifs par rapport à la fonction de travail censée y correspondre. Une description synthèse du contenu du programme permet de cerner les compétences en jeux, la complexité de la fonction de travail et la nature des activités qui y sont associées.
Les autres pistes de consolidation	

<p>La consolidation des enquêtes d'insertion et de satisfaction.</p>	<p>Revoir les différents paramètres à partir desquels sont réalisées les enquêtes d'insertion :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Révision des indicateurs d'insertion actuellement utilisés (taux d'emploi, taux d'insertion); ▪ Ajout de nouveaux indicateurs (emploi relié, travail à temps plein ou temps partiel, poursuite des études, etc.); ▪ Revue du mode d'échantillonnage de manière à couvrir adéquatement les filières de formation ayant un petit nombre de diplômés. <p>Révision du mode de présentation des résultats d'enquêtes d'insertion de manière à en faciliter la lecture et l'interprétation du point de vue de l'utilisateur.</p> <p>Amélioration des informations à recueillir sur la satisfaction des employeurs à l'égard des lauréats de la formation professionnelle permettant entre autres de cerner :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les types d'entreprises qui recrutent des diplômés; ▪ Le recrutement, les prévisions de recrutement et les moyens de recrutement ; ▪ Les critères de sélection à l'embauche; ▪ Les attentes à l'égard des diplômés recrutés (connaissances, compétences, attitudes...); ▪ La reconnaissance du diplôme par les employeurs; ▪ La nature des tâches et des responsabilités confiées aux diplômés recrutés ; ▪ L'attitude des diplômés à l'égard des tâches et des responsabilités qui leur sont confiées.
<p>L'amélioration des systèmes d'information.</p>	<p>Identification des principales sources d'informations dont l'amélioration permettrait une meilleure exploitation en vue de poser le diagnostic sectoriel d'adéquation entre la formation et l'emploi :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nomenclature des professions; ▪ Données sur la main-d'œuvre et l'emploi (nombre et évolution des emplois, caractéristiques de la main d'œuvre, chômage...); ▪ Résultats d'enquêtes d'insertion de diplômés et de satisfaction des employeurs; ▪ Données produites par le DFP et les opérateurs sectoriels de formation; ▪ La qualité d'organisation et de présentation des informations. ▪ etc. <p>Identification des besoins de structuration et de présentation de l'information en fonction des exigences d'exploitation des données.</p>

9. Priorités et recommandations

Étape 8 : identifier les priorités et formuler des recommandations

L'identification des priorités repose sur la mise en évidence des éléments fondamentaux qui devraient être pris en considération dans la planification des actions à venir et l'affectation des ressources humaines et financières.

La détermination d'un ordre de priorité devrait s'effectuer après consultation des partenaires et la prise en considération des moyens disponibles.

Cette consultation devrait avoir comme objectif d'établir les bases d'un plan quinquennal de développement de consolidation du secteur de formation. Suivant le niveau des moyens (finances) qui

seront rendus accessibles il sera possible d'identifier pour la première année les actions qui seront entreprises et de répartir les autres interventions sur les 4 années suivantes en respectant l'ordre de priorité résultant de la consultation et des intentions gouvernementales.

Une fois identifiées les priorités du secteur, l'outil d'adéquation formation/emploi peut aussi se transformer en outil de veille sectoriel. Un suivi et une actualisation régulière des éléments prioritaires permettront d'effectuer un bilan et d'améliorer la capacité de réaction suite à des développements importants (économie, technologie, etc.) qui affecteront le secteur économique.

On peut identifier 4 grandes catégories de priorités :

- Les priorités politiques ;
- Les priorités sociales ;
- Les priorités économiques et structurelles ;
- Les priorités systémiques en lien avec la situation de l'offre de formation.

9.1 Les priorités politiques

Habituellement les priorités politiques sont connues et portent sur des visions du développement sectoriel à moyens ou longs termes. Elles prennent souvent la forme de plan de développement sur un horizon de 5 à 10 ans. Elles se concrétisent par des contrats programmes associant les représentants gouvernementaux et les principaux acteurs économiques. Par exemple : Le plan Maroc vert.

Une des premières démarches dans la formulation des priorités politiques consiste à identifier les fonctions de travail ou les programmes de formation susceptibles d'être le plus fortement sollicités par ces plans de développement.

Les recommandations porteront alors sur la consolidation ou le développement de ces filières ou programmes de formation et de l'offre de formation.

9.2 Les priorités sociales

Certains objectifs politiques portent sur l'appui à l'insertion des plus démunis, des déscolarisés et de certaines clientèles à besoins particuliers : analphabètes, handicapés, jeunes détenus, etc. Il est possible de mettre en évidence dans l'identification des priorités l'apport actuel ou le potentiel de la formation professionnelle en lien avec ces objectifs.

C'est ainsi que l'on pourra identifier les programmes de formation qui rejoignent en partie ces clientèles et de compléter l'analyse de leur performance en lien avec l'insertion en emploi. Il sera aussi possible d'établir après consultation et analyse une liste de fonctions de travail absentes de l'offre de formation et qui présentent un fort potentiel de succès en lien avec ces clientèles.

Les recommandations porteront alors sur :

- L'identification de métiers ou occupations dont les exigences d'acquisition des compétences sont compatibles avec les caractéristiques des clientèles visées.
- La mise en place ou la consolidation de modes d'organisation de la formation (apprentissage) facilitant l'accès de ces clientèles :
 - adaptation des programmes au mode d'organisation retenu ;
 - consolidation de la capacité des établissements à organiser, à gérer et à encadrer ce type de formation ;
 - formation des formateurs et encadreurs ;
 - augmentation de la capacité d'accueil.

9.3 Les priorités économiques et structurelles

En plus du diagnostic général d'adéquation formation/emploi, l'identification de l'importance stratégique de certains emplois au sein du secteur peut contribuer à octroyer aux formations correspondantes un ordre de priorité supérieur. Par exemple des formations de technicien spécialisé en santé animale ou en gestion de l'eau ne correspondent pas à un besoin quantitatif élevé, mais leur impact stratégique est tel qu'une formation de qualité à ce niveau est susceptible d'augmenter la compétitivité des entreprises et de favoriser le développement économique du secteur.

La démarche va consister à repérer, parmi les constats et pistes de consolidation, les composantes stratégiques ou ayant un effet structurant pour le secteur de formation. À titre d'exemple :

- La consolidation des filières correspondant à des fonctions de travail stratégiques pour le secteur.
- La mise en place de passerelles entre programmes de formation s'y prêtant.
- L'adoption d'un cadre permettant de classer les fonctions de travail par niveau et d'établir un lien fonctionnel entre les caractéristiques de ces emplois et le niveau de formation professionnelle qui devrait permettre de les exercer.

Les recommandations porteront alors sur :

- Les principaux enjeux de la formation professionnelle pour le secteur.
- Les composantes présentant un caractère d'urgence (celles sur lesquelles le ministère ou l'organisme responsable peut et souhaite agir).
- L'identification des actions qui en conditionnent d'autres (actions ayant un effet structurant).
- Les critères servant au choix des priorités.
- La nature des recommandations à formuler.

9.4 Les priorités reliées aux programmes de formation et à l'offre de formation

L'état des lieux du dispositif de formation : programmes de formation, offre de formation, qualification du personnel formateur, équipements, matériel constituent les éléments fondamentaux pour l'amélioration des capacités du système de formation professionnelle.

Le diagnostic d'adéquation constitue à ce niveau l'outil de base permettant de situer le niveau des difficultés rencontrées par le secteur, les capacités actuelles et les modifications et développements requis pour son amélioration.

Les recommandations porteront alors sur :

La consolidation des programmes de formation

- Relevé des constats et pistes de consolidation en lien avec les programmes de formation :
 - révision de programmes existants ;
 - développement de nouveaux programmes ;
 - regroupement de programmes ;
 - abandon de programmes.
- Analyse des impacts découlant de la mise en application des propositions reliées à la consolidation des programmes de formation :
 - ressources à mobiliser pour le développement ;
 - besoins budgétaires liés au développement ;
 - besoins budgétaires liés à l'organisation et à la mise en œuvre ;
 - les RH à former ;
 - les effets sur l'offre de formation.
- Des programmes de formation en meilleure concordance avec les exigences des fonctions de travail :
 - diversité ;
 - polyvalence ;
 - contenu de formation.

La consolidation de l'offre de formation

- Une offre de formation mieux équilibrée :
 - répartition tenant compte des bassins d'emplois (Carte des enseignements) ;
 - des données et des hypothèses permettant de définir des cibles de formation (inscrits et diplômés).
- La promotion des programmes de formation pour lesquels le nombre de diplômés est insuffisant.
- L'augmentation de la capacité d'accueil de certains programmes de formation pour lesquels des besoins plus importants de diplômés sont identifiés.
- Le contingentement de l'accès à certains programmes montrant des surplus importants de diplômés par rapport à l'estimation des besoins du marché du travail.

La conduite d'études complémentaires

Relevé des constats et pistes de consolidation susceptibles de déboucher sur des études complémentaires

- Confirmation des études à réaliser.

- Mise en priorité.
- Affectation des moyens nécessaires à la réalisation des études retenues.
- Mise en priorité des actions de consolidation des programmes de formation.

Les autres mesures de consolidation

- Relevé des constats touchant les autres mesures de consolidation (à titre d'exemple) :
 - enquêtes d'insertion et de satisfaction ;
 - amélioration des systèmes d'information ;
 - amélioration de la qualité de présentation des informations ;
 - choix des intitulés de programmes de formation.
- Identification des actions à entreprendre et des moyens à mobiliser pour la mise en œuvre des autres mesures de consolidation :
 - concertation à l'interne et à l'externe entre les producteurs de données et leurs utilisateurs ;
 - moyens matériels et humains à mobiliser ;
 - changements induits par cette nouvelle culture de l'information.
- L'organisation et la présentation des données et des informations en conformité avec ce que les utilisateurs en attendent.

Note

Trois annexes complètent le présent document :

L'annexe 1 présente un exemple de table des matières d'un diagnostic sectoriel d'adéquation.

L'annexe 2 permet de faire état de la situation actuelle de chacune des filières de formation et de mettre en évidence les éléments d'analyse et de diagnostic, de même que les recommandations concernant chacune d'elle.

L'annexe 3, sous forme de tableau, permet d'exposer la synthèse des éléments de diagnostic et les actions prioritaires préconisées pour la consolidation de l'adéquation formation/emploi pour le secteur de formation analysé.

Annexe 1

Exemple de table des matières d'un diagnostic d'adéquation

Table des matières

Résumé opérationnel

Section 1 :Situation générale du secteur

Portrait d'ensemble du secteur

Section 2 :Démarche de diagnostic d'adéquation

2.1 Présentation de la démarche

2.1.1 Analyse qualitative

2.1.2 Analyse quantitative

2.2 Documents de référence et outils d'analyse

2.3 La délimitation du secteur de formation

Section 3 : Analyse des constituantes de l'adéquation

3.1 Analyse qualitative

3.1.1 Délimitation du secteur de formation

3.1.2 Tableau de correspondance : fonctions de travail – programmes de formation

3.1.3 L'offre de formation

3.2 Analyse quantitative

Les besoins de formation professionnelle du secteur

Section 4 : Diagnostic sectoriel et pistes de consolidation

4.1 Les principales forces du système en place

4.2 Les principales faiblesses relevées

4.3 Les fonctions de travail pour lesquelles il n'y a pas de programmes de formation

4.4 Constats en regard des programmes et pistes de consolidation

4.5 Autres pistes de consolidation

Section 5 : Recommandations

Annexe 2

Fiche synthèse par filière

Intitulé :		Niveau :		Secteur :	
Professions visées :		Cibles de formation (en réponse à l'estimation des besoins annuels récurrents)		Perspectives professionnelles :	
L'offre de formation					
Nombre d'établissements :			Régions :		
Nombre de formés (moyenne 3 ans)			Insertion (moyenne sur 3 ans)		
Années de référence : de à			Années de référence : de à		
Inscrits	Diplômés	% emploi	% insertion		
Analyse qualitative – éléments de diagnostic :					
Analyse quantitative – éléments de diagnostic :					
Recommandations :					

Annexe 3

Fiche synthèse du secteur

Nom du secteur :					
Diagnostic et actions prioritaires touchant les programmes de formation					
Filières de formation	Niv.	APC ou PPO	Diagnostic		Priorités
			Qualitatifs	Quantitatifs	
Autres éléments de diagnostic et actions prioritaires					
Composantes	Diagnostic			Priorités	



Département de la Formation Professionnelle

Avenue Med Belhassan El Ouazzani (Route Akrache), Hay Ennahda 2,
attakadoume B.P. : 5015 - Rabat

Tél. : +212 (0)5 37 75 01 40/41

Fax : +212 (0)5 37 75 01 92

www.dfp.gov.ma

Projet RÉAPC

55, Boulevard Fal Ouled Oumeir, Appt 7, Agdal – Rabat,
Maroc

Tél. : +212 (0) 5 37 68 36 03

Télé. : +212 (0) 5 37 68 38 22

Courriel : info@reapcmaroc.ma

Site web : www.reapcmaroc.com