

Résumé d'évaluation

Evaluation rétrospective d'un grappe de projets de formation professionnelle au Maroc (2008 – 2021)

Pays : **Maroc**

Secteur : **Formation professionnelle**

Évaluateur : **BAASTEL**

Date de l'évaluation : **mai 2021**

Données clés de l'appui AFD

Numéro des concours : CMA6024/1136/1119/1186

Montants cumulés : 63 M€

Date de signature de la première convention : 2008

Date d'achèvement du dernier projet : 2021

Durée : 13 ans

Contexte

La nouvelle constitution adoptée par le Maroc en 2011 met l'accent sur la jeunesse et le renforcement du capital humain afin d'accroître l'insertion des jeunes dans le marché du travail. L'AFD accompagne la convergence des politiques en matière de formation professionnelle et des politiques industrielles, avec des financements octroyés entre 2007 et 2014 et couvrant une dizaine de secteurs professionnels porteurs, dont l'automobile, l'aéronautique, les énergies renouvelables, la mode, l'audiovisuel et l'artisanat.

Intervenants et mode opératoire

Le maître d'ouvrage des projets AFD est le Département de la Formation Professionnelle du Ministère de l'éducation nationale, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

L'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) est le principal opérateur public de la formation professionnelle au Maroc. Il dispose d'un réseau de près de 500 établissements avec une large couverture territoriale. Le système de formation professionnelle au Maroc compte par ailleurs une douzaine d'autres opérateurs publics et d'un secteur privé très dynamique. L'AFD a soutenu la création d'établissements sectoriels sensés mieux répondre aux besoins des professionnels en impliquant ces derniers dans leur gestion ; et surtout la création des premiers Instituts à gestion déléguée (IGD), sous forme de sociétés anonymes entièrement gérées par les professionnels eux-mêmes et qui ont marqué un tournant majeur dans l'évolution du système de formation.

Objectifs

La finalité poursuivie par l'AFD en matière de formation professionnelle au Maroc est « l'amélioration de la compétitivité et de la productivité des entreprises dans les secteurs clés de l'économie ».

Pour ce faire, les projets sont sous-tendus par une théorie du changement privilégiant une intervention sur deux fronts :

- ✓ la mise en adéquation des formations avec les besoins du marché du travail ;
- ✓ l'amélioration de l'embauche des diplômés dans les secteurs ciblés.

Réalisations attendues

- une offre de formation améliorée en qualité dans les secteurs ciblés ;
- l'embauche accrue des lauréats de établissements de formation professionnelle (EFP) ;
- une main-d'œuvre qualifiée répondant aux exigences des branches professionnelles ciblés ;
- de nouvelles filières de formation professionnelle tenant compte des besoins régionaux .

Appréciation de la performance

Pertinence

Les 4 concours qui font l'objet de l'évaluation sont étroitement alignés sur les priorités du gouvernement marocain en matière de politique industrielle et de stratégies nationales de formation professionnelle. Ils sont aussi en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi et ceux des branches professionnelles en matière de main-d'œuvre qualifiée.

Cohérence

Les concours de l'AFD sont parfaitement alignés sur les principales politiques d'émergence industrielle du Maroc qui priorisent le développement des métiers mondiaux dans des secteurs porteurs, ainsi que le développement d'écosystème dans l'automobile, le textile et l'aéronautique. Par ailleurs, le modèle des IGD préconisé par l'AFD est cohérent avec les objectifs stratégiques nationaux qui préconisent d'impliquer fortement les professionnels dans la gestion des établissements et dans l'élaboration des contenus pédagogiques.

Efficacité

Les financements de l'AFD ont permis de mettre en place 22 établissements de formation professionnelle (EFP) dans 6 principaux secteurs professionnels. Tous sont opérationnels aujourd'hui et 8 ont le statut d'IGD. Les résultats ont été globalement atteints, aussi bien en termes de construction des installations et de fourniture des équipements, qu'en termes d'effectifs formés et insérés. De manière globale, les concours se caractérisent par un taux d'efficacité élevé.

Efficience

La conceptualisation résolument participative des projets de l'AFD a eu pour effet de favoriser de façon remarquable leur appropriation par la partie marocaine. Les outils de gestion selon la GAR (cadres logiques, cadres de mesure de rendement, matrices de suivi des résultats, etc.) ainsi qu'un dispositif de suivi évaluation performant, auraient été bénéfiques pour des prises de décisions de gestion et l'efficience globale des financements

Viabilité/durabilité

Après plus de 10 ans d'existence pour certains, les EFP financés par l'AFD fonctionnent de manière satisfaisante. Chaque année, les cohortes d'étudiants/stagiaires suivent leur formation, souvent dans d'excellentes conditions, au sein d'établissements entretenus avec soin, bien équipés et disposant d'un management et des formateurs compétents et motivés. L'appropriation par les branches professionnelles et l'implication des autorités de tutelle seraient un gage de pérennité pour les établissements et pour leur autonomie.

Valeur ajoutée de l'appui AFD

La valeur ajoutée de l'AFD réside dans la dynamique qu'elle a su insuffler à travers le modèle des IGD qui met de l'avant le renforcement des partenariats (y compris avec les branches professionnelles françaises) et encourage la concertation entre les parties prenantes. Elle s'exprime également dans la qualité de l'expertise et de l'assistance technique qu'elle a mobilisée dans le cadre de ses projets. Enfin, cette valeur ajoutée réside dans l'effet de levier exercé auprès d'autres acteurs internationaux pour l'adoption du modèle des IGD.

Conclusions et enseignements

Le bien-fondé et la pertinence des appuis de l'AFD dans le secteur de la formation professionnelle au Maroc sont bien établis. Ces appuis constituent globalement une réponse adéquate aux besoins du marché de l'emploi et à ceux des branches professionnelles en matière de main-d'œuvre qualifiée.

Les résultats escomptés ont été globalement atteints, aussi bien en termes de construction des installations et d'équipement, qu'en termes d'effectifs formés et insérés. Certains établissements sont devenus des références dans leur secteur, comme l'IMA (aéronautique) et les IFMIA (automobile).

Dans les établissements visités lors de l'évaluation, les équipements et les infrastructures sont bien entretenus et les formations sont dispensées de manière régulière par un personnel compétent et motivé.

L'apport majeur de l'AFD en matière de promotion de modes de gouvernance basés sur les partenariats public-privé est reconnu et recherché.

L'AFD est devenue un partenaire privilégié des autorités marocaines et des branches professionnelles en matière de développement du modèle des Instituts à gestion déléguée. De plus, ce modèle de gouvernance promu par l'AFD a eu un effet d'entraînement sur d'autres partenaires techniques et financiers.

L'utilisation des outils de la gestion axée sur les résultats (GAR), et d'un dispositif de suivi-évaluation robuste, auraient renforcé l'efficience des interventions et faciliter les capacités des évaluateurs à en mesurer l'impact.