

ENQUÊTE

Par Ghassan Waïl El Karmouni

**En attendant les assises
de la formation et
de l'emploi en mars
prochain, l'Ofppt est
sous le feu des critiques.**

USINE A BETON, BOÎTE A CHOMEURS

INADÉQUATION?

L'ÈRE BENCHEIKH
PLANE SUR L'OFFICE



Destiné initialement à la formation continue, l'Ofppt s'est transformé en outil politique pour canaliser la jeunesse.

24,5%, c'est le taux de chômage des lauréats de la formation professionnelle (FP) contre 16% issus des autres formations. C'est le constat alarmiste auquel est arrivé le HCP dans un rapport publié en 2017. Le département de Ahmed Lahlimi a par ailleurs pointé le fait que 33% des recrues issues de l'Office occupent des emplois sous-qualifiés, contre 11% chez ceux de l'enseignement général. L'Ofppt, principale institution de FP (près de 80% de l'offre), serait-il devenu une (grande) usine de production de chômeurs et d'emplois sous-qualifiés?

Massification toute !

Au total, entre 2000 et 2017, plus de 1,6 million de jeunes ont été diplômés par l'Office. Cette performance a été permise par un processus de massification des effectifs de l'Ofppt qui sont passés de 186 établissements avec 44.000 places en 2000 à 370 établissements pouvant accueillir

592.000 places en 2018. Un doublement du nombre de centres et une multiplication par 13,45 fois des capacités d'accueil qui s'est accompagnée d'une division par deux du coût moyen de la formation. Celui-ci se situait à 15.000 dirhams par jeune formé en 2002 avant de tomber à 6.500 dirhams aujourd'hui. À titre de comparaison, ces coûts sont de l'ordre de 7.000 à 9.000 euros dans certains pays d'Europe de l'Ouest et du Sud. Cette baisse de l'investissement dans la formation s'est forcément répercutée sur la qualité des cursus et de l'employabilité des lauréats. Une situation déjà relevée par plusieurs rapports aussi bien publics qu'éma-

Sous Bencheikh, l'Ofppt est passé de 186 établissements en 2000 à 370 en 2017.

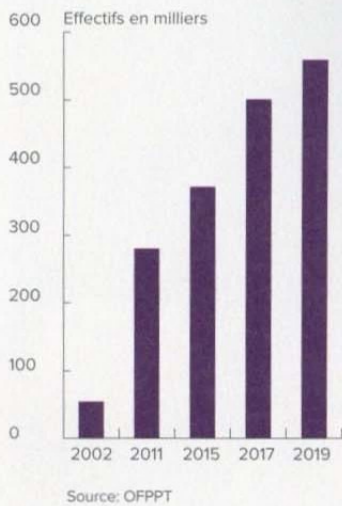
nant d'institutions internationales ou du privé marocain. «La problématique n'est pas nouvelle, mais reste toujours d'actualité», glisse Driss Yacoubi, sociologue et expert en éducation et formation, notamment auprès du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique. Pour cet expert ayant accompagné les différentes réformes du système éducatif marocain depuis les années 80, «la problématique de l'employabilité des jeunes est complexe et n'est pas seulement en lien avec les problématiques de formation, mais il est clair que l'Ofppt subit une très forte pression et beaucoup d'attentes».

Imaginée en 1974 par Hassan II et portée par Ahmad Osman, la vision qui sous-tendait la création de l'Ofppt en faisait un organe devant essentiellement assurer la formation continue des ressources humaines du secteur privé, en accompa-

gnement des plans de développement du pays. Il a été prévu pour compléter le dispositif mis à l'époque par l'État pour juguler le chômage des jeunes et assurer la paix sociale, notamment à travers l'entraide nationale, placée actuellement sous la tutelle du ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement social, et à travers la Promotion nationale historiquement sous la tutelle du ministère de l'Intérieur. Face à l'échec des divers plans de développement et l'entrée du Maroc dans la phase d'ajustement structurel, l'Ofppt s'est de plus en plus orienté, à partir des années 80-90, vers la formation initiale toujours pour maintenir les jeunes issus du baby boom des années 60-70 dans les rangs de l'école et retarder leur sortie dans la vie active. Une tendance qui va s'accélérer dans les années 2000 où l'on verra exploser le nombre de centres et de capacités d'accueil au point

EVOLUTION DE L'OFFRE DE FORMATION

L'Ofppt a multiplié par 13 les places disponibles.



où l'effectif de la formation continue, objet de base de l'Office, ne représente même pas 25% des effectifs intégrés en formation de base. «On a assigné à l'Office le rôle de sauver les jeunes de la déperdition. Avec l'échec des filières classiques de la formation, notamment à cause des problèmes liés à la rétention des jeunes dans l'école et la déperdition scolaire, on a vu dans l'Office un moyen pour l'insertion socio-économique des jeunes en échec scolaire», analyse Yacoubi. Un dévoiement de l'objectif initial sans pour autant doter l'Ofppt de tous les outils nécessaires pour assurer sa mission.

Ovni institutionnel

Historiquement soumis à la tutelle de divers ministères, comme celui de l'Équipement, mais aussi le ministère de l'Emploi voire de la primature, ce n'est qu'en 1995 que naîtra un département consacré à la FP. Faisant office de tutelle de l'Ofppt, ce dernier ne tombera à son tour sous l'escarcelle du ministère de l'Éducation qu'en 2012. Un nomadisme qui

fait de l'Office quasiment un Ovni dans l'espace institutionnel. Son mode de financement aussi. En effet, le budget de fonctionnement vient essentiellement du privé à travers la Taxe Spéciale de Formation qui représente 1,6% de la masse salariale des entreprises affiliées à la CNSS, alors que l'investissement dans les murs et les équipements vient du budget général de l'Etat. Doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, l'Office est supervisé par un Conseil d'Administration tripartite, où sont représentés le gouvernement, la CGEM et les syndicats. «Ce mode de fonctionnement donne en fait beaucoup de latitude à l'administration en général et plus particulièrement au Directeur», souligne un grand industriel casablancais ayant côtoyé de près l'Office. Et d'ajouter: «Le CA vient valider une programmation annuelle préparée par avance et déterminée par des contrats programmes entre l'Ofppt et l'État. La déclinaison annuelle préparée par la direction est systématiquement validée sauf dans un ou deux cas au cours de ces vingt dernières années. Ce qui vide substantiellement le rôle du CA et met tous les pouvoirs entre les mains de l'administration exécutive». Plusieurs contrats programmes essentiellement orientés vers l'augmentation des capacités ont ainsi été signés avec l'Etat mais sans réel contrôle, faisant de l'Ofppt une machine à construire des centres de tout genre, comme un centre dédié aux métiers du cheval ou encore aux métiers du golfe sans cadre préétabli à l'avance... La place importante jouée par le Directeur général nommé par Dahir dans la gouvernance choisie pour l'Office a

aussi fait naître beaucoup de conflits entre l'administration de l'Office d'une part et son département de tutelle de l'autre.

Pilotage à vue

Une guerre larvée, voire ouverte qui a même coûté la tête au ministre de l'Éducation nationale Rachid Belmokhtar qui a voulu limoger le directeur de l'Office (voir article suivant). Mais au-delà de ces querelles de personnes, c'est toute la stratégie de la formation professionnelle qui est mise en danger, notamment en créant des doublons ou en n'ayant pas réellement de vision stratégique unifiée entre le ministère et l'Office. «Les conflits entre l'Office et sa tutelle ont notamment abouti à la création de centres de formation en gestion déléguée

La demande de formation dépasse de 3 fois les capacités d'accueil.

directement construits par le département de la Formation Professionnelle et donnés en gestion aux fédérations professionnelles, comme l'Esith par exemple ou les centres dédiés à l'aéronautique ou l'automobile, causant un dédoublement des efforts et une coupure nette entre l'Office et sa tutelle», témoigne notre industriel.

Ce qui fait dire à Toufik Cherradi, président de la commission formation au sein de la Fédération Nationale du BTP (FNBTP) et ayant longtemps assuré la Vice-présidence de la commission

Les maux de la qualité

Les divers rapports publiés depuis plusieurs années à propos de l'Office pointent la baisse de la qualité des prestations fournies malgré l'augmentation du nombre d'élèves et d'apprentis. L'une des principales critiques vis-à-vis des méthodes de l'Ofppt est liée à la formation des formateurs. Plusieurs de nos contacts nous ont ainsi affirmé que ceux-ci étaient eux-mêmes lauréats de l'Office ou issus d'autres cursus mais n'ayant pas eu d'expérience en entreprises, ce qui rend difficile la transmission de l'esprit de travail dans la vie réelle. Toujours en lien avec l'expérience dans les milieux professionnels, «du fait de la faiblesse de l'apprentissage par alternance et des conditions de vie des entreprises au Maroc qui ne sont pas disposées à intégrer et former des stagiaires de la formation professionnelle, l'Ofppt était obligé de recréer les conditions de travail en entreprise au sein de ses centres, ce qui déconnectait d'autant plus les lauréats de la réalité et maintenait les enseignements très théoriques», analyse Driss Yacoubi. L'autre point relevé en lien avec l'aspect théorique des formations est relatif au manque de moyens, notamment en termes de matériel et de consommables. Que ce soit dû à la mauvaise gestion, au manque de contrôle ou d'optimisation des coûts de la formation en lien avec le sureffectif (passer de classes de 15 à 18 élèves à des classes de 30 à 40), le manque de moyens fait que la plupart des formations restent théoriques sans que la plupart des élèves ne puissent manipuler les outils et les matériaux qu'ils sont censés connaître. Une situation dramatique qui n'empêche pas l'existence d'une forte demande pour les formations de l'Office puisque le nombre de demandes d'inscription dépasse de trois fois les places disponibles.



GHASSAN W. EL KARMOUNI

INADÉQUATION ?

L'inadéquation formation-emploi est devenue une réponse toute faite dès que l'on pose la problématique du chômage ou celle de la formation. Une analyse reprise comme un poncif depuis les années 90 alors même que l'économie marocaine et plus particulièrement l'entreprise n'est pas foncièrement créatrice d'emploi. Les faits et chiffres sont assez éloquents dans ce sens : L'investissement public tient le haut du pavé devant l'investissement privé ; l'économie crée moins de 80.000 emplois nets par an alors que les primo arrivant sur le marché du travail sont de 200.000 ; des cadres formés dans le système marocain sont massivement recrutés par des multinationales que ce soit au Maroc ou à l'extérieur... La question est donc autre qu'exclusivement celle de l'adéquation. En fait, où est la demande de travail pour pouvoir y apporter une offre adéquate?

Alors qu'aujourd'hui de nombreuses voix s'élèvent contre l'hyper spécialisation des filières et des savoirs, notamment dans les pays les plus développés, au Maroc, la rengaine sur la nécessité d'une spécialisation accrue est adoptée comme ligne directrice de la future réforme du système national de l'éducation et de la formation. Cela implique un risque avéré de perpétuer les erreurs commises depuis la fin des années 90, sans envisager que le chômage est plus le résidu de la faiblesse de la croissance, elle-même due à la cherté des structures productives nationales, que d'une prétendue inadéquation de la formation. De grâce, commençons d'abord par apprendre à nos enfants à réfléchir, et à articuler les savoirs, plutôt que de chercher à les prédestiner à des spécialités dont on ne sait même pas si elles existeront encore dans 5 ou 10 ans...

formation professionnelle de la CGEM que «c'est un secteur qui navigue à vue. Il y a un manque de prévision des besoins. On construit des centres pour les construire, sans pour autant avoir un schéma directeur de la formation professionnelle, ni de cartographie des besoins que ce soit en termes de filiales ou de région, encore moins d'étude des typologies de compétences à même d'élaborer une ingénierie de formation adaptée aux réalités des besoins des entreprises». Un point de vue nuancé par un membre d'une puissante fédération industrielle : «L'Ofppt a été utilisé comme la panacée. Il a dû répondre aux diverses sollicitations de l'Etat. A un moment, on voyait dans la formation professionnelle une sorte de recette magique pour régler le problème de la jeunesse, notamment celui du chômage. Il fallait construire à tour de bras et parfois de manière urgente des centres, même si je ne dis pas qu'il n'y a pas eu de dérives». Et les budgets ont suivi: de 760 millions de dirhams en 1999, le CA de l'Office a validé en 2018 un budget de 3,7 milliards de dirhams dont 1,8 milliard financés par la taxe sur la formation professionnelle. Une débauche de moyens qui aurait selon plusieurs de nos sources donné lieu à des dérives et à une gestion approximative des deniers publics, relevées en partie par la Cour des comptes dans son rapport de 2012. Résultat des courses: des inaugurations de centres pouvant arriver à une trentaine par an mais pour quel bilan?

Réforme mal engagée

Une logique du chiffre qui semble se perpétuer au vu des propositions incluses

Enquête



La massification des effectifs de l'OFPPT s'est accompagnée d'une baisse de la qualité des formations.

dans la nouvelle stratégie à horizon 2021 prévoyant un budget d'exécution de 20 milliards de dirhams, alors même que les rendements des efforts budgétaires consentis jusqu'ici sont pointés du doigt que ce soit dans divers rapports ou même dans les discours royaux. Le dernier en date est celui d'août 2018, où le roi a vertement critiqué le rendement de l'Office. Il a par ailleurs donné ses instructions pour redéfinir le cadre général de la formation. Une réunion a suivi ce discours en octobre dernier qui a vu le souverain refuser les propositions formulées par le gouvernement et fixer un deadline de trois semaines pour de nouvelles propositions. Un communiqué du Cabinet royal du 22 octobre est venu apporter des précisions quant aux sujets qui devaient être corrigés : «Il s'agit en particulier de la restructuration des filières de la formation professionnelle, la création d'une nouvelle génération de centres de formation et de qualification

des jeunes, la systématisation du conseil en orientation précoce vers les filières professionnelles, le développement de la formation par alternance, l'apprentissage des langues, ainsi que la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes dans leurs domaines de compétence». Un coup de semonce royal venant suite à la destitution du puissant directeur général Larbi Bencheikh ayant piloté l'Ofppt entre 2001 et 2017. L'autre orientation royale concerne l'élaboration de «formations qualifiantes courtes de près de quatre mois, intégrant des modules linguistiques et techniques destinés aux personnes ayant acquis une expérience dans le secteur informel, et ce en vue de leur offrir l'opportunité d'intégrer le secteur formel et de valoriser ainsi leurs savoir-faire et aptitudes». Un nouveau défi pour la Formation Professionnelle alors que la massification n'a pas encore été complètement digérée. ■



«On ne pouvait pas remettre en cause une personne qui faisait la Une des journaux télévisés et des journaux quasiment chaque soir, bien visible derrière le roi lors d'inaugurations officielles»

L'ÈRE BENCHEIKH PLANE SUR L'OFFICE

Ayant **dirigé d'une main** de fer l'Office pendant plus de 16 ans, le départ de Larbi Bencheikh aura laissé un vide dont l'Office peine à se remettre.

un industriel casablancais ayant requis l'anonymat : «L'Office a vécu trois crises majeures ces dernières années. Elles sont toutes en lien avec sa gouvernance sous Bencheikh». Et de se souvenir : «L'Ofppt était un joyau du service public, notamment dans la formation continue grâce à sa gestion tripartite, quand il était sous la tutelle du ministère de l'équipement, notamment sous l'ère de Mohamed Kabbaj. Celui-ci encourageait les patrons d'industrie à s'impliquer dans la programmation et la gestion des établissements et beaucoup y prenaient du plaisir car il y avait une bonne dynamique et une envie de transmission. Avec le changement de direction à partir de 2001,

Une partie des problématiques que vit la formation professionnelle aujourd'hui viendrait, selon diverses sources que nous avons pu consulter, des conflits de pré-

rogatives et de pouvoir qu'a pu entretenir l'OFPPT avec ses divers partenaires.

Main de fer

La gouvernance tripartite

de l'Office tout comme son autonomie financière nécessitent compromis et doigté, chose qui ne semblait pas être le cas ces dernières années, comme nous l'explique

cette entente s'est brisée et plusieurs fédérations ont pris leurs distances». En cause, une gestion dite «autoritaire, voire brutale» de l'ancien directeur de l'Ecole Hassania des ingénieurs. Il est vrai que beaucoup de nos interlocuteurs gardent une certaine nostalgie du prédécesseur de Bencheikh, Mounir Chraïbi, qui avait mis en avant la gestion tripartite au cœur de son projet et qui ira jusqu'à changer le logo de l'Office en 1994 en y mettant les trois losanges symbolisant le travail en commun des partenaires sociaux. Quoi qu'il en soit, selon nos interlocuteurs, les relations tendues entre le directeur et certaines fédérations finiront par éloigner les patrons de la cogestion des établissements.

L'autre moment de tension aura été l'éclatement du scandale des Contrats Spéciaux de Formation (CSF) en 2005. «C'est un moment clé pour comprendre l'évolution que va prendre la gestion de l'Office et la détérioration de ses relations avec ses partenaires», précise le directeur exécutif d'une fédération patronale. On se souvient qu'entre 2003 et 2005, quelques entreprises ont comptabilisé des formations fictives rentrant dans le cadre des CSF avec la complicité de cadres de l'Office. Une enquête qui a duré 7 mois menée par l'Inspection Générale des Finances (IGF) a estimé le montant des détournements à 70 millions de dirhams et permis d'arrêter et de confondre plusieurs personnes dont des cadres de l'Office et les chefs d'entreprises qui ont par la suite été inculpés.

Le choc des CSF

Cet épisode aurait poussé le DG de l'Office de l'époque à renforcer les contrôles sur

ce mécanisme de formation continue destinée aux entreprises. «Au départ le mécanisme fonctionnait très bien, s'il y avait des brebis galeuses, il fallait les punir d'une manière exemplaire et laisser la souplesse permise par le système», témoigne notre industriel directement en charge de ce volet dans l'une des grandes fédérations professionnelles à l'époque, et d'ajouter: «Nous



Plusieurs rapports de la Cour des comptes ont remis en cause la stratégie des chiffres menée par Bencheikh.

nous étions battus pour défendre ce mécanisme, mais l'intransigeance du directeur a fait que, in fine, la complication des procédures a enrayé la mécanique, ce qui a massivement fait baisser le nombre d'entreprises qui avaient recours au mécanisme de financement de la formation continue. En 2006, à Casablanca, aucune entreprise n'a pu financer ses programmes de formation», précise-t-il. La faiblesse de fi-

nancement des CSF va continuer jusqu'à aujourd'hui, permettant à l'Ofppt de garder pour ses frais de gestion toutes les rentrées de la taxe Spéciale de la formation qui n'est, dans sa grande majorité (75%), pas utilisée pour la formation continue.

En pointant le rôle des entreprises et les syndicats, la gestion de l'affaire des CSF a fini par mettre de l'huile sur le feu qui couvait déjà

«Il y avait un consensus pour le départ de Bencheikh mais on ne pouvait pas demander sa tête».

mation professionnelle pour le départ de Bencheikh, mais à deux reprises on nous a fait comprendre qu'on ne pouvait pas demander sa tête lors du Conseil d'Administration. Il était trop puissant et avait des amis haut placés. On nous a expliqué qu'on ne pouvait pas remettre en cause une personne qui faisait la Une des journaux télévisés et des journaux quasiment chaque soir, bien visible derrière le roi lors d'inaugurations officielles», décrypte notre syndicaliste. Une autre source se rappelle, pour expliquer la puissance de Bencheikh, que c'était l'époque où on avait généralisé la création par l'Ofppt de centres de formation professionnelle à l'intérieur des prisons et des centres de réforme, un projet porté par le cabinet royal et plus particulièrement par la chargée des affaires sociales, feu Zoulikha Nasri. «In fine, les syndicats se sont rendus à l'évidence et se sont concentrés sur la défense des salariés de l'Office à l'intérieur des CA plutôt que d'intervenir dans sa gestion», conclut notre ancien syndicaliste.

La course aux chiffres

«La troisième crise va survenir lorsque l'État va demander à l'Ofppt de doubler ses effectifs. Il n'y avait pas assez de formateurs qualifiés, ce qui allait massivement faire baisser la qualité de la formation», décortique notre industriel. Et d'ajouter: «A partir du lancement de l'objectif de 400.000 jeunes

| Enquête |

formés, les taux d'insertion ont baissé, et les professionnels ont commencé à protester contre la baisse de la qualité des lauréats sans pour autant que ça remette en cause la dynamique en marche, d'autant plus que toute une machine de communication couvrait cette course aux chiffres, et que ça arrangeait tout le monde. Finalement Bencheikh a fait ce qu'il savait faire, c'est-à-dire construire, et ceux qui n'étaient pas d'accord avec lui se taisaient ou quittaient...», affirme ainsi notre industriel.

Toutefois, le premier coup de semonce contre cet état de fait est arrivé de la Cour des comptes qui a pointé du doigt la baisse des taux d'embauche de l'Office en 2013 et la faiblesse d'attrait de certains établissements

«Avec le lancement du plan 400.000 formés, l'insertion et la qualité des lauréats ont baissé».

construits. Les magistrats de Driss Jettou ont ainsi relevé que des filières créées entre 2006 et 2011 avaient un taux d'affluence inférieur à 30%. Et la course au béton de l'ex-DG de l'Office, ingénieur en pont de formation, n'a pas été sans couacs en termes de gestion de chantiers. La Cour des comptes est ainsi revenue sur sa gestion de la composante immobilière une année plus tard. Encore une fois, les auditeurs de la cour ont relevé l'absence d'un schéma directeur immobilier et la non mise en

œuvre des plans de développement. L'autre reproche, et pas des moindres, est en lien avec les augmentations de la masse des travaux avec des dépassements qui peuvent atteindre jusqu'à 200% dans certains cas. La cour retient contre l'ancien responsable des travaux de déblais et remblais et des installations de chantier du barrage Al Wahda, le recours excessif aux travaux hors bordereaux pour la construction des centres de l'Ofppt ou encore la passation de marchés de gré à gré, notamment pour le choix des architectes.

Des dysfonctionnements qui ne terniront pas l'image de celui qui deviendra l'immovible directeur de l'Office. Celui-ci, jouissant de nombreux supports dont, dit-on, le général Hosni Benslimane, a fini même par devenir se-

crétaire d'Etat chargé de la FP, au grand dam de Rachid Belmokhtar. Comme révélé par Economie Entreprises en février 2017, ce dernier avait cherché à remplacer son subordonné avant que la puissance de celui-ci donne l'effet contraire et finisse par coûter son poste à Belmokhtar. Il faudra attendre les événements d'Al Hoceima et le rapport encore une fois de Driss Jettou pour assister au départ de l'homme fort de la formation professionnelle. Pour les besoins de cette enquête, nous avons pris contact aussi bien avec la nouvelle directrice de l'Office que de ses services de communication pour avoir leur point de vue. Après des semaines d'attente, la com' de l'Office nous a informé qu'ils ne sont pas disposés à nous recevoir. ■