

Repenser la formation professionnelle au Maroc à travers l'approche par les compétences dans un cadre de partenariat public-privé

Rethinking vocational training in Morocco through a competency-based approach within a public-private partnership framework

Khaoula JREIFI, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Compétitivité économique et performance managériale
 Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Souissi
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Abdelhalim LAKRARSI, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Compétitivité économique et performance managériale
 Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Souissi
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Souissi Avenue Mohammed Ben Abdallah Ragraoui Al Irfane. BP 6430, Université Mohammed V de Rabat, Maroc Téléphone : (+212) 5 37 67 17 19 Email : fsjes-souissi@um5r.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	JREIFI, K., & LAKRARSI, A. (2024). Repenser la formation professionnelle au Maroc à travers l'approche par les compétences dans un cadre de partenariat public-privé. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(5), 351-371. https://doi.org/10.5281/zenodo.11235124
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: April 19, 2024

Accepted: May 20, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 5 (2024)

Repenser la formation professionnelle au Maroc à travers l'approche par les compétences dans un cadre de partenariat public-privé

Résumé

Dans le cadre d'une analyse théorique du rôle de la synchronisation de l'approche par les compétences (APC) dans un partenariat public-privé (PPP) et son impact sur la formation professionnelle (FP) au Maroc, nous avons adopté une méthodologie basée sur une revue critique de la littérature conceptuelle. En effet, dans un contexte socioéconomique en constante mutation, la FP est devenue un enjeu majeur, avec des réformes visant à adapter les programmes pédagogiques aux exigences du marché d'emploi national et international. Dans ce contexte, la gestion de la FP au Maroc implique la collaboration de plusieurs opérateurs publics et privés, avec des responsabilités partagées et exclusives. L'APC a été instaurée au Maroc à partir de 2003, mais sa mise en œuvre a rencontré plusieurs défis, notamment le manque de cadre réglementaire contraignant. La collaboration et le PPP a été encouragée pour développer des programmes pédagogiques adaptés. Des efforts sont nécessaires pour renforcer la coordination et l'évaluation des réformes. Par conséquent, la synchronisation entre l'APC et le PPP dans le cadre de la FP au Maroc nécessite une stratégie coordonnée entre les différents partenaires au niveau des deux secteurs: public et privé. De plus, d'autres efforts sont étalés pour introduire l'approche par les compétences, mais des défis subsistent comme le manque de ressources et la résistance au changement. En conclusion, L'APC et le PPP sont des outils essentiels pour améliorer la FP au Maroc. L'APC permet de préparer les individus aux besoins du marché du travail en leur transmettant les compétences nécessaires, tandis que le PPP encourage la collaboration entre les secteurs public et privé pour développer des programmes de formation pertinents. Alors, renforcer la collaboration public-privé et le cadre réglementaire peut aider à surmonter ces défis et améliorer l'efficacité de la formation professionnelle au Maroc.

Mots clés : Formation professionnelle (FP), Approche par compétences (APC), Partenariat public-privé (PPP).

Classification JEL : I25, J24, H11, 055

Type de l'article : Article théorique

Abstract

In the context of a theoretical analysis of the role of the synchronization of the competency-based approach (CBA) in a public-private partnership (PPP) and its impact on vocational training (VT) in Morocco, we have adopted a methodology based on a critical review of the conceptual literature. In fact, in a socio-economic context characterized by constant change, VT has emerged as a major concern, with reforms aimed at adapting educational programs to meet the requirements of both the national and international job markets. Within this framework, managing VT in Morocco involves the collaboration of multiple public and private operators, with shared and exclusive responsibilities. The CBA was introduced in Morocco starting from 2003, but its implementation encountered several challenges, notably the lack of a binding regulatory framework. Collaboration and PPP have been encouraged to develop tailored educational programs. Efforts are needed to strengthen the coordination and evaluation of reforms. Consequently, synchronizing CBA and PPP within the VT framework in Morocco requires a coordinated strategy among various partners in both the public and private sectors. Furthermore, ongoing efforts are being made to introduce the competency-based approach, but challenges persist such as resource constraints and resistance to change. In conclusion, the Competency-Based Approach (APC) and Public-Private Partnership (PPP) are essential tools for improving vocational training in Morocco. The APC allows for preparing individuals to the needs of the labor market by imparting the necessary skills, while the PPP encourages collaboration between the public and private sectors to develop relevant training programs. Hence, strengthening public-private collaboration and regulatory frameworks can help overcome these challenges and enhance the effectiveness of vocational training in Morocco.

Keywords: Vocational Training (VT), Competency-Based Approach (CBA), Public-Private Partnership (PPP).

JEL Classification: I25, J24, H11, 055

Paper type: Theoretical research

1. Introduction :

Jusqu'aux années 1980, le Maroc affichait un faible taux de chômage. Cependant, à partir de cette décennie, la situation économique s'est détériorée, marquée par un ralentissement de l'économie et une diminution des opportunités d'emploi. Cette situation a rendu difficile l'intégration des nouveaux lauréats sur le marché de l'emploi (Sgard, 2006). Au début des années 2000, d'importants débats ont eu lieu au niveau national concernant l'adéquation entre la formation et l'emploi. Il était observé que les jeunes étaient en quête d'emploi, tandis que les entreprises rencontraient des difficultés en matière de compétences. La pertinence de la formation professionnelle a également été remise en question, en raison d'une déconnexion tangible entre le contexte économique et le système de formation professionnelle (JAIDI, 2008). La gestion du secteur de la formation professionnelle au Maroc constitue un domaine complexe qui requiert la collaboration de plusieurs ministères ainsi que d'acteurs publics et privés. En vertu du Décret de 2005, le Département de la Formation Professionnelle (DFP) se voit attribuer trois catégories de responsabilités : des responsabilités spécifiques à portée globale ou exclusives, ainsi que des responsabilités dévolues soumises à concertation. Dans ce cadre, le Ministère de l'Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences, en collaboration avec l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences, est chargé d'établir un cadre légal et réglementaire solide, de définir la politique gouvernementale en matière de formation professionnelle, et de superviser les mécanismes nationaux de pilotage du système. Il assume également la responsabilité de surveiller et de contrôler la formation professionnelle privée, ainsi que de gérer certains instituts de formation professionnelle déléguée (SECFP, 2005).

Afin de garantir une gestion optimale et d'améliorer les performances dans le domaine de la formation professionnelle, le DFP met en place des dispositifs et des instruments nationaux efficaces. De plus, il assure un suivi des résultats à travers une évaluation continue du système. Pour accomplir ces missions de manière efficiente, le DFP travaille en étroite collaboration avec d'autres ministères ainsi qu'avec les organismes publics et privés impliqués dans la formation professionnelle, assurant ainsi une coordination et une concertation efficaces. Pour que la formation professionnelle soit adaptée aux besoins socio-économiques et au marché du travail, il est essentiel que le DFP collabore en partenariat avec le secteur privé et les acteurs sociaux. Une approche basée sur les compétences a émergé aux États-Unis vers 1980 pour répondre aux besoins de l'enseignement supérieur en matière de formation professionnelle. S'appuyant sur un ensemble de connaissances déclaratives, occasionnelles et procédurales, cette approche se focalise sur l'intégration des connaissances dans des contextes réels. Selon Perrenoud (1997, cité par Nguyen et Blais, 2007), l'acquisition de connaissances par l'expérience joue un rôle crucial dans ce processus (Perrenoud, 2011). Le Boterf (2001) considère que les compétences ne sont pas seulement des connaissances, mais aussi des expériences, des attitudes, des habiletés et des ressources externes. Il propose donc de remplacer la notion de connaissance par celle de ressource (Le Boterf, 2001). Cette définition élargie de la compétence permet de prendre en compte un savoir-agir complexe, qui ne se base pas à un simple savoir-faire analytique, mais englobe également un savoir-agir non analytique, heuristique et ardue à motoriser.

La méthodologie par compétences ou apprentissage par compétence, également appelée "pédagogie de l'intégration", repose sur la théorie des situations didactiques. Cette approche implique l'analyse du discours didactique et aussi l'application des provenances de la théorie de l'éducation et de l'apprentissage, s'inspirant des courants constructivistes et socioconstructivistes (HONVO, 2013). Brousseau (1998) a développé la théorie des situations didactiques, qu'il décrit comme des contextes spécifiquement conçus pour l'enseignement. L'objectif de cette théorie est de classer ces situations en analysant leurs relations mutuelles et les opportunités qu'elles présentent en termes d'apprentissage (Brousseau & Lacroix, 1998). Le

Maroc a adopté l'approche par compétences (APC) en 2003. À cette époque, les programmes de formation professionnelle ne remplissaient pas leur fonction prévue. Un décalage existait entre les compétences acquises et les exigences du secteur professionnel, et la réponse limitée des offres de formation et de stages aux attentes des entreprises suscitait des interrogations. (UNESCO, 2021). De 2003 à 2009, le ministère chargé de la formation professionnelle a mené une expérimentation visant à tester l'approche par compétences. Pour ce faire, sept établissements issus de secteurs d'activité différents ont été sélectionnés comme établissements pilotes. Ces secteurs étaient l'artisanat, le textile, le tourisme, les industries mécaniques, la communication, les technologies de l'information, et métallurgiques ainsi que l'agriculture. Cette expérimentation visait à évaluer les avantages et les limites d'une approche pédagogique axée sur le développement des compétences dans ces sept secteurs économiques majeurs (Ratzu, 2015). Dans ce contexte, le département chargé de la formation professionnelle (DFP) a décidé d'adopter une nouvelle approche pédagogique, l'approche par compétences (APC), avec l'appui technique et financier du Canada. Il a également choisi de promouvoir l'alternance en s'inspirant de l'expérience allemande. En 2003, le DFP a lancé une phase d'expérimentation de l'APC au Maroc en partenariat avec le CIDE, une organisation canadienne spécialisée dans le développement international, le marché du travail et l'éducation. Cette phase visait à définir une méthodologie formalisée pour la mise en œuvre de l'APC. Après plusieurs années de test, une méthode formalisée a été reconnue par décret ministériel en 2009, marquant ainsi la fin de la phase expérimentale et le déploiement à plus grande échelle de cette nouvelle approche pédagogique (Jean, 2015). À l'avenir, tous les promoteurs et instituts de la FP devaient appliquer la même approche pour mettre en œuvre l'Approche par Compétences (APC) en se référant à des guides méthodologiques spécifiques. Sur les 340 filières de formation disponibles, 160 programmes ont été révisés pour intégrer l'APC. Cependant, cette réforme n'a pas toujours été pleinement mise en œuvre, car le décret correspondant ne comportait aucune obligation légale (IIPE-UNESCO, 2020).

L'adoption d'un nouveau paradigme pour la formation professionnelle (FP) au Maroc est une étape cruciale pour soutenir son développement socio-économique. En effet, l'évolution rapide du marché du travail et les besoins changeants des entreprises nécessitent une approche innovatrice pour repenser la FP. L'objectif de cette réflexion est de mettre en place une approche centrée sur les compétences, intégrée dans un cadre de partenariat public-privé (PPP). Cela permettrait d'aligner les programmes de formation aux besoins réels du marché professionnel. L'enjeu est de proposer une FP qui s'adapte aux mutations du tissu économique afin de pourvoir les entreprises de profils qualifiés et répondant à leurs attentes. Le PPP offrirait un cadre propice à cette évolution en rapprochant la formation des acteurs économiques (Eladnani & Verdier, 2008). En effet L'APC est basée sur l'accent mis sur le développement des compétences particulières qui sont nécessaires pour les différents domaines professionnels. Elle favorise l'employabilité des apprenants en mettant l'accent sur le développement de compétences pratiques qui répondent aux besoins réels des entreprises. Une meilleure intégration professionnelle des diplômés est favorisée par cette transition vers un modèle axé sur les compétences, qui vise à créer une adéquation plus robuste entre les offres de formation nécessaires et la demande des besoins économiques et du marché du travail. Le partenariat public-privé émerge comme un levier stratégique dans ce contexte (Palé, 2018). En améliorant la collaboration entre les institutions éducatives, les acteurs gouvernementaux et les entreprises, cette approche vise à concevoir des programmes de formation dynamiques et pertinents. Des études soulignent l'efficacité d'une telle collaboration, mettant en lumière la capacité du PPP à anticiper les besoins du marché, à mobiliser des ressources diversifiées et à créer des synergies profitables à l'ensemble du système éducatif et économique (BELGHITI, KCHIRI, & MIZAB, 2022). Afin d'explorer plus en profondeur cette perspective novatrice, cette étude examinera les fondements et les avantages potentiels de l'adoption de l'approche par les compétences dans le

contexte de la FP au Maroc, en mettant particulièrement l'accent sur les dynamiques et les réussites découlant du partenariat public-privé.

La problématique générale que l'article suivant doit traiter consiste à examiner en profondeur et à analyser de manière approfondie le sujet spécifique qui sera abordé. Il s'agit de reconnaître les questions clés, les défis ou les enjeux centraux liés au sujet, en mettant l'accent sur l'exigence de fournir une compréhension approfondie et critique de la thématique en question. L'objectif est de susciter l'intérêt du lecteur en exposant clairement la question centrale que l'article cherche à explorer et à résoudre, mettant ainsi un fondement robuste pour le développement du contenu à venir. Ainsi, la question centrale se présente comme suit :

Dans quelle mesure l'approche par les compétences et le partenariat public-privé peuvent-ils être déployés de manière synergique pour repenser efficacement la formation professionnelle au Maroc ?

Pour ce faire, le présent papier sera structuré en quatre points à savoir ; Le premier point sera consacré à une présentation détaillée de l'approche par les compétences dans le domaine de la formation professionnelle. Ensuite, le deuxième point examinera les spécificités et les défis associés à la mise en œuvre de cette approche dans le secteur de la formation professionnelle au Maroc. Dans un troisième point, nous procéderons à une évaluation de l'état actuel du partenariat public-privé dans le domaine de la formation professionnelle au Maroc. Enfin, le quatrième point abordera les dispositifs d'implémentation et de suivi mis en place dans ce contexte.

2. Approche par les compétences dans la formation professionnelle

La gestion de la formation professionnelle constitue une transformation complexe qui requiert une approche holistique afin d'assurer l'efficacité et l'importance des programmes pédagogiques de formation. Elle se décompose en cinq composantes principales qui sont essentielles au succès de la formation professionnelle. La détermination des compétences est un élément fondamental du processus de gestion de la formation professionnelle. Identifier les compétences nécessaires pour répondre aux exigences du marché du travail et aux objectifs stratégiques de l'entreprise revêt une importance cruciale. (El Yacoubi Driss, 2014).

Depuis 2003, le Maroc a connu trois phases distinctes de mise en œuvre de l'APC, comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Ces périodes ont été marquées par des efforts continus visant à intégrer l'APC dans le système éducatif et la formation professionnelle du pays.

Les analyses de poste, les entretiens avec les employés et les gestionnaires, les études de marché, etc. peuvent aider à ce faire. Les compétences sont ensuite transférées dans une stratégie de formation en créant des programmes de formation adaptés aux besoins. Cela implique de déterminer les objectifs de la formation, ainsi que son contenu, ses méthodes pédagogiques, ses outils et ses ressources. La mise en œuvre efficace des programmes pédagogiques est la phase de réalisation de la formation ou de développement des compétences. Cela peut être réalisé par des cours en présentiel, des cours en ligne, des stages, des apprentissages en milieu de travail, etc.

L'évaluation et la sanction des compétences sont des étapes cruciales pour évaluer l'efficacité de la formation et s'assurer que les compétences acquises sont validées. Cela peut être accompli à travers des évaluations formatives et sommatives, des examens, des certifications et des évaluations par les pairs, etc. En effet, Pour garantir l'amélioration continue des programmes de formation, l'évaluation des performances du système de formation est essentielle (Eladnani & Verdier, 2008). Ceci implique de collecter des données sur les impacts de la formation sur les performances des employés, la satisfaction des apprenants, le taux de réussite, etc.

Ces données, issues notamment du suivi des bénéficiaires de la formation professionnelle sur le marché du travail, seront analysées en profondeur. Cette analyse permettra de faire un

diagnostic précis du système de formation en identifiant ses principaux points forts et points faibles au regard des besoins réels du tissu économique et industriel. Les points forts pourront être mis en avant et renforcés afin de développer davantage les filières où la formation répond de manière satisfaisante à la demande. À l'inverse, l'identification des points faibles indiquera les domaines nécessitant une réforme ou une adaptation des programmes.

Tableau 1. Historique de l'APC au Maroc (De 2003 à 2019).

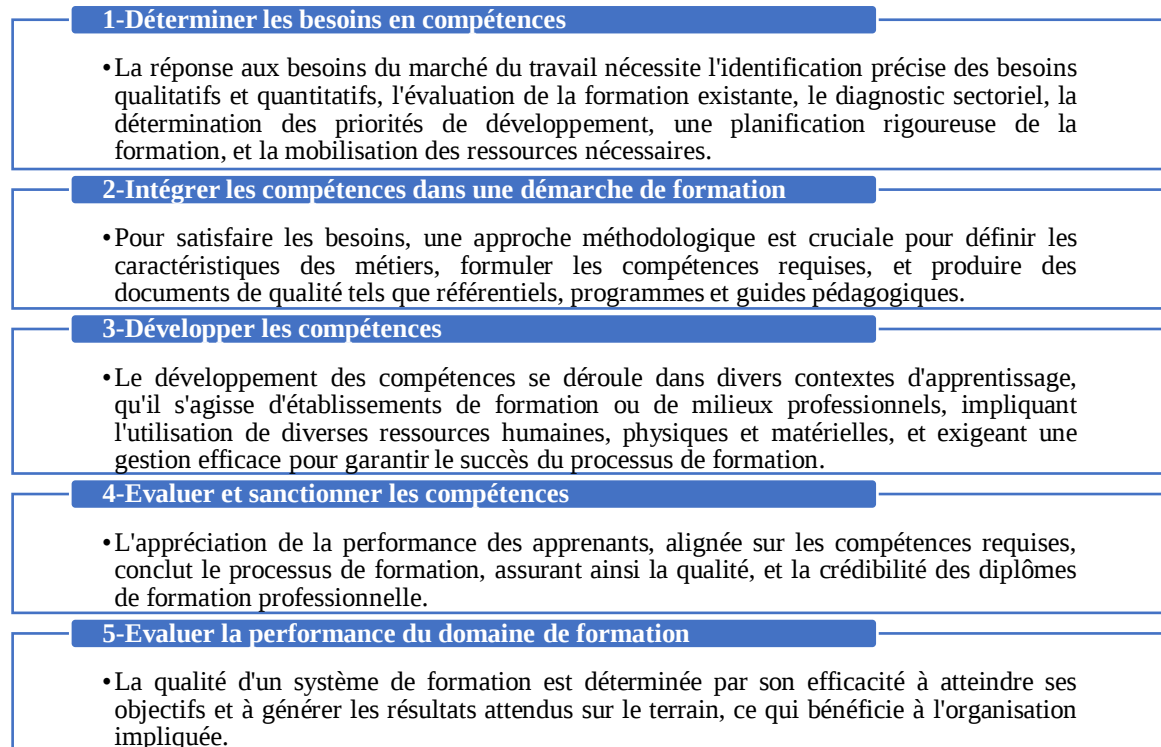
Période	Actions et Résultats
Expérimentation (2003-2009)	1. Phase d'expérimentation de l'application du projet APC en collaboration avec le CIDE canadien. Sensibilisation de tous les acteurs impliqués, y compris le secteur privé.
	Volet Opérationnel :
	- Élaboration de 30 programmes de formation en intégrant les principes de l'Approche par Compétences pour assurer une adéquation optimale entre les compétences des apprenants et les exigences du marché du travail.
	- Soutien à près de 100 Établissements de Formation Professionnelle pour renforcer leurs capacités et mettre en place des programmes alignés sur l'APC, visant à offrir des formations de qualité en accord avec les besoins du marché professionnel.
	- Selon l'APC, 700 bénéficiaires, y compris des directeurs, des formateurs, des directeurs d'études et des supérieurs administratifs, ont suivi tout le processus d'ingénierie de formation.
	Volet Structurant :
	- Formation dispensée à 700 bénéficiaires, incluant formateurs, directeurs d'EFPP, directeurs d'études et cadres administratifs, couvrant l'ingénierie de formation selon l'APC pour renforcer les compétences dans la conception et la mise en œuvre de programmes pédagogiques axés sur les compétences.
	- Créer des descriptions de métiers et de compétences pour les professions de la formation.
Diagnostic de L'expérimentation (2009-2012)	- Créer un modèle de gestion de l'établissement qui se base sur les idées de l'APC.
	- Préparation et révision de documents orientés vers l'APC, fournissant des directives détaillées sur la génération et la mise en œuvre de programmes de formation robustes, l'évaluation des enseignements, la durée des formations, avec une emphase sur la planification, l'évaluation et l'organisation.
REAPC (2012-2019)	2. Le CIDE a effectué un diagnostic entre 2009 et 2012 pour la première étape de l'expérimentation de l'APC au système de FP au Maroc, servant de base à la seconde étape (REAPC) avec un bilan des avantages et inconvénients pour le cadre stratégique 2016-2021, malgré l'indisponibilité du document, les responsables ont souligné les résultats clés de l'évaluation.
	3. Lancement d'une nouvelle stratégie d'actions intitulé « Réforme de l'Éducation par l'APC (REAPC) en collaboration avec le CIDE »
REAPC (2012-2019)	Renforcement des compétences de gestion du personnel, augmentation des capacités de gestion des organismes publics de formation, amélioration des dynamiques de gestion des EFP, et consolidation des aptitudes des acteurs partenariaux du secteur privé sont les quatre composantes principales du programme.
	- La consolidation des compétences de gestion du personnel (particulièrement les cadres) du département responsable de l'EFP ;
	- L'augmentation des capacités de gestion des organismes publics de formation ;
	- L'amélioration des dynamismes de gestion des EFP ;
	- Renforcement des compétences des divers intervenants, en mettant l'accent sur les partenaires du secteur privé tels que la CGEM, les fédérations et les associations professionnelles.

Source : Élaboré par nos soins

Cela pourrait concerner certains métiers en décalage ou en déshérence par rapport aux besoins actuels des entreprises. Grâce à ce diagnostic, des mesures correctives ciblées pourront être mises en place. Il s'agira par exemple de réviser les référentiels de compétences de certaines filières, d'actualiser les équipements pédagogiques, de renforcer la formation des enseignants,

ou encore d'établir de nouveaux partenariats avec le tissu économique local. L'objectif sera d'améliorer en continu la qualité de la formation pour assurer l'employabilité des lauréats.

Schéma 1 : les cinq grandes composantes de la gestion et du progrès de la formation professionnelle



Source : Élaboré par nos soins

L'APC est une méthode pédagogique novatrice qui privilégie le développement des compétences des apprenants. Son objectif est de stimuler les apprenants à mettre en pratique leurs connaissances plutôt que de se concentrer seulement sur l'apprentissage et l'acquisition de savoirs théoriques (Savard, 2020). Cette approche repose sur une vision socio-constructiviste de l'apprentissage, incitant les stagiaires à s'hypothéquer dans des activités d'apprentissage significatives afin de construire activement leur propre compréhension et de développer leurs compétences. Initialement introduite dans le domaine de la FP dans les années 80, l'approche par compétences s'est progressivement étendue au milieu scolaire au cours des années 90 (Rey, 2010). L'APC permet aux éducateurs de définir des objectifs d'apprentissage adaptés aux spécificités d'un domaine ou d'une discipline. Son caractère contextuel est une dimension clé, puisque les activités d'apprentissage sont conçues en fonction des exigences réelles du monde professionnel ou du champ d'études concerné, et l'évaluation s'aligne sur ces exigences. Une mise en œuvre réussie requiert de mobiliser diverses sources de connaissances et ressources, tant internes qu'externes, de manière à offrir un apprentissage signifiant et intégré aux apprenants (Karsenti, Poellhuber, Parent, & Michelot, 2020). Les apprenants sont encouragés à s'engager activement dans leur apprentissage en utilisant une variété de ressources et en relevant des défis dans des situations d'apprentissage diverses. Généralement, l'approche par compétences offre une perspective dynamique et pratique de l'apprentissage, en se basant sur le progrès et l'amélioration des compétences et la préparation des apprenants à relever les défis du monde réel. Elle représente une avancée significative dans la manière dont l'éducation est conçue et mise en œuvre.

Au Maroc, l'intégration de l'APC dans le cadre d'un PPP pour la formation professionnelle présente de nombreux avantages potentiels. En effet, la recherche scientifique souligne que cette méthode permet de répondre d'une manière convaincante aux besoins du marché du travail

en formant des personnes qui possèdent les compétences souhaitées par les employeurs. De surcroît, elle favorise une correspondance accrue entre l'offre de formation et les exigences du marché, ce qui peut contribuer à atténuer le chômage et à stimuler le développement économique. En se concentrant sur l'amélioration de compétences transversales telles que la résolution de problèmes, le travail d'équipe et la communication, l'approche par les compétences stimule également l'innovation et la créativité. Cependant, l'application de cette stratégie dans le secteur de la FP au Maroc peut également présenter des obstacles, qui sont détaillés ci-dessous.

3. Spécificités et défis de la mise en œuvre de l'approche par les compétences dans le secteur de la formation professionnelle au Maroc

Le Maroc est un pays avec une économie en croissance rapide et une population jeune qui a besoin de programmes de FP de qualité pour satisfaire les demandes du monde du travail. Récemment, beaucoup d'efforts ont été étendus pour révolutionner la formation professionnelle dans le pays en adoptant une approche basée sur les compétences et en tirant parti des partenariats public-privé. Cet essai explorera les avantages d'une approche de FP fondée sur les compétences, les avantages des partenariats public-privé et comment ces deux stratégies peuvent être déployées en synergie pour transformer la FP au Maroc.

L'approche par compétences (APC) qui est promue dans le domaine de la formation professionnelle met l'accent sur le développement de savoir-faire concrets plutôt que sur des connaissances théoriques. Cette méthode pédagogique vise à ce que les apprenants acquièrent les compétences spécifiques correspondant aux besoins réels des entreprises et des secteurs économiques. L'objectif est de leur permettre de maîtriser les aptitudes effectivement requises sur le marché du travail afin de faciliter leur insertion professionnelle. Plutôt que de se focaliser sur des concepts abstraits, l'APC privilégie l'apprentissage par l'expérience et le développement de compétences techniques opérationnelles. Les étudiants sont outillés des savoirs et savoir-faire concrets qui leur permettront de répondre aux attentes des employeurs (De Vaujany, 2006). Les importantes caractéristiques de l'approche basée sur les compétences comprennent un enseignement personnalisé, une formation pratique et une concentration sur les applications du monde réel. Les avantages de cette approche comprennent une meilleure préparation à l'emploi, des niveaux d'engagement et de motivation plus élevés et un meilleur alignement entre les stratégies de formation et d'apprentissage et les nécessités du marché du travail. Depuis 2006, le DFP a entrepris une restructuration des secteurs et des filières de la formation professionnelle en utilisant l'Approche par Compétences (APC), dans le but de créer un répertoire partagé des métiers pour les différents acteurs. Entre 2008 et 2014, ces réorganisations ont abouti à l'élaboration de 292 fiches sur les Répertoires des Emplois et des Compétences (REC) pour certains secteurs, ainsi que de 252 fiches sur les Répertoires des Emplois et Métiers (REM). Cependant, ces répertoires ne font pas l'objet d'une actualisation régulière et précise, et ne couvrent pas tous les secteurs de l'économie, tels que l'agriculture, l'artisanat, la logistique, le commerce international, etc. (DMCFP, 2023).

Un cadre de compétences dédié à l'apprenant, constitué de cinq compétences, a été élaboré en collaboration avec des experts économistes originaires de l'univers entrepreneurial. Ce référentiel est partagé au sein du Groupe des Écoles Centrale. Afin de permettre une évaluation approfondie de chaque compétence, des composantes observables ont été identifiées, il peut être appliqué dans le cas de la FP au Maroc. Ces composantes se manifestent à travers des actions attendues, définissant ainsi ce qui sera observé chez le stagiaire dans une situation donnée. Chaque compétence du référentiel est accompagnée de trois composantes observables, offrant une vision détaillée des attentes et des performances attendues.

Schéma 2 : Les cinq compétences avec leurs trois composantes observables.



Source : Illustration schématique décrivant les cinq compétences avec leurs trois composantes observables selon Jacques Tardif (2006).

Les partenariats public-privé (PPP) sont des alliances entre des institutions gouvernementales et des entreprises du secteur privé, élaborées dans le but d'atteindre des objectifs ou des résultats déterminés. Dans la disposition de la FP, les PPP peuvent prendre de nombreuses formes, notamment des coentreprises, des contrats et des alliances stratégiques (MENFP, 2014). Les avantages des PPP dans la formation professionnelle comprennent un accès accru au financement et aux ressources, une qualité améliorée des programmes et un meilleur alignement entre le programme pédagogique de la FP et les exigences du monde de travail. Elle favorise une adéquation optimale entre les cycles de formation proposés et les compétences effectivement sollicités par les entités économiques sur le marché d'emploi. Les partenariats public-privé offrent aux entreprises du secteur privé l'opportunité de contribuer à l'amélioration de la main-d'œuvre et d'établir des liens avec de futurs employés.

Bien que l'APC et les PPP puissent présenter des bénéfices pour la formation professionnelle au Maroc, celle-ci fait face à divers défis importants. On peut notamment citer un sous-financement chronique, un manque d'équipements et d'infrastructures adaptés, ainsi qu'un décalage fréquent entre les contenus de formation dispensés et les qualifications réellement recherchées par les entreprises. Il sera donc nécessaire de relever ces difficultés, telles que le manque de moyens ou l'inadéquation avec les exigences du marché national du travail, pour que la méthode basée sur les compétences et les PPP puissent pleinement jouer leur rôle et contribuer à l'amélioration du système de formation professionnelle Marocain (ACDI, 2006). Cependant, en déployant en synergie l'approche basée sur les compétences et les PPP, il est possible de surmonter ces défis et de créer un système de formation professionnelle plus efficace et efficient. Cela pourrait impliquer de collaborer avec des organisations du secteur privé pour développer des programmes de formation personnalisés adaptés aux besoins d'industries spécifiques, ou d'investir dans de nouvelles infrastructures et technologies pour améliorer la qualité et la capacité des programmes pédagogiques de formation. En fin de compte, en adoptant une approche plus innovante et collaborative en matière de formation professionnelle, le Maroc peut aider sa jeune main-d'œuvre à procurer les dynamismes et la pratique dont elle a besoin pour parvenir sur le marché du travail du 21^e siècle.

Le Maroc a adopté l'APC dans le domaine de la FP, ce qui nécessite une analyse des particularités.

Ces spécificités sont présentées de la façon suivante (Venayre, 2012):

- 1) l'adaptation aux besoins du marché
- 2) l'incorporation de la mesure socio-économique
- 3) la collaboration public-privé

L'adoption d'approches fondées sur les compétences au sein des partenariats public-privé (PPP) pour la formation professionnelle présente plusieurs défis potentiels. Ces défis comprennent la nécessité d'élaborer des programmes pédagogiques appropriés basés sur les compétences, le manque de compétences employables parmi les diplômés, ainsi que le besoin d'augmenter et d'améliorer l'offre de formateurs et d'évaluateurs compétents. (Oviawe, 2018). En outre, il faut s'attaquer aux questions stratégiques liées à la qualité de la formation fournie, l'acquisition de compétences est essentielle à la mise en œuvre réussie d'approches fondées sur la compétence au sein du PPP pour la formation professionnelle (Ayonmike, Chijioke, & Okeke, 2014). Cela implique l'alignement du programme pédagogique avec les besoins et les normes de l'industrie afin de garantir que les diplômés possèdent les compétences et les aptitudes nécessaires demandées par le marché du travail. Le manque de compétences employables parmi les diplômés des institutions de la formation professionnelle est un défi important qui doit être résolu grâce à une formation et à une éducation axées sur les compétences. Cela nécessite un changement vers une approche de formation plus pratique et pertinente pour l'industrie, qui peut être réalisée grâce à des initiatives PPP impliquant une participation active de l'industrie à la création des programmes efficaces d'études et à la prestation de formation. En outre, la fourniture de formateurs et d'évaluateurs compétents est essentielle à la mise en œuvre réussie d'approches axées sur les compétences au sein du PPP pour la formation professionnelle (Tansen, 2012). Des efforts devraient être déployés pour améliorer la capacité et la qualité des formateurs et des évaluateurs afin de s'assurer qu'ils sont équipés pour dispenser efficacement une formation axée sur les compétences. En conclusion, l'adoption d'approches axées sur les compétences dans le cadre de la PPP pour la formation professionnelle présente des défis potentiels liés à l'élaboration de programmes pédagogiques, au manque de qualifications employables parmi les diplômés et à la fourniture de formateurs et d'évaluateurs compétents (Masrour, 2016). Résoudre ces défis est crucial pour la mise en œuvre réussie de la formation axées sur les compétences dans le secteur de la formation professionnelle par le biais d'initiatives de PPP.

En générale, L'adoption de l'approche par les compétences dans le cadre d'un PPP pour la formation professionnelle présente plusieurs défis potentiels, notamment (El Yacoubi Driss, 2014 ; Salov, 2017) :

- Manque de clarté dans la définition des compétences
- Difficulté à mesurer les compétences
- Manque de ressources
- Résistance au changement
- Manque de coordination entre les partenaires

D'autre part, l'alignement de l'approche par les compétences aux besoins du marché dans le cadre de la FP sollicite des adaptations spécifiques des programmes, tout en tenant compte des contributions distinctes des secteurs public et privé. L'intégration des métiers d'avenir dans ces programmes requiert une compréhension approfondie des tendances émergentes sur le marché du travail, impliquant une anticipation des compétences essentielles pour les domaines en expansion. La mise en place d'une démarche qualité du programme s'avère cruciale pour garantir l'excellence et la pertinence des formations dispensées, assurant ainsi la préparation des apprenants à des environnements professionnels en constante évolution. De plus, l'instauration de PPP efficaces permet d'apporter une perspective pratique et actuelle à la

conception des programmes, assurant leur adéquation avec les besoins réels de l'industrie. Des références clés pour cette réflexion incluent les travaux de Brousseau (1998) sur les situations didactiques, ainsi que les recherches de spécialistes en formation professionnelle tels que Gérard et Maréchal (2005) qui abordent les enjeux de l'adaptation des programmes aux exigences des entreprises nationaux et internationaux.

Cette approche apporte beaucoup d'avantages pour la FP au Maroc. Cependant, elle comporte également des inconvénients. Ces spécificités et ces défis sont exposés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2. Avantages et les inconvénients de la mise en œuvre de l'APC dans le secteur de la FP au Maroc

Les spécificités et les défis de la mise en œuvre de l'APC dans le secteur de la FP au Maroc	
Avantages	Inconvénients
Alignement avec les exigences du marché de travail : l'approche par compétences permet une meilleure adéquation entre les compétences des apprenants et les exigences du marché du travail, améliorant ainsi l'employabilité.	Défi de l'implémentation : En raison de la nécessité de réformer les programmes éducatifs, de former les enseignants et d'adapter l'infrastructure, la transition vers une stratégie qui se base sur les compétences peut être un défi.
L'approche par compétences, grâce à sa flexibilité et modularité, permet aux apprenants de personnaliser leur parcours de formation en fonction de leurs objectifs et des besoins spécifiques du domaine visé, favorisant ainsi une adéquation optimale entre les aspirations individuelles et les exigences professionnelles.	Appréciation des compétences nécessitant des outils plus qualitatifs que les évaluations classiques, doit observer l'étudiant en situation pour juger de sa capacité à mobiliser de manière transversale et intégrée ses savoirs et savoir-faire.
Promotion de l'innovation : L'approche mettant l'accent sur les compétences encourage l'innovation en permettant aux apprenants de développer des compétences adaptées aux technologies émergentes.	Investissements nécessaires : Des investissements importants en ressources humaines, matérielles et financières sont nécessaires pour mettre en œuvre efficacement l'APC.

Source : Élaboré par nos soins

En somme, bien que l'approche par les compétences présente des défis, elle offre des avantages significatifs en termes d'employabilité et d'alignement sur les besoins du marché, contribuant ainsi au développement socio-économique du Maroc.

En conclusion, la formation professionnelle est une composante essentielle du développement économique, et le Maroc a l'opportunité de transformer son régime de FP en tirant parti de l'approche basée sur les compétences et des PPP. En adoptant une approche plus pratique de la formation et en s'associant avec des entités du secteur privé pour mettre en évidence des programmes personnalisés.

4. PPP dans le secteur de la FP au Maroc

Au sein des thématiques visant à renforcer la formation professionnelle sur le continent, l'établissement de partenariats publics-privés (PPP) robustes et efficaces occupe une position centrale. Cette priorité a été spécifiquement mise en avant lors des processus participatifs visant à identifier et analyser les obstacles à l'application des politiques en matière de formation professionnelle. Ces initiatives ont été réalisées avec le soutien de l'Institut international de

planification de l'éducation (IIPE) - Pôle de Dakar, dans le cadre de sa Plateforme d'expertise en formation professionnelle (Pefop), et ont été déployées dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest entre 2016 et 2017 (Maymoun, 2015). La plupart des analystes conviennent actuellement que les systèmes de formation les plus propices à offrir des opportunités d'emploi sont ceux qui adoptent l'APC et favorisent le partenariat. En réalité, l'engagement de l'État à impliquer les entreprises dans la gestion partenariale des processus de FP et de certification améliore considérablement la convenance des capacités des individus formés aux exigences continues de l'économie nationale (Legendre & David, 2012). En réalité, peu de pays africains, dont le Maroc, ont adopté des politiques de formation professionnelle basées sur ces critères et principes. Cependant, ils conviennent qu'il est essentiel de collaborer entre les acteurs de la formation, de l'entrepreneuriat et de la société civile afin de répondre aux besoins du marché d'emploi et garantir une intégration socio-professionnelle optimale des jeunes diplômés. Des démonstrations ont établi que cette approche collaborative s'avère la plus efficace pour atteindre les objectifs communs (Plumelle, 2019).

Le domaine couvert par le PPP dans le secteur de la FP, ainsi que le niveau d'implication des différents acteurs, déterminent la nature exacte du partenariat mis en place et les rôles respectifs tenus par chacun. En effet, selon que le partenariat public-privé se concentre sur la conception des programmes, la gestion des infrastructures ou même la fourniture de formations, les modalités de coopération entre les institutions publiques et les entreprises privées seront plus ou moins étroites. Cela conditionne en retour le type de partenariat établi et la distribution des missions entre les parties prenantes publiques et privées engagées dans ce processus collaboratif. Selon la fonction de formation visée (initiale, continue, alternance, reconversion...), le partenariat pourra prendre la forme d'une collaboration, d'une cogestion ou d'une co-délégation de service public (Poumay, 2018). Le degré de coopération définira le niveau d'implication et de responsabilité de chacun. Un partenariat d'information impliquera des échanges d'informations tandis qu'un partenariat stratégique supposera une définition conjointe des orientations. Des instances de gouvernance pourront être mises en place pour animer et coordonner le partenariat. Il peut s'agir de comités de pilotage lorsque le nombre de partenaires est réduit, ou de conseils lorsque le PPP implique de multiples acteurs. Ces instances se chargeront de valider les plans d'action, de suivre l'avancement des projets, de régler les litiges éventuels et d'assurer la communication entre les partenaires. Leur composition, leurs missions et leur fonctionnement seront définis précisément dans la convention de partenariat pour garantir l'efficacité du dispositif (Amina, 2009). Les fonctionnaires publics pensent fréquemment que le pouvoir est au centre de leur fonction. Les personnes impliquées dans les chantiers de développement de collaborations sur le terrain sont souvent confrontées à de telles opinions, et les tentatives de mise en œuvre des réformes sont souvent confrontées à des administrations publiques qui prétendent maintenir leurs pouvoirs de gouvernance, même si elles reconnaissent elles-mêmes avoir des faiblesses organisationnelles ou intellectuelles (IFEFF, 2019).

Les représentants du secteur privé soulignent que la responsabilité première des entreprises est la production, tandis que la formation devrait relever de la compétence de l'État. Leur attente principale envers l'État est de présenter une main-d'œuvre compétente. Les réponses indiquent que certains opérateurs de l'économie officielle n'ont pas encore complètement compris l'importance de porter des investissements dans les compétences et la productivité pour créer un profil professionnel. Il est largement reconnu que lorsque les secteurs formel et informel ne participent pas à l'élaboration des programmes de formation, ainsi que dans les processus de qualification et la mise en œuvre de la formation, entraînent un taux d'insertion professionnelle insatisfaisant. De plus, l'économie éprouve des difficultés à attirer une main-d'œuvre en adéquation avec ses besoins. Par conséquent, limiter le rôle des entreprises à la seule production est inapproprié. Il devient impératif de réévaluer régulièrement les fonctions des divers

intervenants, en prenant en considération l'évolution des défis dans le domaine de la formation professionnelle, les perspectives économiques, les obstacles à la mise en place de partenariats et les capacités des parties prenantes. (Remy, 2016). Le tableau 6 présente une représentation détaillée et exhaustive de la typologie des acteurs et des instances impliqués dans les partenariats dans le domaine de la FP. En présentant de manière systématique les différents acteurs et les organes de collaboration, il permet de distinguer les diverses relations et interactions qui façonnent le paysage de la formation professionnelle. Cette typologie vise à offrir une compréhension approfondie de la variété des partenariats existants, qui vont des collaborations entre les entités professionnelles et le secteur privé aux initiatives conjointes entre le secteur privé et le gouvernement.

Tableau 3. Typologie des acteurs et instances de partenariats dans le secteur de la formation professionnelle.

Type d'acteur	Acteurs
Acteurs publics	- Ministères - Structures décentralisées - Institutions publiques de l'éducation et de la formation - Corps nationaux (fonds de financement, offices/agences, etc.) - Institutions nationales
Partenaires sociaux et économiques privés	- Corps patronaux catégoriels et intersectoriels - Entreprises - Organismes des syndicats
Établissements privés de formation	- Agencements non gouvernementaux - Organisations de la société civile - Associations des parents
Apprenants	Stagiaires
Autres acteurs	Partenaires techniques et financiers (PTF), etc.
Instances	Organisation
Instances politiques	- Niveau national (responsables politiques des structures) - Arrangement administratif (secrétariat permanent)
Instances techniques	Experts techniques spécialisés opérant au sein de structures spécifiques, traitant des sujets précis, par exemple, une commission chargée d'identifier les besoins en compétences dans le secteur du tourisme, avec des rôles à la fois exécutifs et techniques.

Source : Typologies des PPP dans la FP, selon Aho et Béguelin (Étude IPE-PDK / IFEF).

En fin du compte, le PPP est une collaboration entre des promoteurs des secteurs publics et privés pour la génération de projets collectifs. Il permet aux différents acteurs de partager leurs ressources et leurs compétences, ce qui permet de proposer des solutions plus adaptées aux besoins des bénéficiaires. L'intégration de l'APC et du PPP dans la formation professionnelle au Maroc présente plusieurs avantages potentiels, notamment : (Tardif, 2006):

- Une meilleure concordance entre le plan de travail et de formation et les exigences des entreprises : L'APC permet de définir des référentiels de compétences qui sont en conformance avec les exigences des entreprises.

- Une harmonie convenable entre la formation et les exigences du monde du travail : L'APC permet d'établir des référentiels de compétences qui sont en adéquation avec les besoins du monde professionnel. Le PPP permet de faire participer les entreprises à l'élaboration de ces référentiels, ce qui garantit qu'ils soient encore plus pertinents.

Pour que l'intégration de l'APC et du PPP soit efficace, il est nécessaire de mettre en évidence une stratégie coordonnée et harmonieuse. Cette stratégie devrait reposer sur les principes suivants (ACDI, 2006):

- Un engagement commun à l'égard de l'APC et du PPP : Il est important que tous les intervenants soient persuadés de l'importance de ces deux méthodes et de leur capacité à améliorer la formation professionnelle.
- Une collaboration ajustée entre les deux secteurs de l'emploi public et privé : Les acteurs publics et privés doivent travailler ensemble de manière étroite pour identifier les objectifs et les modalités de mise en œuvre de la stratégie.
- Une communication et une coordination efficaces : Les acteurs doivent communiquer et coordonner leurs efforts de manière efficace pour garantir la génération continue de la méthodologie exigée.

Voici quelques exemples concrets de collaborations entre acteurs publics et privés pour favoriser l'intégration de l'APC dans la FP nationale :

- L'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) a conclu des partenariats avec des entreprises privées pour développer des programmes pédagogiques d'enseignement dans la vision de la formation ajustés aux exigences des secteurs économiques et professionnels.
- Un programme de formation des formateurs à l'APC a été lancé par le département de la Formation professionnelle (DFP).
- Des établissements de formation privés ont développé des stratégies et des méthodologies d'apprentissage et de formation en e-learning qui permettent aux apprenants d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour réussir dans leur carrière.

En effet, l'intégration de l'APC et du PPP dans la FP au Maroc est un défi important, mais il présente un potentiel considérable pour amender la capacité, la qualité et l'efficacité de la formation professionnelle et des compétences des stagiaires et des étudiants Marocains.

5. Dispositifs d'implémentation et de suivi

Le feu le roi Hassan II a sonné l'alarme dans les années 90 face aux impacts de la crise économique et a reconnu les lacunes dans l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (EFTP) mentionnées précédemment. Il a appelé à la mise en place d'une stratégie de développement basée sur des réformes. Cet appel a conduit, en 2001, à l'adoption de la Commission nationale de l'éducation et de la formation (CNEF) dans le cadre de ce processus. La CNEF a pour objectif de promouvoir le développement et la qualification des ressources humaines à tous les niveaux d'enseignement. Elle met particulièrement l'accent sur la nécessité de rendre l'éducation plus flexible afin de permettre aux adultes de retourner aux études et de se réorienter professionnellement. De plus, elle insiste sur la nécessité de professionnaliser l'éducation et de développer les compétences des apprenants pour répondre aux exigences changeantes du marché du travail. La CNEF suggère également de revoir complètement les programmes et les méthodes pédagogiques. Le troisième levier du premier plan de rénovation de la Commission nationale de l'éducation et de la formation (CNEF) met en avant l'importance de l'alignement du système éducatif et de formation sur les exigences du marché du travail. Il met particulièrement l'accent sur la nécessité d'une collaboration étroite entre l'enseignement et la formation professionnelle (EFTP) et le secteur économique. Cette collaboration est essentielle pour garantir que les compétences enseignées répondent aux besoins réels des

employeurs et des industries. Cependant, malgré l'importance de ce processus pour la transformation du système éducatif, il est entravé par l'absence d'un cadre juridique solide. En 2008, seuls 30 % des objectifs de ce levier ont été atteints, mettant en évidence les défis rencontrés dans sa mise en œuvre. Cependant, des efforts ont été déployés pour remédier à cette situation. La stratégie nationale de la formation professionnelle 2016-2021 (SNFP) a été élaborée en collaboration avec les opérateurs de formation publics et privés. Cette approche participative a permis de tirer parti des connaissances et des expériences des différents acteurs concernés. Les manuels d'analyse sectorielle, les normes professionnelles et les programmes de formation ont pareillement été considérés dans la création de cette stratégie lors de la création de ces programmes, le Département de la Formation Professionnelle (DFP) joue un rôle crucial en tant qu'observateur, garantissant la qualité et le respect des procédures établies. Ces manuels ont été élaborés en collaboration avec les partenaires opérationnels de la formation, notamment dans les secteurs de l'agriculture, de l'artisanat, de la pêche, entre autres. Ils ont été conçus pour aider ces partenaires dans la définition et la préparation de leurs objectifs de formation, en veillant à ce qu'ils soient en adéquation avec les besoins spécifiques de leurs secteurs respectifs. Néanmoins, il n'y a pas de base légale pour soutenir cette méthode ; par conséquent, elle dépend de la volonté des acteurs de respecter toutes les règles et d'adapter efficacement leurs programmes à l'APC. Par conséquent, le Département de la Formation Professionnelle (DFP) se trouve confronté à des difficultés pour refuser certains opérateurs qui persistent à proposer de nouveaux programmes de formation basés sur des approches traditionnelles, telles que les programmes professionnels d'orientation, plutôt que sur l'approche par compétences. Cette résistance au changement met en évidence les défis rencontrés dans la transition vers l'APC, malgré les efforts déployés pour promouvoir cette approche.

En effet, le ministère chargé de la formation professionnelle a exprimé son intention de généraliser l'APC dans l'ensemble des formations professionnelles afin d'assurer une meilleure adéquation avec les besoins du marché professionnel. Cependant, jusqu'à présent, la proportion des formations élaborées selon l'APC ne représente pas plus de 50 % des formations actuellement dispensées. Ce constat souligne l'ampleur du chemin à parcourir pour mettre en place une transition complète vers l'APC et pour garantir sa pleine intégration dans le système de formation professionnelle. Il devient ainsi impératif de renforcer les efforts visant à sensibiliser les acteurs, à fournir un soutien technique et financier, et à élaborer des politiques et des réglementations appropriées pour promouvoir et faciliter l'adoption généralisée de l'APC dans le domaine de la formation professionnelle au Maroc. Un programme de Révision de l'Approche par les Compétences (REAPC), en collaboration avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI), a été initié en 2011, prévoyant une réévaluation du processus. Il est à noter que l'APC a rencontré des difficultés d'implémentation à l'échelle internationale, principalement en raison d'une adoption trop rapide qui entravait la stratégie disciplinaire classique dans cette optique, l'APC doit s'adapter en fonction des spécificités du dispositif dans lequel elle est implantée.

La réussite du chantier de transformation du secteur de la formation professionnelle au Maroc dépend largement de l'établissement de cadres réglementaires et institutionnels robustes. Il est impératif de mettre en œuvre des Lois et des réglementations qui encouragent l'innovation, la flexibilité et l'adaptation aux besoins du marché du travail. Ces cadres réglementaires pourraient inclure des incitations fiscales pour les entreprises investissant dans la formation, des mécanismes de validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAEP), ainsi que des programmes de financement incitatifs pour les centres de formation.

Du point de vue institutionnel, il est essentiel de renforcer les structures de gouvernance et de coordination entre les différents acteurs du secteur de la formation professionnelle. Cela englobe les ministères en charge de la formation, les organismes de régulation, les établissements de formation et les entreprises. Une collaboration étroite et une communication

efficace entre ces acteurs sont indispensables pour assurer une mise en œuvre cohérente des réformes et garantir que les programmes de formation répondent aux besoins réels du marché du travail.

Parallèlement, la mise en place d'organismes de veille et d'évaluation est nécessaire pour surveiller et évaluer l'impact des réformes en cours. Ces organismes permettront de recueillir des données pertinentes et d'analyser les résultats des initiatives entreprises, facilitant ainsi la prise de décision informée et la mise en place d'ajustements appropriés au fur et à mesure de l'évolution de la situation.

Ainsi, pour assurer le succès de la transformation du secteur de la formation professionnelle au Maroc, il est crucial de mettre en place des cadres réglementaires et institutionnels solides qui favorisent l'innovation, la collaboration et l'adaptabilité. Ces mesures garantiront une meilleure correspondance entre l'offre de formation et les demandes du marché professionnel, ce qui se traduira par une augmentation de l'employabilité des travailleurs et une stimulation du développement économique global du pays.

L'appréciation de l'efficacité de l'approche par les compétences dans le contexte de la formation professionnelle au Maroc représente un processus complexe, exigeant la considération d'une diversité d'indicateurs clés. Ces indicateurs peuvent être classifiés en trois catégories principales:

- Les indicateurs de pertinence mesurent la concordance des programmes pédagogiques aux besoins du marché du travail. Ils peuvent être mesurés à travers des enquêtes auprès des employeurs, des analyses des offres d'emploi et des statistiques sur l'insertion professionnelle des diplômés.
- Les indicateurs de qualité mesurent la qualité des programmes pédagogiques et de l'instruction des apprenants et des stagiaires. Ils peuvent être mesurés à travers des évaluations des programmes de formation, des enquêtes auprès des apprenants et des analyses des résultats des examens.
- Les indicateurs de gouvernance mesurent la capacité des acteurs publics et privés à collaborer efficacement pour mettre en œuvre l'APC. Ils peuvent être mesurés à travers des analyses des structures de gouvernance, des évaluations des processus de collaboration et des enquêtes auprès des acteurs concernés.

6. Conclusion

L'approche par les compétences et le partenariat public-privé sont deux approches complémentaires qui peuvent être synergiquement déployées pour repenser efficacement la formation professionnelle au Maroc. L'APC a comme objectif principal à préparer les individus aux exigences du marché du travail en leur apprenant les compétences essentielles à l'exercice d'un emploi au sein des différents secteurs économiques au Maroc. Elle se distingue de l'approche classique par objectifs, qui se concentre sur l'acquisition d'intuitions et de bon savoir-faire. Le PPP, quant à lui, vise à associer les acteurs publics et privés dans la mise en œuvre de projets communs. Il permet de répartir les ressources et les expertises des différents acteurs, et de proposer des solutions plus adaptées aux besoins réels des bénéficiaires.

D'après le rapport de l'UNESCO-IIPE-Pôle de Dakar publié en 2018, la situation actuelle des partenariats publics-privés (PPP) dans le secteur de la formation professionnelle (FP) en Afrique offre des perspectives prometteuses en termes de valeur ajoutée. Ces perspectives se fondent notamment sur les points suivants : la promotion d'une gouvernance inclusive impliquant une large palette d'acteurs, allant du ministère de la FP aux ONG, l'amélioration de l'employabilité et du développement des compétences, englobant les compétences transversales en demande croissante. Il est notable que l'accent est mis sur l'insertion socioprofessionnelle par le biais d'une gestion orientée vers les résultats, incluant des indicateurs évaluant tant

l'insertion que la satisfaction des entreprises, ainsi que l'intégration de la formation, qu'elle soit initiale ou continue. Englobant les aspects techniques, pédagogiques, sociaux et d'insertion ; la transition vers une gestion davantage orientée vers la performance des centres de formation professionnelle, favorisant ainsi une dynamique en faveur de l'insertion professionnelle des apprenants et l'amélioration de la compétitivité des entreprises ; enfin, la promotion d'un financement durable et diversifié.

Il est nécessaire, à la fois au niveau organisationnel et légal, de mettre en place des règles et des structures favorisant la communication et la coopération entre les acteurs de la formation et les entreprises. La mise en place de commissions paritaires ou de pôles de compétences pour rassembler ces différentes parties prenantes peut être une solution. Par ailleurs, l'ingénierie de formation implique la création de programmes en collaboration avec les professionnels afin que les contenus et les compétences enseignées soient adaptés aux besoins des entreprises. Il est important de bien connaître les professions et leurs évolutions. En plus, Il est nécessaire de créer des méthodes de formation plus adaptées aux besoins des entreprises, telles que la formation en alternance, ou la formation à distance/apprentissage en ligne. L'objectif est de rendre plus aisée la participation des employés. Outre, Il est nécessaire de créer des normes et des outils pour garantir que les acquis sont conformes aux référentiels professionnels et aux compétences recherchées par les recruteurs afin de valider l'évaluation. Cela nécessite que les professionnels soient impliqués dans la validation des formations. En fin du compte, Il est important que la formation des instructeurs inclue une compréhension des problèmes liés à l'entrepreneuriat ainsi qu'une approche pragmatique des métiers en entreprise, afin qu'ils puissent intégrer les exigences et les limites du monde professionnel dans leur enseignement.

L'analyse approfondie des synergies entre la formation professionnelle (FP) et l'éducation de base, alignée sur les Objectifs de Développement Durable (ODD), notamment l'ODD4 et l'agenda 2030 pour l'éducation, soulève la question du rôle de la FP dans la promotion des connaissances de base, en complément de l'enseignement formel, par l'engagement des acteurs professionnels, la modernisation des programmes d'apprentissage et l'importance des partenariats pour renforcer la FP dans le secteur informel. Diverses expériences de partenariats, qu'ils soient publics-privés, publics-publics, privés-privés, publics-civils, voire tripartites, ont fourni des enseignements précieux, soulignant la nécessité de diversifier et d'intensifier ces cadres de collaboration. Par conséquent, il est impératif de concrétiser et de maintenir ces partenariats pour le bénéfice de toutes les parties impliquées, en particulier les jeunes en quête d'insertion. À cette fin, il est nécessaire de renforcer la pertinence et la diversité des outils disponibles, en adoptant une approche sectorielle et territoriale, afin de clarifier les rôles et les responsabilités des partenaires et de favoriser de véritables synergies.

L'intégration de l'APC et du PPP dans la formation professionnelle au Maroc présente plusieurs avantages potentiels, notamment :

- Une meilleure adéquation entre la formation professionnelle et les exigences du marché professionnel : L'Approche par Compétences (APC) permet d'établir des référentiels de compétences qui correspondent aux attentes réelles des entreprises. Les Partenariats Public-Privé (PPP) engagent les entreprises dans l'élaboration de ces référentiels, assurant ainsi leur pertinence accrue.
- Un renforcement et une consolidation de la qualité et des efficacités de la formation : L'APC nécessite une approche pédagogique innovante qui met l'apprenant et le stagiaire à l'axe du processus pédagogique d'apprentissage. Le PPP permet d'impliquer des professionnels dans le processus de formation, ce qui enrichit l'expérience des apprenants.
- Une plus grande flexibilité de la formation : L'APC permet d'offrir des formations ajustées aux exigences spécifiques des stagiaires et des apprenants en général. Le PPP

permet de faire appel à des ressources et des expertises diversifiées, ce qui permet de proposer des formations plus variées.

Pour que l'intégration de l'APC et du PPP soit efficace, il est indispensable de créer une stratégie coordonnée et cohérente. Cette stratégie devrait reposer sur les principes suivants :

- Un engagement commun à l'égard de l'APC et du PPP : Tous les acteurs doivent être persuadés de la dignité de ces deux approches et de leur potentiel à améliorer la formation professionnelle.
- Une collaboration étroite entre les secteurs public et privé : Les acteurs publics et privés doivent travailler ensemble de manière étroite pour déterminer les impartiaux et les outils de la génération de cette stratégie cruciale.
- Une communication et une coordination efficaces : Les acteurs doivent communiquer et coordonner leurs efforts de manière efficace pour assurer une mise en œuvre homogène de la stratégie.

Sur la base de ces principes, les acteurs des secteurs publics et privés peuvent mettre en œuvre des initiatives concrètes pour favoriser l'intégration de l'APC et du PPP, notamment :

- Développer des repères de dynamismes communs : Les repères de compétences sont des documents qui définissent les compétences nécessaires pour réussir dans un emploi ou un domaine professionnel donné. Le développement de référentiels de compétences communs par les acteurs publics et privés permettra de garantir que les programmes pédagogiques de formation répondent aux besoins réels du monde du travail et de l'économie.
- Créer des partenariats entre les entités de formation dans les deux secteurs publics et privés : Ces partenariats permettront de partager les ressources et les expertises des différents acteurs, et de proposer des programmes de formation plus diversifiés et plus convenables avec les besoins pédagogiques des apprenants.
- Apporter des mécanismes d'appréciation des compétences : L'évaluation des compétences est essentielle pour garantir que les apprenants acquièrent les ressorts nécessaires pour garantir la réussite de la vie professionnelle et pédagogique. Les acteurs publics et privés doivent collaborer pour apporter des outils d'appréciation des compétences qui soient fiables et valides.
- La contribution significative de l'APC à la mise en œuvre de la Validation des Acquis de l'Expérience Professionnelle (VAEP). En développant des repères de dynamismes communs, les acteurs publics et privés peuvent définir des référentiels de compétences qui servent de base à l'évaluation des acquis professionnels des individus. Ces référentiels permettent de formaliser les compétences nécessaires pour réussir dans un emploi ou un domaine professionnel donné, facilitant ainsi l'évaluation des compétences acquises par les candidats à la VAEP.

L'intégration de l'Approche par Compétences (APC) et du Partenariat Public-Privé (PPP) dans la formation professionnelle au Maroc représente un défi majeur, mais elle offre également un potentiel considérable pour améliorer la qualité et l'efficacité de la formation professionnelle. En adoptant l'APC, les acteurs publics et privés peuvent mettre en place des référentiels de compétences communs, développer des partenariats et établir des mécanismes d'appréciation des compétences. Ces initiatives favorisent une meilleure reconnaissance des acquis professionnels des individus, renforçant ainsi leur employabilité et leur compétitivité sur le marché du travail.

Dans ce contexte, l'APC joue un rôle crucial dans la réussite de la Validation des Acquis de l'Expérience Professionnelle (VAEP). En fournissant un cadre méthodologique pour l'évaluation des compétences acquises par les individus dans le cadre de leur expérience professionnelle, l'APC facilite la mise en place de référentiels de compétences communs et la création de partenariats entre les secteurs public et privé. Grâce à ces efforts collaboratifs, les

acteurs peuvent garantir une reconnaissance équitable et crédible des acquis professionnels des individus, contribuant ainsi à renforcer leur employabilité et leur compétitivité sur le marché du travail.

En guise de conclusion, l'intégration de l'APC et du PPP dans la formation professionnelle au Maroc représente un moyen efficace d'améliorer la qualité et l'efficacité de la formation professionnelle, tout en renforçant l'employabilité et la compétitivité des individus sur le marché du travail. En développant des référentiels de compétences communs, en favorisant les partenariats et en mettant en place des mécanismes d'appréciation des compétences, les acteurs publics et privés peuvent collaborer efficacement pour relever ce défi et garantir une meilleure insertion professionnelle des apprenants.

Références :

- (1). Amina, CHIH-CHIBANI. (2009). L'expérience des partenariats public-privé (PPP) en ALGERIE : aperçu synthétique du cas « Métro d'ALGER ».
- (2). Ayonmike, Chinyere S Okwelle, Chijioke, P, & Okeke, Benjamin C. (2014). Competency based education and training in technical vocational education: Implication for sustainable national security and development. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*, 1(2), 290-300.
- (3). BELGHITI, Abdenbi, KCHIRI, Abdelmajid, & MIZAB, Hicham. (2022). Le développement des technologies d'information et de communication dans l'administration marocaine. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(6).
- (4). Bourqia, Rahma. (2016). Repenser et refonder l'école au Maroc : la Vision stratégique 2015-2030. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, (71), 18-24.
- (5). Brousseau, Patrick, & Lacroix, Marcel. (1998). Numerical simulation of a multi-layer latent heat thermal energy storage system. *International Journal of Energy Research*, 22(1), 1-15.
- (6). Cadre méthodologique d'élaboration de programme APC. Guide d'élaboration et de production d'un programme de formation selon l'approche par compétences. http://www.reapcmaroc.com/pages/pub/doc/1-CM-Presentation_generale
- (7). Cadre méthodologique d'élaboration de programme APC. Guide d'analyse d'une situation de travail et de production d'un référentiel de métier. http://www.reapcmaroc.com/pages/pub/doc/1-CM-Presentation_generale.
- (8). De Vaujany, François-Xavier. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Revue management et avenir*, (3), 109-126. DMCFP. (2023). Réadapter le cadre référentiel de l'APC. <https://www.courdescomptes.ma/wp-content/uploads/2023/01/Departement-Ministeriel-charge-de-la-formation-professionnelle.pdf>
- (9). El Yacoubi Driss, Verdier Éric. (2014). Formation professionnelle et régulation tripartite au Maroc : entre volontarisme politique, négociation sociale et partenariat économique. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 9(1), 116-138.
- (10). Eladnani, Mohamed Jallal, & Verdier, Eric. (2008). Des modèles de formation professionnelle d'origine étrangère à l'épreuve des spécificités sociétales marocaines. Une application au secteur de l'artisanat. *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, (7), 175-195.

- (11). Forestier, Christian. (2016). Les défis de l'employabilité durable. La formation professionnelle initiale dans le monde. Introduction. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*. (71), 31-41.
- (12). Formation professionnelle initiale Clés pour la refondation (Rapport N°4/2019). csefrs.ma/wp-content/uploads/2019/04/formation-professionnelle-fr.pdf
- (13). HONVO, Camille. (2013). Analyse du discours didactique des enseignants d'histoire-géographie sur l'approche par compétences.
- (14). IFEF, IIEP UNESCO. (2019). Actors and partnership in vocational education and training. Dakar-Senegal: IIEP - Pôle de Dakar. *ACTORS AND PARTNERSHIPS IN VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING | International Institute for Educational Planning (unesco.org)*
- (15). IIEP-UNESCO. (2020). Approche par les compétences dans l'enseignement et la formation techniques et professionnelles en Afrique. pefop.iiep.unesco.org/sites/default/files/ckeditor_files/rapport_apc_synthese_vf_2021.pdf
- (16). JAIDI, Larabi. (2008). L'évaluation de la politique de l'emploi au Maroc. *Revue marocaine des politiques publiques-Ndouble*. 2, 3.
- (17). Jean, Valérie. (2015). Le Développement Curriculaire Selon L'approche Par Compétences en Afrique Francophone : Une Analyse Comparative D'orientations D'experts. Université de Sherbrooke,
- (18). Karsenti, Thierry, Poellhuber, Bruno, Parent, Simon, & Michelot, Florent. (2020). Qu'est-ce que le Cadre de référence de la compétence numérique ? *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, 17(1), 7-10.
- (19). Le Boterf, Guy. (2001). Les compétences individuelles et collectives. *Les livres-outils, Editions d'organisation*.
- (20). Legendre, MF, & David, R. (2012). Les référentiels de compétences : dans quelle mesure contribuent-ils à assurer une plus grande cohérence de la formation. La formation des enseignants en quête de cohérence, 1, 43-65.
- (21). Masrour, Abdelmounaim Elotmani et Youssef. (2016). Partenariat public-privé, Outil d'adéquation formation emploi. Paper presented at the COP22 Marrakech.
- (22). Maymoun, Hajar. (2015). Un modèle pédagogique pour l'autonomisation de l'élève du cycle d'enseignement fondamental. Quel modèle pédagogique pour l'École marocaine? 44.
- (23). Oviawe, Jane Itohan. (2018). Revamping technical vocational education and training through public-private partnerships for skill development. *Makerere Journal of Higher Education*, 10(1), 73-91.
- (24). Palé, Éri Brigitte. (2018). Évaluation de l'implantation de l'approche par compétences dans la formation professionnelle en Afrique sub-saharienne : cas de la Côte d'Ivoire.
- (25). Perrenoud, Philippe. (2011). Construire des compétences dès l'école : ESF.
- (26). Plumelle, Bernadette. (2019). Références bibliographiques du dossier « Les privatisations de l'éducation ». *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, (82)
- (27). Poumay, Clément. (2018). Quels sont les défis que les différents acteurs impliqués en EFTP devront surmonter pour parvenir à un système de formation professionnelle adapté à l'insertion professionnelle des jeunes au Sénégal ?
- (28). Ratzu, Ioan. (2015). L'intégration de l'APC dans les programmes de l'enseignement technologique et de formation professionnelle : Un défi pour les principaux acteurs, limites et conditions. *The Journal of Quality in Education*, 5(6BIS), 19-19.
- (29). Remy, Céline. (2016). Des partenariats publics privés pour l'insertion des demandeurs d'emploi : une question de confiance ?

- (30). Rey, Bernard. (2010). L'approche par compétences. Paper presented at the Enseigner autrement, pourquoi et comment ?
- (31). Salov, Valerii. (2017). Trading Strategies with Position Limits.
- (32). Savard, Isabelle. (2020). Évolution des pratiques en technologie éducative et en formation à distance. Adopter des pratiques inclusives, tant pour les enseignants que pour les apprenants. Distances et médiations des savoirs. *Distance and Mediation of Knowledge*(31).
- (33). SECFP. (2005). Décret n° 2.04.332 du 21hja 1425 (1er février 2005) fixant les attributions et l'organisation du Secrétariat d'Etat Chargé de la Formation Professionnelle. Parlement du Maroc : *LE PREMIER MINISTRE*. <https://www.dfp.gov.ma/images/pdfiles/cadre%20juridique/2016/DECRET%202-04-332.PDF> .
- (34). Sgard, Jérôme. (2006). Rapport sur le risque pays du Maroc.
- (35). Tansen, MH. (2012). Public private partnership (PPP) in the technical vocational education and training (TVET) sector in Bangladesh: Challenges and prospects. TVET Project, Save the Children in Bangladesh.
- (36). Tardif, J. (2006). Démarche compétences : Une approche structurée. <https://www.ec-lyon.fr/formation/pedagogie/demarche-competences>.
- (37). UNESCO. (2021). Approche par les compétences dans l'enseignement et la formation techniques et professionnelles en Afrique : études à partir de sept pays d'Afrique : Afrique du Sud, Bénin, Éthiopie, Ghana, Maroc, Rwanda et Sénégal : rapport synthèse. Retrieved from IPE- UNESCO Dakar. unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377247/
- (38). Venayre, Florent. (2012). Interventionnisme public et handicaps de compétitivité : analyse du cas polynésien.