COMPETENCES & RH

Supplément de L'Economiste N°5133

Formation continue

Rush des cadres

Formation continue

Les enjeux du nouveau projet de loi

■ Elargir la liste des bénéficiaires au-delà du salarié en activité

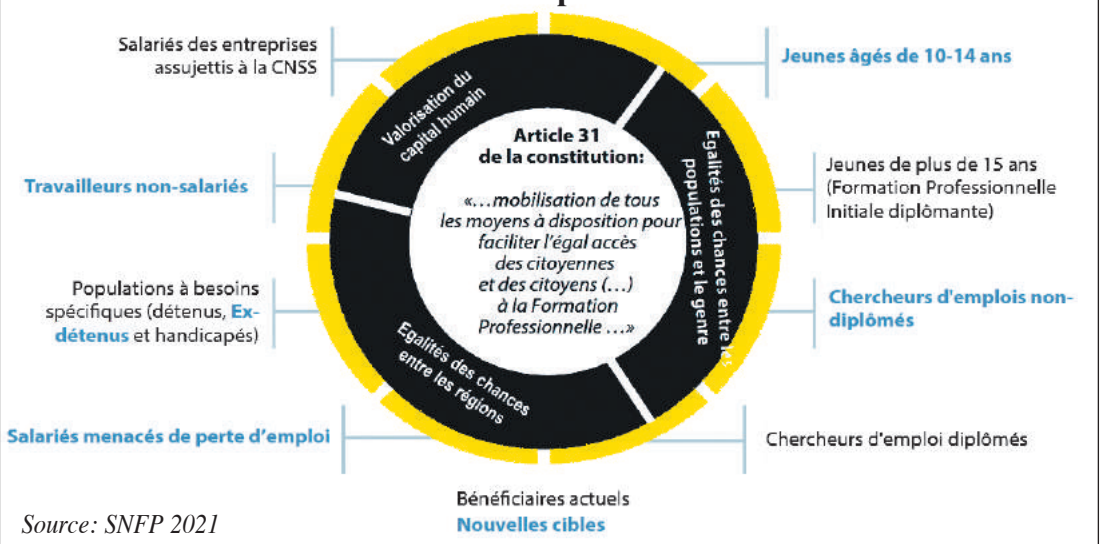
■ Revoir les instances de gouvernance pour une meilleure efficacité

LA formation continue dans les entreprises n'est plus un luxe, mais une nécessité pour maintenir le développement des compétences du personnel. Et ce pour leur permettre de rester compétitives dans un marché marqué par une forte évolution technologique qui impacte les process de production et d'organisation. Le Maroc, fortement engagé dans sa stratégie des métiers mondiaux, a pris conscience de cet enjeu depuis quelques années en lançant sa Stratégie nationale de la formation professionnelle (SNFP 2021). Gouvernement, patronat et syndicat souhaitent effectivement donner une nouvelle impulsion à la formation continue afin qu'elle puisse accompagner le déploiement des politiques sectorielles. Toutefois, le cadre juridique peine encore à être mis en place. Une première mouture faisant l'objet du projet de loi 74-13 avait été validée par le gouvernement précédent, mais avait été classée dans les tiroirs. Avec le gouvernement El Othmani, le dossier est remis à l'ordre du jour dans le cadre du dialogue social. Il s'agit désormais d'un nouveau projet de loi portant le numéro 60-17. Il vient d'être examiné par le Conseil de gouvernement lors de la réunion du 5 octobre dernier. Il semblerait cependant qu'il faille revoir et discuter certains points avant de parvenir à un compromis. Une réunion est d'ailleurs prévue ce mardi sur ce dossier entre le ministère de tutelle et les partenaires sociaux. Ce nouveau cadre juridique, une fois adopté, permettra d'élargir le champ de la formation continue à des catégories de bénéficiaires autres que les salariés en activité. Actuellement, l'initiative revient à l'entreprise qui désigne les salariés à bénéficier de la formation via le mécanisme des Contrats spéciaux de formation (CSF). Pour rappel, le financement de la formation continue est assuré par une partie (30%) de la taxe sur la formation professionnelle collectée par la CNSS auprès des entreprises au profit de l'OFPPT. Ce qui permet à l'Office d'assurer, selon un cahier des charges, une partie des frais engagés par les entreprises dans le cadre de réalisation de leur programme de formation.

«Avec la nouvelle loi, la formation deviendrait un droit du salarié avec possibilité d'avoir l'initiative de le réclamer», avance un responsable syndical. «La formation continue devrait également contribuer à l'insertion professionnelle au profit des personnes au chômage de longue durée ou celles exclues de leur travail», ajoute-t-il.

Le nouveau cadre juridique devrait apporter des réponses pour améliorer le système de gouvernance. Deux options sont avancées. La première recommande l'externalisation de la gestion de la formation continue qui relève actuellement de l'OFPPT. «En d'autres termes, c'est le patronat qui devrait s'occuper de ce secteur, du fait que son financement est supporté par les entreprises», avance une source proche du dossier. «Nous sommes pour la création d'une instance autonome, sous forme d'agence, dédiée à la formation continue», suggère pour sa part le responsable syndical. L'enjeu est de trouver un compromis entre ces deux approches. ❑

Formation pour tous



Source: SNFP 2021

L'élargissement du champ de la formation continue à d'autres catégories de bénéficiaires figure parmi les objectifs de la SNFP 2021. Cela concerne les TPME, PME

Transparence

Le renforcement de la transparence dans les mécanismes de gestion figure parmi les priorités du nouveau cadre réglementaire de la formation continue en vue d'éviter de reproduire les dysfonctionnements qui ont entaché la gestion des CSF, se rappelle un chef d'entreprise à Rabat. Ce manque de transparence a impacté négativement le bon fonctionnement du marché de la formation continue dont le budget avoisine 600 millions de DH mobilisés par les entreprises dans le cadre des CSF. Pour le moment, seulement 1,2% des entreprises affiliées à la CNSS bénéficient des CSF avec 7% de salariés déclarés.

Initiatives personnelles, à défaut de...

Lors du dialogue social, la question de la formation des salariés a fortement mobilisé. L'article 23 du code du travail assoit pleinement ce principe. Il reconnaît que «les salariés ont le droit de bénéficier des programmes de lutte contre l'analphabétisme et la formation continue». «Dans le contexte actuel, nous ne pouvons pas être compétitifs si une partie du personnel ne sait ni lire ni écrire», avance un industriel à Rabat. Faute d'alternative, celui-ci a lui-même mis en place un programme de lutte contre l'analphabétisme au profit de 200 de ses employés. Il compte aujourd'hui les faire bénéficier d'une formation sur l'utilisation de l'informatique. «On ne devrait plus assimiler la formation à une charge mais plutôt comme à un investissement. Tout le monde en sort gagnant», indique l'industriel.❑

Noureddine EL AISSI

DEMANDES & OFFRES D'EMPLOI

RESPONSABLE ADMINISTRATIF ET FINANCIER

JF bac+5 en finance
17 ans d expérience dans multinationales
cherche un poste stable

D167

Tel : 0669 01 94 83

Technicien en fabrication mécanique

(Tour, construction métalique, maintenance et entretien des machines)
Ayant 27 années d'expérience au tant que gérant d'atelier de tour
Je cherche un emploi stable
e-mail : othmanenk15@gmail.com

174

Tél : 0537 64 40 83

JH 41 ans

Responsable financier et comptable
14 Ans d'expérience
Licence en Eco + DESS en finance
Bilan, gestion trésorerie, fiscalité, paie

D172

TEL : 0621 25 85 33

JF 26 Ans

Bac +2
Technicien spécialisée en développement informatiques
(Institut supérieur de gestion)
Cherche poste évolutif

DGAH

GSM : 06 13 30 71 79

Société opérant dans le secteur des matériaux de construction, cherche des candidats de formation technique supérieure dans le Bâtiment et/ou ayant une solide expérience (minimum trois ans) réussie dans le domaine de la prescription et ayant acquis une bonne connaissance des produits du Bâtiment et des matériaux de construction.

Prière adresser CV+Lettre de motivation à

mezboutaleb@gmail.com

UPM EXECUTIVE

VOUS ÊTES UN PROFESSIONNEL, DONNEZ UN NOUVEL ÉLAN À VOTRE CARRIÈRE !

MBA VATEL

MANAGEMENT EN HÔTELLERIE INTERNATIONALE

En partenariat avec VATEL,
1ER GROUPE MONDIAL
de l'Enseignement
du Management
de l'Hôtellerie – Tourisme

V
VATEL
INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL
HOTEL & TOURISM MANAGEMENT

MARKETING STRATEGIQUE ET COMMUNICATION

Délivré par

Toulouse School of Management

Université
Toulouse-1-Capitole

tsm toulouse school of management

COURS EN SOIR ET WEEK-END

MARRAKECH & CASABLANCA

POUR PLUS D'INFORMATONS :

www.upm.ac.ma / contact@upm.ac.ma

Twitter/UPMarrakech | Facebook/UPMarrakech | Linkedin/UPMarrakech | Instagram/UPMarrakech

UPM EXECUTIVE

UNIVERSITÉ PRIVÉE DE MARRAKECH
Km 13, Route d'Amizmiz
42312 Marrakech
Tél : 05 24 48 70 00 / 05

UPM CASABLANCA OFFICE
Marina de Casablanca,
Tour Crystal 1, Auditorium C31
Tél. 05 22 42 04 04 / 06

Financement: L'absence d'incitations

■ **Peu d'employeurs prennent en charge le coût des formations**

■ **Pourtant c'est un outil de fidélisation**

■ **Les démarches individuelles des salariés dominent**

LE niveau de qualification et de compétence joue un rôle crucial dans l'employabilité. Les salariés les plus avisés cherchent à se former afin de s'adapter à la demande du marché de l'emploi. «Aujourd'hui plus que jamais, les salariés souhaitent évoluer dans leur carrière et développer leurs compétences», indique Tawhid Chtioui, directeur général de l'Emlyon business school Afrique. «Nous constatons donc une prise de conscience de plus en plus forte du long life learning (l'apprentissage tout au long de la vie), ainsi qu'une demande plus forte pour la formation continue et l'accompagnement professionnel», ajoute-t-il.

«L'envie d'apprendre est présente, sauf que les formations diplômantes sont assez chères, et peu d'entreprises financent», *précise Yasmine Benamour, administrateur directeur général de HEM (Ph. L'Economiste)*

«L'Etat devrait engager des politiques publiques volontaristes pour encourager la formation continue», *indique Thami Ghorfi, président du groupe Esca Ecole de Management (Ph. Esca)*

«Les mécanismes de soutien et d'aide au financement des formations sont assez complexes et n'apportent pas l'appui nécessaire à la compétitivité des entreprises», *soutient Tawhid Chtioui, directeur général de l'Emlyon business school Afrique (Ph. Emlyon)*

Le renforcement du capital humain à travers une politique de formation continue cohérente et efficace est un gain pour les entreprises. En effet, elle est indispensable pour améliorer l'efficience des employés et faire face à l'évolution des métiers et des besoins en termes de compétences. Par ailleurs, la formation peut être un outil de fidélisation des salariés. Elle permet de conserver les salariés et de limiter le turn-over. En faisant bénéficier les collaborateurs d'une formation, l'entreprise augmente sa productivité et améliore la qualité des services rendus à la clientèle grâce à des employés qualifiés et motivés. C'est un réel atout de compétitivité car elle valorise aussi la marque employeur de l'entreprise. «L'envie d'apprendre est présente, sauf que les formations diplômantes sont assez chères, et peu d'entreprises financent ces programmes pour leurs collaborateurs», explique Yasmine Benamour, administrateur directeur général de HEM. Or, il a été démontré que l'effet des incitations financières sur la motivation peut n'être que de courte durée. Il est alors important de les renforcer avec des incitations immatérielles telles que l'accès à la formation continue et à des possibilités de carrière attrayantes. «L'investissement dans la formation des salariés n'est pas encore une pratique largement partagée. Il est souvent le choix d'organisations qui ont des politiques de ressources humaines réfléchies et élaborées», précise Thami Ghorfi, président du groupe Esca Ecole de Management.

Sauf qu'en négligeant cet aspect RH, l'entreprise perd en compétitivité. En effet, avec une formation adaptée, elle est à même de prendre des positions stratégiques, sur les nouvelles technologies ou pour toucher de nouveaux marchés. Le spécialiste de la construction métallique lourde, Delattre Levivier Maroc (DLM), a pris conscience de l'impact de la formation continue pour l'engagement de ses collaborateurs et pour le bon fonctionnement de son entité. «La demande de formations diplômantes de nos col-

ECOLE MAROCAINE D'INGENIERIE
المدرسة المغربية للهندسة
EMG
INSCRIPTION OUVERTE
A l'EMG, nous formons les Ingénieurs des Grands Projets de demain...
GENIE INDUSTRIEL
Conduire le changement de demain
GENIE INFORMATIQUE
Construire le monde digital
GENIE CIVIL
Construire le futur
GENIE ELECTRIQUE
Donner plus d'élan à l'avenir
Casablanca
Adress :392, Rue Mustapha El Mâani - Casablanca
Tel : +212(0) 522 49 00 08
Fax: +212(0) 522 49 00 06
E-mail: info@emg.ac.ma
Rabat
Adress :34, Av, Omar Ibn Al Khattab, Agdal - Rabat
Tel : +212(0) 537 77 41 35
Fax: +212(0) 537 77 80 51
E-mail: info@emg.ac.ma
Ministère Enseignement Supérieur ACCREDITEE
A l'EMG, votre avenir est notre plus grand projet.
www.facebook.com/www.emg.ac.ma
www.emg.ac.ma

• HEM octroie des bourses aux bacheliers méritants

L'école HEM vient d'octroyer 12 bourses d'études à des bacheliers marocains. Cette action, réalisée en partenariat avec l'association Fnaire, permettra à ces jeunes de poursuivre leurs études post-bac au sein de l'un des six campus de l'établissement. Ils bénéficieront de la prise en charge de la totalité de leurs frais d'études, et ce à partir de l'année universitaire 2018-2019. Les boursiers en question ont été sélectionnés suivant différents critères dont, entre autres, l'obtention de la meilleure note au baccalauréat et l'importance du revenu mensuel de leurs parents, ce dernier devant être inférieur ou égal à 10.000 dirhams.

• Médecine: Et de dix pour le congrès des étudiants!

Saïdia a récemment abrité la dixième édition du congrès national des étudiants en médecine. L'évènement de grande envergure a rassemblé pas moins de 180 étudiants représentant les cinq facultés respectives de Rabat, Marrakech, Fès, Oujda et Casablanca. Les visiteurs ont pu participer à des ateliers pratiques ainsi qu'à des conférences interactives et des plénières. Mais pas seulement! La rencontre incluait aussi des échanges de stage professionnel et de recherche.❑

de l'Etat décourage les patrons

laborateurs est devenue très importante. Nous avons fait en sorte d'organiser ces sollicitations car elles impactent positivement nos différents processus», explique Mohamed Tassafout, DRH de Delattre Levivier Maroc. «Mais malheureusement la formation diplômante, supportée par l'entreprise, connaît certaines difficultés liées au manque de facilitation que doit fournir l'OFPPT en termes de développement des talents», regrette-t-il. Un avis partagé par les directeurs d'écoles supérieures aussi. «Les mécanismes de soutien et d'aide au financement des formations sont assez complexes et n'apportent pas l'appui nécessaire à la compétitivité des entreprises au Maroc et notamment pour les PME», explique Tawhid Chtioui. Et cela se fait sentir puisque, auprès de la majorité des écoles qui proposent des programmes de formations continues, ce sont les démarches individuelles qui dominent. «Les financements par les entreprises représentent moins de la moitié de nos revenus en Executive Education», confirme le DG de l'Emlyon. «Il devient urgent de simplifier le système et encourager les entreprises à investir dans le développement de leurs ressources humaines», recommande-t-il. «Il n'y a pas d'incitations de l'Etat pour encourager les entreprises à prendre en charge les formations», déplore Yasmine Benamour. En effet, le Maroc ne dispose d'aucun cadre juridique ou fiscal légal concernant les formations diplômantes pour les salariés. «Pourtant, l'Etat sait parfaitement qu'il y a une corrélation directe entre le niveau d'éducation et le niveau de création de richesses. Il devrait engager des politiques publiques volontaristes dans ce sens», précise Thami Ghorfi. «Il faudrait, par exemple, reconnaître les acquis de l'expérience ou promouvoir la formation continue auprès des PME, décloisonner l'accès à la formation continue et favoriser les autres régions du Royaume», suggère-t-il.

Malgré l'absence de soutien de l'Etat, les programmes de formations continues restent prisés. Ce sont les MBA et les Executive Mastères qui sont les plus recherchées du fait qu'elles apportent une reconnaissance des recruteurs. «Ces types de diplômes sont délivrés par de Grandes Ecoles et bénéficient des accréditations internationales ou certifications professionnelles», soutien Tawhid Chtioui.

D'un autre côté, certaines entreprises, conscientes de l'importance de la formation continue, demandent des formations sur mesure aux écoles. Un moyen pour elles de faire face aux changements permanents de la demande du marché, mais aussi pour alléger les coûts (très élevés) que celles-ci engendrent.

Les écoles, elles, essayent de suivre la tendance du marché en ajustant leurs programmes chaque année. «Pour cette année, nous avons lancé un programme, premier en son genre au Maroc, dédié aux dirigeants d'entreprises familiales», indique Thami Ghorfi, président de l'Esca. Ce dernier permettra aux patrons de ce type de structure, qui représentent une grande partie du tissu économique du pays, d'assurer la relève.❏

Tilila EL GHOUARI

Dédit de formation

«DANS le code du travail marocain, le salarié n'a aucune obligation de rester dans l'entreprise qui lui a financé une formation continue», explique Fatimi, avocat au barreau de Casablanca et membre fondateur de l'Association marocaine du droit du travail (AMDT). Mais l'entreprise et le salarié bénéficiaire établissent un contrat «dédit de formation». Les clauses du contrat comportent la durée du temps que le salarié devrait rester dans l'entreprise (minimum 6 mois et pouvant aller jusqu'à 5 ans) pour amortir les frais de la formation. Si le salarié vient à quitter son poste, il devra rembourser à son employeur une somme fixée au préalable dans le contrat dédit de formation.❏

Contrats spéciaux de formation

Etouffés par les procédures!

■ Trois ans après la réforme de 2014, le système est toujours bloqué

■ A peine 1,2% des entreprises enregistrées à la CNSS en profitent

■ La CGEM monte enfin l'observatoire des métiers, une lueur d'espoir

QU'ON se le dise, il n'existe quasiment pas de système de formation continue au Maroc. A peine 1,2% des entreprises couvertes par la CNSS profitent des Contrats spéciaux de formation (CSF). Ces contrats permettent aux employeurs de se faire rembourser pour la formation continue de leurs salariés (de 40 à 100%, en fonction des actions). Le nombre de bénéficiaires stagne depuis pratiquement 15 ans (entre 1.100 et 1.500). Et pour cause, le dispositif, trop rigide, est difficilement praticable. Malgré toutes les tentatives de réforme, rien n'y fait. Les entreprises ont carrément perdu espoir.

En 2014, patronat et gouvernement s'étaient réunis pour tenter de trouver des solutions. Un accord a alors été trouvé pour «une réforme en deux temps». Il était d'abord question de fluidifier les procédures des CSF. Mais depuis, rien n'a changé, le système est toujours sclérosé. «Cela est dû au mode de gouvernance qui dilue les responsabilités. Il est aujourd'hui impératif de définir les responsabilités de tous les intervenants», estime Mohamed Slassi Sennou, président de la commission Formation professionnelle de la CGEM.

La deuxième partie de la réforme décidée concerne l'activation du projet de loi sur la formation continue (pour les salariés et non salariés), qui justement prévoit une révision de la gouvernance. Le projet de loi, dans le circuit d'adoption depuis de nombreuses années, vient d'être présenté (à nouveau) au Conseil de gouvernement le 5 octobre dernier.

Les deux parties ont, également, initié un projet d'observatoire des métiers. «Il s'agit d'un outil indispensable, permettant d'identifier les besoins en compétence de toutes les branches, et d'opérer des analyses stratégiques, sur la base d'informations prospectives actualisées de manière continue. Il intervient à la fois dans la veille stratégique et l'ingénierie de formation», explique Slassi.

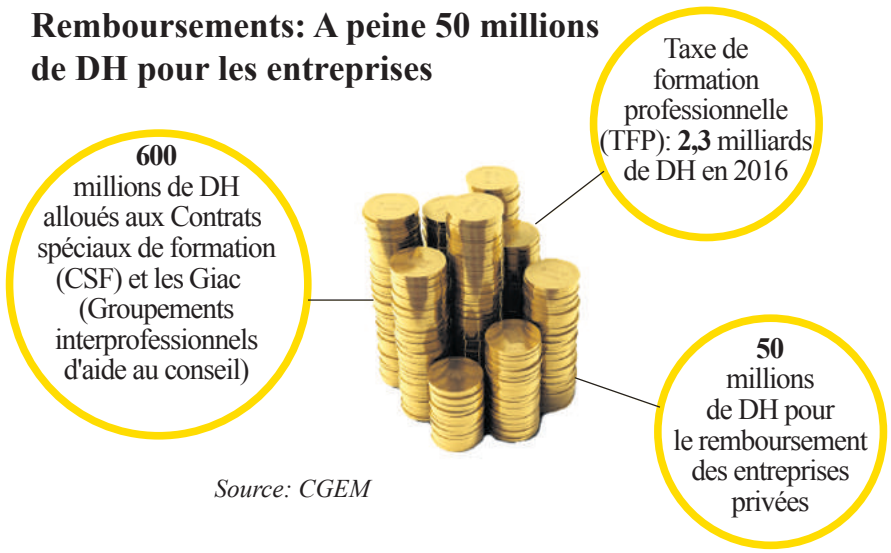
L'observatoire a été monté par la CGEM en avril dernier. Doté d'un conseil de surveillance et d'un directoire présidé par la présidente de la CGEM, il est rattaché à l'OFPPT. L'organe, très attendu depuis des années, compte aussi des représentants des syndicats. Tous ses outils ne sont pas encore en place. Il est actuellement en phase de finalisation.

Toutes les politiques d'emploi (et même de formation initiale et continue) pourraient s'appuyer sur les données qui seront recueillies grâce à cet observatoire.

La Stratégie nationale de la formation professionnelle a été, pour sa part, adoptée l'an dernier. Elle comprend plus d'une centaine de mesures. Une trentaine de conventions ont d'ores et déjà été signées. Ambitieuse, la stratégie pourrait faire bouger les lignes, mais encore faut-il la concrétiser. ❏

Ahlam NAZIH

Remboursements: A peine 50 millions de DH pour les entreprises



Source: CGEM

Sur les 2,3 milliards de DH de la Taxe de formation professionnelle récoltés en 2016, près de 600 millions de DH ont été alloués aux Contrats spéciaux de formation et aux Giac. Mais au final, sur ce montant les entreprises privées n'ont eu droit qu'à 50 millions de DH de remboursements au titre des CSF. Le reliquat des remboursements est chaque année réinjecté à la formation initiale de l'OFPPT. Une perte pour les entreprises qui ont un besoin cruel de mise à niveau de leurs compétences

Flou juridique

«NOUS avons aujourd'hui un mécanisme sur la formation continue à l'initiative des entreprises, mais d'autres sont nécessaires. Notamment celui à la demande des salariés et de tous les actifs de manière générale», insiste le président de la commission Formation professionnelle de la CGEM. «Le premier favorise la compétitivité de l'entreprise. Tandis que le deuxième améliore l'employabilité des actifs. Et c'est au carrefour de ces deux dimensions que se crée l'emploi», poursuit-il. Le projet de loi sur la formation continue est de ce point de vue crucial, puisqu'il permettra d'intégrer cette composante. La dernière version à laquelle la CGEM a été associée a été approuvée par le Conseil de gouvernement en 2014. Mais depuis, le texte est resté dans les tiroirs. Récemment, le département de la Formation professionnelle a sorti une nouvelle version qui a été soumise au Conseil de gouvernement le 5 octobre 2017, sans aucune concertation préalable avec le patronat. Le texte, qui a même changé de numéro, n'est pas encore sur le site du SGG. Quand le projet, en gestation depuis de longues années, verra-t-il enfin le bout du tunnel? (Voir article page II) ❏

Impressionnant stock d'inactifs!

OUI, investir dans la formation continue coûte beaucoup d'argent. Mais c'est la condition sine qua non pour lutter efficacement contre le chômage. Former des compétences revient à améliorer l'employabilité et la productivité des travailleurs. Cela permettrait de doper la compétitivité des entreprises, et de créer, in fine, plus de richesses, et plus d'emplois. «A ce moment précis, où le Maroc doit relever une multitude de défis, l'approche par les coûts n'a aucun sens. Il faut privilégier celle de la création de valeur», estime Mohamed Slassi Sennou.

La Stratégie nationale de l'emploi ambitionne de créer 200.000 postes par an à l'horizon 2020. Or, environ 300.000 actifs débarquent chaque année sur le marché (2016). Sans oublier les quelque 300.000 à 400.000 jeunes qui quittent l'école chaque année sans qualifications (279.177, selon les premiers chiffres de 2016-2017). «A cela s'ajoute un stock de près de 4 millions d'inactifs âgés entre 15 et 34 ans, qui ne sont ni en formation ni en emploi. C'est la force vive de la nation», regrette Slassi. Il y a donc urgence à agir rapidement sur la promotion du travail. Une fonction qui, jadis, était du ressort de l'OFPPT, mais qui a été occultée par la formation initiale. Surtout que l'économie marocaine crée de moins en moins d'emplois. En 2014 et 2015, elle n'a généré en moyenne que 26.000 postes nets. En 2016, elle en a perdu 37.000. ❏

• Un conseil universitaire pour l'UIC

L'Université Internationale de Casablanca (UIC) s'est récemment dotée de son premier conseil universitaire. L'organe sera composé de 18 membres du monde académique et du milieu entrepreneurial dont notamment le président de l'établissement Mounir Tantaoui El Araki, le président de l'université Hassan Ier de Settat Ahmed Nejmeddine ou encore Mehdi Qotbi. Ils seront entre autres chargés de statuer sur les projets de création de nouvelles filières à accréditer, sur les projets de recherche ou encore sur les accords de coopération et de partenariat.

• Mundiapolis réinvente la société du futur

Le campus de l'Université Mundiapolis à Casablanca abritera le 28 octobre une conférence sous le thème «Les clés du futur: réinventer ensemble la société, l'économie et la science». La rencontre, organisée par Mundiapolis et par l'association EVH Maroc, sera animée par Jean Staune. Chercheur et auteur de nombreux ouvrages, ce dernier a également fondé l'université interdisciplinaire de Paris.

• Ça recrute à l'ISCAE!

L'ISCAE Casablanca abritera du 1er au 2 novembre la 33e édition du Carrefour du Manager. Ce forum de recrutement organisé par l'Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises (ISCAE) et par la Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc (CFCIM) permettra à un parterre d'entreprises de rencontrer les étudiants et lauréats des écoles de commerce du Royaume et de sélectionner les meilleurs profils pour des postes à pourvoir. Au programme de l'évènement sont aussi prévus des conférences et des workshops.❏

جامعة الأخوين

ⵜⴰⵙⴷⴰⵡⵉⵜ ⵏ ⵓⵅⴰⵡⵉⵏ

AL AKHAWAYN UNIVERSITY

FORMATION

SUR MESURE ET CERTIFIÉE

Disponible dans les grandes villes du Royaume

Plus de 15 ans d'expérience

AL AKHAWAYN CONFERENCE AND TRAINING CENTER À IFRANE

Rue Tarik Ibn Ziyad, Executive Education
Center, Hay Riad, Ifrane 53 000
Tel (+212) 5 35 86 23 04
(+212) 5 35 86 23 05

AL AKHAWAYN EXECUTIVE EDUCATION CENTER À CASABLANCA

Casablanca Technopark (main level)
PO Box 16416, Route de Nouaceur RS et CT
1029, 20150 Casablanca Technopark
(+212) 5 22 50 36 64

La formation continue, parent pauvre de l'hôtellerie

■ Les opérateurs s'y opposent et paradoxe, le personnel aussi

■ Les ressources humaines restent un des maillons faibles de l'industrie

S'IL y a bien un secteur où la formation continue joue un rôle capital, c'est bien le secteur hôtelier. Il met en jeu des investissements considérables de capitaux, mais est aussi pourvoyeur en emplois avec 515.000 postes directs en 2016 (soit près de 5% de l'emploi dans l'ensemble de l'économie). Ses acteurs font face depuis quelques années à des crises cycliques mais aussi à l'installation de nouvelles enseignes internationales qui impose aux professionnels d'anticiper pour gagner des marchés et se différencier dans un univers très concurrentiel. Et puis, investir dans la formation continue de leurs employés et leur faire prendre conscience que la valorisation des ressources humaines constitue un facteur de compétitivité sur le marché. Pourtant, très peu de professionnels hôteliers adoptent des plans de formation pour leur personnel alors que la réputation d'un hôtel peut être mise à mal par l'attitude d'un serveur ou d'une réceptionniste mal formés. D'autant plus que le personnel recruté est issu de la formation professionnelle manquant très souvent de formation pratique. Pour offrir une meilleure prestation, il est donc nécessaire de former, recycler et encourager la formation continue. Et l'offre existe et est même pléthorique. Les cabinets de formation fleurissent sur le marché et les financements existent aussi. Comme toutes les entreprises, celles du secteur de l'hôtellerie peuvent bénéficier d'une contribution pécuniaire de l'OFPPT aux dépenses engagées pour la réalisation de programmes de formation destinés à leurs employés. Le remboursement des frais engagés par l'entreprise peut aller jusqu'à 70% du montant déclaré en fonction du taux de la taxe de la formation professionnelle versée par les entreprises. Pour permettre à la TPE marocaine un accès facile à la formation de ses employés, des Giac (Groupements interprofessionnels d'aide au conseil) ont été créés en 2010 et sont chargés de faire des diagnostics de formation et des études d'ingénierie pour les plans de formation. Sauf que malheureusement, les entreprises restent réticentes. En 2016, à peine 98 entreprises touristiques ont fait appel au Giac tourisme/hôtellerie et ont 50 hôtels sur les 1.500 établissements existants. Il faut dire que le secteur a traversé des crises tout en assurant des charges structurelles (masse salariale, factures….) et le principal souci de ses opérateurs était de maintenir l'activité. Mais même après la crise, certains chefs d'entreprise ne perçoivent toujours pas le bien-fondé d'assurer la formation à leurs employés. D'autres vont même jusqu'à penser que les travailleurs une fois recyclés quitteraient l'entreprise et considèrent donc qu'un investissement en formation serait une pure perte, déplore Lahcen Zelmat, président de la Fédération nationale de l'industrie hôtelière et du Giac tourisme. A la réticence des propriétaires des unités d'hébergement, s'ajoute celle du personnel qui -même s'il en est le grand gagnant- a du mal à accepter ces formations. «Le personnel demande des rémunérations pour assister à des ateliers et séances de formation», affirme un opérateur hôtelier de Marrakech. Le projet de loi sur la formation continue qui sera prochainement mis dans le circuit d'adoption réussira-t-il à changer les mentalités et saura-t-il imposer des règles à tous? ❑

Badra BERRISSOULE

Formation professionnelle

L'OFFRE de formation professionnelle dans les métiers du tourisme repose essentiellement sur le dispositif public avec 66% pour l'OFPPT, 16% pour le ministère du Tourisme et 18% réalisés par le privé. Cette offre a connu une forte croissance durant la dernière décennie. Elle est passée de 2.172 lauréats en 2001/2002 à 14.082 lauréats en 2016. C'est l'OFPPT qui a enregistré la plus forte progression en nombre de lauréats (x12), le secteur privé a multiplié le nombre de ses lauréats par 5 alors que l'offre du ministère du Tourisme a été multipliée par 2 en 10 ans. Or, les besoins sont beaucoup plus grands, indique Lahcen Zelmat, président de la Fédération nationale de l'industrie hôtelière (FNIH). Face à la forte croissance des capacités additionnelles d'hébergement, l'industrie hôtelière aura besoin de 130.000 personnes d'ici 2020, dont la moitié sur les métiers dits «de base», l'hébergement et la restauration occupant le plus grand pan. ❑

Feuille de route

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Global par opérateur
9.078	9.532	10.008	10.509	11.034	11.586	12.165	73.913
1.660	1.700	1.850	1.900	1.900	1.900	2.200	13.130
4.506	4.706	4.894	5.089	5.293	5.504	5.724	35.716
15.224	15.938	16.752	17.498	18.227	18.990	20.089	122.739

Source: FNIH

N.B.: Sur la base d'un taux de déperdition global (en cours de formation et à l'insertion) de 20%.

Pour la formation de base et professionnelle pour le secteur du tourisme, des objectifs par an ont été définis. L'OFPPT devra porter le nombre de ses lauréats à 73.000 d'ici 2020. Malheureusement, les effectifs issus de la formation professionnelle manquent de pratique sur le terrain et les employeurs sont réticents quant à la formation continue

L'Université Mohammed V de Rabat se spécialise dans la santé

■ Près de 110 filières proposées dont 52% pour ce secteur

■ 4.100 personnes formées entre 2014 et 2016, et 400 nouveaux inscrits cette année

■ Les tarifs varient selon les spécialités entre 12.000 et 37.000 DH

Pour Saaid Amzazi, président de l'UM5R, la formation continue figure parmi les missions principales de son université, au même titre que la formation initiale et la recherche scientifique *(Ph. L'Economiste)*

- L'Economiste: Que propose l'Université Mohammed V de Rabat en matière de formation continue?

- **Saaid Amzazi:** Nous dispensons actuellement un ensemble de formations diplômantes que nous avons définies de concert avec les partenaires socio-économiques intéressés ou qui nous ont été proposées par une institution afin de répondre à un besoin précis. Pour cette année, nous disposons d'une offre de plus de 110 filières en formation continue, accréditées à l'échelle de l'université, dont 86% délivrent des diplômes d'universités (DU) et le reste des certificats d'université.

- Quels sont les secteurs d'activités couverts?

- Plus de la moitié, soit 52%, concerne le pôle santé, notamment à la Faculté de médecine et de pharmacie ainsi que celle de médecine dentaire. Le pôle sciences juridiques et économiques, dont la part avoisine les 25% répond aux attentes des professionnels du secteur public et privé, soit par des demandes individuelles soit dans le cadre d'une convention. Les domaines enseignés portent sur plusieurs spécialités: comptabilité, contrôle et audit, assurance, finance et gestion des risques, diplomatie et géopolitique des conflits…

- Et le reste?

- Le reste relève du pôle sciences et techniques et offre des formations en majorité pour les métiers mondiaux du Maroc (par exemple, conception et fabrication assistées par ordinateur, électromécanique et systèmes automatisés, diagnostic et maintenance des systèmes électroniques embarqués dans l'automobile). L'offre en technologie d'information de ce pôle est également très diversifiée, et va de l'informatique appliquée offshoring aux stratégies e-gouvernement et transformation digitale de l'administration en passant par l'architecture logicielle, réseaux et télécommunication.

- Peut-on avoir une idée sur le nombre de bénéficiaires?

- Entre 2014 et 2017, le nombre de bénéficiaires de ces formations n'a cessé de croître en passant de 39% en 2015 à 168% en 2016 touchant au total près de 4.100 bénéficiaires. En 2017, le nombre des nouveaux inscrits dépasse les 400 personnes.

- Quelle est la grille tarifaire appliquée par votre établissement?

- Les tarifs sont variables selon la durée de la formation, le volume horaire global, le nombre de formateurs internes ou externes, nationaux ou étrangers. Ainsi, pour le pôle santé, le tarif moyen est de 12.000 DH à la Faculté de médecine et pharmacie, alors que pour le dentaire, il atteint 32.000 DH. Un peu moins, soit 30.000 DH, dans le pôle SJE et la moitié dans celui des SHS. Alors que le pôle S&T reste le plus cher avec un tarif moyen de 37.000 DH.❑

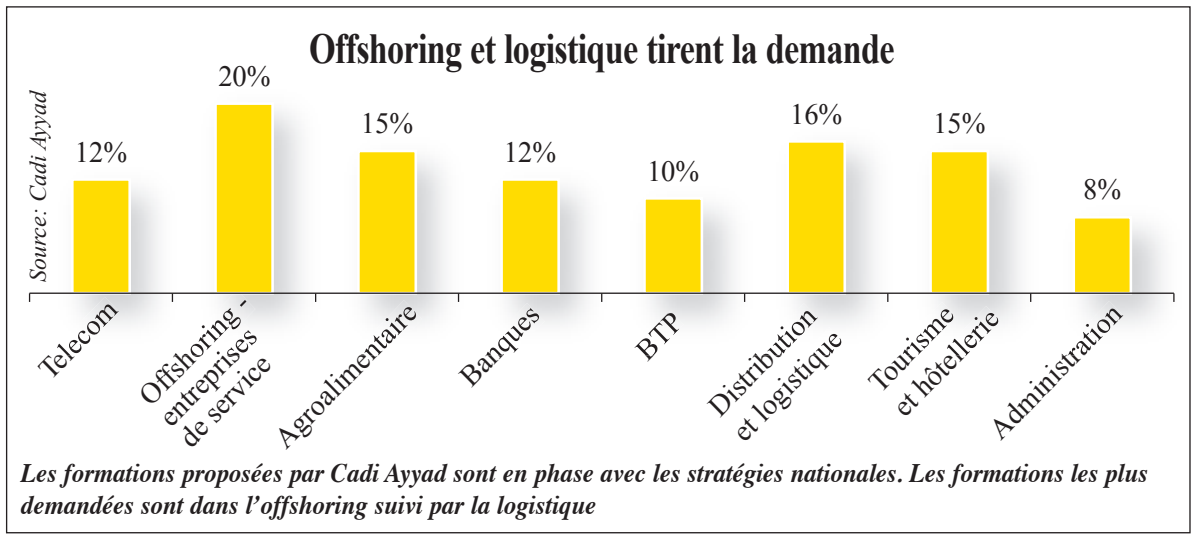
Propos recueillis par
Noureddine EL AISSI

Les universités attaquent le marché

■ **Cadi Ayyad innove et propose des formations en Blended Learning**

■ **Un dispositif hybride supporté par une plateforme de formation**

■ **L'apprenant peut suivre sans se déplacer**



Les formations proposées par Cadi Ayyad sont en phase avec les stratégies nationales. Les formations les plus demandées sont dans l'offshoring suivi par la logistique

LE business de la formation continue intéresse les universités qui s'ouvrent de plus en plus à ce marché. C'est un terrain où elles disposent de sérieux atouts et un moyen d'accroître leurs ressources propres. Aujourd'hui, les universités s'adaptent et proposent des formations en mode présentiel classique, à distance avec des cours accessibles par Internet... Des formules qui permettent de combiner vie professionnelle et les formations. Pour les entreprises, ces formations nécessaires dans un monde très concurrentiel leur permettent de qualifier les ressources humaines et à petit budget - les licences professionnelles et les masters coûtant entre 25 et 35.000 DH. Pour les universités publiques, c'est le prolongement des missions qu'elles doivent remplir envers la société et la collectivité et s'inscrit parmi les missions principales au même titre que la formation initiale et la recherche. Et puis, c'est un business porteur que les universités qui sont à la recherche d'autonomie financière ne peuvent pas ignorer. L'université Cadi Ayyad de Marrakech ne déroge pas à la règle. Ses offres de formation ciblent les salariés du secteur privé ou public, les fonctions libérales ainsi que les personnes ayant interrompu des études. Outre les cycles de formation spécifiques aux entreprises, aux associations ou aux acteurs territoriaux, l'établissement propose également un ensemble de formations diplômantes à l'instar des licences professionnelles d'université pour les bac+2 ou encore les masters d'université pour les bac+3. En termes de contenu, ces formations sont organisées en trois pôles: le management, les sciences techniques et l'ingénierie de développement. «Les formations sont orientées vers les métiers d'avenir et en phase avec les stratégies nationales», indique Bouchra Lebzar, responsable de la formation continue au sein de l'université. Depuis deux ans, l'université a lancé des formations diplômantes en Blended Learning. Une méthode qui allie à la fois formation à distance et formation réelle. Pour cela, elle a introduit les Spoc (Small private Online Courses) pour la formation continue et les licences professionnelles. «Il s'agit là d'un enseignement hybride puisque la majorité des cours se fera en travail personnel, avec une présence au sein de l'université possible le week-end. Tous les inscrits en licence professionnelle, qu'ils soient physiquement présents ou non, ont le même nombre de cours et les mêmes examens». Cette formation en mode hybride est centrée sur l'apprenant. Elle vise d'une part à accroître sa motivation en lui accordant plus de liberté dans la gestion de son temps et son apprentissage, et d'autre part, elle lui permet d'en être l'acteur essentiel puisqu'il contribue, aux côtés du professeur, au processus de formation. Sur le plan social déjà, elle répond aux contraintes de temps ou d'éloignement géographique d'un public jusque là exclu des offres de formation. Et au passage, elle colle à la tendance «environnement» en réduisant le nombre de déplacements de tous les acteurs. On s'active aussi du côté des universités privées. En plus des programmes délivrés en formation continue, l'Université privée de Marrakech a développé un catalogue de formations inter et intra entreprises avec des offres sur mesure pour répondre aux besoins des entreprises et des méthodes pédagogiques interactives et participatives. Dans l'offre de formation continue, on retrouve du management, la gestion, le droit social, la finance, l'audit, la communication, les langues… ainsi que des certifications informatiques. ❏

Badra BERRISSOULE

Plus de 5.000 cadres formés par l'UIR

■ **Executive masters, licences, certificats… les composantes de l'offre de formation**

■ **Elle couvre divers domaines d'activités de l'entreprise ainsi que ceux de l'administration**

EN plus de la formation initiale, l'Université internationale de Rabat (UIR) est également engagée dans le chantier de la formation continue. Cela à travers son pôle «Executive Education» comprenant deux centres l'un à Rabat et l'autre à Casablanca. Depuis 2010, plus de 5.000 personnes ont bénéficié de nos programmes Executive masters, licences ou certificats, rappelle Mohamed Abdellaoui, vice-président de l'UIR et aussi DG du pôle «Executive Education». L'offre de formation continue s'articule notamment sur trois composantes à savoir Executive Masters, Licence professionnelle et certificats. Pour

Pour Mohamed Abdellaoui, DG «Executive Education» à l'UIR, l'objectif est de développer les compétences des organisations, afin d'accompagner leur développement et leurs changements nécessaires pour s'adapter à leur environnement *(Ph. UIR)*

la première composante, près de 16 programmes de formation figurent au menu couvrant différentes spécialités portant particulièrement sur la gestion des entreprises comme l'audit et le management, le droit des affaires, la fiscalité, les RH… En plus du monde de l'entreprise, on s'intéresse également à l'urbanisme et à la gestion des territoires, ajoute Abdellaoui. En partenariat avec l'Essec, l'UIR propose un Executive Master en management des villes, des territoires et de l'immobilier. Ce cursus va permettre aux cadres dirigeants de collectivités territoriales et d'entreprises publiques et privées, d'appréhender ensemble les nouveaux enjeux liés au développement urbain et immobilier, est-il expliqué. L'UIR accompagne également les grands groupes qui s'implantent en Afrique en proposant à leurs cadres un Exécutive Master sur le Droit international économique en Afrique. Ce diplôme, fruit de partenariat avec l'université Paris II, permet aux entreprises installées en Afrique de maîtriser l'environnement juridique des pays du continent en vue de mieux développer leurs projets économiques. Rappelons que récemment l'UIR et le GAM (Groupement des annonceurs du Maroc), viennent de signer une convention de partenariat portant sur la mise en place de deux Executive Masters l'un sur le «Big Data» et l'autre sur le «Digital marketing».

L'offre de l'UIR comporte aussi des formations spécifiques destinées à certains établissements publics ou privés (grands comptes). Il s'agit des programmes de formation préparés avec chaque établissement en fonction de ses besoins, signale le responsable de l'UIR. Parmi ces établissements, on cite Barid Al Maghrib, la direction générale à l'administration pénitentiaire, Trésorerie générale, Lydec…

Signalons par ailleurs que la formation des Executive Masters se déroule sur 12 mois avec un temps aménagé. Les tarifs varient en fonction de chaque programme et démarrent à partir de 50.000 DH jusqu'à 80.000 DH. L'ensemble des formations sont assurées par un corps professoral mixte composé des enseignants de l'UIR et d'autres nationaux ou étrangers souvent des professionnels confirmés dans leur domaine, conclut Abdellaoui. ❏

Noureddine El AISSI

GROUPE ISCAE
المعهد العالي للتجارة و إدارة المقاولات

ASSOCIATION OF AMBAS ACCREDITED

l'ISCAE accrédité AMBA

Le Groupe ISCAE vient d'obtenir l'accréditation **AMBA** et rejoint, désormais, le groupe leader des écoles de management *pionnières et passionnées par la modernisation et la transformation de l'enseignement supérieur, de la recherche et, plus largement, des pratiques éducatives ….*

Créée en 1967, l'Association des MBAs (AMBA) établit une norme internationale pour les programmes MBA, DBA et Master. L'accréditation AMBA n'est détenue que par seulement 2% des écoles de management dans plus de 70 pays.

L'obtention de l'accréditation AMBA est le résultat d'un processus d'auto-évaluation et d'une visite in situ par une équipe d'évaluation dédiée.

À la fin de ce processus d'évaluation par des pairs, l'AMBA a relevé une réelle ambition de *l'école à concrétiser sa mission éducative pour former des profils de diplômés entrepreneurs, innovants et créatifs très prisés par les entreprises*.

« L'ISCAE est la première École au Maroc à décrocher la prestigieuse accréditation internationale AMBA (Association of MBAs). AMBA fait partie de ce qu'on appelle le Triple Crown (trois couronnes): AACSB, AMBA et EQUIS. Cette reconnaissance internationale vient corroborer presque 50 années de leadership national et d'excellence du premier établissement d'enseignement supérieur de Commerce au Maroc. Une accréditation qui marquera un nouveau tournant pour un développement durable du Groupe ISCAE, conformément aux standards internationaux. », précise Nada BIAZ, Directrice Générale du Groupe ISCAE.

Avec l'obtention de ce label, valable pour trois ans de 2017 à 2020, l'ISCAE poursuit sa dynamique de progrès et vise de prestigieuses accréditations internationales, en l'occurrence, AACSB et EQUIS qui constituent un autre challenge que l'institution se prépare à relever.

EMBA du Groupe ISCAE porte la marque de qualité du label ISCAE

Le programme EMBA du Groupe ISCAE est dispensé exclusivement à ISCAE Casablanca et porte la marque de qualité du label ISCAE et aussi la notoriété du Cycle Supérieur de Gestion qu'il a supplanté. Cette formation permet aux participants de profiter d'une expérience d'apprentissage transformative, dans un cadre proactif qui met à contribution leur retour d'expérience pour donner, de manière participative et pragmatique, un sens aux apports conceptuels des séminaires. Elle offre aux participants des occasions concrètes de mettre à l'épreuve leur compétence managériale, et ce à travers notamment les projets de diagnostic d'entreprise et de création d'entreprise qu'ils mènent en groupe et à travers une étude concrète de transformation managériale et d'amélioration de performance qu'ils développent dans le cadre de la thèse professionnelle.

Les participants trouvent aussi, dans le cadre de ce cursus, des opportunités de prise d'initiatives en lien direct avec le monde de l'entreprise ou de la société civile. Ils profitent aussi du voyage d'étude pour s'ouvrir aux cultures managériales étrangères, à travers une immersion internationale.

Cette formation, in fine, a été le levier pour les participants de revoir leur profil managérial et leur plan de carrière. Elle a été source de plusieurs évolutions, de conversions et changements de carrière.

Conseils pratiques pour relancer sa carrière: La recette des DRH

■ Executive Mastères et MBA, un tremplin pour la réussite professionnelle

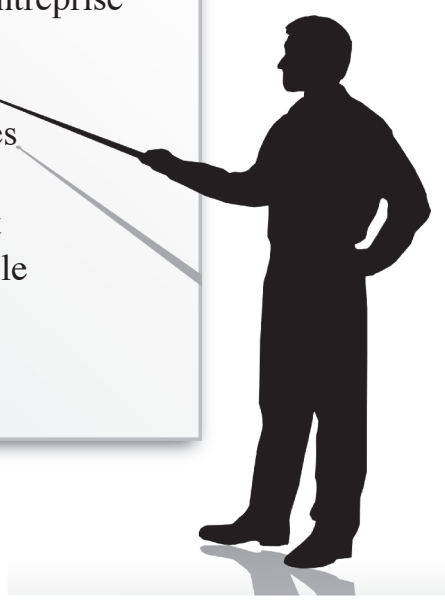
■ L'Epanouissement professionnel devrait être l'objectif primordial

POUR un salarié, maintenir ses compétences à jour est devenu une nécessité. La formation continue diplomante est l'allié indispensable pour rester employable. Mais reprendre les études pour une longue période demande une implication plus importante qu'en formation initiale. Il faut être prêt à investir du temps et de l'énergie dans une formation. «Le temps consacré aux cours doit être aménagé en cohérence avec les obligations professionnelles de l'intéressé et en concertation préalable avec l'employeur», insiste Réda Raissouni, DRH de Mazars. En plus de la gestion du planning, le choix du programme de formation, du moment opportun pour le démarrer ou encore du mode de financement sont des facteurs tout aussi importants à gérer pour réussir son projet d'études. Quelques conseils.

■ Trouver la bonne formation

Les noms donnés à certaines formations et cours sont très attrayants certes, cependant, il faut toujours vérifier minutieusement le contenu de chaque cours. Il est impératif de se renseigner sur les métiers qui recrutent, les filières de demain, les besoins de l'employeur, mais aussi du secteur dans lequel l'on opère avant d'entamer un programme de formation. En outre, la personne intéressée par une formation continue devra commencer par identifier ses besoins en compétences. Ces besoins sont définis par l'écart entre les compétences actuelles d'un salarié et celles qui sont nécessaires pour atteindre un résultat souhaité ou au développement de l'entreprise. «Le choix du cursus doit avant tout répondre à un besoin d'auto-employabilité», insiste Mohamed Tassafout, DRH de Delattre Levivier Maroc et membre de l'Association nationale des gestionnaires et formateurs des RH (Agef). L'entreprise devrait alors être en mesure d'apporter conseil et orientation aux candidats.

- Identifier ses besoins en compétences
- Cerner les attentes de l'entreprise
- Trouver des formations certifiantes et diplômantes
- Etre prêt à consacrer tout le temps nécessaire pour le programme



■ MBA et Executive Mastères pour évoluer

L'acquisition de compétences spécifiques et directement créatrices de valeur est fortement recommandée et, aujourd'hui, toutes les expertises techniques disposent de leurs propres certifications. Ceux qui veulent évoluer rapidement se dirigent vers les masters professionnalisants et les MBA. Toutefois, les soft skills favorisent hautement l'employabilité, «un collaborateur qui développera ses compétences de créativité et d'innovation sera hautement employable. «Ce sont là des aptitudes qui feront l'objet d'une vraie guerre de talents à l'avenir», précise Tassafout. Il est aussi important de noter que la tendance ces dernière années va vers le digital. «La plupart de nos collaborateurs souhaitent développer leurs connaissances des nouveaux outils technologiques», confie le DRH de Mazars. Les formations classiques de communication et de gestion sont également hautement prisées, car elles permettent aux collaborateurs d'évoluer et de toucher à des postes de responsabilité.

■ Quand acquérir de nouvelles connaissances

Une formation continue renforce l'employabilité des collaborateurs. Ces derniers peuvent s'y consacrer quand ils le souhaitent, du moment que le projet est en cohérence avec leurs objectifs professionnels. Les plus avisés cherchent à se former dès lors qu'une transformation technique dans leur champ de compétence est opérée ou qu'une nouvelle technologique voit le jour. «Une autre approche serait de dire qu'une compétence à une durée de vie et que le développement de carrière est alors étroitement lié à cette durée de vie», explique Mohamed Tassafout. «Dans ce cas, nous sommes dans une vision purement mécanique qui est parfois insuffisante pour la réussite de la formation car elle ne prend pas en considération les besoins psychologiques du collaborateur», poursuit-il.

■ Convaincre l'employeur de financer

Il faut d'abord commencer par assurer que la formation choisie est en parfaite adéquation avec le besoin de l'entreprise avant de formuler sa demande. Et ce en développant un argumentaire convaincant qui démontre que le projet aura des bénéfices clairs et nets, matériels ou non, pour l'entreprise. «En faisant valoir le retour sur investissement qu'il peut percevoir à court ou moyen terme quant à l'employabilité de ses collaborateurs, l'entreprise est apte à financer», précise le DRH de Mazars. «L'entreprise n'est pas la plus difficile à convaincre dès lors que le projet de formation s'insère dans sa politique, ses budgets et la vision qu'elle a pour son collaborateur», rassure Mohamed Tassafout. Toutefois, certaines structures ne sont pas toujours ouvertes à se genre de pratique ou n'ont pas le budget suffisant pour des charges supplémentaires. Le mieux serait d'adopter un rapport gagnant-gagnant. Afin de mettre plus de chance de son côté, le collaborateur peut suggérer un cofinancement.

■ E-learning ou cours présentiel

Le digital touche tous les secteurs, et celui de la formation n'est pas en reste. A travers les cours en ligne et les Mooc, l'apprentissage se démocratise. Cette nouvelle façon de partager le savoir est accessible à tous, gratuitement. «Grâce à l'E-learning, nous pouvons désormais proposer à nos collaborateurs des cours des plus prestigieuses écoles au monde à des tarifs accessibles», explique Mohamed Tassafout. Cependant, cette approche n'en est qu'à ses prémices au Maroc. Pour lui permettre de prendre place dans les habitudes de l'entreprise, le Blended learning est fortement conseillé. C'est une pratique qui allie formation en ligne et formation présentielle. «Elle permet de réduire le temps de déplacement sur le lieu de formation qui peut s'avérer pénalisant à la longue, sans pour autant occulter l'aspect présentiel qui revêt un intérêt crucial pour l'échange d'expérience et l'expérimentation collective des concepts enseignés», précise Raissouni.

■ La reconversion grâce à la formation continue

Au-delà d'améliorer ses compétences dans le métier exercé, une personne suffisamment motivée et qui se donne les moyens peut aussi songer à une reconversion professionnelle à travers une formation diplomante. Elle devra miser sur les plus professionnelles et les plus qualifiantes. Mais pour réussir, il est recommandé de mettre en pratique les acquis immédiatement après la fin du cursus. «L'enjeu principal d'une formation est l'épanouissement professionnel. A défaut, ni reconversion ni évolution ne pourront être envisageables», tient à rappeler le DRH de DLM. ❑

T.E.G.

OFFREZ À VOS ANNONCES
LE MEILLEUR IMPACT
30 000 exemplaires | 150 000 lecteurs
EMPLOI | IMMOBILIER | AUTO-MOTO | CARNET
APPELS D'OFFRES | ANNONCES LEGALES
05 22 95 36 00 05 22 36 58 86
L'ECONOMISTE | LA RÉFÉRENCE AU QUOTIDIEN