PN-ABH-415
70604

MAROC: EVALUATION DES BESOINS EN FORMATION DU SECTEUR PRIVE

RAPPORT FINAL

Bureau pour l'Enterprise Privée
Agence Américaine pour le Développement International

Préparé pour: *USAID/Maroc*

Préparé par: *Ernst & Young en collaboration avec Sigma Tech Ingénierie*

Parrainé par: *Le Projet de l'Appui au Développement de l'Entreprise Privée*

Financé par: *USAID/Maroc par le biais du Projet de Formation et de Perfectionnement pour le Développement: 608-0178*

Octobre 1990

MAROC: EVALUATION DES BESOINS EN FORMATION DU SECTEUR PRIVE

TABLE DES MATIERES

SYNTHESE

I. INTRODUCTION 1

II. CONTEXTE ECONOMIQUE POUR LA FORMATION DU SECTEUR PRIVE 6

III. BESOINS EN FORMATION DU SECTEUR PRIVE 11

A. Profil des Entreprises Interwiewées
B. Composition du Personnel
C. Besoins en Formation
D. Modalités de la Formation
E. Financement des Programmes de Formation
F. Marketing des Programmes de Formation

IV. RESSOURCES EN FORMATION DU SECTEUR PRIVE 28

A. Aperçu de l'Enseignement Supérieur au Maroc
B. Tendances dans l'Enseignement Supérieur
C. Description des Institutions de Formation

V. STRATEGIE DE L'USAID POUR LA FORMATION DU SECTEUR PRIVE 48

A. Buts et Objectifs de la Stratégie
B. Cibles et Interventions de la Formation
C. Options de la Formation
D. Plan de Marketing

ANNEXES

Annexe 1: Liste des Contacts
Annexe 2: Bibliographie
Annexe 3: Questionnaire
Annexe 4: Données Sommaires sur les Ecoles Supérieures Privées

SYNTHESE

Un des objectifs-clé de la réforme des politiques économiques du Maroc a été de renforcer le rôle du secteur privé dans l'économie. Le gouvernement Marocain a procédé à d'importantes réformes économiques, et a ainsi ouvert le chemin à la croissance du secteur privé. A la lumière de ces tendances, l'USAID/Maroc a l'intention de ré-orienter ses efforts en matière de formation vers le secteur privé. Cette étude a pour but de jeter les bases pour la conception de programmes de formation futurs du secteur privé. Cette étude a pour objectif de répondre aux trois questions suivantes:

- Quels sont les besoins en formation du secteur privé Marocain?
- Comment les institutions d'éducation et de formation peuvent-elles satisfaire ces besoins en formation?
- Comment l'USAID peut-elle élaborer ses programmes de formation pour satisfaire les besoins en formation du secteur privé?

A. Besoins en Formation du Secteur Privé

L'équipe chargée de l'évaluation a interviewé quarante entreprises pour avoir leur point de vue sur les besoins en formation du secteur privé au Maroc. Elle en a interviewé trente-et-une en se servant d'un questionnaire d'enquête structuré. L'équipe a ensuite interviewé neuf autres entreprises dans le but de confirmer et de clarifier les données obtenues par cette enquête. Les découvertes de ces interviews sont les suivantes:

- Les entreprises Marocaines ont tendance à avoir très peu d'employés au niveau de la prise de décision ou au niveau "cadre". Ceci est particulièrement vrai des petites entreprises, où le seul cadre est parfois le directeur de l'entreprise. Ceci a un impact important sur l'élaboration de programmes de formation du secteur privé . Etant donné que les entreprises comptent peu de cadres par rapport au nombre total d'employés, elles ne peuvent pas se permettre d'envoyer des cadres en formation pour une longue durée.

- Tandis qu'il existe peu de cadres dans la plupart des entreprises Marocaines, le pourcentage de femmes-cadres est encore plus faible. Dans une des entreprises Marocaines les plus grandes et les plus sophistiquées, les femmes représentent 12% des cadres. Les femmes-cadres semblent avoir de plus grandes possibilités dans le marketing, les finances, l'import-export, la comptabilité, les systèmes informatiques, la recherche et le développement, et le contrôle de la qualité, les professions axées sur les services au lieu des professions techniques ou orientées vers la production.

- Un pourcentage élevé d'entreprises (84%) ont indiqué que leurs employés avaient accès à une formation fournie par l'entreprise. La forme de formation la plus valorisée est assurée par les fournisseurs étrangers; cette formation fait partie de l'achat d'un nouvel équipement ou d'une technologie nouvelle.

- Les entreprises Marocaines préfèrent la <u>formation à court terme et sur place</u> pour leurs employés. Plus de 30% des entreprises participant à l'enquête étaient d'avis que leurs besoins en formation augmenteraient au cours des cinq prochaines années dans les domaines suivants:

    - Formation en Informatique
    - Technologies de Production
    - Contrôle de la Qualité
    - Gestion d'Inventaire
    - Efficacité de l'Energie

- De plus, l'équipe pense que la formation en gestion, en marketing et en gestion de ressources humaines sera de plus en plus importante au cours du temps.

- Quant à la formation à court terme aux Etats-Unis, les entreprises Marocaines s'intéressent beaucoup à des "stages" en entreprises Américaines au lieu des cours de formation formelle.

- Très peu d'entreprises Marocaines s'intéressent à sponsoriser une formation à long terme pour leurs employés; toutefois, elles sont impatientes de recruter des participants formés aux Etats-Unis du niveau de la Maîtrise. Les domaines d'intérêt particulier sont la biotechnologie, les affaires internationales, les télécommunications, les finances et l'organisation industrielle.

- 90% des entreprises ont déclaré être disposées à financer la formation de leurs employés. En fait, de nombreuses entreprises le font déjà. Près de 26% des entreprises sur lesquelles cette enquête a porté, ont remarqué qu'elles ont dépensé entre 10.000 et 100.000 dirhams sur la formation de leurs employés l'année dernière; 25% des entreprises ont dépensé entre 100.000 et 1.000.000 de dirhams. Par contre, 36% des entreprises ont indiqué n'avoir rien dépensé sur la formation l'année dernière.

- La plupart des entreprises ont indiqué que la communication directe avec le secteur privé serait le moyen le plus efficace de diffuser les informations sur les programmes de formation.

B. Les Ressources en Formation du Secteur Privé

- L'environnement éducatif Marocain a beaucoup changé au cours des dix dernières années. En réponse à la montée de la pression pour accroître l'accès à l'enseignement supérieur tout en réduisant les dépenses publiques, le gouvernement a passé en 1984 une loi qui permit la création d'écoles supérieures privées et "à but lucratif".

- Depuis 1985, l'enseignement supérieur privé a connu un boom réel, en grande partie parce que les jeunes Marocains avaient sollicité un enseignement supérieur qui puisse les mener à un emploi. Plus de 25 écoles privées autorisées par le gouvernement ont vu le jour, et ouvrent leur porte aux Marocains qui ne peuvent pas ou choisissent de ne pas suivre des cours dans des institutions d'état. La plupart d'entre elles offrent des diplômes en gestion, en informatique ou les deux au niveau "Bac + 3 ou Bac + 4". En fait, tous les diplômés ont jusqu'ici obtenu un emploi dans le secteur privé.

- Parallèlement à ces faits nouveaux, des changements se sont produits au niveau des institutions publiques pour répondre en partie aux demandes d'éducation plus "commercialisables". Certaines universités ont élaboré des programmes de formation continue et se sont mis à essayer d'adapter leurs programmes d'études aux besoins du secteur privé. Parmi les écoles publiques, les "Grandes Ecoles" sont celles qui répondent le mieux au besoin du secteur privé.

- En somme, il existe diverses importantes ressources locales en matière de formation. La plupart de ces institutions tendent à préparer les jeunes Marocains à faire leur entrée dans le secteur privé. Toutefois, leurs programmes pourraient également être adaptés de manière à satisfaire les besoins des employés d'entreprises privées dans des domaines tels que la gestion, le marketing, l'informatique, le commerce international, la valorisation des ressources humaines, l'Anglais commercial et l'ingénierie.

C. Stratégie de l'USAID pour la Formation du Secteur Privé

Les changements survenus dans l'environnement de l'éducation et de la formation au Maroc offre une chance unique à l'USAID: une chance de renforcer et d'utiliser les ressources locales pour la formation. La première des priorités pour les programmes de formation du secteur privé de l'USAID devrait être l'élaboration des programmes de formation sur place qui seront conçus pour satisfaire les besoins spécifiques du secteur privé Marocain. La formation sur place devrait être complétée d'une période limitée de formation à court ou long terme aux Etats-Unis, dans les domaines où les entreprises Marocaines pourront profiter de l'expertise Américaine.

Les besoins en formation du secteur privé Marocain sont de type très divers. L'équipe recommande donc qu'un portefeuille d'interventions en matière de formation crée la flexibilité nécessaire pour satisfaire les besoins en formation du secteur privé. Ces interventions serviront à réaliser deux objectifs.

> Le premier est d'encourager la croissance du secteur privé par l'élaboration de programmes de formation adaptés aux besoins technique et en gestion des entreprises Marocaines.
>
> Le deuxième objectif est de renforcer la capacité du secteur public de créer un environnement favorable à la croissance du secteur privé.

L'équipe recommande que les interventions de l'USAID en matière de formation du secteur privé se fassent dans les domaines ci-dessous énumérés et décrits en plus grand détail dans le présent rapport:

- Identification Continue des Besoins en Formation du Secteur Privé
- Formation Professionnelle à Court Terme pour les Employés du Secteur Privé
- Renforcement de la Capacité de Formation sur Place
- Développement de l'Expertise Technique et en Matière de Gestion
- Réforme de Politiques pour Créer un Environnement Favorable à la Croissance du Secteur Privé

En conclusicn, il existe trois facteurs-clé dans l'élaboration des programmes de formation du secteur privé au Maroc. D'abord, l'identification des besoins en formation doit être un processus continu. Cette étude est un premier pas dans l'évaluation des besoins en formation du secteur privé. Toutefois, ce qui dans l'avenir, fera un succès de la formation du secteur privé de l'USAID est le développement d'un processus continu pour évaluer et satisfaire les besoins en formation du secteur privé.

Ensuite, les programmes de formation doivent être orientés vers le marché. Le secteur privé doit être activement engagé dans le processus d'identification des besoins en formation et des programmes pour les satisfaire. Enfin, les mécanismes de formation doivent être flexibles pour pouvoir répondre aux besoins changeants du secteur privé. Les programmes doivent évoluer tout comme les besoins en formation. Ceci implique qu'il faudra mettre l'accent sur la formation à court terme plutôt qu'à long terme, de même qu'il faudra mettre davantage l'accent sur les programmes de formation sur place.

CHAPITRE I

INTRODUCTION

Un des objectifs fondamentaux de la réforme des politiques économiques au Maroc a été de renforcer le rôle du secteur privé dans l'économie, tout en réduisant de manière progressive celui du secteur public. Au cours des dix dernières années, le gouvernement a mis en oeuvre d'importantes réformes structurelles, permettant ainsi le développement du secteur privé. Au cours de la prochaine décennie, le gouvernement dépendra plus lourdement du secteur privé pour produire des investissements et des emplois au niveau économique. Alors qu'il ne ploie plus sous le poids de la croissance économique, le gouvernement continuera de jouer un rôle-clé dans la création d'un environnement favorable au développement et à la croissance du secteur privé.

A la lumière de ces tendances et dans le but de les soutenir, l'USAID/Maroc ré-oriente son portefeuille de programmes et projets de développement. La Mission cherche à promouvoir les initiatives du secteur privé et à intégrer les approches du secteur privé dans son portefeuille. Le Projet de Gestion de la Demande d'Energie, le Projet de Promotion de l'Agro-Industrie proposé et le Projet de Financement des Soins de Santé sont autant d'exemples d'efforts déployés par la Mission pour intégrer les approches du secteur privé dans les secteurs traditionnels où il est impliqué.

Les activités de formation de l'USAID/Maroc ne sont pas des exceptions. Le projet de Formation pour le Soutien des Secteurs a jusqu'ici visé à améliorer les compétences des cadres moyens et supérieurs du **secteur public** Marocain. La plupart de la formation comprenait une formation technique à court terme aux Etats-Unis, une formation à long terme aux Etats-Unis (surtout, au niveau de la Maîtrise), ainsi qu'une formation en Anglais. Aucune formation n'a été fournie au secteur privé à part le sous-projet de M.B.A (Maîtrise de Hautes Etudes Commerciales) récemment créé. Au cours de l'année prochaine, l'USAID désignera un nouveau projet de formation. Conformément aux nouvelles orientations du portefeuille de l'USAID, une des composantes-clé de ce projet sera la formation du **secteur privé**.

Cette étude visait à jeter les bases pour la conception d'un nouveau projet et de manière spécifique, à répondre aux trois questions suivantes:

- Quels sont les besoins en formation du secteur privé Marocain?
- Quelle est la capacité des institutions d'éducation et de formation du pays de répondre à ces besoins en formation?

- Comment l'USAID peut-elle concevoir ses programmes de formation pour satisfaire les besoins en formation du secteur privé?

La structure de ce rapport met en parallèle ces questions. Le Chapitre II présente le contexte économique en vue de la formation du secteur privé et la création des institutions de formation privées. Le Chapitre III examine les besoins en formation du secteur privé, et présente les résultats de l'enquête faite sur les entreprises Marocaines, de même que les interviews d'un bon nombre d'entreprises et d'associations professionnelles. Au chapitre IV figure une évaluation de la capacité des institutions d'éducation et de formation locales de satisfaire les besoins en formation du secteur privé. Enfin, le chapitre V propose une stratégie de formation du secteur privé pour l'USAID.

Il importe de remarquer que cette évaluation se concentre sur les besoins en formation des employés de niveau moyen et supérieur dans le secteur privé, ou mieux, des "cadres" au sein d'une entreprise. A la demande de l'USAID, l'équipe n'a pas analysé les besoins en formation professionnelle. Cela ne veut pas dire que les besoins en formation professionnelle ne sont pas importants; en fait, un bon nombre d'entreprises ont remarqué qu'il existe des besoins très important à ce niveau. Toutefois, sur la base des priorités de l'USAID, les directeurs et techniciens moyens et supérieurs ont constitué un groupe-cible plus approprié pour cette évaluation.

Approche de l'Equipe

Ernst and Young a mené cette étude en collaboration avec Sigma Tech Ingénierie, bureau d'études Marocain basé à Rabat. L'USAID a financé l'étude par le biais du Project de Formation et de Perfectionnement pour le Développement (608-0178). L'équipe d'Ernst & Young/Sigma Tech était composée des personnes suivantes:

Sydney Lewis	Ernst & Young, Chef d'Equipe Analyste du Secteur Privé
Andrew Gilboy	Consultant d'Ernst & Young Spécialiste en Matière d'Education et de Formation
Abdelhanine Benallou	Sigma Tech Ingénierie Chef de Projet
Ali Fassi-Fihri	Sigma Tech Ingénierie Analyste du Secteur Privé
Karim Laraki	Sigma Tech Ingénierie Analyste du Secteur Privé

La plupart du travail sur le terrain s'est fait sur une période de deux mois de Septembre à Octobre 1990. L'approche utilisée par l'équipe d'Ernst & Young/Sigma Tech comportait cinq étapes toutes décrites ci-dessous:

1. Mission de Reconnaissance Préliminaire

Le chef d'équipe d'Ernst & Young (E&Y) a passé une semaine au Maroc à la fin du mois de Juillet pour faire démarrer l'évaluation des besoins en formation. L'objectif premier de cette mission de reconnaissance était de sélectionner une entreprise Marocaine capable de l'aider à faire cette évaluation. E&Y a fait insérer une annonce dans la presse Marocaine et suivant un processus d'appel d'offre compétitif, a sélectionné Sigma Tech Ingénierie.

Un des objectifs secondaires de la mission de reconnaissance était d'obtenir les contributions de l'USAID à propos du questionnaire qui devait être utilisé durant cette évaluation. Ce questionnaire a été révisé conformément aux besoins de la Mission et traduit en Français. Le chef d'équipe a également obtenu les données de l'USAID concernant les secteurs et types d'entreprises sur lesquels l'enquête devait porter. Une copie du questionnaire de l'enquête figure à l'Annexe 3 du présent rapport.

2. Enquête auprès des Entreprises Marocaines

En se servant du questionnaire structuré, Sigma Tech a mené une enquête auprès de 31 entreprises Marocaines et analysé les données obtenues. Cette enquête s'est concentrée sur les entreprises opérant dans les cinq secteurs suivants, à savoir:

- Agroindustrie
- Textiles et Cuirs
- Industries Electro-Mécaniques
- Construction
- Tourisme

Ces secteurs ont été sélectionnés après que l'équipe ait évalué les domaines susceptibles de connaître une importante évolution au cours des dix prochaines années, de même que sur la base des intérêts spécifiques de l'USAID/Maroc.

Pour sélectionner les entreprises sur lesquelles l'enquête devait porter, Sigma Tech a compilé une liste de chacun des cinq secteurs représentant toutes les entreprises enregistrées situées à Casablanca, Rabat, Fes et Meknes. A partir de ces listes, Sigma Tech a sélectionné au total 34 entreprises sur lesquelles cette enquête devait porter; seules trois parmi ces 34 entreprises ont refusé de participer à cette enquête. La sélection des entreprises opérant dans ces secteurs s'est basée sur trois facteurs: la taille, l'activité économique et l'orientation intérieure vis-à-vis des exportations. Ceci avait pour but d'obtenir une variété

d'entreprises qui représenteraient la diversité contenue dans ces cinq secteurs visés par l'étude.

Le fait que peu d'entreprises ont refusé de participer est peut-être dû à l'approche employée par l'équipe pour les contacter. Chacune des entreprises a reçu une lettre de l'USAID qui énoncait les objectifs de cette enquête et sollicitait leur participation. Les entreprises ont ensuite été contactées par téléphone pour confirmer l'heure de l'interview. Le questionnaire s'adressait en personne à un cadre supérieur de l'entreprise, en général le directeur général ou la personne qu'il avait désigné. Chacun des interrogateurs avait été formellement formé par Sigma Tech pour savoir comment poser des questions en vue de l'évaluation des besoins en formation.

Etant donné le faible nombre d'entreprises ayant pris part à cette enquête, l'équipe ne prétend pas que les résultats de cette enquête soient "représentatifs du point de vue statistique" du secteur privé Marocain; car il faudrait des ressources bien au-delà de la portée de cette évaluation. Cependant, nous pouvons supposer sans crainte qu'au sein de chacun des secteurs et régions couverts par l'enquête, l'étude a couvert un échantillon d'entreprises représentatif.

3. Confirmation/Clarification des Résultats de l'Enquête

L'équipe a interviewé neuf autres entreprises dans le but de confirmer et clarifier les données obtenues de cette enquête. Ces interviews étaient ouvertes et ont permis à l'équipe d'explorer plus en profondeur les questions d'intérêt particulier à la Mission, telles que la disposition des entreprises à payer pour la formation et la question des femmes dans l'entreprise.

L'équipe a également interviewé les directeurs de sept entreprises et associations professionnelles au Maroc. Ces interviews avaient trois objectifs, à savoir: (i) obtenir les points de vue de ces associations sur les besoins en formation dans leurs secteurs respectifs; (ii) évaluer les besoins en formation de ces associations; et (iii) évaluer la disposition de ces associations ainsi que leur capacité de servir de véhicule pour promouvoir ou assurer une formation aux entreprises membres.

4. Evaluation des Ressources en Formation du Secteur Privé

L'équipe a tenu des réunions avec huit institutions d'éducation et de formation au Maroc. Ces réunions avaient pour but d'évaluer la capacité de ces institutions locales de satisfaire les besoins en formation du secteur privé. Pour préparer ces réunions, l'équipe a rassemblé et passé en revue les catalogues et brochures de nombreuses institutions-clé de formation au Maroc. L'équipe a également passé en revue la littérature sur le système d'éducation

et de formation Marocain. Une liste complète des sources passées en revue figure à l'Annexe 2 du présent rapport.

5. Elaboration de la Stratégie

L'équipe d'Ernst & Young/Sigma Tech a conjointement élaboré une stratégie pour la formation du secteur privé financée par l'USAID. La stratégie proposée est soulignée au dernier chapitre du présent rapport.

Toutes les découvertes et recommandations présentées dans ce rapport sont uniquement celles de ses auteurs. Toutefois, il nous faut reconnaître les données et les contributions précieuses de la Mission de l'USAID, notamment, celles de Monique Bidaoui et Joyce Holfeld de la Division de la Population et des Ressources Humaines. Nous aimerions remercier tout particulièrement toutes les personnes du gouvernement Marocain, des milieux d'affaires et des communautés de formation qui ont volontiers donné de leur temps et des idées au profit de cette évaluation.

CHAPITRE II

CONTEXTE ECONOMIQUE POUR LA FORMATION DU SECTEUR PRIVE

Dans le cadre du processus d'ajustement et de libéralisation, l'économie Marocaine a connu de profonds changements. En effet ces changements ont modifié les types de compétences nécessaires dans l'économie, qui à leur tour, ont commencé à déclencher un changement au niveau des institutions d'éducation et de formation Marocaines.

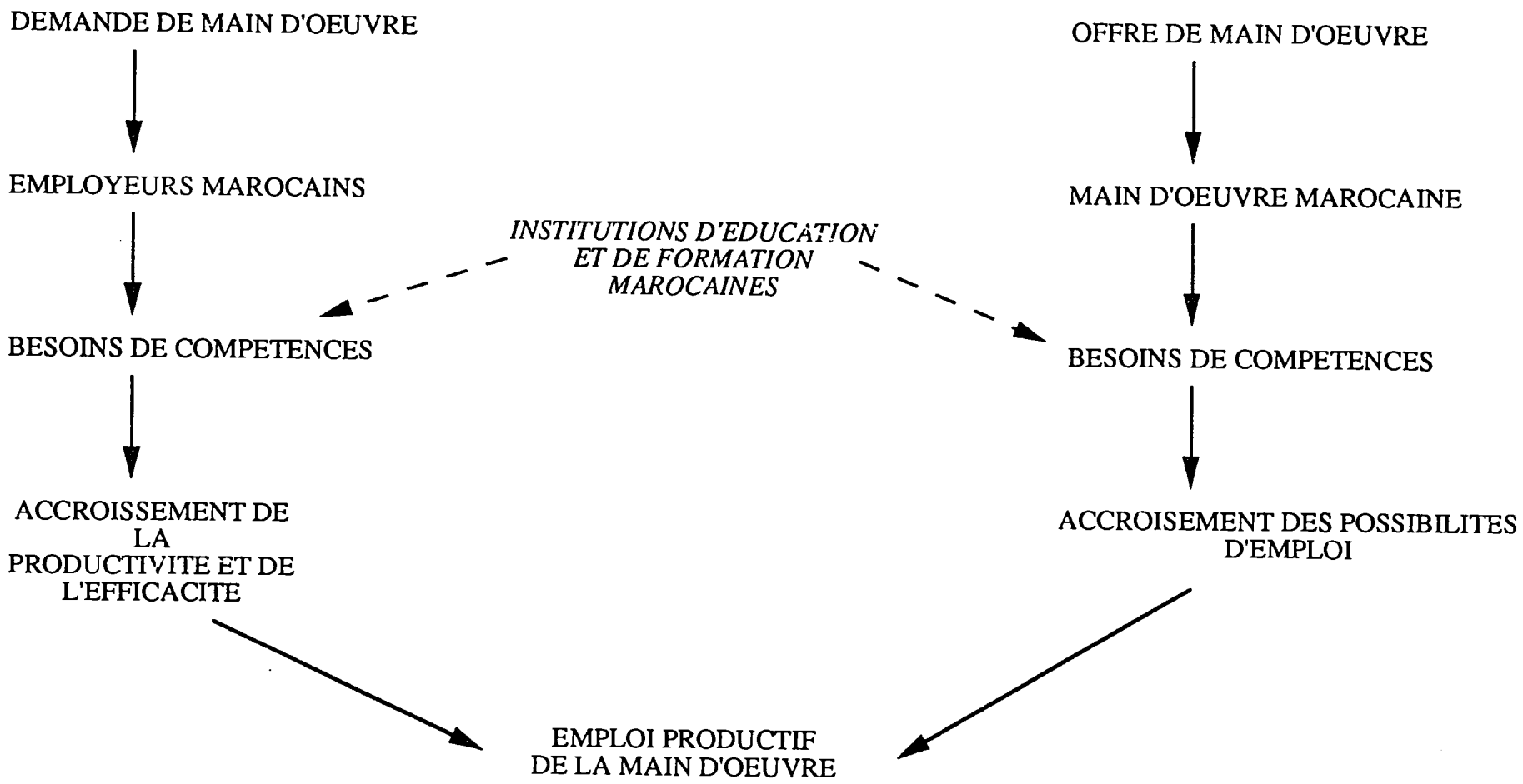
Ce chapitre ne vise pas à analyser l'économie Marocaine. Le processus et les impacts de cet ajustement et de la libéralisation ont été bien décrits dans d'autres rapports de la banque Mondiale comme l'Investissement Soutenu et Croissance dans les Années 90 et L'Impact de la Libéralisation des Echanges et de l'Ajustement Industriel. Toutefois, puisque les changements de l'environnement économique ont un effet décisif sur l'offre et la demande de main d'oeuvre, il est important de considérer certains facteurs-clé qui influencent cette dynamique.

Sur la page suivante, figure un modèle qui permet de considérer le contexte de la formation du secteur privé. Tandis que ce modèle n'est pas spécifique au Maroc, il illustre les dynamiques qui existent entre les éléments-clé de cette étude: le secteur privé Marocain, la main d'oeuvre Marocaine et les institutions d'éducation et de formation Marocaines. Du point de vue de la demande, les employeurs Marocains (de plus en plus les entreprises privées) ont besoin d'avoir accès à une gamme de compétences diverses pour assurer la productivité et l'efficacité de leurs entreprises. Du point de vue de l'offre, la main d'oeuvre Marocaine a besoin de compétences qu'elle pourra vendre aux employeurs et qui accroîtront leurs possibilités d'emploi.

Fait plus important encore, le modèle illustre le rôle-clé que peuvent jouer les institutions d'éducation et de formation pour équilibrer la demande et l'offre de la main d'oeuvre qualifiée, c'est à dire, voir si elles sont en accord avec les besoins du marché et peuvent satisfaire ses besoins. Lorsque les institutions d'éducation et de formation fonctionnent sans être orientées vers le marché, il se forme un vide entre les compétences requises par les employeurs et les compétences disponibles sur le marché; ce qui à son tour, contribue à une productivité plus faible et au chômage.

Si l'on applique ce modèle au cas du Maroc, il existe de nombreux facteurs qui changent les dynamiques existant entre la demande de compétences de la main d'oeuvre, l'offre des compétences de la main d'oeuvre et le système de formation. Certains des facteurs les plus importants feront l'objet d'une discussion plus bas.

CONTEXTE DE LA FORMATION DU SECTEUR PRIVE



Tout d'abord, au Maroc, la source de la demande de main d'oeuvre est passée du secteur public au secteur privé. Tandis que traditionnellement le gouvernement jouait un rôle important dans la création d'emplois, il jouera dans l'avenir, un rôle moins important dans la création de nouveaux emplois. En fait, la limitation du nombre de fonctionnaires a été une composante-clé de l'ajustement structurel dans les années 80.

La privatisation renforcera clairement les tendances de l'emploi. Tandis que les entreprises publiques ont été pendant longtemps productives du point de vue économique, on assiste au redoublement de l'effort de privatisation du Maroc. Près de 111 entreprises publiques sont menacées de privatisation, y compris quatre banques principales, neuf raffineries de sucre, 37 hôtels et diverses entreprises minières et industrielles. De plus, une disposition de la loi sur la privatisation limitera la création d'entreprises publiques.

Il est important du point de vue de la formation que le secteur privé soit la source première de nouveaux emplois et investissements dans l'économie. Bien évidemment, ceci nous porte à croire que les employés du secteur privé bénéficieront davantage d'investissements dans la formation que ceux du secteur public. Mais ceci nous porte également à croire à une toute nouvelle orientation des programmes d'éducation et de formation: orientation vers les besoins de l'industrie et de l'entreprise au lieu des besoins du gouvernement.

Ensuite, l'environnement dans lequel opère le secteur privé devient de plus en plus compétitif, et il n'a jamais été plus important de devoir acquérir des compétences. Dans les années 80, les mesures d'ajustement structurel ont contribué à une plus grande liberalization commerciale et une réduction des contrôles de prix. Les subventions accordés au pétrole, au beurre, au lait et au ciment ont été éliminées. Les subventions pour les facteurs de production relatifs à l'agriculture tels que les engrais et l'eau d'irrigation ont été réduites de manière progressive. Les tarifs de protection des produits d'importation ont été réduits. Les taxes d'exportation et les conditions d'autorisation ont en fait été éliminés. L'effet net de ces mesures a été de forcer les entreprises Marocaines à être plus compétitives.

Le Maroc doit maintenant se préparer à relever le défi de l'Europe après 1992. En effet la Communauté Economique Européenne constitue le partenaire commercial le plus important du Maroc. Durant la période allant de 1984 à 1988, près de 56% des produits d'exportation Marocains ont été achetés par les pays de la communauté Européenne, et près de 46% de ses importations lancent un défi particulier à la capacité du secteur privé Marocain d'être plus compétitif.

La plupart des analystes s'accordent à dire que la majorité de la nouvelle croissance économique Marocaine sera en consequence d'une augmentation des exportations, en particulier, vers l'Europe, vers les pays voisins d'Afrique du Nord, et vers les nouveaux marchés en dehors de la région Méditerranéenne. Pour être compétitives, les entreprises Marocaines devront adopter des technologies nouvelles, et créer des produits et des marchés nouveaux. Certains obstacles-clé au développement de nouveaux marchés peuvent être surmontés par la formation. Par exemple, les différences de langue et le manque de connaissances du marché sont souvent cités au nombre des raisons pour lesquelles le Maroc ne pénètre pas le marché Américain. Ce sont des obstacles qui peuvent être surmontés en partie par le biais de programmes de formation spécialisés.

Au fur et à mesure que l'environnement économique deviendra plus compétitif, les entreprises Marocaines devront être de plus en plus productives et efficaces pour survivre. Il faudra donc de nouvelles compétences: nouvelles compétences en gestion et en marketing, et de nouvelles compétences techniques. En fait, les pénuries de personnel qualifié se font déjà connaître dans de nombreux secteurs-clé. Dans le secteur du textile, par exemple, il existe une énorme demande de techniciens qualifiés et de main d'oeuvre semi-spécialisée; les employés qualifiés vont d'un emploi à l'autre pour des augmentations de salaires relativement petites parce qu'ils sont très demandés. Dans le secteur de la construction, de nombreuses entreprises ont remarqué qu'elles étaient incapables de garder des ingénieurs qualifiés en raison de la dure concurrence qui existe entre les employeurs pour trouver des employés spécialisés.

Le besoin d'accéder à de nouvelles gammes de compétences et de technologies a d'importantes implications pour les institutions d'éducation et de formation Marocaines. Fait encore plus important, cela signifie que ces institutions devront être flexibles et capables de créer de nouveaux programmes pour répondre aux nombreux besoins changeants du secteur privé.

Du côté de l'offre, la main d'oeuvre Marocaine fait face à un marché de l'emploi de plus en plus difficile. Le taux de chômage reste élevé. Au cours de la prochaine décennie, on estime que la main d'oeuvre augmentera de plus de 40% soit de quatre millions de personnes. Le taux croissant des diplômés universitaires au chômage est un souci particulier. Ceci est en partie dû à la réduction du nombre d'emplois dans le secteur public qui traditionnellement, étaient occupés par des diplômés d'université.

Alors que cela peut sembler contradictoire, le Maroc connaît un taux de chômage élevé <u>ainsi que</u> d'énormes pénuries d'employés qualifiés. Toutefois, il est évident qu'il existe un fossé entre les compétences dont ont besoin les employeurs et les compétences disponibles sur le marché. Les institutions d'éducation et de formation ne fournissent pas des diplômés ayant des compétences

requises par les milieux d'affaires; et elles ne satisfont pas non plus les besoins de leurs diplômés qui doivent chercher un emploi dans un marché compétitif et exigeant.

Mais les choses changent. Confrontés à la perspective du chômage, les étudiants cherchent à participer à des programmes qui soient plus orientés vers les besoins du marché afin de pouvoir augmenter leurs chances de trouver un emploi. En réponse à cette demande, des institutions d'éducation et de formation sélectionnées élaborent des programmes plus orientés vers les besoins du secteur privé. Les changements récents survenus dans les politiques du gouvernement Marocain ont encouragé la création d'écoles supérieures privées; bien qu'elles soient relativement jeunes, elles semblent avoir la flexibilité et la capacité de satisfaire les besoins du secteur privé. Le chapitre suivant examinera ces besoins.

CHAPITRE III

BESOINS EN FORMATION DU SECTEUR PRIVE

A. Profil des Entreprises Interviewées

L'équipe d'Ernst & Young/Sigma Tech a interviewé quarante entreprises dans le but d'avoir leur point de vue sur les besoins en formation du secteur privé au Maroc. Trente et une entreprises ont été interviewées suivant un questionnaire d'enquête structuré; une copie de ce questionnaire figure à l'Annexe 3. Ledit questionnaire avait pour but de fournir des données sur le type de formation requis et désiré par les entreprises Marocaines. L'équipe a interviewé neuf autres entreprises dans le but de confirmer et de clarifier les données obtenues par le biais de cette enquête. Ces interviews comportaient des questions ouvertes et ont permis à l'équipe d'examiner plus en profondeur des questions spécifiques à la formation. Les données collectées auprès de ces quarante entreprises Marocaines constituent la base de l'évaluation des besoins en formation du secteur privé faite par l'équipe.

1. Représentation par Secteur

Comme cela a été indiqué au chapitre I, les secteurs visés par cette evaluation ont été sélectionnés sur la base de leur potentiel de stimuler la croissance et les emplois dans le secteur privé Marocain.

TABLEAU 1
DISTRIBUTION PAR SECTEUR DES ENTREPRISES INTERVIEWEES

	QUESTIONNAIRE DE L'ENQUETE	INTERVIEWS OUVERTS	TOTAL
Agroindustrie	6	4	10
Textiles/Cuir	5	3	8
Industries Electro-Mécaniques	7	0	7
Construction	5	1	6
Tourisme	5	0	5
Entreprises Environnementales	2	0	2
Autres	1	1	2
TOTAL	**31**	**9**	**40**

2. Emplacement des Entreprises

Toutes les entreprises interviewées via le questionnaire étaient implantées soit à Casablanca ou Rabat-Salé. Toutefois, pour assurer une distribution géographique plus équilibrée, l'équipe a interviewé en vis-à-vis six entreprises à Meknes et Fes.

TABLEAU 2
EMPLACEMENT DES ENTREPRISES INTERVIEWEES

	QUESTIONNAIRE DE L'ENQUETE	INTERVIEWS OUVERTS	TOTAL
Casablanca	21	1	22
Rabat-Salé	10	2	12
Fes	0	4	4
Meknes	0	2	2
TOTAL	**31**	**9**	**40**

3. Taille des Entreprises

La "taille de l'entreprise" constituait un des facteurs considéré pour sélectionner les 40 entreprises qui devaient être interviewées. Tous les efforts ont été déployés pour s'assurer que l'échantillon comprenne une gamme de tailles - petite, moyenne et grande - au sein des secteurs visés. Le questionnaire de l'enquête comportait deux questions relatives à la taille de l'entreprise, une qui demandait le chiffre d'affaires de l'entreprise et une qui demandait des informations sur le nombre d'employés à plein temps et à temps partiel. Il est intéressant de noter que la question du chiffre d'affaires était la seule question à laquelle beaucoup n'ont pas répondu; près de 26% des entreprises n'ont pas répondu à cette question. S'agissant du nombre des employés à temps plein, l'échantillon se décomposait comme suit:

TABLEAU 3
TAILLE DES ENTREPRISES INTERVIEWEES

NOMBRE D'EMPLOYES A PLEIN TEMPS	QUESTIONNAIRE DE L'ENQUETE	INTERVIEWS OUVERTES	TOTAL
15 - 100	11	2	13
100 - 200	9	3	12
200 - 500	5	2	7
500 -	6	2	8
TOTAL	**31**	**9**	**40**

Le nombre d'employés à plein temps est une indication de la taille de l'entreprise. Toutefois, il est important de remarquer que de nombreuses entreprises comptaient également énormément d'employés saisonniers, notamment dans les secteurs de l'agroindustrie et de la construction.

4. Orientation vers le Marché Intérieur Vis-A-Vis de celui de l'Exportation

L'orientation du marché était un autre facteur considéré dans la sélection des entreprises. Là encore, le but était d'obtenir une vaste gamme d'entreprises. Parmi les 31 entreprises ayant participé à l'enquête formelle, seize d'entre elles vendaient tous leurs biens/services sur le marché local. Quatre des entreprises étaient complètement orientées vers le marché de l'exportation. Les autres entreprises vendaient leurs produits au marché local et celui de l'exportation. Il n'était pas étonnant de voir que l'Europe était le marché-clé des entreprises à vocation exportatrice. Seules cinq entreprises de l'échantillon exportaient des biens ou services vers l'Amérique du Nord.

5. Tendances du Marché

Il fut demandé aux entreprises de décrire les tendances de leurs ventes pour l'année 1989. Parmi les 31 entreprises ayant participé à cette enquête, 22 entreprises ont rapporté avoir augmenté le volume de leurs ventes en 1989; six entreprises avaient augmenté leurs ventes de plus de 20%. Toutefois, le volume des ventes de quatre de ces entreprises avait diminué; il était intéressant de constater que toutes ces entreprises appartenaient au secteur du textile et du cuir, secteur dans lequel il était de plus en plus difficile de faire la concurrence aux exportateurs Asiatiques pour gagner le marché Européen.

B. Composition du Personnel

Cette étude a découvert que les entreprises Marocaines avaient tendance à compter très peu d'employés au niveau des prises de décisions ou au niveau des cadres. Ceci se vérifie surtout chez les petites et moyennes entreprises, où le seul cadre est parfois le directeur de l'entreprise. Ceci a un impact important sur la conception des programmes de formation du secteur privé. Etant donné que les entreprises comptent peu de cadres par rapport au nombre total des employés, elles ne peuvent pas se permettre en général de les envoyer suivre une formation pendant très longtemps, même si cette formation peut s'avérer bénéfique pour la société. Les employés de niveau cadre sont si indispensables au maintien des opérations quotidiennes de l'entreprise que la formation à long terme est rarement une option faisable. En fait, la plupart des entreprises préfèrent une formation sur place à une formation à l'étranger parce qu'elle permet aux cadres de rester à proximité de l'entreprise et d'intervenir au cas où un problème se poserait.

1. Les Femmes dans l'Entreprise

Alors qu'il existe peu de cadres dans la plupart des entreprises Marocaines, le pourcentage d'employés-femmes au niveau cadre est encore plus bas. A titre d'exemple, les femmes représentent 12% de l'ensemble des cadres d'une des plus grandes et plus sophistiquées entreprises Marocaines. Comparé à beaucoup d'autres entreprises Marocaines, ceci est considéré comme un pourcentage assez élevé de participation féminine au niveau cadre. Le type de postes occupés par les femmes est peut-être plus parlant que leurs "nombres".

Dans le cadre de cette enquête, l'équipe a obtenu des données sur la répartition par sexe des employés dans les sociétés. Les entreprises ont fourni la composition du nombre total de leurs employés et du nombre de femmes employées au postes suivants: (i) directeur général/cadres supérieurs; (ii) postes techniques de haut niveau tels que les ingénieurs et économistes; (iii) postes administratifs de haut niveau dans les bureaux du personnel, de la comptabilité et les divisions connexes; (iv) main d'oeuvre spécialisée tels que les électriciens et chefs d'atelier; et (v) main d'oeuvre semi-spécialisée et non spécialisée. Ces données, en plus des informations collectées durant les interviews faites par l'équipe, indiquent les modèles et tendances suivants:

- Les femmes constituent la source première de la main d'oeuvre dans plusieurs secteurs-clé au Maroc, tels que les textiles et certaines agro-industrielles et industries électro-mécaniques. Toutefois, elles ont tendance à dominer dans les postes non-spécialisés et semi-spécialisés au sein d'une entreprise.

- Les femmes occupent des postes de main d'oeuvre spécialisée. Près de 80% des entreprises ayant participé à cette enquête ne comptaient aucune technicienne. Le secteur textile est une exception, en ce sens que les femmes sont souvent à la tête d'une unité de production ou d'une chaîne d'assemblage.

- Au niveau cadre, il est plus vraisemblable de voir des femmes occuper des postes administratifs de haut niveau que des postes techniques. Près des 2/3 des entreprises ayant participé à cette enquête ne comptaient aucune femme aux postes techniques de haut niveau. Par contre, près de la moitié des entreprises ont rapporté que la majorité de leurs cadres administratifs étaient des femmes.

- Alors que le pourcentage de femmes cadres est encore relativement bas, il augmente cependant. Selon les chefs d'entreprise Marocains, ceci reflète le nombre croissant de femmes poursuivant des études supérieures.

- Les plus grandes possibilités pour les femmes-cadres résident dans le marketing, les finances, l'import-export, les systèmes informatiques, le contrôle de la qualité et la recherche et le développement. Etant données les tendances de l'économie Marocaine, ce sont des domaines où il se peut que la demande de cadres augmente. En outre, sur la base des interviews que l'équipe a eues avec les directeurs de société, il semble qu'il y ait moins de barrières à la participation des femmes dans les professions orientées vers les services que dans les professions techniques ou orientées vers la production.

- La plupart des chefs d'entreprises pensent qu'il n'est pas réaliste d'avoir un quota de 30% de femmes participant aux programmes de formation du secteur privé. Ceci est particulièrement vrai si les programmes sont orientés vers les employés actuels des entreprises parce qu'il y a si peu de femmes-cadres actuellement employées dans les entreprises Marocaines.

Ces découvertes ne concordent pas avec les résultats d'une étude récente des femmes dans l'entreprise menée par L.M.S. Conseils, bureau d'étude basé à Casablanca, et publiée en Septembre 1990 dans Enjeux: le Magazine de l'Entreprise et de l'Economie. Cent femmes-cadres d'entreprises privées ont participé à cette étude. Lorsqu'on leur a demandé leur opinion sur les départements dans lesquels on trouve le plus souvent des femmes, 87,8% d'entre elles ont répondu dans les départements administratifs; 55,6%, dans les divisions commerciales; 7,8% dans les sections financières; et seules 1,1% dans les divisions techniques des entreprises. (Note: les réponses à choix multiples étaient possible).

Pour ce qui est des postes occupés en général par les femmes-cadres, la réponse la plus courante était secrétaire ou assistante administrative (97,8% de toutes celles qui ont répondu), suivie de "chef de service" (36%) et de cadres (23%). En somme, la conclusion de l'article était que "la femme cadre sait qu'elle n'est pas au premier rang et que son poste, s'il n'est pas subalterne, est rarement au top" (Enjeux, p. 41).

2. Besoins en Matière d'Education

Pour la plupart des entreprises Marocaines, l'expérience a plus de valeur que l'éducation. Les résultats de cette enquête indiquent cependant que les cadres des entreprises ont besoin d'une éducation. Pour les cadres supérieurs et les techniciens, près de la moitié des entreprises interviewées exigent une licence ou une Maîtrise; l'autre moitié exige un Doctorat. Les critères sont moins rigoureux pour les cadres administratifs; 32% des entreprises exigent un diplôme de l'enseignement secondaire et 42% exigent une Licence ou une Maîtrise. Ceci explique en partie, les raisons pour lesquelles les femmes sont capables d'assurer des postes administratifs plus facilement que des postes techniques.

La plupart des hommes/femmes d'affaires ont des difficultés à trouver des cadres ayant une éducation et une expérience convenant à leurs postes de cadres supérieurs et de techniciens. Par contre, il semble plus facile de trouver des cadres administratifs bien qualifiés sur le marché.

3. Accès à la Formation des Employés

Il est surprenant de voir qu'un pourcentage élevé d'entreprises (84%) ont déclaré que leurs employés ont accès à une formation sur place. Près de 65% des entreprises ont déclaré qu'elles fournissent une formation aux cadres administratifs et techniques, aussi bien que des techniciens spécialisés. Près de 52% des entreprises fournissent une formation à leurs cadres supérieurs.

Ces chiffres sembleraient indiquer que les entreprises Marocaines répondent déjà aux besoins en formation. Toutefois, le type de formation assurée par les entreprises est peut-être plus parlant que les chiffres. Le type de formation du secteur privé le plus apprécié est assuré par les fournisseurs étrangers. En effet, lorsqu'elles achètent un nouvel équipement auprès de leurs fournisseurs étrangers, les entreprises Marocaines "achètent" une formation pour leurs employés qui est comprise dans le prix de cet appareil. La formation est la partie-clé du "progiciel" pour les entreprises Marocaines; en fait, quelques entreprises ont indiqué qu'elles ont décidé de ne pas acheter les produits des fournisseurs Américains parce que la formation ne faisait pas partie du marché. La formation assurée par les fournisseurs Européens se fait d'habitude dans l'entreprises Marocaine; les cadres techniques se rendent parfois en Europe pour une formation d'une à deux semaines chez le fournisseur. Tous les frais de voyages sont supportés par la société Marocaine.

Ce type de formation est précieux en terme d'introduction de technologies nouvelles dans les entreprises Marocaines. Toutefois, il est également important de reconnaître que la formation se limite pratiquement à l'installation et à l'utilisation d'un nouvel équipement. Les questions plus vastes de gestion, d'organisation et d'efficacité de la société sont rarement résolues par la formation assurée par ces fournisseurs étrangers.

Il n'est pas surprenant de constater que très peu de sociétés Marocaines ont bien établi des programmes de formation sur place. L'exception à cette règle est une entreprise agro-industrielle basée à Meknes. Tous les nouveaux ingénieurs de l'entreprise passent par une formation d'une année, qui consiste en un mélange de cours et de formation sur le tas dans l'entreprise. L'employé passe près de deux à quatre semaines dans chacune des divisions de l'entreprise pour apprendre toutes les facettes des opérations de l'entreprise. Les techniciens tournent également dans l'entreprise durant leur première année dans le but d'apprendre comment

fonctionne l'équipement de l'entreprise. Ce type de formation sur place est unique.

En fait, bien que certaines grandes entreprises comptent des spécialistes en valorisation des ressources humaines, ces individus ont souvent tendance à être des responsables du personnel "glorifiés". Les questions de développement de carrières, de motivation et de formation sont secondaires aux aspects plus opérationnels de l'entreprise tels que les salaires et les avantages. Un responsable de la valorisation des Ressources Humaines a indiqué que son objectif, tel qu'établi par la direction, est de minimiser les coûts du personnel, et donc, il rapporte au directeur financier de la société. Toutefois son objectif personnel est de convaincre la direction de ne pas considérer le personnel rien que comme un budget par poste, mais plutôt comme une ressource, une ressource qui exige des investissements et qui doit être gérée efficacement.

Le concept d'"investir dans le capital humain" n'est pas largement répandu. Bien que les entreprises reconnaissent la valeur de la formation, elles croient que cette formation est une obligation de l'état. Ce point de vue se voir renforcer pas le gouvernement Marocain. Une taxe équivalente à 1,6% des salaires de l'ensemble des employés est prélevée des entreprises pour financer les opérations de l'Office pour la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT). En effet, cette taxe décourage la plupart des entreprises à investir dans les ressources humaines. Ces entreprises pensent qu'elles paient déjà le gouvernement pour fournir une formation. Pourquoi devraient-elles investir encore dans la formation?

Une autre contrainte à l'investissement du secteur privé dans la formation est la crainte qu'ont les entreprises de voir leurs employés les quitter après avoir reçu une formation et de ne jamais pouvoir se faire dédommager. C'est là une préoccupation légitime, notamment dans le secteur du textile, où en raison d'un sérieux manque de personnes formées, les employés vont rapidement d'une entreprise à une autre pour de légères augmentations de salaire. Cette mobilité existe beaucoup dans le secteur de la construction. En raison d'une croissance rapide de ce secteur, les ingénieurs quittent de plus en plus les entreprises pour lancer leurs propres affaires. "L'instabilité" de la main d'oeuvre explique en partie pourquoi les entreprises préfèrent souvent investir dans la formation des membres de leur famille.

C. Besoins en Formation

Un des objectifs principaux de cette enquête était de déterminer les domaines de formation requis et désirés par le secteur privé. Les 31 entreprises ayant participé à cette enquête ont identifié les domaines où elles pensaient avoir de plus en plus besoin de formation au cours de cinq prochaines années. Leurs réponses étaient en gros, les suivantes:

Plus de 30% des Entreprises Marocaines ont Exprimé un Besoin Croissant de Formation en materière de:

• Informatique	58,0 %
• Technologie de la Production	45,2 %
• Contrôle de la Qualité	35,5 %
• Comptabilité	35,5 %
• Gestion des Stocks	32,3 %
• Conservation de l'Energie	32,3 %

20 à 30% des Entreprises Marocaines ont Exprimé un Besoin Croissant de Formation en materière de:

• Design des Produits	25,8 %
• Gestion Financière	25,8 %
• Gestion Administrative	22,6 %
• Conditionnement	19,4 %
• Gestion des Ressources Humaines	19,4 %
• Anglais Commercial	19,4 %

10 à 20% des Entreprises Marocaines ont Exprimé un Besoin Croissant de Formation en materière de:

• Etudes de Marché	16,1 %
• Planification Stratégique	16,1 %
• Stratégies en matière de Marketing	12,9 %

Moins de 10% des Entreprises Marocaines ont Exprimé un Besoin Croissant de Formation en materière de:

• Négociation des Contrats	9,7 %
• Connaissances des Réglementations régissant le Commerce Extérieur	9,7 %
• Contrôle de la Pollution	9,7 %

Pour un début, ces données sont importantes pour identifier les besoins en formation du secteur privé. Toutefois, il ne faudrait pas les considérer comme une liste définitive des priorités de la formation pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ces données représentent des "perceptions" des besoins en formation... mais les perceptions des besoins en formation peuvent être très différentes des besoins réels en formation. Une société peut reconnaître avoir

un certain problème, mais, il est clair qu'elle peut ne pas être en mesure d'identifier le genre de formation qui pourrait résoudre ce problème. Deuxièmement, le questionnaire de l'enquête a examiné les domaines généraux de formation et en tant que tels, les résultats masquent les besoins en formation spécifiques au secteur des entreprises du secteur privé.

D'autres interviews avec de nombreuses entreprises Marocaines et associations professionnelles spécifiques à l'industrie ont mis la lumière sur l'évaluation des besoins en formation du secteur privé. Quatre domaines critiques de formation ont été soulevés dans nos discussions auxquels on ne fait pas allusion dans les données de cette enquête: (i) les outils de gestion; (ii) le marketing; (iii) la gestion des ressources humaines; et (iv) la formation spécifique au secteur.

* Outils de Gestion

Le fait que la formation informatique a dépassé de loin toute autre forme de formation désirée par le secteur privé, est très parlant. Bien qu'il y ait sans aucun doute un réel besoin d'ordinateurs au sein de nombreuses sociétés Marocaines, on considère souvent l'informatisation comme "la solution" à une multitude de problèmes auxquels font face les entreprises dont un bon nombre sont liés davantage à la gestion. les ordinateurs seront efficaces pour résoudre de nombreux problèmes de gestion des entreprises Marocaines, mais il est important de reconnaître qu'il existe d'autres outils de gestion qui pourraient au moins être aussi efficaces que les ordinateurs.

Le Maroc compte un bon nombre d'excellentes institutions de formation technique; il compte également de bonnes écoles de commerce. Mais les composantes techniques et de la gestion sont rarement intégrées dans un programme d'études. Le résultat final est un diplômé ayant d'excellentes compétences techniques occupant un poste exigeant de l'expertise en matière de gestion qu'il ou elle n'aura pas. Une formation en gestion supplémentaire sera essentielle, notamment pour les ingénieurs et techniciens couramment employés dans le secteur privé. Il sera également important de renforcer la formation en gestion dans des programmes d'études techniques standard dans certaines des institutions-clé du Maroc.

* Marketing

Il est surprenant de voir que le besoin de formation en études de marché et en stratégies de marketing était peu important dans cette enquête. Ceci est peut-être dû au fait que les entreprises Marocaines dépendent encore de leur filiales Européennes pour commercialiser leurs biens sur les marchés étrangers, que ce soit en Europe ou en Amérique du Nord. Les entreprises Marocaines auront de plus en plus besoin d'aller plus loin que leurs méthodes

traditionnelles de marketing. Certains secteurs industriels, comme ceux du cuir et des textiles, font déjà face à une concurrence difficile des industries Asiatiques pour le marché Européen, et les entreprises Marocaines sont en train de perdre la part traditionnelle qui leur revenait dans ce marché. Les changements à venir dans la Communauté Economique Européenne de 1992 vont également jeter un défi sur ce que détient le Maroc dans le marché Européen pour un bon nombre de produits-clé, y compris les textiles et produits agricoles sélectionnés. Enfin, la libéralisation a tracé le chemin d'une concurrence plus forte sur le marché intérieur Marocain. Tous ces facteurs montrent du doigt un besoin futur de formation pour identifier de nouveaux marchés dans lesquels les produits Marocains seront compétitifs, tout en développant de nouveaux produits qui conviendraient aux besoins des marchés traditionnels.

* Gestion des Ressources Humaines

Seules 19% des entreprises ayant pris part à cette enquête classaient la gestion des ressources humaines comme un domaine dans lequel elles perçoivent un besoin croissant en formation. Toutefois, durant les interviews de suivi, presque toutes les entreprises ont mentionné que la motivation de l'employé, la productivité et le contrôle de la qualité étaient des problèmes majeurs. La faible valeur placée sur la formation en gestion des ressources humaines peut être dûe au fait que les entreprises semblent confondre la gestion des ressources humaines avec l'administration du personnel, domaine bien géré par la plupart des entreprises et où aucune formation n'est nécessaire. Mais il existe de gros besoins en formation en dehors de l'administration du personnel qui nécessitent une gestion très efficace ainsi qu'un investissement dans les ressources humaines d'une entreprise.

* Besoins en Formation Spécifique à un Secteur

Agro-Industrie: Les entreprises agro-industrielles ont noté des besoins en formation spécifiques dans cinq domaines: les technologies de développement de nouveaux produits, les techniques de gestion d'entreprise, le marketing international, la biotechnologie et l'efficacité de l'énergie. Le besoin de gestion de l'agroindustrie et de compétences en marketing international a également été souligné lors d'une récente évaluation du secteur de l'agro-industrie Marocain menée par Development Alternative, Inc. Il est également important de reconnaître cependant que le secteur agroindustriel du Maroc est composé de plusieurs sous-secteurs, chacun ayant ses propres besoins de formation particuliers.

Textiles/Cuir: Les entreprises textiles sont caractérisées par une très fine couche de cadres techniques et de gestion. L'Association Marocaine des Industries Textiles (AMIT) estime qu'il existe un ingénieur pour chaque 150 employés dans le secteur textile. Le manque d'employés formés, notamment les ingénieurs textiles et les

techniciens supérieurs, est une préoccupation majeure pour le secteur dans son ensemble. La demande d'employés formés est si importante qu'ils changent fréquemment d'emplois pour des augmentations de salaire relativement petites. A la demande d'AMIT, le Ministère des Travaux Publics a l'intention de créer une nouvelle institution qui formera des ingénieurs et des techniciens spécialisés pour le secteur textile. Le contrôle de la qualité est le domaine le plus important de cette formation, spécialement dans la production de tissu. Presque tous les tissus pour la production textile du Maroc sont actuellement importés d'Europe en raison de la mauvaise qualité des tissus fabriqués sur place.

Industries Electro-Mécaniques: Les domaines les plus critiques de la formation sont les suivants: (i) la formation technique et en gestion pour les propriétaires de fonderies Marocains dont la plupart sont de petites entreprises; (ii) les industries mécaniques qui sont en grand manque d'ingénieurs formés; (iii) l'application d'ordinateurs au processus de production; et (iv) la recherche appliquée. Le contrôle de la qualité est un problème majeur pour l'ensemble du sous-secteur au sein du secteur électro-mécanique.

Tourisme: Le Gouvernement Marocain estime que le secteur du tourisme aura besoin de 7000 employés formés allant des directeurs d'hôtel bien formés aux cuisiniers et au personnel d'entretien. Le problème le plus important pour l'industrie hôtelière est le fait de maintenir des normes pour offrir un service de qualité.

Construction: L'industrie de la construction connaît actuellement une croissance si rapide que les entreprises ont du mal à conserver leurs ingénieurs. Les ingénieurs quittent souvent après avoir acquis quelques années d'expérience pour lancer leurs propres affaires. Le plus gros obstacle à une croissance future est la disponibilité d'ingénieurs bien formés et expérimentés.

* Formation pour les Femmes-Cadres

Les directrices interviewées par l'équipe sont d'avis que les besoins en formation des femmes ne sont pas différents de ceux des hommes. En fait, elles pensaient qu'il était important de ne pas créer de programmes de formation spéciaux pour les femmes. Les Marocaines veulent être reconnues comme une partie intégrante de l'entreprise. Les programmes de formation devraient donc viser à renforcer l'intégration de la femme Marocaine dans le marché du travail, plutôt que de les traiter comme un groupe séparé ayant des "besoins spéciaux."

Les actions nécessaires au développement des femmes-cadres sont de: (i) promouvoir l'accès aux possibilités d'éducation et de formation au niveau de l'enseignement supérieur afin que les femmes soient compétitives sur le marché de l'emploi pour des postes de cadres; et (ii) concevoir des programmes de formation pour des cadres de

manière à faciliter la participation des femmes. Pour prendre un des multiples exemples, l'organisation du calendrier des programmes de formation est souvent un facteur-clé qui influence la capacité des femmes à y participer. Si les programmes de formation professionnelle n'ont lieu rien que les soirs et les week-ends, les femmes ne pourront pas y participer en raison de leurs obligations familiales. Les programmes prévus durant les heures normales de travail sont plus favorables à la participation des femmes.

En somme, les domaines ci-dessous énumérés devraient constituer les domaines de priorité de la formation financée par l'USAID au niveau cadre:

(a) Formation en Informatique
(b) Contrôle de la Qualité
(c) Conservation de l'Energie
(d) Technologies de Production Spécifiques au Secteur
(e) Marketing
(f) Formation en Gestion pour les Techniciens
(g) Gestion des Ressources Humaines

Il se peut que l'USAID désire lancer ses programmes de formation du secteur privé dans des domaines dans lesquels les entreprises ont déclaré avoir le plus besoin, c'est à dire de manière spécifique dans les domaines mentionnés plus haut de (a) à (d). Cela pousserait les entreprises à investir dans les ressources humaines. Il pourrait s'en suivre des cours de marketing, de gestion et de gestion des ressources humaines, une fois que les entreprises auront été convaincues des avantages positifs de la formation de leurs employés.

Bien que ceci soit une première liste des priorités, il est important de se souvenir que les besoins en formation du secteur privé évolueront. S'il est vrai que les programmes de l'USAID réussiront, ils devront eux-aussi évoluer pour répondre aux besoins changeants du marché. Cela a d'importantes implications pour la conception de programmes de formation de l'USAID.

1. Il est également important que l'identification des besoins en formation soit un processus continu. Cette évaluation constitue un <u>premier pas</u> dans l'évaluation des besoins en formation du secteur privé. Ce qui cependant fera un succès de la formation du secteur privé de l'USAID dans l'avenir sera le développement d'un <u>processus continu</u> pour évaluer et satisfaire les besoins en formation du secteur privé.

2. Les programmes de formation doivent être orientés vers les marchés. Le secteur privé devrait s'engager activement dans le processus d'identification des besoins en formation et des programmes qui puissent convenir à ces besoins. Inversement, l'USAID devrait vendre ses programmes de formation au secteur privé.

3. Les mécanismes de la formation doivent être flexibles pour répondre aux besoins changeants du secteur privé. Les programmes doivent évoluer comme le font les besoins en formation. Ceci implique qu'il faudra mettre davantage l'accent sur la formation à court terme plutôt qu'à long terme, de même que sur les programmes de formation sur place.

D. Modalités de la Formation

1. Durée

Les entreprises ont indiqué qu'elles préféraient de loin une formation à court terme pour leurs employés. Comme cela a été indiqué plus haut, il existe très peu d'entreprises qui puissent se permettre de se passer de leurs cadres pendant de longues périodes. Près de 42% des entreprises ayant participé à cette enquête ont indiqué qu'elles permettraient à un cadre de suivre une formation en dehors de l'entreprise pour au maximum une semaine; pour 29% d'entre elles, le cadre pourrait s'éloigner de l'entreprise pour au maximum un mois; et seules 7% d'entre elles ont indiqué qu'un cadre pourrait les quitter pour une période allant jusqu'à six mois.

Il serait bon de vouloir limiter cette formation à un mois pour une autre raison-clé: la volonté des entreprises de payer le salaire de leur employé pendant la formation. Près de 50% des entreprises ont indiqué qu'elles continueraient de payer le salaire d'un cadre en formation pendant plus d'un mois; 40% d'entre elles ne sont pas disposées à payer ce salaire.

Une déclaration encore plus ferme en faveur de la formation à court terme est le fait que les entreprises ne sont pas disposées à garantir à l'employé un emploi après une formation de six mois. Près de 80% de l'ensemble des entreprises ayant participé à cette enquête ont indiqué qu'elles ne seraient pas disposées à garantir un emploi à l'employé, si il/elle prenait part à un programme de formation de six mois. Seules 16% d'entre elles ont indiqué qu'elles sont disposées à garantir un emploi à leur cadre après sa formation.

2. Lieu

Les entreprises Marocaines ont également clairement indiqué qu'elles préféraient une formation sur place, parce qu'elle nécessiterait moins de temps loin de l'entreprise. Mais il importe également aux hommes/femmes d'affaires Marocains de savoir dans quelle mesure la formation à l'étranger peut être appliquée à l'environnement des affaires Marocain. Bon nombre des directeurs d'entreprises interviewés pensent qu'il est difficile d'appliquer à l'entreprise Marocaine ce qu'on a appris dans un cadre étranger, notamment aux Etats-Unis.

3. Les Exceptions

Un stage dans une entreprise Américaine conforme au Programme Entrepreneurs International, est le type de formation à court terme basé aux Etats-Unis auquel s'intéressent vraiment les entreprises Marocaines. Aucune des entreprises interviewées n'en avaient entendu parler, cependant elles y ont toutes manifesté un grand intérêt. Les entreprises ont indiqué qu'elles permettraient à un cadre de passer aux Etats-Unis une période d'un à trois mois pour suivre ce type de formation.

Rien qu'une entreprise s'intéressait à envoyer ses employés poursuivre une formation académique à long terme aux Etats-Unis. En général, la plupart des entreprises Marocaines ne sont pas en mesure de financer ou de soutenir une formation à long terme à moins qu'elles veuillent investir dans un membre de la famille qui est "dressé" en vue de prendre la suite des affaires. Et pourtant, les entreprises Marocaines reconnaissent la valeur d'une Maîtrise Américaine, en outre, de nombreuses grandes entreprises bien structurées désirent recruter des participants formés aux Etats-Unis. Parmi les domaines d'intérêt particulier figurent la biotechnologie, les affaires internationales, les télécommunications, les finances, et l'organisation industrielle.

E. Financer les Programmes de Formation

Quatre vingt dix pour cent des entreprises ayant participé à cette enquête ont déclaré être disposées à financer la formation de leurs employés. En fait, de nombreuses entreprises sont déjà en train de le faire. Près de 26% des entreprises ayant pris part à cette enquête ont indiqué qu'elles ont dépensé l'année dernière, entre 10.000 et 100.000 dirhams (environ $1250 à $12.500) sur la formation de leurs employés; d'autres (25%) ont dépensé entre 100.000 et 1.000.000 de dirhams sur la formation.

Par contre, 36% des entreprises ont déclaré n'avoir absolument rien dépensé sur la formation au cours de l'année dernière. Parmi les 11 entreprises qui n'ont rien dépensé, huit comptaient au moins 100 employés. Le montant que les entreprises ont dépensé sur la formation par employé variait de 0 à 5000 dh. Le montant moyen dépensé par employé était légèrement supérieur à 500 dh (ce chiffre comprend les onze entreprises qui n'ont rien dépensé sur la formation).

Même si les entreprises sont disposées à payer, la question délicate est de savoir combien sont-elles disposées à payer. Le coût de la formation doit être finalement testé sur le marché. Mais pour avoir un sens de la disposition des entreprises à financer la formation, nous leur avons demandé de nous dire combien elles seraient disposées à payer pour un séminaire de trois jours pour un de leurs cadres. Près de 65% des entreprises ont déclaré

qu'elles seraient disposées à payer entre 1000 et 3000 dirhams (environ $125 et $375) soit "le tarif actuel" des séminaires de formation au Maroc. Toutefois, près de 20% de l'ensemble des entreprises ont indiqué qu'elles seraient disposées à payer moins de 1000 dirhams.

La plupart des entreprises semblent être disposées à contribuer au coût de la formation pour une formation à court terme à l'étranger. Pour des programmes comme Entrepreneurs International, les entreprises ont indiqué qu'elles seraient disposées à payer le billet d'avion et le salaire du participant. Elles pourraient également contribuer au coût de la formation en Anglais avant le départ du participant pour les Etats-Unis.

F. Programmes de Formation en Marketing

Seuls 10% des hommes/femmes d'affaires interviewés avaient déjà entendu parler des programmes de formation de l'USAID; ils en avaient entendu parler en raison de leur expérience professionnelle dans le gouvernement Marocain. Il n'est pas surprenant de constater que les entreprises ne sont pas au courant des programmes de la Mission, parce qu'aujourd'hui, le programme de l'USAID a été orienté vers les employés du gouvernement. Cette ignorance signifie donc que l'USAID devrait faire le marketing et diffuser activement les informations sur ses programmes de formation au secteur privé. La seule question est de savoir comment.

La plupart des entreprises ont indiqué que la communication directe, en personne ou par correspondance, était le moyen le plus efficace de faire le marketing des programmes de formation. Les entreprises du secteur privé ont classé les mécanismes de diffusion des programmes du secteur privé dans l'ordre suivant:

TABLEAU 4
MECANISME DE MARKETING

- Communication directe par correspondance 61%
- Communication via le CGEM 29%
- Communication via la Presse 29%
- Communication via les associations professionnelles 26%
- Communication via la Chambre de Commerce 16%
- Communication via le gouvernement Marocain . . . 13%

NB: Plusieurs réponses possibles

Il est intéressant de remarquer que les associations professionnelles/d'entreprises étaient classées bien plus bas qu'on pourrait s'y attendre. Ceci est particulièrement intéressant vu le fait que 87% des entreprises ayant participé à une enquête appartenaient au moins à une association professionnelle ou d'entreprises. Le CGEM et la Chambre de Commerce étaient le type d'associations le plus courant parmi les entreprises ayant pris part à cette enquête; neuf entreprises ont déclaré appartenir soit au CGEM et/ou à la Chambre de Commerce. Outre ces deux groupes, les entreprises ont énuméré 21 associations supplémentaires dont elles étaient membres.

Il n'existe pas un seul interlocuteur pour le secteur privé Marocain. La multitude d'associations professionnelles et d'entreprises au service des différents groupes d'intérêt rend impossible de considérer un de ces groupes comme un mécanisme de marketing efficace pour les programmes de formation futurs de l'USAID. Toutefois, les associations professionnelles fournissent souvent un forum de discussion des besoins en formation spécifiques à un secteur, et plusieurs associations ont été très actives pour répondre aux besoins en formation de leurs membres. Résumons certaines des activités-clé:

- L'AMIT, l'Association des Industries Textiles du Maroc, encourage activement la formation. Le manque d'employés qualifiés est un grave problème parmi ses membres, et donc l'AMIT a créé un "groupe de travail" spécial pour examiner les questions de formation. L'AMIT intervient dans les quatre niveaux suivants: (a) la sélection de candidats pour la formation; (b) l'aptitude d'un candidat à occuper un emploi; (c) la création d'instituts et programmes de formation spécifiques à l'industrie; et (d) le placement des diplômés.

- L'ASP, l'Association des Producteurs de Sucres, indique que c'est la seule association professionnelle à avoir créer son propre institut de formation au Maroc. L'Institut Sucrier d'Etudes de Recherche et de Formation (ISERF) a été créé il y a onze ans. Ses programmes de formation sont passés de cours de formation techniques moyens à la création d'une série de cours de gestion et de formation qui s'adressent aux cadres. Les cours de formation les plus demandés sont ceux de la valorisation des ressources humaines, la formation informatique, l'agronomie, la technologie en matière de sucre, le développement organisationnel et l'entretien.

- La FIMME, la Fédération des Industries Electriques, Mécaniques et Métallurgiques a récemment créé un groupe de travail pour examiner les besoins de formation dans le secteur. Le directeur dynamique de ce groupe de travail est susceptible de créer un gros intérêt dans les programmes de formation spécifiques au secteur.

L'équipe a examiné le potentiel de fournir une formation pour renforcer la capacité des associations professionnelles de satisfaire les besoins de leurs membres. Il semble qu'il y ait relativement peu de chances de fournir une formation. La plupart des associations compte un directeur (qui est en général le PDG d'une importante société dans le secteur), peut-être un assistant, et un ou deux secrétaires. En somme, il n'y a en fait aucune personne à former. En outre, le manque de connaissances et/ou de compétences est rarement un facteur qui empêchent les associations de pouvoir servir leurs membres. Un facteur plus significatif est le manque de fonds qui empêche les associations de pouvoir embaucher du personnel supplémentaire et d'entreprendre davantage d'activités.

En raison de leurs intérêts et de leur engagement à promouvoir la formation, il faudrait considérer les associations professionnelles comme un des nombreux véhicules de marketing dont dispose l'USAID. Les données montrent clairement cependant qu'il n'existe aucun substitut à un dialogue et une communication directs avec le secteur privé.

CHAPITRE IV

RESSOURCES EN FORMATION DU SECTEUR PRIVE

Ce chapitre définit le contexte des ressources de la formation sur place et identifie les principales institutions qui permettent d'assurer une formation au secteur privé. Il faudrait remarquer que ce chapitre n'analyse que l'enseignement supérieur conformément au projet de l'USAID de se concentrer sur la formation des cadres. Les questions de l'expansion des institutions primaires et secondaires privées et de la controverse continue d'utiliser l'Arabe comme langue d'enseignement au lieu du Français, ne sont pas soulevées dans le présent rapport.

A. Aperçu de l'Enseignement Supérieur au Maroc

Le Schéma A figurant juste après cette partie illustre la structure organisationnelle de l'enseignement supérieur Marocain; Le Schema B indique la distribution d'étudiants au sein de cette structure. Comme l'indique ces schémas, le système Marocain autorise les écoles supérieures publiques et privées.

1. Institutions du Secteur Public

Le système public comprend 39 facultés et 4 institutions spécialisées relativement autonomes (ingénierie et médecine) étalées sur 6 campus. Pour l'année académique 1987-88, il employait 5440 professeurs à temps plein et 592 à temps partiel, et comptait 190.383 étudiants. Les instituts d'enseignement supérieur spécialisés sont sous le contrôle de divers ministères techniques, tels que le Ministère de l'Agriculture et le Ministère du Commerce et de l'Industrie.

On peut considérer les institutions du secteur public Marocaines en terme de leur orientation vers les programmes **universitaires** ou **professionnels**. Les programmes professionnels comprennent les Grandes Ecoles Marocaines, de même qu'un bon nombre d'autres programmes d'enseignement supérieur techniques. En adaptant les définitions des programmes publics au contexte d'éducation Américaine, il est important de comprendre qu'il existe peu de différence formelle entre les programmes universitaires et professionnels car chacun d'eux fournit à l'étudiant une éducation universitaire. La différence entre les catégories se trouve dans le contenu de leurs programmes, comme cela a été souligné plus haut.

a. Universités

Les Universités sont l'équivalent le plus proche des collèges d'arts libéraux. Les domaines d'études sont les sciences et les lettres, l'économie et la philosophie, portefeuille classique d'une

université. Bien que le système universitaire compte 87% d'étudiants inscrits, bon nombre d'entre eux ne termineront jamais leurs études.

En général, les universités ne préparent pas les étudiants à un emploi dans le secteur privé. En fait, et d'une manière globale, le pourcentage d'étudiants qui réussissent à se faire embaucher dans les secteurs public comme privé est le plus faible parmi les étudiants diplômés d'université.

b. Programmes Professionnels

(i) Grandes Ecoles

Les Grandes Ecoles sont des institutions spécialisées; il faut d'abord passer des examens d'entrée très sélectifs, et souvent faire ensuite deux années de cours préparatoires. Les domaines d'étude sont techniques et spécifiques à une carrière telle que l'ingénierie, la gestion et le commerce, l'agriculture, les statistiques, l'économie appliquée et l'administration publique.

Depuis 1980, le nombre d'étudiants inscrits dans les Grandes Ecoles a augmenté de 50%. Toutefois, vu que les étudiants continuent de s'inscrite à l'université, rien que 5% des étudiants s'inscrivent dans les Grandes Ecoles après leurs études secondaires. Près de 100% de ces étudiants trouvent un emploi dès qu'ils reçoivent leurs diplômes. La plupart des diplômés sont embauchés dans le secteur privé ou le secteur industriel semi-public.

(ii) Autres Institutions Professionnelles

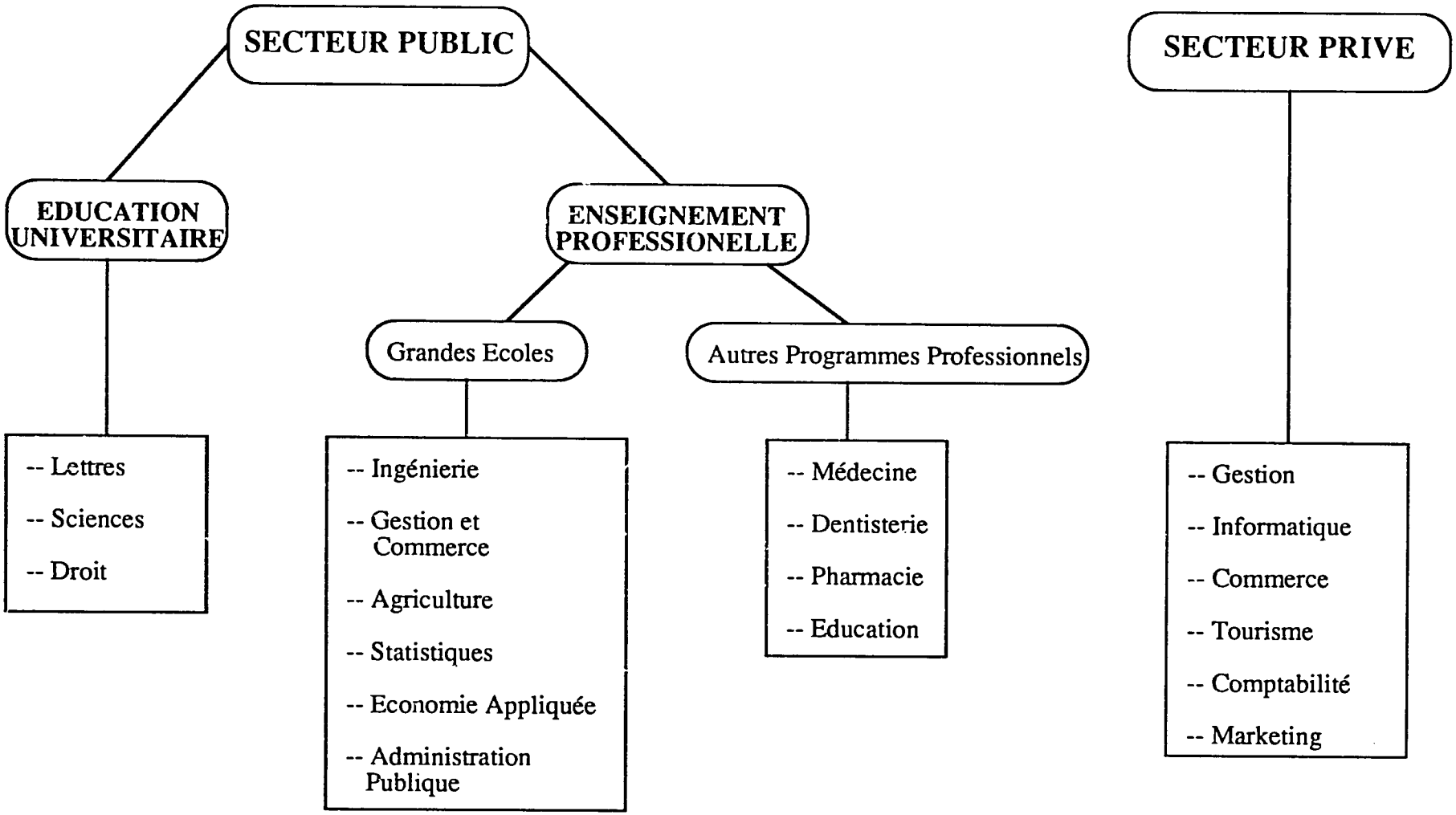
Comme les Grandes Ecoles, les autres programmes de formation professionnelle publics disponibles au Maroc sont techniquement spécifiques. Ce sont les programmes de médecine, dentisterie et pharmacie, de même que de formation académique. Leur seule différence avec les Grandes Ecoles est qu'elles n'exigent pas d'examens d'entrée. Six pour cent des étudiants Marocains inscrits dans des programmes d'éducation supérieure suivent des cours dans ces autres institutions professionnelles.

2. Institutions Privées

Les écoles privées avaient d'abord été créées en 1984, après le passage de la loi portant autorisation de leur organisation. Actuellement, il existe officiellement 25 facultés privées récemment créées mais il semble qu'il y en ait davantage. Leurs domaines d'études comprennent la gestion, le commerce et l'informatique. Les 3000 étudiants environ que comptent ces institutions privées, ne représentent qu'1 à 2% du nombre total d'étudiants inscrits dans des programmes d'enseignement supérieur.

SCHEMA A

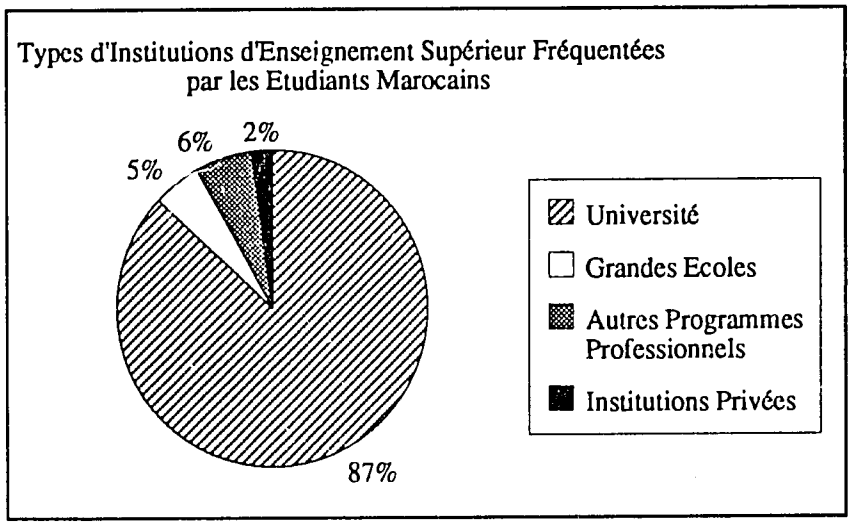
L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU MAROC



SCHEMA B

NOMBRES D'ETUDIANTS INSCRITS DANS LE SYSTEME D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR MAROCAIN
Année Universitaire 1990-1991[1]

EDUCATION UNIVERSITAIRE	Nb. d'Etudiants	Pourcentage
Lettres	66.681	
Sciences	59.658	
Droit	36.726	
Sous-Total	163.065	87%
ENSEIGNEMENT SUPERIEUR PROFESSIONNEL		
Grandes Ecoles	9.799	
Autres Programmes Professionnels:	7.800	
Education (Année Universitaire 89-90)	4.065	
Sous-Total	21.664	11%
ENSEIGNEMENT SUPERIEUR PRIVE		
16 Institutions sur la Liste du Gouvernement	2.200 (Est.)	
D'autres Institutions	800 (Est.)	
Sous-Total	3.000	2%
TOTAL	**187.729**	**100%**



Direction de la Formation des Cadres

B. Tendances Observées dans l'Enseignement Supérieur

L'environnement éducationnel Marocain a changé de manière spectaculaire au cours des dix dernières années. Le système d'éducation Marocain, quoique relativement bien développé, n'était pas bien préparé au chocs globaux d'ajustement structurel, de coûts montant en flèche et de la demande d'éducation bourgeonnante. Khalid El Ouazanni, chercheur Marocain interviewé dans le cadre de cette étude, voit les tendances historiques de l'enseignement supérieur Marocain comme suit[2]:

De l'indépendance à 1970

- Expansion de l'enseignement supérieur
- Création de Grandes Ecoles (ingénierie, agriculture, gestion)
- Production de Diplômés pour le secteur public
- Prédominance de Diplômés en Droit

De 1970 à 1980:

- Dispersion géographique des institutions d'éducation
- Emploi continu de la plupart des diplômés dans le secteur public
- Marocanisation continue du corps enseignant
- Prédominance continue de Diplômés en Droit

De 1980 à 1990:

- La crise financière touche l'économie Marocaine
- Baisse de la fourniture d'emploi du secteur public
- Montée du chômage parmi les diplômés d'université
- Montée de la pression pour obtenir des places dans des institutions d'état
- Accomplissement de la marocanisation de la plupart des institutions
- Apparition d'écoles supérieures privées
- Changement des préférences des étudiants du Droit aux Lettres

De 1990 à 2000:

- Echec continu de l'université à satisfaire les demandes
- baisse de la qualité de l'éducation d'une manière globale
- Augmentation des emplois parmi les diplômés d'université
- Expansion des écoles supérieures privées
- Amélioration des relations entre l'éducation et l'emploi
- Les préférences des étudiants portent sur les Sciences

---

[2] El Ouazzani Khalid, Une Analyse Socio-Economique de l'Enseignement Supérieur, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Casablanca, Université Hassan II, Juillet 1990.

Comme il a été souligné plus haut, en 1984, les autorités Marocaines ont adopté une loi portant création d'écoles supérieures privées. Ce qui a poussé à ce changement, dit-on, est la demande croissante de cours en gestion et en informatique qui puissent répondre au besoin du secteur privé en diplômés pourvus de ces qualifications. Les Marocains, qui se sont vus exclus du système public, voulaient pouvoir acquérir, au Maroc, un diplôme en gestion, en commerce ou en informatique ayant des équivalences Européennes. La loi de 1984 a introduit dans le milieu éducatif rigide tout une vague de changements.

Les écoles supérieures privées sont apparues presque du jour au lendemain, tout d'abord à Casablanca et à Rabat et par la suite, elles se sont bientôt propagées dans d'autres villes importantes. Une fois autorisées par le Ministère de l'Education, ces écoles n'étaient plus sous le contrôle du gouvernement, sauf pour le code de construction et les inspections de sécurité. Deux des plus anciennes écoles, L'Ecole Supérieure de Gestion (ESG-Maroc) et l'Institut des Hautes Etudes Economiques et Sociales (IHEES) ont été fondées en 1985 et ont très vite été reconnues parce qu'elles sont jumelées à des écoles situées respectivement à Paris et à Bruxelles.

Parallèlement à la crise de l'enseignement supérieur, il y a eu la liberalisation générale de l'économie Marocaine. La reprise économique qui touchait les secteurs-clés a alimenté la demande en diplômés dotés de qualifications commercialisables. Reconnaissant l'importance de la demande, et qu'il était peut probable que le secteur public puisse y suffire, on encouragea les chefs d'entreprise Marocains à créer d'autres institutions d'enseignement privées orientées vers les besoins du secteur privé en expansion. En l'espace de quelques années surgirent plus de 25 écoles au niveau de qualité différent, offrant des programmes d'études menant à un diplôme de "Bac + 4", en quelque sorte l'équivalent d'un BA (licence ès Lettres) ou d'un BS (licence ès Sciences) dans une école Américaine de commerce. Chaque année, de nouvelles écoles de commerce sont créées.

Si l'on tient compte des projections démographiques, l'enseignement supérieur Marocain n'est pas voué à des solutions faciles. Le pourcentage du nombre d'inscrits au niveau de l'enseignement supérieur comparé à l'ensemble des inscrits au niveau de l'enseignement public, n'est que de cinq pour cent, ce qui indique que le nombre de places disponibles au niveau de l'enseignement supérieur est relativement faible pour la plupart des Marocains. Comme dans la plupart des pays en développement, les acquis importants dans le domaine de l'éducation, de l'indépendance à nos jours, ne suffisent pas à répondre aux exigences illimitées d'une population croissante ni aux besoins en pleine évolution d'un secteur privé qui dépend de plus en plus de la technologie et des marchés d'exportation.

Il est juste de dire que, jusqu'à ces dix dernières années, l'enseignement public remplissait son rôle en préparant des diplômés ayant les qualifications nécessaires. Ceux qui étaient titulaires d'un diplôme d'études générales sont entrés dans la fonction publique, et les diplômés ayant une formation plus technique ont remplacé les cadres techniques expatriés au sein des industries publiques ou semi-publiques. Toutefois, depuis 1980 environ, l'enseignement public ne s'est pas adapté aux changements fondamentaux survenus dans la composition du marché en modifiant son programme d'études et son approche vis-à-vis de l'enseignement supérieur.

CROISSANCE DES TAUX D'INSCRIPTION DANS L'ENSEIGNEMENT PUBLIC MAROCAIN

	1956	1989	% de croissance
ECOLE PRIMAIRE	317.585	2.085.105	6.6
ECOLE SECONDAIRE	31.367	1.336.999	42.6
ENSEIGNEMENT SUPERIEUR	1.867	206.585	110.7

(Source: El Ouazzani, op. cit.)

Par conséquent, aujourd'hui, le Maroc doit faire face une la réalité désagréable; en effet, la population estudiantine refuse de se priver de l'aura qu'offre la situation d'étudiant universitaire (avec une allocation financière!) pour affronter le marché du travail. Que ce soit par manque de choix, vu la sélectivité des Grandes Ecoles, ou par manque de confiance en l'avenir, la masse estudiantine, dans une large mesure, semble faire ses choix en matière d'éducation sans tenir compte du marché du travail.

Si au cours des dix prochaines années, un faible pourcentage des 87% d'étudiants inscrits dans des programmes d'études universitaires générales frappaient à la porte des écoles supérieures privées, la demande excéderait rapidement l'offre actuelle, ou dépasserait l'allure à laquelle les chefs d'entreprise peuvent créer de nouvelles écoles ou accroître leur capacité.

Il faudrait noter que, dans la précipitation pour répondre à la demande croissante en formation débouchant sur un emploi, certains secteurs du système public ont réagi de manière relativement rapide et efficace. Cependant, il s'agit exclusivement des Grandes Ecoles qui, de par leur caractère sélectif, représentent un faible pourcentage de l'ensemble des diplômés qui entrent sur le marché du travail chaque année.

C. Description des Institutions de Formation

Comme le montre la partie précédente, les institutions privées qui offrent des diplômes de "Bac + 3 ou 4" représentent une faible partie du nombre total de places disponibles dans le domaine de l'enseignement supérieur au Maroc. De plus, les écoles publiques qui s'empressent d'adapter leurs programmes d'études aux besoins des employeurs du secteur privé, ne représentent que 10% de ces places.

Ces faits donnent à l'USAID l'occasion d'encourager les institutions publiques comme privées à augmenter le nombre de leurs diplômés qui seront munis des qualifications dont a besoin le secteur privé. Afin de concevoir des interventions créatives qui n'entraveront pas le développement de la formation privée orientée vers le marché, l'USAID devrait être au fait de l'évolution secteur.

La description figurant ci-dessous n'est en aucun cas complète, mais elle met l'accent sur la formation qui existe actuellement, sa durée et son coût. Elle met essentiellement l'accent sur les institutions privées et les Grandes Ecoles, puisque ce sont elles qui répondent actuellement aux besoins du secteur privé en personnel spécialisé. A la fin du présent rapport figure un bref aperçu des institutions professionnelles. Une enquête plus analytique des institutions professionnelles serait un complément utile aux informations limitées qui existent sur ces jeunes institutions.

1. Les Institutions Privées

En dépit des nombreuses différences existant entre les écoles supérieures privées, en ce qui concerne la qualité de l'enseignement, la conformité des installations, les services offerts aux étudiants, etc., toutes mettent l'accent sur la formation dans les domaines suivants:

- La Gestion d'Entreprise
- L'Economie et le Commerce International
- La Comptabilité
- La Communication
- La Valorisation des Ressources Humaines
- Le Marketing
- L'Informatique
- L'Anglais Commercial
- Le Tourisme et la Gestion Hôtelière

Toutes les écoles ne couvrent pas tous les sujets; la gestion hôtelière, par exemple, n'est au programme que dans quelques écoles. Il en existe quelques unes qui offrent d'autres matières, comme l'électrotechnique et la formation de secrétaires. Parmi les facteurs communs à la plupart des écoles figurent:

Ressources en Personnel et Installations

- La plupart de ces écoles ne comptent que quelques professeurs employés à temps plein.
- Toutes emploient des professeurs à mi-temps, nombreux d'entre-eux enseignent dans des écoles publiques ou ont leur propre entreprise.
- Peu d'entre-elles ont des installations impressionnantes; la plupart fonctionnent à partir de bureaux loués dans des immeubles.

Critères d'Admission et Diplômes Offerts

- Toutes exigent au moins le Bac ou le "Niveau Bac."
- La majorité ont une limite d'âge entre 21 et 25 ans.
- Pour y être admis, beaucoup d'entre-elles imposent un examen et souvent une entrevue.
- Certaines acceptent des étudiants d'un niveau plus avancé (Bac + 2) après examen de leurs dossiers.
- Bon nombre d'entre-elles offrent le "BTS" (Bac + 2, Brevet de Technicien Supérieur) au bout de deux ans.
- Certaines ont passés des accords pour la poursuite des études à l'étranger.
- Toutes exigent des stages dans le secteur privé.

Programmes d'Etude et Langue d'Enseignement

- Toutes utilisent le français comme langue d'enseignement.
- Toutes ont l'anglais à leur programme.
- Certaines offrent des cours dispensés en Anglais ou en Arabe.
- Toutes offrent une formation en informatique.
- Toutes donnent des cours du jour aux étudiants régulièrement inscrits.
- Quelques unes d'entre-elles offrent des cours de formation continue (le soir ou les week-ends).
- Certaines organisent des cours de formation spécialisée sans décerner de diplôme aux employés de sociétés privées, des services gouvernementaux, des banques et des compagnies d'assurance.

Services Offerts aux Etudiants et Aide Financière

- Certaines écoles offrent à leurs diplômés des conseils en matière de carrière et aident à les placer.
- Certaines permettent de s'arranger avec une banque locale pour obtenir des prêts destinés au paiement des frais de scolarité.

Publicité et Marketing

- Toutes ont des brochures, des programmes de cours, etc.
- Certaines ont largement recours à la publicité à la télévision, à la radio et dans les journaux.

Près de 95% de ces écoles privées se concentrent sur la gestion et l'informatique. Environ 60% d'entre elles se trouvent à Casablanca, 20% à Rabat et le reste à Fez, Meknès, Marrakech et à Tanger.

Il existe deux nouvelles lois qui, ajoutées à la demande croissante de formation en gestion, ont stimulé la création de nouvelles écoles. Tout d'abord, en 1984, le Ministère de l'Education Nationale a autorisé la création d'écoles privées. Il se contente de vérifier que l'école possède les professeurs requis et ayant une formation appropriée, et que le matériel d'enseignement mène aux diplômes proposés. Après avoir reçu cette autorisation, l'école est supervisée par le Ministère des Travaux Public, qui s'assure de la sécurité et de la propreté de l'établissement. Il existe, dit-on, des désaccords entre les Ministères quant au type de supervision gouvernemental nécessaire pour contrôler les écoles privées. Jusqu'ici, il n'existe aucun contrôle formel de la qualité ou de l'accréditation des écoles supérieures privées.

Le gouvernement a créé des mesures d'encouragement supplémentaires. Les écoles privées étaient exonérées de toute une multitude d'impôts, y compris la "TVA", les impôts à l'importation, les droits de licence et d'enregistrement, ainsi que l'impôt sur le revenu des entreprises pendant un certain nombre d'années. De plus, les droits de rapatriements étaient octroyés aux investisseurs étrangers sur tous les profits qu'ils tiraient de ces écoles.

Dans ce contexte de liberté fiscale et législative, des partenariats sont nés et des idées ont été mises à l'épreuve. Tout comme pour la création de nouvelles opérations qui ont eu lieu ailleurs (par exemple, les industries de logiciels aux Etats-Unis, la télévision à cable, etc.), il est probable qu'il y ait une période d'expansion suivie de fusions d'entreprises et de faillites. Avec le temps, le marché séparera "l'ivraie du bon grain" laissant une série d'écoles qui pourront répondre aux besoins du marché.

Selon le Directeur Belge de l'Institut des Hautes Etudes Economiques et Sociales, l'IHEES, une des particularités du contexte fiscal Marocain est qu'il n'existe aucun statut pour une "école privée à but non-lucratif". Dans le cas de l'IHEES par exemple, l'école Belge fait partie d'une fondation à but non-lucratif, qui rappelle le statut particulier accordé aux universités privées Américaines. Toutefois, au Maroc, l'IHEES a dû être créée en tant que société privée, même si les impôts sur les bénéfices sont supprimés pendant une certaine durée déterminée. Cette situation peut à l'avenir, s'avérer gênante pour les investisseurs étrangers qui cherchent à créer ou agrandir les écoles supérieures privées au Maroc ou pour les entrepreneurs locaux.

Certains Marocains interrogés ont exprimé un certain malaise à l'idée que les hommes/femmes d'affaires font des bénéfices en éduquant leurs enfants. L'éducation est perçue comme une obligation principale de l'état envers son peuple. En outre, dans les pays francophones, l'admission dans une université est souvent accompagnée d'une allocation financière ou d'une bourse, augmentant ainsi les revenus d'une famille. La "mentalité de la bourse" que l'on retrouve dans toute l'Afrique francophone, où les étudiants recherchent une allocation aussi bien que l'éducation, rend encore plus inhabituel le fait de payer pour faire des études. Dans l'atmosphère hautement tendue qu'engendre le problème de la bourse et où les gouvernements risquent de tomber rien qu'en annonçant la diminution des bourses des étudiants, il est remarquable de voir que tant de Marocains choisissent de payer pour l'éducation supérieure de leurs enfants.

L'impression de faire des bénéfices aux dépens des jeunes gens a été exprimée, en particulier par des responsables de haut niveau dans les écoles publiques. L'absence de contrôle de la part du gouvernement sur les écoles a été mentionné comme une raison pour inciter à la prudence. L'ironie, bien sûr, est que même avec un gouvernement qui contrôle tout le système universitaire, la qualité de l'enseignement s'est détériorée, provoquant ainsi une forte demande en matière d'enseignement privé. Le vide qui existe entre les spécialistes de l'enseignement public et les éducateurs et/ou entrepreneurs du privé est comparable à la méfiance entre les fonctionnaires et les gens du monde des affaires. Aucun de ces groupes ne se fait à l'idée que les deux peuvent contribuer de façon importante au développement social et économique, et que chacun a son propre champs d'opération. La question est de savoir si l'association des bénéfices et d'un enseignement de qualité dissimule la méfiance sous-jacente du secteur public vis à vis du secteur privé.

Le secteur privé peut cependant, voter par le biais de ses méthodes de recrutement et le fait à grand bruit. Les entreprises privées Marocaines ne recherchent pas les étudiants ayant poursuivis des études dans des universités d'état car elles les considèrent mal équipés pour le marché du travail. En fait, tous les étudiants inscrits dans des Grandes Ecoles et dans des institutions supérieures privées trouvent un emploi peu de temps après avoir obtenus leurs diplômes.

Bien qu'il ne soit pas possible d'obtenir des statistiques sur la rentabilité de l'investissement associé au démarrage d'une école privée, il n'est pas difficile de conclure que les profits ne sont pas énormes. Les coûts de démarrage des institutions visitées, les plus connues (mais cependant pas nécessairement les plus grandes), étaient lourds et leurs locaux n'étaient utilisés que partiellement. L'Institut des Hautes Etudes de Management (H.E.M) par exemple, a ouvert ses portes en 1987 avec un beau campus tout nouveau et 65 étudiants! On ne pourra trouver nulle part des

bénéfices dans une telle entreprise pendant de nombreuses années. En 1990, l'H.E.M admettait sa troisième classe d'environ 70 étudiants et comptait au total quelques centaines étudiants inscrits. Le nombre optimum d'étudiants devra être de l'ordre de 1000 étudiants, chiffre que l'on pourra atteindre dans quelques années. Peut-être qu'à ce moment là, l'institut pourra t-il connaître une rentabilité de son investissement.

Les institutions liées à des groupes Européens, ou, comme l'H.E.M, financées par une banque ou une société locale, constituent des investissements basés sur un potentiel de rendement à long terme. L'ESG-Paris a dépensé de grosses sommes d'argent pour étudier les besoins en capital humain du secteur privé (Enquête: Besoins des Entreprises et Profils des Diplômés, Résultats Préliminaires) et pour identifier les caractéristiques de leurs étudiants (ou, en d'autres termes, leurs clients). Elles sont sans aucun doute conscientes de la démographie du Maroc et de l'importante demande potentielle d'éducation privée au cours des 20 prochaines années. Le Directeur d'IHEES a déclaré qu'il se pourrait qu'elles soient solvables après six années d'opération.

Quoique les données soient inaccessibles, les coûts de fonctionnement de ces écoles reflètent probablement les expériences vécues dans d'autres pays. La revue Enjeux[3] a réparti les dépenses de la manière suivante:

♦ personnel	40 - 60%
♦ locaux et services publics	15 - 30%
♦ publicité et relations publiques	5 - 15%

Les différences entre les institutions sont probablement énormes, suivant la qualité des professeurs employés à temps partiel, le montant dépensé sur les installations et l'équipement, et l'objectif à long terme des investisseurs. Il est bien connu qu'il existe des investisseurs Marocains qui ont créé des institutions pour des raisons fiscales ou pour compléter ou soutenir des activités commerciales connexes telles que l'immobilier (le propriétaire peut être un investisseur dans cette école) ou le transport (en vendant des billets de bus aux étudiants). Enfin le consommateur, en étant mieux informé, choisira une institution éducative qui offre un enseignement de qualité pour son prix. Petit à petit, les meilleures institutions comme les institutions compétitives aux prix raisonnables adopteront des politiques d'admission plus sélectives et se distingueront davantage du point de vue de leur réputation.

Du point de vue de l'utilisateur du secteur privé, les réputations des meilleures écoles se propageront rapidement. Le fait que la

---

[3] El Ouazzani Khalid, "Tremplin ou Toboggan", Enjeux, Octobre 1988, p. 36.

plupart des diplômés trouvent un emploi rapidement prouve assez que les besoins sont satisfaits par le biais de la formation. Par exemple, quelles sont les institutions qui produisent les diplômés les plus recherchés par les entreprises? Ces distinctions ont-elles commencé à être formulées par les propriétaires d'entreprise ou par leurs directeurs du personnel/recrutement? Dans quelles matières sous-citées, les écoles excellent-elles: par exemple, la gestion d'entreprise, la comptabilité, l'informatique ou le marketing?

Un des facteurs-clé qui jouera un rôle dans le taux de croissance future de l'enseignement supérieur privé concernera le revenu que les familles seront disposées à consacrer à l'éducation. De nombreux Marocains pensent que les frais d'inscription sont "élevés", bien qu'on ne sache pas jusqu'à quel point ils pensent que l'éducation devrait à juste titre être gratuite, ou dans quelle mesure ils approuvent ou non que les institutions essaient d'assurer une formation tout en tirant un profit. Les frais d'inscription annuels vont de près de 11.000 DH à 22.000 ($1375 à 2750), l'année académique variant de 9 à 11 mois. Il n'existe aucunes données sur la répartition des revenus de la famille des étudiants qui suivent des cours dans des institutions privées. Toutefois, la plupart des personnes interviewées étaient d'avis que seules les hautes couches de la société Marocaine pouvaient se permettre d'envoyer leur enfants à des écoles privées.

Le directeur d'une de ces instituions a confirmé ce point de vue, mais il a déclaré que 30% de ses étudiants venaient des familles de "classe moyenne". Dans ces groupes où le père était chauffeur de taxi, il était assez commun de voir des parents contribuer aux frais d'inscription. Plusieurs responsables ont parlé de supprimer les frais d'inscription d'environ 10% des étudiants en difficulté. De nombreux étudiants utilisent le programme de prêt bancaire par lequel les étudiants empruntent une partie (la moitié en général) de leurs frais d'inscription. D'après l'H.E.M., ses premiers étudiants comprenaient beaucoup plus d'étudiants issus de familles riches que cette année. Près de 25% des 77 nouveaux étudiants de la classe de cette année ont bénéficié d'un prêt bancaire de 10.000 DH ($1250). Les conditions de ce prêt stipulent qu'il doit être remboursé avant le premier anniversaire de l'obtention de leurs diplômes. A l'H.E.M., pour récompenser les étudiants ayant obtenus d'excellents résultats, les cinq premiers étudiants ne rembourseront que la moitié de leur prêt.

Avec si peu de données exactes, il serait prématuré de tirer des conclusions indiquant de quelles couches sociales sont issus les étudiants des écoles privées. Le nombre d'écoles privées a augmenté dans d'autres pays en voie de développement ayant un revenu par tête inférieur à celui du Maroc (Kenya, Côte d'Ivoire, Sénégal). C'est là un domaine où l'USAID aura besoin d'obtenir de meilleures informations pour pouvoir inter-alia, aider à élargir le champ des possibilités des couches défavorisées de la société

Marocaine. Si une telle enquête était menée, elle permettrait d'examiner si les bourses universitaires étaient également distribuées suivant les besoins financiers.

2. Institutions Publiques

Les Grandes Ecoles sont les institutions publiques répondant le mieux aux besoins du secteur privé. Bien qu'elles ne représentent que 5,4% du nombre total d'étudiants poursuivant des études supérieures, ces instituts de haute renommée produisent 11% des diplômés. Comme nous l'avons déjà indiqué, les diplômés de ces écoles ont plus de chance de trouver du travail que ceux des universités. Certaines institutions publiques contribuent à satisfaire la demande de techniciens qualifiés du secteur privé.

Le tableau ci-dessous illustre la disparité frappante existant entre le pourcentage de diplômés par type d'institution publique. Quoique le présent rapport n'analyse pas les coûts de l'enseignement supérieur par rapport à la "réalisation du produit", on se demande, comme Mr. Ouazzani le fait dans son étude, comment justifier le drainage de fonds publics étant donné le faible rendement de ces institutions. Il est également fascinant de noter le taux d'abandon (scolaire) et son effet sur le rendement.

EFFICACITE GLOBALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR[4]

	Universités	Grandes Ecoles	Total
Nouveaux Inscrits (1)	69.378 97%	2323 3%	71.705 100%
Diplômés (2)	14.819 89%	1826 11%	16.645 100%
Taux de Diplômés	21%	76%	23%
Taux d'abandon (3)	70%	22%	77%

(1) Nombre d'inscrits en Moyenne pendant 4 années académiques, de 1984 à 1985 et 1987 à 1988.
(2) Nombre d'inscrits pour l'année Académique 1987-1988.
(3) Taux calculé à partir d'autres donnés dans cette étude.

NB: Le pourcentage de nouveaux entrants a augmenté de 5,4%.

[4] El Ouazzani, Khalid, op.cit., p.242.

Ci-dessous figure une description des Grandes Ecoles qui semblent mieux s'adapter aux demandes du marché:

a. Ecole Mohammédia d'Ingénieurs (EMI)

L'EMI a fêté son 30ème anniversaire l'année dernière. C'est l'une des plus prestigieuses institutions Marocaines qui, depuis l'indépendance du pays, fournit aux secteurs public et industriel des ingénieurs bien qualifiés. L'entrée à l'EMI est très sélective et compétitive.

Quoique le programme d'étude est celui d'une école d'ingénieurs classique, l'EMI a au cours des années, essayé d'adapter sa formation aux demandes changeantes de l'économie Marocaine. Depuis le début des années 70, l'EMI a ajouté à son actif des départements supplémentaires, qui sont soit le reflet des tendances des domaines d'ingénierie, soit celui de l'évolution économique du pays. Aujourd'hui, l'EMI compte des départements spéciaux couvrant les domaines de l'ingénierie et de l'électronique et permet à ses étudiants de se spécialiser dans des domaines tels que le contrôle de la pollution et l'organisation de la gestion des entreprises.

L'EMI compte actuellement sept (7) départements techniques qui offrent 19 possibilités de spécialisation. L'école s'attend à ce que le nombre de ses diplômés passe à 300 dans quelques années.

L'EMI offre chaque année à des ingénieurs spécialisés au Maroc, près de 20 séances de formation hautement techniques qui durent de quelques jours à une semaine. Ces séances font l'objet d'une campagne publicitaire et attirent techniquement des candidats compétents des secteurs public et privé. Les cours visent à informer les ingénieurs sur les techniques les plus récentes dans des domaines complexes comme l'électronique et les appareils de contrôle de l'eau.

b. Ecole Hassania des Travaux Publics (EHTP)

Créée en 1971, l'EHTP est similaire à l'Ecole Mohammédia d'Ingénieurs de Rabat en ce sens que c'est une école d'ingénieurs classique qui confère un diplôme à des spécialistes très bien formés pour les secteurs public et privé Marocain. Elle offre moins de domaines de concentration cependant et est la seule à avoir un département à part entière de formation professionnelle.

L'EHTP se concentre sur l'ingénierie civile, électrique et d'irrigation. Ses étudiantS sont issus des mêmes groupes de bacheliers qui réussissent au concours national d'entrée aux écoles d'ingénieurs. Tous les étudiants qui réussissent à cet examen passent ensuite deux années préparatoires à étudier les mathématiques et les sciences dans quelques lycées sélectionnés. Les étudiants sont ensuite sélectionnés pour les différentes écoles d'ingénieurs. Après avoir passé trois années dans une école

d'ingénieurs, les étudiants reçoivent un diplôme d'ingénieur d'état.

Bien que la plupart des ingénieurs travaillaient auparavant pour le secteur public, plus de 70% d'entre eux travaillent aujourd'hui dans le secteur privé. Parmi ces 70%, il semble que 10% ont créé leurs propres sociétés (en général un bureau d'études). Pour mieux répondre aux besoins du secteur privé, l'EHTP a, au cours des ans, modifié son programme d'études et mis davantage l'accent sur l'acquisition d'ordinateurs, de compétences en communication et en gestion de plus en plus nécessaires sur le marché du travail en plus d'une expertise technique. L'école compte environ 65 professeurs (à 100% Marocains) ainsi que des professeurs à mi-temps venant du secteur privé. Chaque année se tient à l'école une séance de révision au cours de laquelle des représentants du secteur privé, le corps enseignant, les étudiants et le personnel administratif critique les programmes d'étude et recommande des changements. Dans le secteur privé, les programmes de formation sont exigés pour tous les étudiants.

Suite à des recommandations faites par les participants à un colloque de deux jours qui a eu lieu en Novembre 1988, l'EHTP a mis en place une division permanente de Formation Continue. La première année d'opération comportait cinq sessions de formation sur le génie civil, l'environnement, la télédétection, l'informatique et la gestion, auxquelles ont pris part 120 ingénieurs (dont la moitié venaient du secteur privé). Le programme de 1990-91 comportait 12 sujets lors d'une session de 2 à 3 jours enseignées par des ingénieurs en visite ou locaux. La première session qui aura lieu en Octobre (Bétons à Hautes Performances) sera organisée de concert avec la prestigieuse école d'ingénieurs Française, l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

La division de la Formation Continue de l'EHTP est un excellent exemple d'institution d'état répondant à une demande en matière de formation. Quoique les propriétaires d'entreprise du secteur privé n'en ont pas directement fait la demande à l'EHTP, les séminaires de formation visent les anciens ingénieurs et le grand public au niveau des cadres supérieurs dont la plupart travaillent pour le secteur privé. Les cours de gestion et d'informatique s'adressent également à des non-ingénieurs.

c. Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE)

C'est l'école de gestion la plus connue au Maroc. Créée il y a près de 20 ans, la réputation de l'ISCAE s'étend bien au-delà de l'Afrique du Nord. C'est une école supérieure offrant une formation rigoureuse en gestion et en études commerciales. En tant qu'une des Grandes Ecoles, l'ISCAE relève du Ministère du Commerce et de l'Industrie d'où sont sortis certains des chefs des secteurs industriel et bancaire du pays. L'automne dernier, l'ISCAE a reçu

9000 demandes d'inscription pour 150 places disponibles, témoignage vivace de la qualité de l'école, de la crise démographique qui sévit au Maroc, de la certitude des candidats d'obtenir de bons salaires par la suite, ou du désespoir des étudiants. Le processus de sélection fastidieux a cette année été simplifié en réduisant le nombre des candidats d'abord à 500 après examen des demandes des candidats, puis à 300 sur la base d'interviews, et finalement à 150 après un examen écrit.

D'autres institutions Marocaines qui offrent une formation en gestion, comme l'Ecole Nationale d'Administration Publique (ENAP) et la Faculté de Droit de l'Université se voient écrasées par l'ISCAE qui réussit à former des diplômés très recherchés. En toute justice, ni l'ENAP, école classique d'administration publique de style français dont le mandat est de former des fonctionnaires, ni la faculté de Droit de l'université ne pouvaient servir de lieu approprié pour un programme intensif en gestion d'entreprise.

Cela ne veut pas dire que l'ISCAE, ou les autres, ont rapidement modifié leur programme d'étude pour l'adapter aux besoins du secteur privé. Elle offre actuellement son cycle normal, un programme de formation supérieure en gestion d'une durée de 4 années et exclusivement orientée vers le secteur privé. Elle poursuit son cycle supérieur de gestion, un programme nouveau, dans lequel elle n'accepte que les étudiants titulaires d'un diplôme universitaire et ayant 3 à 4 années d'expérience professionnelle dans le secteur privé. Elle offre également un diplôme du niveau de la Maîtrise aux étudiants ayant 3 à 4 années d'expérience professionnelle, et ayant un projet de recherche à faire. Un nouveau cycle d'expertise comptable vient d'être créé et offre, pour la première fois au Maroc, un diplôme en expertise comptable, l'équivalent approximatif du CPA. Auparavant les Marocains en quête de ce prestigieux diplôme Français devaient se rendre en France. Le Maroc a maintenant officiellement créé ce diplôme et l'ISCAE a mis en place le programme.

Pour faire face à la demande croissante de faire participer les anciens étudiants et le secteur privé à ses programmes, l'ISCAE a mis en place un programme de Formation Continue. Les cadres supérieurs des sociétés peuvent suivre des cours le soir ou durant les week-ends pendant toute l'année académique. Les cours sont dispensés par des professeurs de l'ISCAE et le nombre de participants à ces cours est limité à 25. Les sujets enseignés comprennent la gestion, la gestion informatique, le marketing et la publicité, la comptabilité et les finances, ainsi que les techniques et procédures du commerce international. Trois heures de cours par semaine y sont offerts.

Actuellement, l'ISCAE n'offre pas de MBA (Maîtrise de hautes études commerciales) au sens américain du programme, quoique son programme soit plus proche du MBA que n'importe quelle autre institution Marocaine. L'ISCAE n'a aucun lien avec les institutions

Américaines, mais elle a un programme avec l'université Franco-Canadienne. Malgré sa très bonne réputation, plusieurs Marocains bien informés s'accordent à dire que l'institution a des difficultés à faire face aux pressions et contraintes des autres institutions contrôlées par l'état.

d. Autres Grandes Ecoles

D'autres institutions d'état qui offrent une formation en gestion ou en informatique et qui pourraient plus facilement adapter leurs programmes d'études au marché de la demande sont les suivantes:

L'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II
L'Ecole Nationale d'Industrie Minérale
L'Ecole Nationale d'Agriculture de Meknes
L'Institut National de Statistiques et d'Economie Appliquée
L'Ecole Nationale d'Administration Publique
L'Ecole des Sciences de l'Information

Il faudrait examiner de plus près les activités de ces institutions pour déterminer jusqu'à quel point on pourrait renforcer la formation du secteur privé.

On ne sait pas encore si les fonctionnaires peuvent encourager les réformes de l'enseignement supérieur à un rythme qui satisfasse un secteur privé de plus en plus important. Au moins un spécialiste de l'éducation Marocain doute sérieusement du fait que le système d'éducation Marocain puisse changer assez vite.

> Il est peu probable que durant les prochaines années, le système productif national puisse connaître des mutations en terme de structure d'emploi à même d'absorber cette nouvelle génération de diplômés, qui arriveront en masse sur le marché du travail. Aussi est-il... primordial que ... les pouvoirs publics mettent en place à l'intention des bacheliers un système d'information relatif aux débouchés immédiats et futurs, susceptibles d'être offerts par les entreprises nationales. Encore faut-il que ces dernières soient en mesure d'appréhender leurs besoins en personnel qualifié.[5]

3. Formation Professionnelle

L'enseignement supérieur public Marocain n'avait pas essayé de préparer ses diplômés à travailler dans le secteur privé jusqu'à ce que la crise financière des années 80 les force à re-penser. Le secteur professionnel géré par l'état a cependant toujours visé le secteur privé dans ses programmes de formation. Quoique ce soit en dehors de la portée de ce rapport, la manière dont les hommes/femmes d'affaires considèrent la formation professionnelle

---

[5] El Ouazzani Khalid, op.cit, p. 135.

à n'importe quel niveau, peut affecter leur réceptivité à une formation technologiquement plus poussée organisée par le gouvernement. Quelques commentaires sur la formation professionnelle figurent ci-dessous.

L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) gère 146 centres de formation professionnelle et 39 Instituts de technologie appliquée qui décernent des diplômes d'études techniques supérieures. L'OFPPT s'est énormément développé depuis sa création dans les années 70 en réponse à la demande de formation des élèves ayant abandonné leurs études et d'autres désireux de travailler mais n'ayant aucunes qualifications. Il a bénéficié de beaucoup d'assistance internationale, y compris d'un projet de cinq ans financé par l'USAID et visant à intégrer les femmes Marocaines dans la construction. En 1987, ces centres ont formé 42.358 étudiants dans des domaines professionnels typiques (électricité, plomberie, menuiserie, maçonnerie, informatique, etc...). L'OFPPT assure le plus de cours du soir et de formation pour adultes que n'importe quelle autre organisation. Quoique d'autres organismes gouvernementaux assurent une formation professionnelle, l'OFPPT comptait 60% du nombre total d'étudiants inscrits.

Comme nous l'avons noté dans le chapitre III, le gouvernement prélève une "taxe sur la formation professionnelle"; Cette taxe fournit des revenus directement à l'organisme gouvernemental supervisant toute la formation professionnelle, à savoir, "l'Administration de la Formation Professionnelle". Ces fonds ont permis une vaste expansion des centres de formation après 1984.

Que la formation offerte par les centres de l'OFPPT soit valorisée ou non par le secteur privé, les employeurs espèrent recruter des ouvriers bien préparés et techniquement compétents car ils auront déjà payer cette taxe pour soutenir leur formation. L'introduction de la taxe sur les salaires a eu l'effet malheureux d'augmenter les espoirs des hommes/femmes d'affaires qui seront bien déçus par le résultat. Toutefois, la formation professionnelle fournit rarement un diplômé qui puisse entrer dans une usine et commencer à faire fonctionner une machine.

En élaborant un nouveau programme visant à satisfaire les besoins en formation du secteur privé, l'USAID devrait suivre les progrès du secteur de la formation professionnelle. Il serait peut-être opportun, à un moment donné, d'examiner si l'on pourrait mieux servir le Maroc en changeant sa taxe sur la formation professionnelle en un crédit de l'employeur ou un abattement fiscal. Ainsi, chaque employeur pourrait signer un contrat pour la formation de l'employé avec n'importe quelle source et déduire le coût de ce qu'il paierait normalement comme taxe sur la formation professionnelle. Cette taxe serait alors un stimulant pour que les entreprises puissent acheter la formation et donc, satisfaire les besoins de leurs employés, au niveau cadre ou

professionnel. Cela créerait également un environnement plus compétitif dans le secteur de la formation. Les fournisseurs de formation publique et privée seraient tous encouragés de renforcer leurs contacts avec le secteur privé afin de s'assurer de la fourniture d'une formation plus appropriée.

CHAPITRE V

STRATEGIE DE L'USAID POUR LA FORMATION DU SECTEUR PRIVE

Les entreprises Marocaines ont jusqu'ici refusé d'investir dans les ressources humaines, en partie, parce que les programmes éducatifs et de formation locaux répondent rarement à leur besoins spécifiques. Cette situation est en train de changer. Certaines institutions de formation commencent à adopter une nouvelle orientation visant l'utilisateur final de cette formation, c'est à dire, de plus en plus le secteur privé. Les fournisseurs locaux d'éducation et de formation commencent à se demander quels sont les besoins en formation du secteur privé et se demandent comment ils peuvent au mieux satisfaire ces besoins.

Ces tendances offrent à l'USAID une occasion unique, celle de renforcer et d'utiliser les ressources locales pour la formation. L'équipe d'Ernst & Young/Sigma recommande que la première des priorités des programmes de formation du secteur privé de l'USAID soit d'élaborer des programmes de formation sur place, conçus pour satisfaire les besoins spécifiques du secteur privé. La formation sur place devra se compléter d'une formation à court et long terme aux Etats-Unis..., dans des domaines où les entreprises Marocaines pourront profiter de l'expertise Américaine.

Le fait de mettre l'accent sur la formation sur place signifie qu'il faudra avoir davantage accès à un financement en devises locales. Dans le but de faire un usage plus efficace des ressources, les ressources en dollar devraient être réservées aux dépenses qui seront faites aux Etats-Unis telle que la formation à long terme aux Etats-Unis et l'assistance technique basée aux Etats-Unis. Plutôt que convertir les rares dollars en dirhams, l'USAID et le Gouvernement Marocain devraient chercher à programmer les sources de devises locales pour la formation du secteur privé. Les devises locales provenant du programme PL-480 constitueraient une bonne source de financement en dirhams.

A. Buts et Objectifs de la Stratégie

Il est clair que les besoins en formation du secteur privés sont variés; aucun type de programme n'est en mesure de satisfaire les besoins multiples des milieux d'affaires. Nous recommandons qu'un portefeuille des activités de la formation apporte la flexibilité nécessaire à satisfaire les besoins du secteur privé. Bien que ces interventions puissent être variées, elles servent toutes à satisfaire les objectifs suivants:

<u>Le premier but</u> est d'encourager la croissance du secteur privé en élaborant des programmes de formation adaptés aux besoins techniques et en gestion des entreprises Marocaines.

<u>Le second</u> est de renforcer la capacité du secteur public de créer un environnement favorable à la croissance du secteur privé.

Nous proposons que l'USAID s'engage dans la formation du secteur privé dans cinq domaines. Chacun de ces domaines vise les objectifs suivants:

<u>OBJECTIF 1</u>: IDENTIFICATION CONTINUE DES BESOINS EN FORMATION DU SECTEUR PRIVE

Un dialogue continu avec le secteur privé Marocain visant à identifier et évaluer les besoins en formation devrait être au centre du projet de formation. Ceci permettra de s'assurer que les programmes de l'USAID sont orientés suivant les besoins du marché, en un mot: le secteur privé. Cela permettra également à l'USAID de modifier ses programmes de formation au cours des ans dans le but de répondre aux besoins changeants du secteur privé.

Une deuxième raison peut-être plus importante de poursuivre un dialogue continu est de pousser le secteur privé à identifier ses propres besoins en formation. Ceci est essentiel si l'on veut sensibiliser les entreprises Marocaines au fait qu'il est nécessaire d'investir dans les ressources humaines. Si le secteur privé participait davantage à la conception des activités de formation, cela l'aiderait à accroître son soutien et sa participation aux programmes. Essayer de contacter le secteur privé, notamment dans les premières étapes de la conception de la formation, constitue un premier pas vers le marketing des programmes du secteur privé de l'USAID. Ceci devrait également aider à faire des partisans des interventions de la formation assurée par l'USAID dans le secteur privé Marocain.

<u>OBJECTIF 2</u>: FORMATION PROFESSIONNELLE POUR LES EMPLOYES DU SECTEUR PRIVE

La majorité des ressources en formation du secteur privé de l'USAID devraient être investies dans le développement de compétences techniques et en gestion des cadres. Comme nous l'avons souligné au Chapitre III, le secteur privé a besoin et est disposé à payer les frais de formation de ses employés. Ce qu'il faudrait, cependant, c'est d'élaborer des programmes de formation qui promeuvent le développement et l'application de nouvelles compétences techniques et en gestion au sein de l'entreprise.

OBJECTIF 3: RENFORCER LA CAPACITE DE FORMATION SUR PLACE

Les écoles supérieures Marocaines dont la capacité est relativement forte, offrent à l'USAID une occasion d'utiliser les ressources de formation sur place pour de nombreux programmes du secteur privé. Comme nous l'avons décrit au Chapitre IV, certaines écoles techniques du secteur public et certaines écoles de gestion privées récemment créées ont fait des progrès spectaculaires en matière d'orientation de leurs programmes vers les besoins du marché du travail. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la formation orientée vers le secteur privé. L'aide de l'USAID devrait viser à renforcer la capacité des institutions locales d'adapter leurs programmes aux besoins de l'entreprise privée.

OBJECTIF 4: DEVELOPPEMENT D'UNE EXPERTISE TECHNIQUE ET EN MATIERE DE GESTION

Tandis que la plupart de la formation du secteur privé peut et devrait être faite au moyen de ressources locales, il existe des domaines où l'expertise locale n'existe pas encore et où les Etats-Unis ont un puissant avantage comparatif. Les entreprises du secteur privé Marocain reconnaissent la valeur de l'expertise Américaine dans les domaines suivants: la biotechnologie, les finances, les télécommunications, l'organisation industrielle et la gestion d'entreprise.

OBJECTIF 5: REFORME DES POLITIQUES POUR CREER UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE A LA CROISSANCE DU SECTEUR PRIVE

Le secteur public joue un rôle-clé dans la création de mesures d'incitation appropriées au développement du secteur privé. Dans son effort de promouvoir la croissance du secteur privé, l'USAID devrait assurer une formation aux principaux services gouvernementaux qui influencent les politiques et l'environnement institutionnel dans lequel opère le secteur privé. Pour permettre au gouvernement de mieux analyser l'impact des réglementations existantes ainsi que l'impact de la réforme réglementaire, la formation a le potentiel d'obtenir des avantages d'une porté incalculable.

B. Cibles et Interventions de la Formation

La série d'interventions suivantes sont recommandées pour soutenir les cinq objectifs du programme soulignés ci-dessus:

OBJECTIF 1: IDENTIFICATION CONTINUE DES BESOINS EN FORMATION DU SECTEUR PRIVE

GROUPES-CIBLES: ENTREPRISES DU SECTEUR PRIVE
ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ET D'ENTREPRISES

TYPE DE FORMATION: SEMINAIRES ET ATELIERS

INTERVENTIONS:

1. Créer un conseil consultatif du secteur privé pour orienter les initiatives de formation du secteur privé

La mise en place d'un conseil consultatif du secteur privé s'est avérée être un mécanisme très efficace pour "institutionnaliser" un dialogue avec le secteur privé dans un bon nombre de programmes de formation financés par l'USAID. L'objectif du conseil serait de laisser s'exprimer les milieux d'affaires Marocains dans les domaines de l'identification et de l'élaboration des programmes de formation du secteur privé. Le conseil devrait être composé surtout de chefs d'entreprise issus de divers secteurs. En outre, conformément au fait que l'USAID soit fortement disposée à augmenter la participation des femmes aux programmes de formation, les femmes d'affaires devraient être incluses dans ce conseil. Il se peut que l'USAID veuille considérer la participation des représentants du secteur public, par exemple, ceux de la Division de la Formation des Cadres, pour s'assurer d'un soutien et d'une coordination avec le Gouvernement.

2. Organiser une série d'ateliers spécifiques à des secteurs pour impliquer le secteur privé dans le processus d'identification des besoins en formation

Comme premier pas vers le lancement d'un programme de formation du secteur privé, il faudrait organiser une série de petits ateliers spécifiques à des secteurs. Ces ateliers auraient pour objectif d'impliquer les milieux d'affaires dans l'élaboration de programmes de formation de l'USAID, là encore, pour permettre au secteur privé de s'exprimer sur les types de programmes à élaborer afin de satisfaire ses besoins. Tandis que cette évaluation des besoins en formation n'était qu'un premier pas pour atteindre cet objectif, l'équipe espère que ces petits ateliers puissent permettre un forum de discussions plus profondes, et fait encore plus important, l'engagement actif du secteur privé.

3. Diagnostique de la Commission à propos des problèmes spécifiques techniques ou en matière de gestion auxquels font face les entreprises du secteur privé; incorporer les découvertes lors des sessions de dialogue avec le secteur privé et dans l'élaboration des programmes de formation du secteur privé.

L'USAID a déjà financé plusieurs études de diagnostique spécifiques à des secteurs par le biais du International Executive Service Corps. Ces études ajoutées à d'autres études qui seront commandées dans le cadre du projet, serviraient d'outils valables dans le processus d'identification des besoins en formation du secteur privé. Par exemple, elles pourraient servir de tremplin pour des discussions lors des ateliers décrits ci-dessus, ou si elles avaient lieu plus tard dans le projet, elles constitueraient un bon mécanisme pour actualiser les informations de l'USAID sur les besoins en formation du secteur privé.

4. Collecter, analyser et diffuser des informations relatives aux besoins en formation du secteur privé

Au sein des milieux d'affaires et de la communauté d'éducation et de formation, l'intérêt se porte de plus en plus sur la question des besoins en formation du secteur privé au Maroc. Certaines associations professionnelles et d'entreprises ont mis en place des sous-Comités pour examiner les besoins en formation de leurs secteurs; du côté de l'éducation, l'Ecole Supérieure de Gestion (ESG-Maroc) a récemment mené une enquête pour déterminer si ses diplômés avaient les qualifications requises par les sociétés.

L'USAID peut jouer un rôle important pour collecter et diffuser ce type d'informations aux entreprises, et aux institutions d'éducation et de formation. Tout d'abord, elle commencera par créer un flux d'informations entre les milieux d'affaires et la communauté d'éducation et de formation, deux groupes qui ont des intérêts mutuels, mais qui communiquent rarement. Ensuite, il est important que l'USAID tire avantage d'une partie des activités de recherche déjà menées au Maroc.

5. Développer des mécanismes pour obtenir la réaction du secteur privé aux initiatives de formation financée par l'USAID

L'équipe est d'avis que la réaction et l'évaluation continues des programmes de formation du secteur privé de l'USAID seront importantes pour le succès de ce projet. En fait, le fait que la stratégie se concentre sur la formation sur place à court terme, se prête à ce type d'évaluation, au lieu de dépendre uniquement d'évaluations de projet finales et à moyen terme. Il faudrait qu'une brève évaluation fasse partie de la mise en oeuvre de chaque programme de formation dans le cadre de ce projet. L'USAID devrait également faire une évaluation six mois ou un an après avoir sélectionné les programmes de formation pour évaluer l'impact du programme sur l'entreprise et le travail du participant. Les résultats de ces évaluations devraient être présentés au conseil consultatif du secteur privé pour s'assurer que les programmes futurs seront mieux élaborés et mis en oeuvre.

OBJECTIF 2: FORMATION PROFESSIONNELLE POUR LES EMPLOYES DU SECTEUR PRIVE

GROUPES CIBLES: DIRECTEURS ET TECHNICIENS DE NIVEAU MOYEN ET SUPERIEUR D'ENTREPRISES PRIVEES

TYPES DE FORMATION: FORMATION SUR PLACE A COURT TERME
STAGES DANS DES ENTREPRISES AMERICAINES

INTERVENTIONS:

1. Concevoir des cours de formation sur place et à court terme pour répondre aux besoins de formation spécifiques des entreprises Marocaines.

Les résultats de l'enquête menée par l'équipe sur les besoins en formation du secteur privé ont révélé que les entreprises Marocaines préfèrent une courte formation sur place. L'équipe a également découvert que la capacité de répondre aux besoins en formation du secteur privé se développe progressivement au Maroc. Cependant, actuellement la formation professionnelle assurée au secteur privé en est à l'état naissant. Il existe toujours peu de bons programmes de formation orientés vers les besoins professionnels des employés du secteur privé. L'équipe est d'avis que les projets de formation devraient d'abord se concentrer sur ce type de formation.

Il existe plusieurs dimensions à cette intervention. Une d'entre elles implique le renforcement et l'extension des programmes de formation existants à des audiences actuellement non touchées, comme par exemple les petites entreprises et les entreprises en dehors du couloir de Rabat-Casablanca. Une autre dimension implique la création de nouveaux programmes de formation conçus pour satisfaire un besoin particulier du secteur privé; ce genre de formation pourrait se concentrer sur une question de gestion ou une question technique commune à un secteur ou pourrait impliquer l'introduction d'une nouvelle technologie dans un secteur. L'élaboration de nouveaux programmes de formation du secteur privé devrait être soutenue par l'assistance technique Américaine, en cas de besoin. Tous les cours de formation à court terme devraient au moins être financés en partie par le secteur privé Marocain qui pourraient payer les frais de scolarité.

2. Fournir des stages de courte durée dans des entreprises Américaines

Les entreprises Marocaines s'intéressent à envoyer leurs employés en stage dans des entreprises Américaines. Le programme Entrepreneurs International de l'USAID serait un mécanisme idéal pour organiser ce genre de stages. La clé du développement de ce programme sera de le commercialiser au secteur privé. Les entreprises ont indiqué qu'elles seraient disposées à contribuer

au coût de ce programme en payant les frais de billet d'avion et le salaire du participant. Une intéressante activité de suivi de ce programme serait de permettre au participant Marocain d'inviter son homologue d'une entreprise Américaine à passer plusieurs semaines au Maroc. Une assistance technique valable pourrait en être le résultat, mais, et c'est plus important, cela pourrait avoir des avantages en terme de développement du commerce et des investissements entre les Etats-Unis et le Maroc.

OBJECTIF 3: RENFORCER LA CAPACITE DE LA FORMATION SUR PLACE

GROUPE-CIBLE: INSTITUTIONS D'EDUCATION ET DE FORMATION MAROCAINES ORIENTEES VERS LE SECTEUR PRIVE
-- les écoles supérieures privées de gestion
-- les Grandes Ecoles

TYPE DE FORMATION: SEMINAIRES/FORMATION A COURT TERME
ASSISTANCE TECHNIQUE A COURT TERME

INTERVENTIONS:

1. Renforcer la capacité des institutions locales d'évaluer les besoins en formation du secteur privé

L'évaluation continue des besoins en formation du secteur privé est une composante-clé de cette stratégie. Toutefois, il est également important sinon plus important pour le succès de ce projet de renforcer et institutionnaliser cette capacité au Maroc.

Les représentants des écoles de gestion privées Marocaines récemment créées, ont souvent exprimé le besoin de mieux comprendre les besoins en personnel des entreprises. Ils ont besoin d'aide pour savoir comment évaluer les besoins en formation de l'entreprise par secteur, par région géographique ou en réponse à la requête d'une société individuelle. On pourrait organiser des séminaires ou un cours spécial pour atteindre cet objectif.

2. Soutenir le développement de programmes d'études et de matériels de cours pour viser les besoins en formation du secteur privé.

L'USAID devrait fournir de l'assistance technique aux institutions Marocaines pour leur permettre d'élaborer des programmes d'études et des matériels de cours visant à promouvoir:

(a) l'élaboration de programmes de formation continue pour des cadres supérieurs de sociétés privées;

(b) une formation en gestion et en informatique plus efficace dans les institutions privées récemment créées;

(c) la création de nouveaux programmes académiques, tels que la gestion de l'agro-industrie, qui implique l'intégration de la gestion et du marketing dans des programmes techniques existants; et

(d) Le développement d'interventions visant un sous-secteur ou une société.

3. Mettre en place des mécanismes pour encourager les liens entre le secteur d'éducation et de formation Marocain et le secteur privé

Les Etats-Unis compte de nombreux modèles de collaboration entre l'industrie du secteur privé et l'éducation comme par exemple l'Ecole d'Ingénierie de Milwaukee. A titre d'activité de démarrage, l'équipe recommande que l'USAID organise une session de formation d'un mois aux Etats-Unis pour des responsables Marocains du secteur de l'éducation et du secteur privé. Le but serait de démontrer aux chefs d'entreprise Marocains ainsi qu'aux éducateurs le potentiel existant pour développer des liens entre l'industrie et les institutions d'éducation et de formation. Un second objectif serait d'initier un dialogue entre les entreprises Marocaines et les institutions de formation afin d'essayer de faire démarrer le processus de développement de liens plus étroits. L'USAID devrait organiser comme activité de suivi, une série d'ateliers sur place pour promouvoir les liens entre l'entreprise et l'éducation.

INSTITUTIONS DE FORMATION ORIENTEES VERS LE SECTEUR PRIVE		SOCIETES DU SECTEUR PRIVE
	L I E N S	
Directeurs	--	Présidents de Société
Professeurs/Formateurs	--	Cadres/Techniciens

4. Renforcer les compétences pédagogiques et techniques des éducateurs et formateurs au sein des institutions de formation orientées vers le secteur privé

Les Etats-Unis ont développer une expertise en méthodologie de la formation. Ces méthodologies sont de plus en plus testées et appliquées dans les pays en voie de développement, y compris dans de nombreux pays francophones. Avec le développement de la formation orientée vers l'entreprise et l'usage croissant de médecins en tant que professeurs, les écoles privées débutantes du Maroc ont besoin et désirent de l'assistance pour introduire de nouvelles méthodes de formation aux professeurs techniquement compétents.

Le projet de formation du secteur privé de l'USAID devrait également offrir aux éducateurs et aux formateurs d'institutions Marocaines, une formation technique spécialisée dans des pays tiers et aux Etats-Unis. Cette formation devrait être de courte durée et orientée vers l'amélioration du savoir faire technique des formateurs ou professeurs expérimentés.

OBJECTIF 4: DEVELOPPEMENT DE L'EXPERTISE TECHNIQUE ET EN GESTION

GROUPE-CIBLE: CADRES SUPERIEURS D'ENTREPRISES PRIVEES
RESPONSABLES D'ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX

TYPE DE FORMATION: FORMATION ACADEMIQUE A LONG TERME AUX ETATS-UNIS
SEMINAIRES DE FORMATION SUR PLACE ORGANISES PAR DES EXPERTS AMERICAINS

INTERVENTIONS:

1. Fournir une formation académique à long terme aux Etats-Unis dans des domaines technique et en gestion sélectionnés.

L'équipe recommande que l'USAID offre une formation académique à long terme aux Etats-Unis à un nombre très limité de participants du secteur privé et de représentants sélectionnés d'organismes gouvernementaux Marocains. Bien que nous reconnaissions la valeur d'une formation aux Etats-Unis au niveau de l'enseignement supérieur, l'investissement requis par participant est énorme. Il est encore plus important de noter que le secteur privé Marocain, à l'exception des sociétés les plus grandes, n'est pas en général disposé à contribuer au coût de ce genre de formation à moins que le participant soit un membre de la famille.

L'objectif principal d'une formation académique à long terme pour les participants du secteur privé serait de développer une expertise technique dans des domaines tels que la bio-technologie, l'organisation industrielle, les télécommunications et les finances, domaines dans lesquels il n'existe pas de formation technique de haut niveau au Maroc. Les participants du secteur privé devraient occuper des postes de décideurs, de préférence dans un domaine du gouvernement où leur décisions ont un impact sur le développement du secteur privé. Il est recommandé que tous les participants à une formation technique à long terme aient au moins cinq années d'expérience professionnelle.

D'autres projets financés par l'USAID peuvent également contribuer à atteindre cet objectif. Par exemple, le nouveau projet d'agro-industrie de la Mission ou le projet de financement des soins de santé pourraient également offrir une formation à long terme spécifique à ces secteurs. Le projet de formation devrait nettement compléter ces efforts plutôt que les reproduire, et se concentrer sur des domaines qui n'auront pas été couverts par les projets de la Mission spécifiques à ces secteurs.

2. Organiser une série de séminaires sur les progrès et les tendances de la technologie de pointe

Certaines des entreprises plus grandes interviewées par l'équipe ont déclaré avoir besoin d'informations sur les récents progrès technologiques dans leurs domaines. Elles considéraient les Etats-Unis comme la première source de ce genre d'expertise. Dans le but de satisfaire ce besoin, l'équipe recommande que l'USAID soutienne de temps à autres des séminaires sur des thèmes de la technologie de pointe. Une des audiences de ces séminaires serait composée des techniciens supérieurs et des scientifiques des entreprises privées et des instituts de recherche qui ont besoin de suivre les progrès des tendances techniques. Une autre audience importante serait composée des directeurs d'entreprise qui se doivent de suivre les progrès des tendances économiques et du marché.

OBJECTIF 5: REFORME DES POLITIQUES POUR CREER UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE A LA CROISSANCE DU SECTEUR PRIVE

GROUPE-CIBLE: DECIDEURS DU GOUVERNEMENT MAROCAIN
ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ET D'ENTREPRISES

TYPE DE FORMATION: SEMINAIRES ET ATELIERS SUR PLACE
FORMATION A COURT TERME A L'ETRANGER

INTERVENTIONS:

1. Assurer une formation pour permettre au gouvernement de mieux analyser l'impact des réglementations existantes ainsi que l'impact de la réforme réglementaire.

Le Maroc a déjà entrepris d'importantes réformes destinées à promouvoir le développement de son secteur privé. Le projet de formation de l'USAID est en mesure de renforcer les réformes du gouvernement par le biais de la formation. Le type de formation doit cependant rester flexible pour répondre aux besoins du gouvernement Marocain et du secteur privé. Toutefois, un exemple du type de formation qui pourrait être fournie dans le cadre de cette composante est le cours de l'A.I.D. sur la privatisation offert aux cadres supérieurs. Ce cours pourrait être très à propos puisqu'il se concentre sur la mise en oeuvre des stratégies de privatisation et puisque le Maroc s'est engagé à poursuivre son effort de privatisation. Parmi les autres sujets connexes pourraient figurer la réforme réglementaire et administrative, le développement des marchés de capitaux, la réforme fiscale, et la réforme du droit commercial.

Un autre domaine à examiner de près est la réforme des politiques qui est directement liée à la promotion de la formation. De nombreux pays ont adopté des politiques très efficaces pour financer la formation d'employés du secteur privé. Un voyage d'étude des représentants du gouvernement Marocain et du secteur privé pourrait s'avérer très valable pour ce qui est de démontrer l'impact d'autres modèles de politiques.

C. Options de Mise en Oeuvre

Le fait de gérer le portefeuille des activités de formation proposées dans cette stratégie exigera des activités de mise en oeuvre beaucoup plus intensives au Maroc. Le poids de la gestion qui pèse sur le personnel de la mission de l'USAID en ces moments de réductions budgétaires vient à l'esprit de tous ceux qui sont responsables de la conception du projet. En fait, si l'on ne réussit pas à faire face **de manière réaliste** aux conséquences complexes d'une gestion de diverses activités de formation, cela compromettra l'impact final d'initiatives bien conçues. Bien qu'il existe diverses options de mise en oeuvre que la Mission peut souhaiter considérer, nous avons examiné deux possibilités.

Option 1: Elargir l'Office de la Formation de l'USAID

Certaines missions préfèrent gérer leurs projets de formation de dedans. En réalité, l'USAID/Maroc a administré avec succès son grand projet de formation depuis ses bureaux pendant plusieurs années. Toutefois, il est important de reconnaître que les travaux de gestion et de mise en oeuvre inhérentes à des programmes de formation sur place sont très différentes de ceux des programmes de formation aux Etats-Unis. On pourrait également dire que de par sa nature, la formation du secteur privé implique des types de travaux de gestion différents de ceux de la formation orientée vers le secteur public.

Jusqu'à présent le projet de formation de l'USAID a impliqué très peu de formation sur place. En collaboration avec ses contreparties de la Direction de la Formation des Cadres, la Mission s'est surtout concentrée sur la sélection prudente de candidats l'un après l'autre en vue d'une formation à court et long terme aux Etats-Unis. Le poids de la gestion, quoiqu'il ne faudrait pas le sous-estimer, s'est concentré sur l'administration et le suivi de la formation aux Etats-Unis des employés du secteur public.

La mission devra accroître de manière significative son personnel interne pour pouvoir démarrer les activités de formation du secteur privé proposées dans sa stratégie, notamment tout en gérant ses programmes continus à l'étranger dans le cadre du projet de formation en cours. Il existe de toutes évidences des avantages à une gestion interne: le plus important est que toutes les activités de formation sont centralisées sous un même toit et les fonds du projet peuvent servir à la formation au lieu de servir à la gestion par des sous-traitants. Toutefois, à la lumière de la crise des dépenses de fonctionnement, il ne semblerait pas réaliste de suggérer d'élargir le bureau de formation. En outre, nous pensons qu'il est important de renforcer et de dépendre de la capacité interne pour gérer des initiatives de formation dans le cadre du nouveau projet.

Option 2: "Partenariat" d'une entreprise Américaine et d'une entreprise Marocaine pour gérer les initiatives en matière de formation du secteur privé

Etant donnée l'importance de la formation interne, de même que l'expertise spécialisée Américaine dans la stratégie proposée, nous pensons que l'option de mise en oeuvre la plus efficace impliquerait l'expertise combinée d'une entreprise Américaine et d'une entreprise Marocaine. Dans le cadre du processus d'appel d'offres, il sera demandé à une entreprise Américaine de proposer un partenaire Marocain, de préférence un bureau d'études privé ayant la formation requise et l'expertise du secteur privé. Les sous-traitants Américain et Marocain lanceraient et administreraient conjointement les diverses initiatives du secteur privé proposées dans cette stratégie, sous l'égide du bureau de la formation de l'USAID. Pour tirer avantage de l'expertise existante, l'USAID devrait probablement continuer de dépendre du réseau de placement et de suivi des participants à une formation à court ou long terme aux Etats-Unis établi par le Bureau International du Travail (BIT).

Une des questions-clé concernant la conception du projet est de savoir s'il est nécessaire d'avoir un directeur Américain basé au Maroc pour lancer et mettre en oeuvre ces initiatives. Nous croyons fermement que la formation sur place est la "réponse" aux besoins en formation du secteur privé, mais nous ne sous-estimons pas les travaux de gestion nécessaires au démarrage de cette initiative. La Mission doit examiner de près les coûts et avantages des divers mélanges d'une gestion locale et d'une gestion Américaine. Le concept d'un "partenariat" d'une entreprise Américaine et d'une entreprise locale offre des possibilités créatives de gestion. Par exemple, plutôt que créer un autre bureau de projet avec toutes les difficultés et les retards impliqués dans le fait d'installer un téléphone, un télex, etc..., une option peut être d'utiliser l'entreprise locale comme le siège du projet; au cas où l'on aurait besoin d'un gestionnaire Américain à long terme, il/elle pourra travailler depuis l'entreprise locale. Un des critères de sélection de l'entreprise locale serait sa capacité existante d'"abriter" ce projet.

D. Stratégies de Marketing

Le secteur privé est rarement allé vers l'USAID en quête de possibilités de formation. En fait, à l'exception de quelques unes, les entreprises Marocaines ignorent complètement les programmes de formation de l'USAID. Les nouvelles orientations de l'USAID exigent de nouvelles approches vis-à-vis du marketing et de la promotion de la formation: approches en faveur de prise d'initiatives au lieu de réagir aux demandes des clients.

La question difficile est de savoir avec qui et comment l'USAID devrait-elle communiquer ses programmes de formation. Le fait qu'il n'existe pas un seul interlocuteur pour communiquer des informations au secteur privé lance des défis particuliers, et renforce clairement le besoin d'aller au-delà d'une gestion interne et de la mise en oeuvre des programmes de formation. Les résultats de l'enquête présentés au chapitre III ont révélé que les entreprises Marocaines préfèrent communiquer directement avec l'USAID, en personne ou par correspondance. C'est une des raisons pour lesquelles nous avons recommandé que l'objectif-clé de cette stratégie soit un dialogue continu avec le secteur privé. Les sessions de dialogue avec le secteur privé via des groupes qui se concentrent sur les questions d'un secteur spécifique devraient constituer le premier pas vers le marketing de ce projet de formation. L'audience-cible de ces groupes devrait être constituée des directeurs/cadres supérieurs des entreprises privées. Ce sont eux qui ont besoin de se rendre compte (i) du besoin en formation de leurs employés, et (ii) de la valeur qu'il y a à investir dans le capital humain.

L'expérience a jusqu'ici démontré que le marketing ne devrait pas se limiter aux "échelons supérieurs" de l'entreprise. Une lettre adressée au Directeur d'une entreprise n'arrive jamais aux personnes qui ont besoin de ce genre de formation. Il est important de faire le marketing des programmes de formation à divers niveaux de l'entreprise: au niveau des cadres pour sensibiliser les directeurs au besoin et à la valeur de la formation, mais il est tout aussi important sinon plus important de le faire directement à l'individu qui sera formé. Il/elle défendra efficacement ces programmes de formation vis-à-vis de la direction et l'encouragera à y participer.

Il faudra explorer et tester les diverses approches relatives au marketing des programmes de formation de l'USAID dans le cadre de la mise en oeuvre du projet. Il est prématuré de souligner toutes les questions/stratégies de marketing possibles. Toutefois, en prenant pour base les résultats de cette évaluation, nous croyons que l'USAID devrait considérer les facteurs suivants lors de la conception d'un projet.

- La prise d'initiatives en matière de marketing sera essentielle au succès des activités de formation du secteur privé. Le projet doit en effet créer et satisfaire la demande en formation.

- Vu qu'il n'existe pas un seul interlocuteur qui communique avec le secteur privé Marocain, l'USAID doit avoir accès à une variété de mécanismes pour faire le marketing des programmes de formation du secteur privé. Les associations professionnelles constituent un parmi de nombreux véhicules servant à faire le marketing des programmes de formation; elles ne devraient pas constituer le seul véhicule.

- Un dialogue et une communication directs avec le secteur privé devrait être au centre de la stratégie de marketing de l'USAID.

- L'USAID devrait créer et renforcer les stratégies de marketing des institutions de formation qui assurent une formation dans le cadre de ce projet afin d'essayer de renforcer la capacité locale de satisfaire les besoins en formation du secteur privé.

ANNEXE 1

Liste des Contacts

ANNEXE 1

LISTE DES CONTACTS

I. ENTREPRISES MAROCAINES

A. Agroindustrie

1.	AGREX MAROC Seed Production and Distribution Quartier Industriel Sidi Brahim, Fes Tel: (06) 412.47 - 423.71	M. Chami Louafi Directeur Général
2.	CMC* Coopérative Marocaine de la Conserve 26, Bd. Al Moukaouma B.P. 13639, Casablanca Tel: 30.12.37 - 30.03.77	M. Lucien Cohen Directeur Commercial
3.	FRUMAT* Fruitière Marocain de Transformation Production of Fruit Juice 45, Avenue de l'Armée Royale B.P. 13155, Casablanca Tel: 31.28.40 - 31.36.89	M. Benhallam Responsable du Personnel
4.	GUM INDUSTRIE Carob Processing for Chewing Gum Ben Souda, Fes Tel: (06) 513.42	M. Gilles Ribo Directeur
5.	LES HUILERIES DE MEKNES Olive Processing and Canning Quartier Sidi Said B.P. 2021, Meknés Tel: (05) 300.84/91/92	M. Hassan Eddaoudi Directeur Général M. Hassani, Engineer M. Nhir, Engineer
6.	MAG CONSERVES* Vegetable and Fruit Canning Route 110, Km 10 Ain Sebba, Casablanca Tel: 35.08.26 - 35.14.42	M. Khalifi Directeur Général

* L'entreprise a participé à l'enquête de 31 entreprises Marocaines.

7.	SICOPA Olive and Caper Processing Quartier Industriel Sidi Brahim B.P. 2049, Fes Tel: (06) 418.87	M. Benzakour Gerant
8.	SUNABEL* Sucrerie Nationale de Betteraves du Loukkos 18, Rue de Taza, B.P. 4408, Rabat Tel: 236.37 - 236.47 - 314.38	M. Abounidane Directeur Général
9.	SUNAG* Sucreries Nationales du Gharb 15, Avenue Hassan II B.P. 32, Rabat Tel: 250.95 - 253.16	M. Baghdadi Chef de la Division Financière
10.	SUPERLAIT* 8, Rue Soldat Emile Brunet Casablanca Tel: 24.18.81	M. Zaze Coopérateur

B. <u>Textiles et Cuir</u>

1.	BLANCATEX* Garment Production 33, Allée de Troènes B.P. 2514 Ain Sebâa, Casablanca Tel: 35.27.34 - 35.07.87	M. Laraki Président
2.	CARPETEX* Fabric Production K. 110, Route des Zenata Casablanca Tel: 35.32.71	M. Said Baba Directeur Administratif
3.	COGEGUIR* Confection Générale du Cuir 171, Rue Haj Amar Riffi Casablanca Tel: 31.83.02	M. El Yousfi Directeur Général

* L'entreprise a participé à l'enquête de 31 entreprises Marocaines.

- 66

4.	CONFECTOR* Garment Production 20, Rue Mostapha, El Maani Casablanca Tel: 31.07.01 - 31.09.47	M. Benabdesslem Directeur Général Adjoint
5.	COOPERATIVE ARTISANALE DES TISSEUSES DE TAPIS ET HANBELS DE SALES Bab M'sadek, Salé Tel: 892.56	Mme. Rabha Touil Presidente
6.	MANUCUIR Manufacture de Cuirs de Meknès Km. 2 Route Agouray, Meknès Tel: 386.89 - 368.77	M. Kabir Directeur Général
7.	MIDEF Maroquinerie Industrielle de Fes Quartier Sidi Brahim, Rue 811, Fes Tel: (06) 419.41 - 420.22	M. Abdelmalek Tazi Directeur Général
8.	SAFT* Fabric Production 5, Avenue Maghrib, Al Arabi B.P. 64, Rabat Tel: 278.83 - 278.82	M. Abdelilah Kabbaj Directeur Général

C. <u>Industries Electro-Mécaniques</u>

1.	CARNAUD MAROC* 83, Blvd. Ba Ahmad, B.P. 2201 Casablanca Tel: 24.74.45	M. Sekkat Secrétaire Général
2.	CEEM Entreprise* Compagnie Electrique et Electronique du Maroc, Rue de Benghazi Résidence de Tarfaya, Rabat Tel: 633-51	M. Pulank Directeur Technique

* L'entreprise a participé à l'enquête de 31 entreprises Marocaines.

67

3.	CGE* Compagnie Générale d'Eléctricité B.P. 13807, Casablanca Tel: 30.72.72	M. Moutaouakil Chef de Service Personnel
4.	ESMAFOR* Ironworks Zone Industrielle Tabriquet B.P. 650, Salé Tel: 78.60.59	M. Abderrahmane Elamri Directeur Général
5.	MERLIN GERIN MAROC* Manufacturer of Electronic Equipment 68, rue Mohamed Diouri, Casablanca Tel: 30.39.87 - 31.65.80	M. Azeddine Sebti Directeur Général
6.	MODULEC* Société Industrielle d'Appareillage Electro-Mécanique, Km 3 Route de Kénitra, B.P. 146, Salé Tel: 78.25.50	M. Abdellah El Orch Directeur Général
7.	SCIF: Société Cherifienne de Materiel Industriel et Ferroviaire Allée des Cactus, Ain es-Sebba Casablanca Tel: 35.10.93	M. Mohamed Ouriaghli Directeur Général
8.	S.G.S. Thomson Maroc* Assembly of Electronic Parts Route de Rabat, B.P. 26-16 Ain Sebâa, Casablanca Tel: 35.08.44 - 35.02.31	M. Loukili, Training/ Communication Manager
9.	SOMACA: Société Marocaine de Constructions Automobiles Km 12, Route de Rabat Casablanca Tel: 35.84.11	M. Larbi Koullou Chef du Personnel et de la Formation

* L'entreprise a participé à l'enquête de 31 entreprises Marocaines.

D. Construction

1.	APCOM Road Construction 49, Avenue Atlas Agdal, Rabat Tel: 770.426 - 773.188	Mme. Nezha Lagrich Office Manager
2.	DOLBEAU* 81, Rue Karatchi, Casablanca Tel: 30.41.82 - 30.68.38	M. Belkhadir Directeur Général
3.	SADET* Société Arab du Développement des Technologies de Construction 16, Bel Air, B.P. 4175, Temara Tel: 414.43 - 414.44	M. Serghini Directeur Général
4.	SET* Société d'Etudes et Travaux Bd. Al Amir Fal ould Oumeir Rue Jbel Al Ayyachi, Imm 32, Rabat Tel: 77.12.87	M. Hajoui Directeur Général Adjoint
5.	SOTERRAB* Société de Terrassements et Bâtiments 43, Bd. de Jerrada, Casablanca Tel: 25.46.43 - 25.94.56	M. Mustapha Atifi Chef du Service Approvisionnement
6.	STRATEC* Société de Travaux Techniques 1, Rue de Capitaine Puissesseau Angle Bd. Al Mouquaouama, Casablanca Tel: 31.85.65 - 30.94.41	Mme. Yvette Abergel Secrétaire Général

* L'entreprise a participé à l'enquête de 31 entreprises Marocaines.

69

E. Tourisme

1.	ATLAS VOYAGE* Travel and Tourist Agency 44, Avenue de l'Armée Royale Casablanca Tel: 31.16.07 - 31.80.71	Mme. Nezha Amrani Directeur Marketing
2.	HOTEL ATLANTIS* Four-Star Hotel Blvd. de la Corniche, Casablanca Tel: 36.04.04	M. Boukhri Directeur Général
3.	HOTEL BELERE* Four-Star Hotel 33, Avenue Moulay Youssef, Rabat Tel: 76.37.49 - 76.38.87	M. Ali Berdai Directeur Général Adjoint
4.	HYATT REGENCY* Five-Star Luxury Hotel Quartier Souissi, Rabat Tel: 712.34	M. Dich Directeur Général Adjoint
5.	KASBAH TOURS INTERNATIONAL MAROC* Tour Operator 432, Rue Mustapha, El Maani Casablanca Tel: 27.14.04 - 22.38.20	M. Seddini, Directeur d'Exploitation

F. Entreprises Environnementales

1.	CASABLOC* Solar Energy 163, Rue Haj Amar Riffi, Casablanca Tel: 31.81.30 - 31.81.40	M. Yves Desbois Administrateur Fondateur
2.	PROTEC* Water Treatment 625, Blvd Mohamed V, B.P. 2019 Casablanca Tel: 24.84.41	M. Gaign Directeur Général

* L'entreprise a participé à l'enquête de 31 entreprises Marocaines.

- 10

G. Autres

1. ASTRAL CELLUCO*
Manufacturer of Paints and Varnish
64, Blvd Moulay Slimane, B.P. 10610
Roches Noires, Casablanca
Tel: 35.45.04 - 35.49.08

M. Michel Laugier
Directeur Général

2. ONA Group
52, Avenue Hassan II
Casablanca
Tel: (02) 22.41.02

M. Robert Assaraf,
Directeur Général

M. Benmakhlouf, Dir. Administratif et des Ressources Humaines

II. INSTITUTIONS D'EDUCATION ET DE FORMATION MAROCAINES

A. Ecoles Publiques

1. ECOLE HASSANIA DES TRAVAUX PUBLICS (EHTP)
Km. 7, Rte. d'El Jadida, B.P. 8108
Casablanca
Tel: (02) 23.07.13 - 23.07.17

M. Mohamed Tachafine
Directeur des Etudes

M. Ali Agoumi
Dir.FormationCont

2. ECOLE MOHAMMADIA D'INGENIEURS (EMI)
(part of Université Mohammed V)
Avenue Ibn Sina, B.P. 765
Rabat, Agdal
Tel: 751-29

M. Mohamed Kouam
Directeur Adjoint

3. FACULTE DES SCIENCES JURIDIQUES ECONOMIQUES ET SOCIALES
(Université Mohammed V)
Bd. des Nations Unies, B.P. 721
Rabat, Agdal
Tel: 726-16

M. Omar Mouddani
Vice Doyen et
Professeur en Droit

4. INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE ET DE L'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES (ISCAE)
Km. 9.5, Rte de Nouasseur, B.P. 8114
Casablanca
Tel: 23-06-66

M. El Alani
Directeur

B. <u>Ecoles Privées</u>

1.	ECOLE CENTRALE D'INFORMATIQUE ET DE GESTION DES ENTREPRISES (ECIGE) Ave. Hassan II, Bab El Mellah Rabat Tel: 721.044 - 733.402	M. Mohamed Benallou Dir. Administratif M. Ahmed Skalli Directeur des Etudes
2.	ECOLE SUPERIEUR DE GESTION (ESG) 4 à 18, Rue Colbert Casablanca Tel: 31.55.55	M. K. El Ouazzani Dir. Pédagogique
3.	INSTITUT DES HAUTES ETUDES ECONOMIQUES ET SOCIALES (IHEES) 3, Rue Caporal Corras Casablanca Tel: 30.01.95	Mme. Godefroit
4.	INSTITUT DES HAUTES ETUDES DE MANAGEMENT (H.E.M.) 52 Ave de Nador, Polo 21400 Casablanca Tel: 21.74.34	Prof. Bekouchi Directeur Mme. Benamour-Lahrichi Nezha Conseillere au Dev. M. El Bermaki Directeur des Etudes

12

III. ASSOCIATIONS PRIVEES MAROCAINES

AMIT: Association Marocaine des Industries Textiles 58, Rue Lughérini, Casablanca Tel: 30.03.93 - 30.04.42	M. Mohamed Tazi Secretaire Gén. Adj. Mme Dakhama Afaf Benani Directrice des Relations Publiques
ASP: Association Professionnelle Sucriere, 29, Avenue Al Abtal Agdal, Rabat Tel: 774.675 - 771.698	M. Mohamed Debbarh, Pres. PDG de la SUNAB M. Mohamed Belghiti Secrétaire Général
CGEM: Confédération Générale Economique Marocaine 23, Blvd Mohamed Abdou Casablanca Tel: 25.26.96 de	M. Mohammed Belarbi -- Président, Commission Sociale et de la Formation Professionnelle -- Directeur Général la SOMACA
Chambre de Commerce et d'Industrie 98, Blvd Mohammed V Casablanca 01 Tel: 26.43.27	M. Brahim El Amiri Directeur Général
FICOPAM: Fédération des Industries la Conserve des Produits Agricoles du Maroc, 77 Rue Mohamed Smiha Casablanca 01 Tel: 30.97.62 - 30.39.53	M. Mohamed El Jamali Président
FIMME: Fédération des Industries Metallurgiques, Mécaniques et Electriques du Maroc 147, Rue Mohamed Smiha, Casablanca Tel: 30.16.83 - 30.20.34	M. Abdelouahab Lahrichi Secrétaire Général
Institut Sucrier d'Etudes de Recherche et de Formation 67, Rue Jaafar As-Sadik Agdal, Rabat Tel: 771.792 - 779.325	M. M'hamed Yassine Directeur Général

IV. RESPONSABLES DU GOUVERNEMENT MAROCAIN

M. L'Hosein Benali
Directeur des Affaire Juridique
Ministère de l'Education National

M. Gouitaa
Chef de Service
Ministère du Plan, Rabat

M. Saad Hassar
Directeur de la Formation des Cadres
Ministère des Travaux Publics

V. AGENCE AMERICAINE POUR LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Dennis Chandler	Director
Linda Morse	Deputy Director
Joyce Holfeld	Chief, Office of Population and Human Resources
Monique Bidaoui	Training Officer
James Lowenthal	Chief, Office of Agriculture
Richard Burns	Chief, Office of Project Development and Private Enterprise
Aleksandra Braginski	Project Development Officer
Criss Juliard	Private Sector Advisor

VI. AUTRES

International Executive Service Corps, Tour Atlas, 5eme Etage Casablanca 01	Pierre Lansel Directeur Général
The World Bank Population and Human Resources Technical Department, EMENA 1818 H Street, N.W. Washington, D.C.	Pierre Mersier Technical/Vocational Specialist

ANNEXE 2

Bibliographie

ANNEXE 2

BIBLIOGRAPHIE

Association des Administrateurs du Ministère des Travaux Publics, de la Formation Professionnelle et de la Formation Des Cadres, "L'Administrateur de Demain," May 1989.

Development Alternatives, Inc., "Kingdom of Morocco: Agribusiness Sector Assessment," August 1990.

Ecole Hassania de Travaux Publics, "Formation Continue et Milieu Professionnel," November 1988.

Ecole Superiere de Gestion, "Enquete: Besoins des Entreprises et Profils des Diplomés, Résultats Préliminaires," April 1989.

Economist Intelligence Unit, "Morocco Country Profile: 1988-89."

_____, "Morocco Country Report," Quarterly Issues for 1989.

El Ouazzani, Khalid. "Tremplin ou Toboggan?", Enjeux, October 1988.

_____, Une Analyse Socio-Economique de l'Enseignement Superieure, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Casablanca, Université Hassan II, July 1990.

"Enseignement Supérieur: Les Batailles d'Images," La Vie Economique, 27 July 1990.

"Le Grand Ecart: l'inadéquation et de plus en plus grand entre l'offre et la demande de formation," Le Matin du Sahara et du Maghreb, October 8, 1990.

"Les Ecoles de Gestion au Maroc: Comment Choisir?," La Vie Economique, 27 July 1990.

Ernst & Young, "Mid-Level Evaluation of USAID/Morocco's Private Sector Export Promotion Project," April 1990.

_____, "Morocco: Constraints and Opportunities in the SME Sector," December 1989.

_____, "Thailand: Fostering Private Participation in the Development of Labor Force Skills," March 1990.

_____, "Tunisia: An Assessment of Private Sector Training Needs and Resources," November 1989.

76

"La Femme Cadres Au Travail," Enjeux: Le Magazine de l'Entreprise et de l'Economie," pp 31-51.

"L'ISCAE, Seule Ecole Publique de Gestion au Maroc," La Vie Economique, 27 July 1990.

Ministère de l'Emploi, "Symposium National sur l'Emploi au Maroc: Rapport Final," October 1989.

Ministère du Plan, Direction de la Planification, "Propositions pour l'Elaboration d'une Strategie de l'Emploi au Maroc: Rapport de la Commission de la Strategie de l'Emploi," January 1989.

Ministere des Travaux Publics de la Formation Professionnelle et de la Formation des Cadres, "Carrieres 10: Guide des Formations Offertes aux Bachieliers et aux Eleves des Classes Terminales,"

Strategie - Conseil, "Etude d'Evaluation de la Formation Professionnelle Continue," April 1990.

U.S. Agency for International Development, "Morocco: Sector Support Training Project Paper," 1983, and Amendment #2, July 1989.

_____, "Morocco: Sector Support Training Project: Mid-Term Evaluation," Many 1989.

The World Bank, "Kingdom of Morocco: Sustained Investment and Growth in the Nineties," 1990.

_____, "Kingdom of Morocco: Vocational Training System Sub-Sector Review, January 1989.

The World Bank, "Morocco: The Impact of Liberalization on Trade and Industrial Adjustment," Volume I, Executive Summary Report, March 15, 1988.

In addition, the team reviewed the brochures and catalogs from the following educational and training institutions:

-- HIGH TECH: (High Technologie School in Morocco)
10 Rue El Yamama, Rabat

-- ECOLE SUPERIEURE D'INFORMATIQUE ET DE GESTION (ESIG)
Fes and Casablanca

-- INSTITUT SUPERIEUR DU GENIE ELECTRIQUE (ISGE)
Casablanca (part of Groupe I.G.A. with IHEES)

-- ECOLE FRANCAISE DES AFFAIRS (EFA)
Rte. de l'Unité, Casablanca
(A Moroccan institution associated with the Chambre de Commerce et d'Industrie du Maroc)

-- INSTITUT MAROCAIN DE MANAGEMENT (IMM)
Casablanca

-- INSTITUT SUPERIEUR DES ARTS ET METIERS (ISAM)
Casablanca

-- INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION ET DE COMMERCE (ISG)
Casablanca

-- INTERNATIONAL INSTITUTE FOR HIGHER EDUCATION, Rabat
(A 2-year computer/management course taught in English)

-- SUP DE CO: Ecole Superieure de Commerce, Marrakech

ANNEXE 3

Questionnaire

BESOINS EN FORMATION DU SECTEUR PRIVE MAROCAIN

QUESTIONNAIRE

Le but de cette enquête est de recueillir des renseignements sur les besoins de formation du secteur privé marocain. Cette enquête est menée pour le compte de l'Agence Américaine pour le Developpement International (USAID) et la Direction de la Formation des Cadres (DFC) du gouvernement marocain. Ces renseignements permettront à l'USAID et à la DFC de formuler une stratégie pour établir des programmes de formation pour les années à venir.

Les renseignements obtenus ci-dessous resteront confidentiels.

NUMERO DU QUESTIONNAIRE : |__|__|__|__|__|

DATE : |__|__|__|9|0|

TITRE DE LA PERSONNE INTERVIEWEE :

- ☐ Propriétaire de l'Entreprise
- ☐ Directeur Général
- ☐ Secrétaire Général
- ☐ Directeur de Production
- ☐ Directeur Administratif
- ☐ Autre (précisez)

SECTION 1 : RENSEIGNEMENTS GENERAUX A PROPOS DE L'ENTREPRISE

1. Lieu où se trouve l'entreprise [ville] :

- ☐ Rabat
- ☐ Casablanca
- ☐ Fès
- ☐ Meknes
- ☐ Marrakech

2. Depuis combien de temps l'entreprise existe t-elle ? |__|__| ans

3. Dans quel secteur vous situez-vous ?

- ☐ Agro-alimentaire
- ☐ Textile/Cuire
- ☐ Electro-Mécanique
- ☐ Tourisme
- ☐ Bâtiment
- ☐ Autre (Précisez)

4. Quel était le chiffre d'affaires de l'entreprise l'année dernière ? DH

5. Quel pourcentage de vos ventes directes attribuez-vous aux marchés suivants ?

a. Au Maroc : ..... %
b. Exportation vers les marchés européens : ..... %
c. Exportation vers l'Amérique du Nord : ..... %
d. Exportation vers d'autres marchés : ..... %

SECTION 2 : FACTEURS RESPONSABLES DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

6. Comment votre volume de vente a-t-il évolué au courant de l'année passée ?

☐ S'est amélioré de plus de 20 %
☐ S'est amélioré de moins de 20 %
☐ S'est détérioré de plus de 20 %
☐ S'est détérioré de moins de 20 %

☐ N'a pas évolué

7. Quelle évolution de votre volume de vente estimez-vous pour l'année prochaine ?

☐ Va s'améliorer de plus de 20 %
☐ Va s'améliorer de moins de 20 %
☐ Va se détériorer de moins de 20 %
☐ Va se détériorer de plus de 20 %

☐ Ne va pas évoluer

8. Comment les facteurs suivants ont-ils affecté votre volume de vente au courant de l'année passée ?

[1]. Positif [2]. Négatif [3]. Sans effet

a. Demande locale pour le produit	:	1	2	3
b. Demande extérieure pour le produit	:	1	2	3
c. Compétition des autres entreprises marocaines	:	1	2	3
d. Compétition des entreprises étrangères	:	1	2	3
e. Réglementations du gouvernement	:	1	2	3
f. Accès au capital	:	1	2	3
g. Disponibilité des cadres	:	1	2	3
h. Disponibilité des techniciens	:	1	2	3

9. Avez-vous formulé un plan précis pour investir dans un des domaines suivants ?

a. Formation du personnel	☐ Oui	☐ Non
b. Amélioration de la technologie de production	☐ Oui	☐ Non
c. Investissements immobiliers	☐ Oui	☐ Non
d. Marketing	☐ Oui	☐ Non
e. Contrôle de la qualité	☐ Oui	☐ Non
f. Economie d'énergie	☐ Oui	☐ Non
g. Contrôle de la production	☐ Oui	☐ Non

SECTION 3 : LES EMPLOYES DE L'ENTREPRISE

10. a) Nombre d'employés à plein temps : .....

b) Nombre d'employés saisonniers : .....

11. Combien de vos employés occupent chacune des catégories suivantes ?

Employés	Nombre total	Nombre de femmes
a) Cadres de direction	.....	.....
b) Cadres techniques (Ex : Ingénieurs, économistes)	.....	.....
c) Cadres administratifs (Ex : employés de la comptabilité, employés du personnel)	.....	.....
d) Techniciens (Ex : électriciens, plombiers)	.....	.....
e) Ouvriers	.....	.....

12. Quel niveau d'éducation exigez-vous pour les types de personnels suivants :
(Cochez la case correspondante à chaque niveau exigé)

Niveaux	Certificat d'études Secondaires	Bac	Licence ou Maîtrise	Doctorat ou Diplôme d'ingénierie
Cadres de Direction				
Cadres Techniques				
Cadres Administratifs				

13. Pour les types des personnels suivants, veuillez spécifier la difficulté à obtenir du personnel ayant l'expérience et la formation nécessaire pour votre entreprise ?

[1]. Difficile [2]. Moyenne [3]. Facile

- Cadres de direction : 1 2 3
- Cadres techniques : 1 2 3
- Cadres administratifs : 1 2 3

14. Comment procédez-vous lorsqu'un poste de cadre se trouve libre dans votre entreprise ?

- ☐ Promotion des employés au sein de l'entreprise
- ☐ Recrutement en dehors de l'entreprise
- ☐ Embauche de nouveaux diplômés

15. Vos employés ont-ils accès à des stages de formation par l'intermédiaire de votre entreprise ? ☐ Oui ☐ Non

16. Quels types d'employés suivent des stages de formation ?

a. Cadres de direction	☐ Oui	☐ Non
b. Cadres techniques	☐ Oui	☐ Non
c. Cadres administratifs	☐ Oui	☐ Non
d. Techniciens	☐ Oui	☐ Non
e. Ouvriers	☐ Oui	☐ Non
f. Autres (Précisez)	.....	

17. • Comment la formation est-elle donnée ? (cochez la case correspondante)

	Au sein de l'entreprise	En dehors de l'entreprise	
		Au Maroc	A l'étranger
Cadres de Direction			
Cadres Techniques			
Cadres Administratifs			

• Quelles organisations donnent des stages de formation pour vos employés et comment évalueriez-vous la qualité de leurs stages ? ([1] : Exellente, [2] : Moyenne, [3] : Médiocre)

Organisations	Evaluation		
.....	1	2	3
.....	1	2	3
.....	1	2	3
.....	1	2	3
.....	1	2	3

18. Quels changements dans vos besoins de formation en gestion dans les domaines suivants envisagez-vous au cours des cinq prochaines années ?

[1]. Augmentation [2]. Diminution [3]. Pas de changement

a. Gestion des ressources humaines	:	1	2	3
b. Gestion financière	:	1	2	3
c. Gestion administrative	:	1	2	3
d. Etude des marchés	:	1	2	3
e. Stratégies de marketing	:	1	2	3
f. Planification stratégique de l'entreprise	:	1	2	3
g. Gestion des stocks	:	1	2	3
h. Autre (précisez) :	:	1	2	3

19. Quels changements dans vos besoins de formation technique dans les domaines suivants envisagez-vous au cours des cinq prochaines années ?

[1]. Augmentation [2]. Diminution [3]. Pas de changement

a. Technologie de production	:	1	2	3
b. Design des produits	:	1	2	3
c. Conditionnement	:	1	2	3
d. Contrôle de la qualité	:	1	2	3
e. Conservation de l'énergie	:	1	2	3
f. Contrôle de la pollution	:	1	2	3
g. Autre (précisez) :	:	1	2	3

20. Quels changements dans vos besoins de formation dans les domaines suivants envisagez-vous au cours des cinq prochaines années ?

[1]. Augmentation [2]. Diminution [3]. Pas de changement

a. Informatique	:	1	2	3
b. Comptabilité	:	1	2	3
c. Négociation des contrats	:	1	2	3
d. Anglais commercial	:	1	2	3
e. Connaissance de la réglementation, commerce international	:	1	2	3
g. Autre (précisez) :	:	1	2	3

21. Accepteriez-vous de financer des stages de formation pour vos employés ?

☐ Oui ☐ Non

22. Si un séminaire pour cadres de trois jours était proposé dans un sujet qui intéresse votre entreprise, quel montant accepteriez-vous de payer par employé?

☐ Moins de 1 000 Dh ☐ Entre 1 000 et 3 000 Dh

23. • Combien de temps permettriez vous à un cadre de s'absenter pour suivre un stage de formation ?

☐ Entre 1 et 2 jours
☐ Jusqu'à une semaine
☐ Jusqu'à un mois
☐ Jusqu'à six mois

• Combien avez-vous dépensé l'année passée pour financer des stages de formation pour vos employés ? ..... Dh.

24. Accepteriez-vous de continuer à payer le salaire d'un cadre qui suit un stage de plus d'un mois ? ☐ Oui ☐ Non

25. Si l'un de vos cadres suivait un stage de plus de six mois, seriez-vous disposé à lui garantir un poste à son retour ? ☐ Oui ☐ Non

26. Avez-vous des préférences en ce qui concerne le lieu du stage de formation ?
☐ Oui ☐ Non

27. Où préfériez-vous que le stage ait lieu ?

☐ Au Maroc
☐ Aux Etats-Unis
☐ En Europe
☐ Autre

SECTION 4 : ASSOCIATIONS

28. Etes-vous affiliés à des associations professionnelles ? ☐ Oui ☐ Non

• Si oui, précisez lesquelles :
1. .....
2. .....
3. .....

29. Ces associations vous offrent-elles des possibilités de formation ? ☐ Oui ☐ Non

• Si oui, précisez quelle association : 1 2 3

30. Etes-vous au courant des programmes de formation offerts par l'intermédiaire de l'USAID ?

☐ Oui ☐ Non

31. Si oui, comment en avez-vous entendu parler ? .....
.....

32. Si l'USAID devait fournir des renseignements sur ses programmes du secteur privé, quel serait un bon moyen de les communiquer ?

Par la Chambre de Commerce	:	☐ Oui	☐ Non
Par la CGEM	:	☐ Oui	☐ Non
Par les associations professionnelles	:	☐ Oui	☐ Non
Par le Gouvernement marocain	:	☐ Oui	☐ Non
Par la presse	:	☐ Oui	☐ Non
Par d'autres moyens (précisez)	:	.....	

33. Est ce que vous auriez d'autres commentaires en ce qui concerne vos besoins de formation ou bien le rôle que l'USAID pourrait jouer pour répondre à vos besoins ?

.....

Merci pour votre collaboration.

86

Numéro du questionnaire : |_|_|_|_|_|_|

Nom de la personne interviewée : .....

Nom de l'Entreprise : .....

Adresse : .....

.....

.....

Tél. : .....

ANNEXE 4

Données Sommaires sur les Ecoles Supérieures Privées

BESOINS EN FORMATION DU SECTEUR PRIVE MAROCAIN

Ecole	Filières et options							Possibilité d'accè aux études supérieur [2] : 2ème Cycle [3] : 3ème Cycle
	Stage en Entrep.	Gestion et Finances	Gestion et Informatique	Gestion et Commerce	Commerce International	Gestion Tourisme et Hôtelière	Création et reprise d'entreprise	
ESG	4 Oblig.	1	1	1	1	0	0	3
I.h.e.e	2 Oblig.	1	1	1	0	1	0	3
ISIG	3 Oblig.	0	1	0	0	1	1	3
IGA	2 Faculta.	1	1	0	0	1	0	2
IBI	1 oblig.	0	0	0	1	0	0	2
	1 Faculta.							
EFA	2 Oblig.	<---------- Formation générale ---------->						2
I.I.H.E	2 Oblig.	1	1	1	0	0	1	3
	1 Facult.							
ISCAE	4 Oblig.	1	1	1	1	0	0	3
Sup.	4 Oblig.	1	1	0	1	1	1	3
de Co								
I.S.G.	1 Oblig.	1	1	0	0	0	0	2
I.M.M	3 Oblig.	1	0	0	1	0	1	3
H.E.M	4 Oblig.	1	0	0	1	1	1	3

BESOINS EN FORMATION DU SECTEUR PRIVÉ MAROCAIN

Tableau récapitulatif des écoles de gestion au Maroc

Ecole	Date de création	Conditions d'admission	Durée de formation	Nombre d'étudiants	Frais de scolarité
EFA Ecole Française des Affaires	1988	Bac + Concours	2 ans	80	16.000 Dh/an
ESG Ecole Supérieure de Gestion	1985	** - ESG : Bac + Concours - ESGF, ESGI, ESGCI : Bac+Dossier+entretien	4 ans	380	Frais d'inscript. :1750Dh 1ère Année : 19 500 Dh 2ème Année : 18 500Dh 3&4ème Année :16 000 Dh
ESIG Ecole Supérieure d'Informatique et de Gestion appliquée	1985	Bac + Dossier + Entretien + Test	3 ans	300 (dont 50 MBA)	Frais d'inscript. : 1000 Dh 5 250 Dh par trimestre
IGA Institut Technique de Gestion	1981	Bac + Dossier	2 ans	155 1er Cycle	Frais d'inscript. : 600 Dh 3 600 Dh par trimestre
I.H.E.E.S Institut des hautes Etudes Economiques et Sociales	1984	Bac + Dossier	4 ans	150	Frais d'inscript. : 600 Dh 3 600 Dh par trimestre
I.I.H.E. International Institute for higher Education	1988	Bac+Dossier	4 ans	-	Frais d'inscript. :700Dh Filière en anglais : 10.500Dh/semestre
Sup. de Co. Ecole Supérieure de Commerce	1987	Bac+Dossier+Test	4 ans	480	Frais d'inscript. :1 800Dh - 14 850 Dh/an

** - **ESGC : Filière de Gestion et Commerce**
- **ESGF : Filière de Gestion et Finances**
- **ESGI : Filière de Gestion et Informatique**
- **ESGCI : Filière de Commerce International**

BESOINS EN FORMATION DU SECTEUR PRIVE MAROCAIN

Tableau récapitulatif des écoles de gestion au Maroc (suite)

Ecole	Date de création	Conditions d'admission	Durée de formation	Nombre d'étudiants	Frais de scolarité
I.B.I	1988	Bac+Concours	2 ans	-	Frais d'inscript :500 Dh
The International					- 1 500 Dh/mois
Business institute					
H.E.M.	1988	Bac+Concours	4 ans	60	Frais d'inscript : 800 Dh
Institut des Hautes					1ère Année : 22 500 Dh
Etudes de Management					A partir de la 2ème Année :
I.M.M	1990	Bac+Concours	3 ans	-	An. préparatoire 28.000Dh
Institut Marocain		1 année préparatoire			Formation Sup. Management
de Management		ou DEUG			32.000 Dh/an
IS.G.	1984	Bac+Entretien	2 ans	200	Frais d'inscript : 900 Dh
Inst. Sup. de Gest.					10 800 Dh/an

END