



## ASSISTANCE TECHNIQUE POUR L'APPUI A L'OPERATIONNALISATION DE LA REFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

### LIVRABLE 12 TACHE 9

Rapport relatif à l'Elaboration d'un plan d'actions global pour la mise en place des recommandations pour une nouvelle politique du financement

Axe 2 – Le financement de la formation professionnelle

## TABLE DES MATIERES

Acronymes et sigles .....	3
Introduction .....	4
1. Rappel des recommandations.....	5
2. Plan d'action des recommandations impliquant une restructuration organisationnelle et institutionnelle .....	8
3. Plan d'action des recommandations relatives aux aménagements impliquant l'entreprise .....	17
4. Plan d'action des recommandations relatives à l'intégration économique des ménages .....	19
5. Plan d'action des recommandations relatives à l'adaptation institutionnelle à long terme .....	22
6. Priorisation des actions .....	25
7. Mode de suivi proposé .....	28
7.1 Le Mode de suivi .....	28
7.2 Les outils et moyens de suivi .....	28
8. Identification des risques associés .....	29
Annexe 1 : Echancier des actions à mener .....	30

## Acronymes et sigles

<b>AGFP</b>	Autorité Gouvernementale en charge de la Formation Professionnelle
<b>ANAPEC</b>	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
<b>APC</b>	Approche par compétences
<b>CF</b>	Chèque Formation
<b>CGEM</b>	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
<b>CIDE</b>	Consortium International de Développement en Education
<b>DFP</b>	Département de la formation professionnelle
<b>ÉFP</b>	Etablissement de formation professionnelle
<b>ÉFPP</b>	Etablissement de formation professionnelle privée
<b>FMEP</b>	Fédération marocaine de l'enseignement professionnel privé
<b>FPP</b>	Formation Professionnelle Privée
<b>IGR</b>	Impôt Général sur le Revenu
<b>IGD</b>	Instituts à gestion déléguée
<b>IR</b>	Impôt sur le Revenu
<b>ISG</b>	Inclusion Sociale et Genre
<b>MCC</b>	Millenium Challenge Corporation
<b>MCA Maroc</b>	Millenium Challenge Account Maroc
<b>MEF</b>	Ministère de l'Économie et des Finances / Maroc
<b>MENFP</b>	Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle / Maroc (2013)
<b>MENFPESRS</b>	Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique / Maroc (2017)
<b>OFPPT</b>	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
<b>PPP</b>	Partenariat Public Privé
<b>PSH</b>	Personne en Situation de Handicap
<b>DFP</b>	Secrétariat d'état chargé de la formation professionnelle
<b>SNFP 2021</b>	Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle 2021
<b>TFP</b>	Taxe sur la Formation Professionnelle
<b>TS</b>	Technicien Spécialisé
<b>VAE</b>	Validation des Acquis de l'Expérience

## Introduction

Le gouvernement marocain a reçu un don du Millenium Challenge Corporation (MCC) pour soutenir l'amélioration de l'employabilité des Marocains et des Marocaines à travers l'amélioration de la qualité, de la pertinence et de l'accès équitable à l'éducation secondaire et à la formation professionnelle dans le but de mieux répondre aux besoins de l'économie nationale en personnel qualifié.

Ce projet porte sur les cinq axes suivants :

- Axe 1 : accompagner les responsables marocains dans l'élaboration et la mise en œuvre du cadre légal et/ou réglementaire devant régir la formation professionnelle afin d'actualiser et de mettre en cohérence les textes réglementaires actuels pour assurer une meilleure lisibilité et une plus grande efficacité du système
- Axe 2 : appuyer la mise en place d'un nouveau modèle de financement de la formation professionnelle diversifié et efficace pour faire face à l'expansion des besoins de financement
- Axe 3 : apporter une assistance technique pour la mise en œuvre de la nouvelle réforme de la formation continue
- Axe 4 : appuyer la mise en œuvre de la réforme de la FPP
- Axe 5 : appuyer l'amélioration des pratiques et des politiques liées à l'insertion sociale et au genre dans le système de formation professionnelle.

La première étape (tâche 6) a été consacrée à dresser un état des lieux du système et pratiques de financement de la FI et de la FC, en termes de fonctionnement et d'investissement.

La deuxième étape (tâche 7) a permis de prendre en compte les résultats de trois études de Benchmarking réalisées pour avoir une vue monographique des systèmes nationaux étudiés.

La troisième étape (tâche 8) a permis de dégager, à la lumière de l'état des lieux et des résultats du benchmark, des recommandations quant à l'amélioration de la politique de financement de la FP et proposer le design d'un nouveau modèle de financement de la FP

### **L'étape du plan d'action**

Dans l'étape présente (tâche 9), dédiée au plan d'action, nous sommes en mesure d'aborder la question de l'applicabilité des recommandations proposées, en les déclinant en priorités et en phases graduelles de mise en œuvre.

L'objectif est donc d'élaborer un plan global pour permettre la mise en œuvre du modèle proposé de financement dans sa première forme, à court et moyen termes, puis dans sa forme évolutive, à plus long terme. Les objectifs spécifiques essentiels pour ce faire sont les suivants :

1. Rappeler et prendre en compte les recommandations contenues dans le rapport relatif à l'identification et à la conception du modèle de financement proposé.
2. Pour chacun des dispositifs afférents au modèle de gestion retenu :
  - Identifier et définir les objectifs en lien avec les recommandations
  - Définir les mesures d'opérationnalisation
  - Identifier les cibles à atteindre (résultats) et les indicateurs de résultat
  - Identifier les Acteurs & Rôles, les moyens et les coûts
3. Préciser un mode de suivi, lequel sera intégré et couvrant les différents axes de la mission.
4. Identifier les risques du processus d'exécution
5. Présenter un échéancier de réalisation

## 1. Rappel de l'état des lieux et contraintes du financement

L'effort national du Maroc dans le financement de la formation professionnelle est estimé à 4,9 milliards de Dhs en 2016, toutes sources confondues, soit 0,48 % du PIB, contre 1,51% pour la France. Si l'on retient la seule source du Budget Général de l'Etat, le montant s'établit à 460 Millions dhs, soit, 0.13% du PIB, une faible performance en comparaison avec le ratio de dépenses publiques de certains pays de l'Union Européenne, (France : 0,48 %, Allemagne : 0,61%, moyenne des pays de l'UE : 0,71 % en 2010).

L'analyse de la structure de financement par agent institutionnel montre une prépondérance de la TFP, perçue auprès des entreprises sur la base de 1,6 % de la masse salariale, et qui a atteint 2.23 MM Dhs en 2016, contribuant à 46 % des revenus de la FP. La part du Budget Général de l'Etat est de 1,32 milliards dhs, représentant 27,2% du total. Elle comprend les douze départements formateurs à hauteur de 16,3%, les budgets de l'ANAPEC (80 millions dhs pour la formation des chercheurs d'emploi) et de l'Entraide Nationale (60 millions dhs), ainsi que le budget du Département de la FP, avec 8%, lequel couvre les dépenses de fonctionnement, mais aussi celles afférentes aux IGDs, aux CFAs et la FP pénitentiaire. La part des ménages est importante et représente près de 23% du financement pour une part de 18 % dans l'offre de formation en termes d'effectifs, assurée par des établissements privés, qui ne bénéficient que d'une faible subvention de l'État, au profit d'un nombre limité de stagiaires. La place des bailleurs de fonds internationaux est également importante au Maroc. Bien qu'il s'agisse de revenus fluctuants d'une année à l'autre, on peut estimer que ceux-ci représentent, en moyenne, environ 5 % des revenus affectés à la formation professionnelle.

Actuellement, les opérateurs publics n'ont pas tous accès au même niveau de ressources financières, ce qui cause des problèmes d'équité et d'accès à certaines formations. L'absence d'un mode d'allocation des ressources normé, transparent et équitable, à la fois pour les bénéficiaires et les établissements, empêche de connaître facilement les sommes affectées à la formation professionnelle et une bonne reddition de comptes en ce domaine. Une meilleure qualité de la formation peut être assurée si tous les opérateurs reçoivent le financement adéquat à cet effet.

## 2. Rappel des recommandations

Le livrable du modèle de financement relatif à cet axe avait contenu une série de 23 recommandations, catégorisées en deux horizons de mise en œuvre :

- Recommandations à mettre en œuvre à court ou à moyen terme (horizon 1 à 5 ans). Elles constituent la majorité des recommandations, soit vingt d'entre elles, et elles sont nécessaires à actionner en premier pour la construction du modèle proposé ;
- Recommandations à mettre en œuvre dans le long terme (horizon plus de 5 ans). Elles sont au nombre de trois, et les conditions de leur mise en œuvre devront être étudiées pour une phase ultérieure.

Ces mêmes recommandations feront l'objet du plan d'action du présent livrable, et le tableau suivant en présente le rappel :

N°	Recommandations	Horizon	
		Court et moyen termes	Long terme
A1	Adopter les <b>Plans de Développement à Moyen terme et les contrats programmes</b> comme outils d'opérationnalisation des engagements de l'Etat et des parties, y compris l'OFPPT et le secteur privé	√	
A2	En application des engagements signés dans le cadre des contrats-programme d'application de la SNFP, il faut que l'État <b>accorde un mandat clair à l'autorité gouvernementale en charge de la formation professionnelle</b> , afin que l'Orientation et la Gouvernance de la FP soient assurées avec plénitude (couvrant l'ensemble des opérateurs), rigueur, efficacité et efficacité, assorties d'un mécanisme de reddition des comptes orientée "résultats"	√	
A3	Doter l'autorité gouvernementale en charge de la FP des <b>ressources et de l'organisation nécessaires</b> pour réaliser son mandat, et de ce fait clarifier et renforcer la relation d'autorité (en matière de régulation de la carte de formation, de contrôle/évaluation et de financement) entre les pouvoirs des autorités décisionnelles et l'ensemble des opérateurs de formation Cette gouvernance doit renforcer les <b>vertus de la gestion tripartite</b> au niveau du pilotage mais doit assouplir la gestion au niveau opérationnel à travers l'unicité de commandement, assortie de reddition des comptes à posteriori	√	
A4	Mettre en place un <b>plan budgétaire pluriannuel ambitieux</b> , afin que l'effort national en FP, et particulièrement l'effort budgétaire public (hors TFP et contribution des ménages), actuellement à 0,11 % du PIB, puisse se rapprocher, à terme, de la moyenne des pays de l'Union Européenne, qui est de 0,71%	0,3% du PIB en 2021	0,6% du PIB en 2030
A5	Réexaminer l'assujettissement à la TFP afin d'harmoniser son <b>application à toutes les entreprises publiques et société d'État au même titre que les entreprises privées</b> , par un souci d'équité fiscale et de solidarité horizontale entre les secteurs, en complément à la solidarité verticale entre grandes entreprises et TPEs. Pour ne pas désincarner ces formes de solidarité, des mécanismes d'incitation de toutes ces catégories à utiliser la FCE doivent être mis en place	√	
A6	Etablir <b>des coûts unitaires standardisés de formation</b> , couvrant les dépenses de fonctionnement et d'investissement, pour chacun des programmes de formation professionnelle en tenant compte des modes et niveaux de formation : résidentielle, alternée et par apprentissage, afin d' <b>harmoniser l'allocation budgétaire à la FP entre les divers opérateurs</b> publics, ainsi qu'entre opérateurs publics et privés de la formation professionnelle. L'établissement des coûts standards par programme nécessite au préalable l'élaboration d'un répertoire des secteurs de formation où seront listés les programmes officiels de formation	√	
A7	Mettre en place les mécanismes nécessaires afin que <b>les budgets alloués</b> pour les dépenses de fonctionnement soient <b>établis sur la base d'un volume d'activités</b> (nombre de stagiaires à temps complet) <b>et du coût unitaire des programmes</b> , indépendamment des efforts effectués au titre des investissements, ces derniers pouvant être amortis sur une longue période	√	
A8	Redynamiser rapidement la concertation au niveau national, régional et sectoriel afin d' <b>assurer l'adéquation quantitative et qualitative entre les besoins du marché du travail et l'offre de formation</b> tel que prévu par la SNFP 2021	√	
A9	Prendre les dispositions requises pour <b>pourvoir les ressources humaines dotées de la qualification et de la vocation</b> pour la FP, dans un contexte où l'offre de formation sera appelée à croître pour répondre aux besoins du marché du travail. Cette proposition s'étend naturellement aux gestionnaires d'établissements de formation. Il s'agirait notamment d'activer la mise en place de l'Institut National de Formation des Formateurs et des Tuteurs –INFFT- prévu par la SNFP 2021	√	
A10	Examiner de façon particulière les <b>mesures incitatives aux vacataires en retraite et dotés des compétences pour la formation</b> , pour demeurer en activité (en concertation avec les opérateurs publics et privés de FP)	√	
A12	Mettre à la disposition des opérateurs de formation publics et privés, des <b>manuels de procédure clairs et pratiques</b> , leur permettant de gérer leurs activités dans le respect des normes et standards arrêtés avec l'autorité de tutelle	√	

N°	Recommandations	Horizon	
		Court et moyen termes	Long terme
A13	Encourager, promouvoir et institutionnaliser <b>l'autonomie de gestion des établissements publics de formation</b> de manière à leur permettre de générer des recettes dans le cadre de l'instauration du projet d'établissement (mesures 46 et 82 de la SNFP 2021)	√	
A14	Concevoir et assurer <b>une meilleure coordination des dons par l'autorité de tutelle</b> , selon les besoins du plan de formation global prévisionnel et selon la capacité d'exécution des opérateurs concernés (gestion intégrée des fonds provenant de la coopération internationale, par Le DFP), en collaboration avec le MEF et les départements concernés	√	
A17	<b>Renforcer la mission du DFP en matière d'évaluation/assurance qualité, par la mise en place d'un système approprié</b> , et qui pourra à terme évoluer vers une Instance autonome d'évaluation et d'Assurance Qualité, à l'image de l'actuelle ANEAQ du secteur de l'Enseignement Supérieur ; l'Instance d'Assurance Qualité deviendra source d'information pertinente pour la rationalisation du financement alloué aux diverses catégories d'opérateurs.	√	
B1	<b>Concéder une partie de la TFP en tant que crédit mensuel à l'entreprise assujettie pour payer directement des prestations de formation</b> continue auprès d'organismes agréés, de gré à gré, selon des normes définies dans le manuel de procédures. Le reliquat non dépensé devra être systématiquement versé le mois suivant la constitution du crédit. Cette mesure a pour objectif de fluidifier le circuit de la formation continue et de responsabiliser les entreprises sur l'allocation de leurs ressources dédiées à la formation. Il reste bien entendu qu'il faut étudier les implications d'une telle démarche avant sa mise en œuvre, mais qui fonctionne sans difficultés apparentes dans au moins 2 des pays benchmarkés (France et Québec)	√	
B2	Définir les <b>avantages et les obligations des entreprises accueillant des stagiaires (stages, formation alternée, formation par apprentissage), moyennant l'effort budgétaire public requis</b> (primes fiscales ou financières conséquentes)	√	
B3	Réhabiliter la Formation alternée et la formation par apprentissage, <b>dans le cadre d'un « nouveau deal » entre l'État, les Régions et les entreprises</b> . Il est à rappeler que ce mode de formation, qui est le plus à même de garantir intrinsèquement l'adéquation de l'offre aux besoins, doit voir une implication de responsabilité de la part de l'entreprise et une implication de financement et de régulation de la part des Régions et de l'Etat, respectivement	√	
C1	Mettre en place <b>un véritable système de bourses/contributions</b> afin que les stagiaires des secteurs public et privé puissent bénéficier directement de la politique de ciblage social et régional de l'État pour leurs frais de formation et de subsistance (selon des normes et standards de coûts uniformes à établir) ; Cette politique devra intégrer efficacement les critères : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ D'<b>inclusion sociale</b> (Revenus, populations à besoins spécifiques et Région - milieu) ;</li> <li>○ Le <b>critère du Genre</b> ;</li> <li>○ Le critère de <b>l'assurance qualité</b>.</li> </ul>	√	
C2	Budgéter et mettre en place <b>un mécanisme et allocation de chèques-formation pour les candidats aux EFPP pour les filières accréditées</b>	√	
C3	Mettre en place un <b>mécanisme de crédit aux études garanti par l'État</b>	√	
A11	Elaborer et mettre en place les comptes nationaux de la FP, basés sur une comptabilité budgétaire plus analytique, et des indicateurs de gestion et de performance en formation professionnelle		√
A15	Lancer une étude à terme pour examiner la faisabilité de création d'un Fonds dédié au financement de la FP. Dans ce fonds, transiterait la TFP, ainsi que l'ensemble des contributions provenant du Budget Général de l'État		√
A16	Renforcer le rôle du DFP pour qu'elle soit en mesure d'assurer le pilotage des dispositifs de formation des départements sectoriels de formation. Cette configuration peut évoluer vers la mise en place d'une structure de gestion coordonnée, synergétique et rationalisée de ces opérateurs (départements formateurs), qui resteront financés par le BGE.		√

### 3. Plan d'action des recommandations impliquant une restructuration organisationnelle et institutionnelle

Ces recommandations sont identifiées de A1 à A17. Elles relèvent toutes du court et moyen terme, à l'exception de la A11, que l'on retrouvera avec les autres recommandations de long terme.

	Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Acteurs & Rôles	Cibles/ Echéances/Résultats/ Indicateurs	Moyens et modes de suivi	Jours/ Homme Coûts
A1	Adopter les <b>Plans de Développement à Moyen terme et les contrats programmes</b> comme outils d'opérationnalisation des engagements de l'Etat et des parties, y compris l'OPFPT et le secteur privé	<p><b>A1.1.</b> Organiser des réunions de préparation de la mise en œuvre des PDMT avec chaque opérateur public, en impliquant les fédérations sectorielles</p> <p><b>A1.2.</b> Actualiser et affiner l'échéancier de mise en œuvre des contrats-programmes avec les opérateurs privés</p> <p><b>A1.3.</b> Identifier les personnes ressources mandatées pour l'opérationnalisation des actions des PDMT et CP de chaque partenaire</p> <p><b>A1.4.</b> Constituer une commission intersectorielle de suivi de réalisation et d'échange de bonnes pratiques</p>	<p><b>DFP- Unité en charge des contrats-programmes et PDMT *</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Appeler aux réunions</li> <li>Assurer le secrétariat des réunions</li> <li>Assurer les relances des points focaux chez les OF</li> </ul> <p><b>Opérateurs de Formations (=Organismes de tutelle des OF)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participation active à toutes les réunions de commissions</li> <li>Lancer les actions auxquelles l'OF s'est engagé</li> <li>Tenir l'échéancier de réalisation des indicateurs du CP</li> </ul> <p><b>Fédérations sectorielles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participation active à toutes les réunions de commissions</li> <li>Exprimer les besoins évolutifs du secteur</li> </ul> <p>Réaliser l'évaluation des réalisations sur le terrain</p> <p><i>* L'unité doit être désignée et investie du mandat e gérer les CP et PDMT</i></p>	<p><b>Cible</b> Tous les contrats programmes lancés avec un pourcentage d'actions réalisées</p> <p><b>Echéance</b> Fin Décembre 2019</p> <p><b>Résultats</b> Ils correspondent aux engagements mentionnés dans les CP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plans de Formation élaborés</li> <li>Etudes de faisabilité de nouveaux centres livrées à Le DFP</li> <li>Ressources humaines identifiées et mobilisées</li> <li>Systèmes d'information de la FP opérationnels pour chaque OF</li> <li>Plan de Communication central et régional élaboré</li> </ul> <p><b>Indicateurs de résultats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>100% des engagements de l'OF dans le PDMT ou CP <u>initiés</u> et <u>mis en route</u> à la date d'échéance</li> <li>2 réunions par OF tenues dans l'intervalle d'échéance</li> <li>2 réunions de la commission intersectorielle tenues dans l'intervalle d'échéance</li> <li>Echéancier des réunions de suivi des 4 indicateurs validé</li> </ul>	<p><b>Comptes-rendus réguliers des réunions de commissions</b></p> <p><b>Tableau de bord des 4 indicateurs</b></p>	<p>Actions internes. Léger accompagnement : 10 J/H</p>



	Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Acteurs & Rôles	Cibles/ Echéances/Résultats/ Indicateurs	Moyens et modes de suivi	Jours/ Homme Coûts
				entre les parties (1. Effectifs de la FPI, 2. lauréats, 3. formateurs à recruter, 4. dépenses FPI)		
A2	<b>L'État accorde un mandat clair à l'autorité gouvernementale en charge de la FP pour la gouvernance et l'orientation du secteur.</b>	<p><b>A2.1.</b> Processus de concertation entre Le DFP d'une part et les 3 grands OF (Départements Formateurs, OFPPT, Secteur privé)</p> <p><b>A2.2</b> Intégration d'une disposition juridique spécifique dans le projet de loi de la FP</p> <p><b>A2.3.</b> Institution d'un mécanisme de coordination stratégique, organisationnelle et opérationnelle entre les 3 grands OF sous l'égide du DFP</p>	<p><b>Acteurs</b></p> <p><b>DFP-</b> Le Ministre, le Secrétaire d'Etat, les Directeurs</p> <p><b>OFPPT-</b> La Direction Générale Le Conseil d'Administration</p> <p><b>Les Départements Formateurs-</b> les Ministres, les Directeurs de Ressources</p> <p><b>Le Secteur Privé-</b> la fédération restructurée et "capacité"</p> <p><b>Rôle</b> Trouver un accord sur le rôle du DFP en matière de pilotage global du secteur de la FP et l'adopter</p>	<p><b>Cible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Créer une entente entre Le DFP et les Grands OF</li> <li>Donner force juridique à cette entente</li> </ul> <p><b>Échéance</b> Décembre 2019</p> <p><b>Résultats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partnership agreement d'entente et de coordination signé entre Le DFP et les 3 grands OF</li> <li>Le mandat du DFP précisant la tutelle active de coordination sur les 3 grands OF acté dans la loi</li> <li>Des résultats financiers de performance accrue grâce à la coordination</li> </ul> <p><b>Indicateurs de résultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisation des dépenses d'investissement et fonctionnement par la convergence des politiques et programmes de FP</li> <li>Tenue et fréquence des réunions de coordination entre opérateurs et DFP</li> <li>Meilleur rendement financier des programmes</li> </ul>	<p><b>Patronage de l'action par le Ministre de l'Education Nationale l'ES et la FP</b></p> <p><b>Comptes-rendus réguliers des réunions de commissions</b></p> <p><b>Tableau d'indicateurs de performances quantitatives et financières en synergie</b> (à réaliser par une action de consulting et de suivi de mise en place)</p>	25 J/H
A3	<b>Doter Le DFP des ressources et de l'organisation nécessaires pour réaliser son mandat,</b>	A3.1. Réactiver la refonte de l'organigramme du DFP	<p><b>Acteurs</b></p> <p><b>DFP-</b> Le Ministre, le Secrétaire d'Etat, les Directeurs</p>	<p><b>Cible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'organigramme du DFP adopté</li> <li>Les mécanismes de tutelle adoptés et procédurisés</li> </ul>	Activation des réunions d'élaboration et validation de	60 J/H

	Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Acteurs & Rôles	Cibles/ Echéances/Résultats/ Indicateurs	Moyens et modes de suivi	Jours/ Homme Coûts
	<b>en clarifiant et renforçant la relation d'autorité avec les OF.</b>	A3.2. Rendre effectif ce mandat en l'intégrant dans le schéma de procédures du DFP A3.3. Rédiger des TdR d'une étude d'élaboration de l'Organigramme, Procédures, SI de la FP et accompagnement	<b>Le MEF-</b> Le Ministre, le Directeur du Budget <b>Bureau de Consulting</b> <b>Rôles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Elaboration de l'Organigramme et des procédures</li></ul> Validation concertée de l'Organigramme et Procédures et accompagnement	<b>Échéance</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Novembre pour les TdR de l'étude</li><li>Mars 2020 pour la mise en place</li></ul> <b>Résultats</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Un SI de la FP opérationnel</li><li>Une plus grande fluidité des prises de décisions</li><li>Une meilleure disponibilité et transmission des informations entre DFP et les grands OF</li></ul> <b>Indicateurs de résultat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Performances du SI de la FP</li><li>Durée de mise en application des décisions (Contrats-programmes, élaboration et validation de la carte de la FP, validation des budgets des IGDs, etc.)</li></ul>	l'organigramme et des procédures	
<b>A4</b>	Mise en place d'un <b>plan budgétaire pluriannuel ambitieux</b> , au regard du benchmark international	<b>A4.1.</b> Réaliser une étude budgétaire 2020-22 alignée sur les chiffres actualisés de la SNFP <b>A4.2.</b> Négocier avec le MEF un budget pluriannuel assorti d'objectifs à atteindre	<b>Acteurs</b> <b>DFP-</b> Le Ministre, le Secrétaire d'Etat, les Directeurs <b>Le MEF-</b> Le Ministre, le Directeur du Budget <b>Le Chef du Gouvernement</b> <b>Bureau de Consulting</b> <b>Rôles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Analyses et projections</li><li>Négociation entre Ministres</li><li>Arbitrage par le CdG</li><li>Réalisation de l'étude par le Consultant</li></ul>	<b>Cible</b> Une part du PIB en termes de budget de la FP dans les lois de finances proche de pays compétiteurs et partenaires du Maroc <b>Échéance</b> Année budgétaire 2021 <b>Résultats</b> Atteindre une part de 0,3% du PIB au lieu de 0,1% <b>Indicateurs de résultat</b> Budget de la FP en part du PIB	Suivi par Le DFP de l'élaboration de l'étude budgétaire et des rounds de négociation	Accompagnement 20 J/H
<b>A5</b>	<b>Extension d'assujettissement à la TFP de toutes les entreprises</b>	<b>A5.1.</b> Faire une étude d'impact de l'extension de	<b>Acteurs</b> <b>OFPPT-</b> Direction Financière	<b>Cible</b> Augmenter les recettes de TFP <b>Échéance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rapport d'étape de l'étude</li></ul>	10 J/H

	Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Acteurs & Rôles	Cibles/ Echéances/Résultats/ Indicateurs	Moyens et modes de suivi	Jours/ Homme Coûts
	publiques et société d'État au même titre que les entreprises privées	l'assujettissement à la TFP, ou la valider <b>A5.2.</b> Réviser la décision du MEF d'exemption des entreprises d'Etat créées après 2005 de la TFP	<b>Le MEF-</b> Division des secteurs sociaux- DEPP <b>Bureau de Consulting</b> <b>Rôles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Négociation avec le MEF- DEPP</li><li>• Livrer l'étude d'impact pour le bureau de Consulting</li></ul>	Année budgétaire 2020 <b>Résultats</b> Atteindre une augmentation de x% de la TFP à la lumière de l'étude d'impact <b>Indicateurs de résultat</b> Recettes en provenance des EP nouvellement assujetties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport d'étape de la négociation</li> </ul>	
<b>A6</b>	Obtenir des coûts unitaires standardisés de formation, (fonctionnement & investissement) pour chacun des programmes de FP	<b>A6.1.</b> Lancer une étude préalable d'élaboration d'un répertoire des secteurs et programmes de formation <b>A6.2.</b> Lancer une étude analytique des coûts de la FP chez les principaux OF <b>A6.3.</b> Organiser des tables rondes de communication et concertation entre OF	<b>Acteurs</b> <b>LE DFP-</b> Direction de la coordination <b>Le MEF-</b> Division des secteurs sociaux <b>OFPPT-</b> Direction Financière- Direction de la Formation <b>Départements Formateurs-</b> Directions des ressources <b>Le Secteur Privé-</b> la fédération restructurée et "capacité" * <b>Bureau de Consulting</b> <b>Rôles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Traitement et analyse de l'information</li><li>• Concertation inter Opérateurs</li><li>• Monitoring et facilitation pour Le DFP)</li></ul> <i>* au sens de renforcer ses capacités par un appui de l'Etat</i>	<b>Cible</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lister les programmes officiels de formation</li><li>• Identifier les coûts comparés des formations chez les OF</li><li>• Harmoniser l'allocation budgétaire à la FP entre les divers opérateurs publics</li></ul> <b>Échéance</b> Décembre 2019 <b>Résultats</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Des programmes de FP officiels listés</li><li>• Une nomenclature des coûts déterminée</li><li>• Des budgets optimisés entre les OF</li></ul> <b>Indicateurs de résultat</b> Respect des Programmes par les OF Respect des coûts Corrélation des budgets avec les coûts standards	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports d'étape de l'étude</li><li>• Rapport d'étape de la concertation</li> </ul>	50 J/H
<b>A7</b>	Mise en place des mécanismes d'établissement des budgets de fonctionnement sur la base du volume d'activités et du coût	<b>A7.1.</b> Lancer une étude d'identification exhaustive des volumes d'activités des Formations et du coût réel des programmes	<b>Acteurs</b> <b>LE DFP-</b> <b>OFPPT-</b> Direction Financière- Direction de la Formation <b>Départements Formateurs-</b> Directions des ressources	<b>Cible</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Obtenir des coûts de formation en équivalent temps plein</li></ul> <b>Échéance</b> Janvier 2020 <b>Résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports d'étape de l'étude</li> </ul>	Accompagnement 20 J/H

	Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Acteurs & Rôles	Cibles/ Echéances/Résultats/ Indicateurs	Moyens et modes de suivi	Jours/ Homme Coûts
	unitaire standard des programmes		<b>Bureau de Consulting</b> <b>Rôles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation de l'étude, pour le Bureau de Consulting</li> </ul> Mise à disposition des données, suivi et validation pour les OF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des coûts déterminés</li> <li>Une détermination des budgets rationalisée</li> </ul> <b>Indicateurs de résultat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts unitaires</li> <li>Budgets</li> </ul>		
A8	Redynamiser la concertation entre OF et Fédérations sectorielles au niveau national, régional et sectoriel	<b>A8.1</b> Le DFP prend en charge la mission FP issue de la Rencontre Nationale Formation-Emploi de 2019 <b>A8.2.</b> Mener une étude de révision de la structure et prérogatives des Commissions Régionales et sectorielles de la FP	<b>Acteurs</b> <b>Le DFP-</b> <b>OFPT-</b> Direction Financière- Direction de la Formation <b>Départements Formateurs-</b> Directions des ressources <b>Rôles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participation à l'organisation</li> </ul> Mise en œuvre rapide des recommandations	<b>Cible</b> Adéquation quantitative et qualitative entre les besoins du marché du travail et l'offre de formation (SNFP 2021) <b>Échéance</b> Novembre 2019 pour l'étude Octobre 2020 pour le nouveau format des commissions <b>Résultats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un fonctionnement optimisé des commissions</li> <li>Des mesures claires d'amélioration de l'adéquation formation-emploi</li> <li>Une amélioration du rendement quantitatif et financier de la FP</li> </ul> <b>Indicateurs de résultat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Objectifs de taux d'insertion</li> <li>Satisfaction des employeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultats de l'Observatoire des branches en matière d'adéquation formation/emploi</li> <li>Enquêtes de satisfaction des employeurs (à terme)</li> </ul>	15 J/H
A9	Pourvoir les acteurs en ressources humaines dotées de la qualification et de la vocation pour la FP	<b>A9.1.</b> Elaborer et réaliser un plan de recrutement orienté compétences <b>A9.2.</b> Opérer un redéploiement du personnel-clé vers le DFP <b>A9.3.</b> Elaborer et exécuter un plan de revalorisation des compétences dans des EFP pilotes d'OF sélectionnés	<b>Acteurs</b> <b>LE DFP-</b> <b>OFPT-</b> Direction de la Formation <b>Départements Formateurs-</b> Directions des ressources <b>Bureau de Consulting</b> <b>Rôles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place l'action de recrutement, de</li> </ul>	<b>Cible</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer le rendement de l'accompagnement de la réforme</li> <li>Améliorer le rendement quantitatif et Financier de la formation</li> </ul> Disposition introduite dans la Loi de Finances 2020 <b>Échéance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'étape de l'étude</li> <li>Compte rendu des actions RH menées par les OF</li> </ul>	60 J/H

	Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Acteurs & Rôles	Cibles/ Echéances/Résultats/ Indicateurs	Moyens et modes de suivi	Jours/ Homme Coûts
		<b>A9.4.</b> Finaliser l'étude de création de l'Institut de Formation des Formateurs INFFT (in SNFP)	redéploiement et de revalorisation • Réalisation de l'étude par le Consultant	Entre Décembre 2019 et Décembre 2020 <b>Résultats</b> • Des RH d'administratifs et Formateurs mis à niveau • Des programmes de revalorisation mis en place • L'INFFT programmé et budgété <b>Indicateurs de résultat</b> • Taux de nouveaux cadres et personnel clé au DFP et chez les OF		
<b>A10</b>	<b>Mesures incitatives aux vacataires en retraite et dotés des compétences pour la formation</b>	<b>A10.1.</b> Etudier la faisabilité et l'impact d'une exonération d'IR des vacations des retraités des secteurs d'activité en partenariat avec les OF <b>A10.2.</b> Prévoir la mesure d'exonération fiscale IR des vacataires	<b>Acteurs</b> <b>LE DFP</b> - Direction de la coordination <b>Le MEF</b> - Division des secteurs sociaux- DGI <b>OFPPT</b> - Direction de la Formation <b>Départements Formateurs</b> - Directions des ressources <b>Le Secteur Privé</b> - la fédération restructurée et "capacité" * <b>Bureau de Consulting</b> <b>Rôles</b> • Négociation pour Le DFP • Adoption de la dépense fiscale concernée pour le MEF-DGI <i>* au sens de renforcer ses capacités par un appui de l'Etat</i>	<b>Cible</b> Disposition introduite dans la Loi de Finances 2020 <b>Echéance</b> Janvier 2020 <b>Résultats</b> • Des ressources humaines plus adéquates • Un coût de formation optimisé <b>Indicateurs de résultat</b> • Coût fiscal de la masse salariale	• Rapports d'étape de l'étude	Actions internes. Pas de coût spécifique
<b>A12</b>	<b>Mise à la disposition des OF publics et privés, des manuels de procédures clairs et pratiques</b>	<b>A12.1.</b> Elaboration de manuels de procédures de gestion administrative et de la formation	<b>Acteurs</b> <b>LE DFP</b> - Direction de la planification- Direction de la Coordination	<b>Cible</b> • Manuel des procédures identifiés, rédigés, validés et mis en application <b>Echéance</b>	• Rapports d'étape de l'étude	40 J/H

	Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Acteurs & Rôles	Cibles/ Echéances/Résultats/ Indicateurs	Moyens et modes de suivi	Jours/ Homme Coûts
		<b>A12.2.</b> Mise en application des manuels	<b>OFPT-</b> Direction de la Formation <b>Départements Formateurs-</b> Directions des ressources <b>Le Secteur Privé-</b> la fédération restructurée et "capacité" * <b>Bureau de Consulting</b> <b>Rôles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotage pour Le DFP</li> <li>Réalisation des manuels par le consultant</li> </ul> <i>* au sens de renforcer ses capacités par un appui de l'Etat</i>	Novembre 2019 <b>Résultats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Une meilleure efficacité de gestion</li> <li>Une meilleure adéquation de la formation aux besoins</li> </ul> <b>Indicateurs de résultat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atteinte des objectifs de gestion dans le volet administratif</li> <li>Satisfaction des employeurs sur le volet rendement et adéquation</li> </ul>		
<b>A13</b>	<b>Renforcer l'autonomie de gestion des établissements publics de formation</b>	<b>A13.1.</b> Réaliser une étude d'identification des objectifs et moyens d'autonomiser les établissements, assortie d'un mécanisme d'évaluation <b>A13.2.</b> Mener une action de sensibilisation des Etablissements Formateurs à l'opportunité et méthodes de l'autonomie de gestion	<b>Acteurs</b> <b>Le DFP-</b> Direction de la planification- Direction de la Coordination <b>Départements formateurs –</b> Direction des Ressources- Direction Financière <b>MEF-</b> Division des secteurs sociaux <b>Bureau de Consulting</b> <b>Rôles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotage de l'étude d'accompagnement pour Le DFP</li> <li>Réalisation de l'étude par le consultant</li> </ul>	<b>Cible</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Performance des établissements</li> <li>Responsabilisation sur leurs dépenses et recettes</li> <li>Leur permettre de générer des recettes de formation continue et de conseil</li> </ul> <b>Échéance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entre Janvier 2020 et Juin 2020</li> <li>Première évaluation Juin 2021</li> </ul> <b>Résultats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleure performance pédagogique, administrative et financière</li> <li>Optimisation de leurs budgets</li> </ul> <b>Indicateurs de résultat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recettes de formation</li> <li>Volume du budget de fonctionnement ou de la subvention d'équilibre</li> <li>Atteinte des objectifs à l'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'étape de l'étude</li> <li>Test d'évaluation</li> </ul>	50 J/H

	Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Acteurs & Rôles	Cibles/ Echéances/Résultats/ Indicateurs	Moyens et modes de suivi	Jours/ Homme Coûts
A14	<b>Meilleure coordination des dons et prêts par l'autorité de tutelle</b>	<p><b>A14.1.</b> Mise en place d'un circuit d'information sur les projets de dons et prêts FP entre le MEF, les Départ. Formateurs et Le DFP</p> <p><b>A14.2.</b> Etablir un sous-compte national des dons et prêts à la FP (à intégrer aux CNFP)</p> <p><b>A14.3.</b> Elaborer un plan marketing pour la prospection &amp; collecte sélective des dons et prêts</p>	<p><b>Acteurs</b></p> <p><b>LE DFP</b>- Secrétariat Général- Direction Administrative et RH</p> <p><b>MEF</b>- Direction du Trésor- Direction du Budget (Sces Sociaux)</p> <p><b>MENESFP</b>- Inspection <b>Bureau de consulting</b></p> <p><b>Rôles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation de l'étude du circuit d'information et du manuel de procédures du plan marketing par le consultant</li> <li>• Pilotage de l'étude et mise en œuvre de l'action pour le DFP</li> <li>• Coordination pour le MEF</li> </ul>	<p><b>Cible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriser les besoins nationaux en FP et les placer au cœur des négociations donateurs-MEF</li> <li>• Rendre la prospection anticipative et sélective, en phase avec la SNFP</li> <li>• Augmenter de 30% le volume des dons à la FP</li> </ul> <p><b>Echéance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décembre pour le mécanisme</li> <li>• Evaluation décembre 2020</li> </ul> <p><b>Résultats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des dons plus nombreux</li> <li>• Des prêts plus ciblés aux besoins et adaptés à la capacité de réalisation</li> <li>• Des prêts et dons non redondants et cohérents avec la SNFP</li> </ul> <p><b>Indicateurs de résultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume pondéré des dons et prêts, selon les missions d'évaluations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports d'étape de l'étude</li> <li>• Audit de fonctionnement du mécanisme</li> </ul>	20 J/H
A17	<b>Renforcement de la mission d'évaluation et contrôle qualité par la mise en place d'un système approprié</b>	<p><b>A17.1.</b> Mener une étude de réexamen des prérogatives et le positionnement de l'entité en charge de l'évaluation dans l'organigramme du DFP</p> <p><b>A17.2.</b> Elaborer une étude de conception, d'organisation et mise en place d'un système d'évaluation et assurance qualité au sein du DFP</p> <p><b>A17.3</b> Organiser un événement et des sessions de</p>	<p><b>Acteurs</b></p> <p><b>Le DFP</b></p> <p><b>Bureau de Consulting</b></p> <p><b>Une sélection d'établissements pilotes chez : Départements Formateurs, OFPPT, Secteur Privé</b></p> <p><b>MENESFP</b>- Inspection</p> <p><b>Rôles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage de l'étude d'accompagnement et réalisation des actions-test d'évaluation par le DFP</li> </ul>	<p><b>Cible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer le rendement pédagogique et financier des établissements de tous les OF</li> <li>• Instaurer la culture de reddition des comptes</li> <li>• Identifier la forme d'assurance qualité appropriée</li> </ul> <p><b>Echéance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mars 2020</li> <li>• Evaluation Mars 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports d'étape de l'étude</li> <li>• Modèles de rapports d'évaluation</li> <li>• Audit de fonctionnement du mécanisme</li> </ul>	100 J/H

	Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Acteurs & Rôles	Cibles/ Echéances/Résultats/ Indicateurs	Moyens et modes de suivi	Jours/ Homme Coûts
		<p>communication et coordination avec les parties assujetties à l'évaluation et assurance qualité avec la désignation d'établissements pilotes</p> <p><b>A.17.4</b> Réaliser des actions-test d'évaluation sur les établissements pilote</p> <p><b>A.17.5.</b> Elaborer le cahier des charges de l'instance d'évaluation et Assurance qualité pour la phase ultérieure</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation de l'étude par le consultant</li> <li>• Mise en œuvre des missions d'évaluation et remédiation pour Le DFP ou éventuellement le mandataire</li> <li>• Echange de bonnes pratiques d'évaluation pour le Ministère de l'Education Nationale</li> </ul>	<p><b>Résultats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% des établissements pilotes couvert par l'évaluation-test</li> <li>• 100% des établissements pilotes couvert par les recommandations de remédiation</li> <li>• Cahier des charges de l'instance d'évaluation et Assurance qualité pour la phase ultérieure</li> </ul> <p><b>Indicateurs de résultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports d'évaluation et rapports de recommandation réguliers</li> <li>• Adhésion des établissements pilote à la démarche</li> </ul>		
	<b>Total des JH pour recommandations Institutionnelles</b>					<b>480 J/H</b>



#### 4. Plan d'action des recommandations relatives aux aménagements impliquant l'entreprise

Ces recommandations sont identifiées de B1 à B3. Elles relèvent toutes du court et moyen terme et sont détaillées dans le tableau suivant :

	Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Acteurs & Rôles	Cibles/ Échéances/Résultats/ Indicateurs	Moyens et modes de suivi	Jours/ Homme Coûts
B1	<b>Concession d'une partie de la TFP en tant que crédit mensuel à l'entreprise assujettie pour payer directement des prestations de FC</b>	<p><b>B1.1.</b> Mener une étude approfondie de Benchmark de 3 expériences mondiales* de concession partielle de TFP avec examen des avantages, risques et contextualisation</p> <p><b>B1.2.</b> Mener des négociations avec le MEF pour l'adoption de la réforme</p> <p><b>B1.3.</b> Action de sensibilisation et responsabilisation des entreprises</p> <p><b>B1.4.</b> Mise en place d'un mécanisme d'inspection assorti de sanctions</p> <p><i>* France, Québec, Espagne</i></p>	<p><b>DFP-</b> Direction de la Formation en Milieu professionnel</p> <p><b>OFPPPT-</b> Direction de la FC</p> <p><b>MEF-</b> DEPP</p> <p><b>GIACs et fédérations professionnelles</b></p> <p><b>Opérateurs de Conseil et de Formation</b></p> <p><b>Consultants</b></p> <p><b>Rôles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduite de l'étude par le consultant</li> <li>• Pilotage de l'étude et de la mise en place pour Le DFP et l'OFPPPT</li> </ul> <p>Mise en place et conduite de l'inspection pour Le DFP et la DEPP</p>	<p><b>Cible</b></p> <p>Améliorer la prestation de FC</p> <p>Augmenter de 50% le taux d'utilisation de la TFP pour la FC</p> <p><b>Échéance</b></p> <p>Fin Juin 2020</p> <p><b>Résultats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des actions FC plus importantes en nombre et en volume</li> <li>• Une plus grande utilisation des fonds TFP pour la FC</li> </ul> <p><b>Indicateurs de résultats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'actions réalisées</li> <li>• Volume des financements concernés</li> <li>• Nombre d'incidents détectés à l'inspection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports d'étape de l'étude</li> <li>• Observation d'évolution des contrats de FC</li> <li>• Inspection de fonctionnement du mécanisme</li> </ul>	30 J/H
B2 B3*	<b>Définition des avantages &amp; obligations des entreprises accueillant des stagiaires, moyennant l'effort budgétaire public requis. et Réhabilitation de la formation alternée FAL et la formation par apprentissage FPA, dans le cadre d'un « new deal » entre l'État, les Régions et les entreprises.</b>	<p><b>B2.1.</b> Mener une étude sur l'aversion des entreprises et de certains OF pour l'alternance et l'apprentissage et sur les types d'avantages incitatifs et les obligations de contrepartie des Entreprises pour l'accueil de stagiaires, apprentis et stagiaires en alternance, avec un Benchmark approfondi de 3 expériences mondiales similaires</p> <p><b>B2.2.</b> Intégrer le dispositif d'incitation dans le projet de loi de la FP</p>	<p><b>Acteurs</b></p> <p><b>LE DFP-</b> Direction Formation en Milieu Professionnel</p> <p><b>Le MEF-</b> DGI- Division des secteurs sociaux</p> <p><b>OFPPPT-</b> Direction de la Formation Continue</p> <p><b>Départements Formateurs-</b> Directions des ressources</p> <p><b>Le Secteur Privé-</b> la fédération</p> <p><b>Bureau de Consulting</b></p> <p><b>Rôles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage de l'étude et Négociation fiscale pour Le DFP</li> </ul>	<p><b>Cible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer une dynamique nouvelle de FPA &amp; FAL au sein et avec 300 entreprises pilotes retenues dans 3 régions</li> <li>• 80% des objectifs d'effectifs en formation atteint à l'échéance</li> <li>• Déblocage des incitations décidées au profit des entreprises</li> <li>• Atteindre un taux de 80% de réussite des opérations pilotes menées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports d'étape de l'étude</li> <li>• Audit de fonctionnement du mécanisme</li> </ul>	50 J/H

Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Acteurs & Rôles	Cibles/ Echéances/Résultats/ Indicateurs	Moyens et modes de suivi	Jours/ Homme Coûts
<i>*il est proposé de fusionner ces actions dans le plan d'action</i>	<p><b>B3.1.</b> Concevoir un modèle de développement de la FPA &amp; FAL innovant et adapté au nouveau contexte économique &amp; industriel</p> <p><b>B3.2.</b> Lancer des expériences pilotes dans des régions pilotes, dans le cadre des nouvelles Cités des Métiers et Compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoption de la dépense fiscale concernée pour le MEF-DGI</li> <li>• Réalisation de l'étude par le consultant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteindre un taux de 15% de stagiaires en formation au Maroc qui sont en apprentissage et en alternance</li> </ul> <p><b>Échéance</b> Décembre 2019 pour l'étude Juin 2021 pour l'évaluation des expériences pilote</p> <p><b>Résultats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration des savoir-faire des stagiaires</li> <li>• Amélioration de l'adéquation des formations aux besoins des entreprises</li> </ul> <p><b>Indicateurs de résultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement de la dépense fiscale</li> <li>• Taux de satisfaction des entreprises pilotes</li> <li>• Taux d'acquisition des compétences programmées</li> </ul>		
<b>Total des JH pour recommandations Droits &amp; Rôles de l'Entreprise</b>					<b>80 J/H</b>

## 5. Plan d'action des recommandations relatives à l'intégration économique des ménages

Ces recommandations sont identifiées de C1 à C3. Elles relèvent toutes du court et moyen terme et sont détaillées dans le tableau suivant :

	Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Acteurs & Rôles	Cibles/ Echéances/Résultats/ Indicateurs	Moyens et modes de suivi	Jours/ Homme Coûts
C1	<b>Mise en place d'un véritable système de bourses au profit des stagiaires du secteur public</b>	<p><b>C1.1.</b> Mettre à jour le recensement des boursiers potentiels de la FP publique</p> <p><b>C1.2.</b> Affiner le budget prévisionnel pluriannuel des bourses de FP en considérant le ciblage</p> <p><b>C1.3.</b> Estimer l'impact des bourses sur la fréquentation des établissements de FP et sur la réalisation des objectifs de l'ISG</p> <p>Ces trois tâches peuvent être menées en interne par Le DFP et ses partenaires, avec l'accompagnement d'un bureau de consulting</p>	<p><b>DFP-</b> Secrétariat Général</p> <p><b>OFPPPT-</b> Direction Financière</p> <p><b>Départements Formateurs-</b> Directions des Ressources</p> <p><b>Ministère de l'Intérieur-</b> Conseils préfectoraux</p> <p><b>MEF-</b> Direction du Budget</p> <p>Bureau de Consulting</p> <p><b>Rôles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduite de l'étude d'accompagnement par le consultant</li> <li>• Pilotage de l'étude et de la mise en place pour Le DFP et l'OFPPPT</li> <li>• Observation des critères ISG par Le DFP</li> <li>• Négociation avec le MEF</li> </ul>	<p><b>Cible</b></p> <p>Optimiser, au regard du Budget alloué, l'accessibilité à la FP publique des stagiaires ciblés</p> <p><b>Echéance</b></p> <p>Fin Décembre 2019 pour l'étude</p> <p>Septembre 2020 pour le lancement du nouveau format de système de bourses</p> <p><b>Résultats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un meilleur accès à la FP des populations vulnérables et à encourager</li> </ul> <p><b>Indicateurs de résultats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'inscription des stagiaires de milieu défavorisés</li> <li>• Taux d'inscription des PSH</li> <li>• Taux de fréquentation de la FP dans les régions défavorisées</li> <li>• Taux de fréquentation des filles dans la FP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports d'étape de l'étude</li> <li>• Inspection de fonctionnement du mécanisme</li> </ul>	20 J/H
C2	<b>Budgéter et mettre en place un mécanisme et allocation de chèques-formation pour les stagiaires du privé</b>	<p><b>C2.1.</b> Mener une étude sur les scénarii budgétaires et opérationnels des mécanismes de chèques-formation souhaités par l'Etat, avec Benchmark, recommandations et prévision d'impact sur la promotion de la FP</p> <p><b>C2.2.</b> Lancer une opération pilote sur quelques secteurs de FPP et quelques régions</p>	<p><b>Acteurs</b></p> <p><b>LE DFP-</b></p> <p><b>Le MEF-</b> Division des secteurs sociaux</p> <p><b>Le Secteur Privé-</b> la Fédération, restructurée et "capacité"</p> <p><b>Bureau de Consulting</b></p> <p><b>Rôles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage de l'étude et Négociation de</li> </ul>	<p><b>Cible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser la diversification de l'offre de FP par l'accessibilité à des formations ciblées de la FPP accréditée</li> <li>• Encourager le secteur privé accrédité de façon ciblée</li> </ul> <p><b>Echéance</b></p> <p>Décembre 2019 pour l'étude</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports d'étape de l'étude</li> <li>• Etude d'évaluation post-opération pilote</li> </ul>	40 J/H

	Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Acteurs & Rôles	Cibles/ Echéances/Résultats/ Indicateurs	Moyens et modes de suivi	Jours/ Homme Coûts
		<b>C2.3.</b> Intégrer cette disposition dans le contrat-programme avec la fédération des EFPP, restructurée et "capacité"	compensation budgétaire avec le MEF pour Le DFP Réalisation de l'étude et de l'accompagnement par le consultant	Septembre 2020 pour le lancement de l'opération pilote Juillet 2021 pour l'évaluation de l'expérience pilote <b>Résultats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développement des EFPP accrédités dans les secteurs et régions ciblées</li> <li>Amélioration de la qualité dans les EFPP par l'augmentation des ressources</li> <li>Elargissement de l'offre de FP en capacité d'accueil</li> </ul> <b>Indicateurs de résultat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evolution des inscrits dans les EFPP accrédités</li> </ul>		
<b>C3</b>	<b>Mise en place d'un mécanisme de crédit à la formation professionnelle garanti par l'État</b>	<b>C3.1.</b> Mener une étude sur la faisabilité d'un mécanisme de prêts à la formation garanti par l'État <b>C3.2.</b> Lancer une campagne de sensibilisation de l'entreprise pour l'adhésion au projet et l'engagement de préférence aux lauréats diplômés	<b>Acteurs</b> <b>LE DFP-</b> Direction de la coordination et de la FPP <b>Le Groupement Professionnel des Banques au Maroc</b> <b>MEF-</b> Direction du Trésor <b>Le Secteur Privé-</b> la Fédération <b>Bureau de Consulting</b> <b>Rôles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotage de l'étude et Négociation de compensation budgétaire pour Le DFP</li> <li>Réalisation de l'étude et de l'accompagnement de négociation par le consultant</li> </ul> Négociation de l'accord avec le GPBM et de l'octroi de la	<b>Cible</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter l'accès à des formations accréditées ciblées de la FPP</li> <li>Encourager le secteur privé accrédité de façon ciblée</li> </ul> <b>Échéance</b> Janvier 2020 pour l'étude Septembre 2020 pour le lancement de l'opération pilote Juillet 2021 pour l'évaluation de l'expérience pilote <b>Résultats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développement des EFPP accrédités dans les secteurs et régions ciblées</li> <li>Amélioration de la qualité dans les EFPP par</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'étape de l'étude</li> <li>Etude d'évaluation post-opération pilote</li> </ul>	30 J/H

	Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Acteurs & Rôles	Cibles/ Echéances/Résultats/ Indicateurs	Moyens et modes de suivi	Jours/ Homme Coûts
			garantie avec le MEF <b>pour le MEF</b>	l'augmentation des ressources <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elargissement de l'offre de FP en capacité d'accueil</li> </ul> <b>Indicateurs de résultat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution des inscrits dans les EFPP accrédités</li> </ul>		
	<b>Total des JH pour recommandations Intégration Economique des Ménages</b>					<b>90 J/H</b>

## 6. Plan d'action des recommandations relatives à l'adaptation institutionnelle à long terme

Ces recommandations sont identifiées par les codes A11, A15 et A16. Elles relèvent du long terme et ont trait à la mise en place de structures institutionnelles nouvelles qui vont avoir un impact direct ou indirect sur le financement de la FP au Maroc. Elles sont détaillées dans le tableau suivant :

	Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Acteurs & Rôles	Cibles/ Echéances/Résultats/ Indicateurs	Moyens et modes de suivi	Jours/ Homme Coûts
A11	<b>Elaborer et mettre en place les comptes nationaux de la FP</b>	<b>A11.1.</b> Mener une étude de faisabilité et d'élaboration des comptes nationaux de la FP <b>A11.2.</b> Adopter le mécanisme de production et de diffusion des informations relatives aux comptes nationaux <b>A11.3.</b> Intégrer le dispositif dans le projet de loi de la FP	<b>DFP-</b> Secrétariat Général <b>OFPPT-</b> Direction Financière <b>Départements Formateurs-</b> Directions des Ressources <b>MEF-</b> Direction du Budget <b>Bureau de Consulting</b> <b>Rôles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conduite de l'étude d'accompagnement par le consultant</li> </ul> Pilotage de l'étude et de la mise en place par Le DFP, l'OFPPT et le MEF	<b>Cible</b> Rendre disponible des informations détaillées et fiables sur les sources et utilisation des fonds de la FP pour améliorer la performance du système FP <b>Echéance</b> Fin Mars 2020 pour l'étude Mars 2021 pour la première publication des Comptes <b>Résultats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La transparence et la visibilité assurée en matière de financement de la FP</li> </ul> <b>Indicateurs de résultats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Précision et pertinence des indicateurs de performance de la FP</li> <li>Régularité de la publication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'étape de l'étude</li> <li>Désignation d'une cellule de réalisation et suivi des Comptes nationaux FP</li> </ul>	60 J/H
A15	<b>Faisabilité de création d'un Fonds dédié au financement de la FP</b>	<b>A15.1.</b> Mener une étude sur l'opportunité, la faisabilité et la nature du fonds (comptable ou budgétaire et financier) <b>A15.2.</b> Intégrer le dispositif des coûts standards dans la concertation avec les opérateurs <b>A15.3.</b> Fédérer les opérateurs de FP autour de la pertinence et l'efficacité préconisées du fonds	<b>Acteurs</b> <b>LE DFP-</b> <b>L'OFPPT-</b> Direction Générale, Direction Financière <b>Le MEF-</b> Division des secteurs sociaux <b>Le Secteur Privé-</b> la Fédération, <b>Bureau de Consulting</b> <b>Rôles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotage de l'étude pour Le DFP, l'OFPPT et le MEF</li> </ul>	<b>Cible</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rationaliser l'allocation budgétaire globale des fonds de la FP entre les grands OF</li> </ul> <b>Echéance</b> Juin 2020 pour l'étude Septembre 2021 pour le lancement du mécanisme Décembre 2022 pour l'évaluation du mécanisme <b>Résultats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Une allocation budgétaire de la FP rationalisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'étape de l'étude</li> <li>Etude d'évaluation</li> </ul>	50 J/H

	Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Acteurs & Rôles	Cibles/ Echéances/Résultats/ Indicateurs	Moyens et modes de suivi	Jours/ Homme Coûts
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation à l'étude et à la mise en place pour la Fédération du privé</li> </ul> Réalisation de l'étude et de l'accompagnement par le consultant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une efficacité et efficience du système améliorées</li> </ul> <b>Indicateurs de résultat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleure adéquation entre l'allocation budgétaire et le rendement de chaque grand opérateur de FP</li> </ul>		
A16	Mise en place au sein du DFP d'une structure de pilotage coordonné, synergétique et rationalisé de l'activité FP des départements formateurs (DF)	<b>A16.1.</b> Mener une étude sur l'opportunité, la faisabilité et la nature de la structure de pilotage de la FP des DF <b>A16.2.</b> Intégrer dans le projet de loi sur la FP le rôle de pilotage renforcé de la FP des Départements Formateurs par le DFP <b>A16.3.</b> Intégrer dans le projet de réorganisation du DFP le rôle de pilotage renforcé de la FP des Départements Formateurs <b>A16.4.</b> Lancer une campagne de sensibilisation des départements formateurs pour l'adhésion au projet	<b>Acteurs</b> <b>LE DFP-</b> <b>MEF-</b> Direction du Budget (Div des secteurs sociaux) <b>Les Départements</b> <b>Formateurs-</b> Directions des Ressources <b>Bureau de Consulting</b> <b>Rôles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotage de l'étude et pour Le DFP</li> <li>Réalisation de l'étude et de l'accompagnement par le consultant</li> </ul> Accompagnement et aval pour le MEF	<b>Cible</b> Un fonctionnement plus cohérent, efficient et efficace des EFP des DF <b>Échéance</b> Juin 2020 pour l'étude Septembre 2021 pour le lancement d'une opération pilote avec certains DF pilotes Juin 2023 pour l'évaluation de l'expérience pilote <b>Résultats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disposer d'une configuration rationnelle, viable, concertée et opérationnalisable d'une structure de pilotage de la FP des DF</li> </ul> <b>Indicateurs de résultat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleures performances des EFP des DF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'étape de l'étude</li> <li>Etude d'évaluation post-opération pilote</li> </ul>	80 J/H
	Total JH pour les recommandations adaptation institutionnelle à long terme					190 J/H

En conclusion de l'estimation des coûts en Jours /Homme de l'ensemble des actions, le tableau suivant indique un total de 840 J/H. Toutefois, il est important de rappeler qu'il ne s'agit ici que d'estimations d'approche. Le volume définitif ne pourra être établi qu'à l'élaboration des termes de référence des études et actions d'accompagnement qui sont proposées, et il sera définitivement arrêté à travers les soumissions par les consultants.

Catégorie des recommandations	Recommandations	Vol J/H
<b>A</b>	Total des JH pour recommandations Institutionnelles	<b>480 J/H</b>
<b>B</b>	Total des JH pour recommandations Impliquant l'Entreprise	<b>80 J/H</b>
<b>C</b>	Total des JH pour recommandations Intégration Economique des Ménages	<b>90 J/H</b>
<b>A Long Terme</b>	Total JH pour les recommandations adaptation institutionnelle à long terme	<b>190 J/H</b>
<b>Total Général de l'Axe Financement</b>		<b>840 J/H</b>



## 7. Priorisation des actions

A la lumière du plan d'action, avec les conditions de mise en œuvre de chacune des actions du plan, la priorisation qui peut être faite de ces diverses actions est classée en trois degrés :

- Degré 1 : première priorité
- Degré 2 : deuxième priorité
- Degré 3 : troisième priorité

Cette priorisation est un affinement de la priorisation thématique présentée dans le livrable 10 Tâche 8, relatif aux recommandations, et particulièrement au sein des objectifs ou recommandations à court et moyen terme.

La classification est la suivante :

	Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Degré de priorité
A1	Adopter les <b>Plans de Développement à Moyen terme et les contrats programmes</b> comme outils d'opérationnalisation des engagements de l'Etat et des parties, y compris l'OFPT et le secteur privé	<b>A1.1.</b> Organiser des réunions de préparation de la mise en œuvre des PDMT avec chaque opérateur public, en impliquant les fédérations sectorielles <b>A1.2.</b> Actualiser et affiner l'échéancier de mise en œuvre des contrats-programmes avec les opérateurs privés <b>A1.3.</b> Identifier les personnes ressources mandatées pour l'opérationnalisation des actions des PDMT et CP de chaque partenaire <b>A1.4.</b> Constituer une commission intersectorielle de suivi de réalisation et d'échange de bonnes pratiques	<b>1</b>
A2	L'Etat accorde un mandat clair à l'autorité gouvernementale en charge de la FP pour la gouvernance et l'orientation du secteur	<b>A2.1.</b> Processus de concertation entre Le DFP d'une part et les 3 grands OF (Départements Formateurs, OFPT, Secteur privé) <b>A2.2.</b> Intégration d'une disposition juridique spécifique dans le projet de loi de la FP <b>A2.3.</b> Institution d'un mécanisme de coordination stratégique, organisationnelle et opérationnelle entre les 3 grands OF sous l'égide du DFP	<b>1</b>
A3	Doter Le DFP des ressources et de l'organisation nécessaires pour réaliser son mandat, en clarifiant et renforçant la relation d'autorité avec les OF	A3.1. Réactiver la refonte de l'organigramme du DFP A3.2. Rendre effectif ce mandat en l'intégrant dans le schéma de procédures du DFP A3.3. Rédiger des TdR d'une étude d'élaboration de l'Organigramme, Procédures, SI de la FP et accompagnement	<b>1</b>
A4	Mise en place d'un <b>plan budgétaire pluriannuel ambitieux</b> , au regard du benchmark international	<b>A4.1.</b> Réaliser une étude budgétaire 2020-22 alignée sur les chiffres actualisés de la SNFP <b>A4.2.</b> Négocier avec le MEF un budget pluriannuel assorti d'objectifs à atteindre	<b>2</b>
A5	Extension d'assujettissement à la TFP de toutes les entreprises publiques et société d'Etat au même titre que les entreprises privées	<b>A5.1.</b> Faire une étude d'impact de l'extension de l'assujettissement à la TFP, ou la valider <b>A5.2.</b> Réviser la décision du MEF d'exemption des entreprises d'Etat créées après 2005 de la TFP	<b>1</b>
A6	Obtenir des coûts unitaires standardisés de formation, (fonctionnement & investissement) pour chacun des programmes de FP	<b>A6.1.</b> Lancer une étude préalable d'élaboration d'un répertoire des secteurs et programmes de formation <b>A6.2.</b> Lancer une étude analytique des coûts de la FP chez les principaux OF <b>A6.3.</b> Organiser des tables rondes de communication et concertation entre OF	<b>1</b>
A7	Mise en place des mécanismes d'établissement des budgets de fonctionnement sur la base du volume d'activités et du coût unitaire standard des programmes	<b>A7.1.</b> Lancer une étude d'identification exhaustive des volumes d'activités des Formations et du coût réel des programmes	<b>2</b>
A8	Redynamiser la concertation entre OF et Fédérations sectorielles au niveau national, régional et sectoriel	<b>A8.1.</b> LE DFP prend en charge la commission FP issue des Rencontre Nationale Formation-Emploi de 2019 <b>A8.2.</b> Mener une étude de révision de la structure et prérogatives des Commissions Régionales et sectorielles de la FP	<b>2</b>

	Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Degré de priorité
A9	Pourvoir les acteurs en ressources humaines dotées de la qualification et de la vocation pour la FP	A9.1. Elaborer et réaliser un plan de recrutement orienté compétences A9.2. Opérer un redéploiement du personnel-clé vers le DFP A9.3. Elaborer et exécuter un plan de revalorisation des compétences dans des EFP pilotes d'OF sélectionnés A9.4. Finaliser l'étude de création de l'Institut de Formation des Formateurs INFFT (in SNFP)	2
A10	Mesures incitatives aux vacataires en retraite et dotés des compétences pour la formation	A10.1. Etudier la faisabilité et l'impact d'une exonération d'IR des vacations des retraités des secteurs d'activité en partenariat avec les OF A10.2. Prévoir la mesure d'exonération fiscale IR des vacataires	3
A12	Mise à la disposition des OF publics et privés, des manuels de procédures clairs et pratiques	A12.1. Elaboration de manuels de procédures de gestion administrative et de la formation A12.2. Mise en application des manuels	2
A13	Renforcer l'autonomie de gestion des établissements publics de formation	A13.1. Réaliser une étude d'identification des objectifs et moyens d'autonomiser les établissements, assortie d'un mécanisme d'évaluation A13.2. Mener une action de sensibilisation des Etablissements Formateurs à l'opportunité et méthodes de l'autonomie de gestion	2
A14	Meilleure coordination des dons et prêts par l'autorité de tutelle	A14.1. Mise en place d'un circuit d'information sur les projets de dons et prêts FP entre le MEF, les Départ. Formateurs et Le DFP A14.2. Etablir un sous-compte national des dons et prêts à la FP (à intégrer aux CNFP) A14.3. Elaborer un plan marketing pour la prospection & collecte sélective des dons et prêts	2
A17	Renforcement de la mission d'évaluation et contrôle qualité par la mise en place d'un système approprié	A17.1. Mener une étude de réexamen les prérogatives et le positionnement de l'entité en charge de l'évaluation dans l'organigramme DFP A17.2. Organiser un évènement et des sessions de communication et coordination avec les parties assujetties à l'évaluation et assurance qualité A17.3. Elaborer le cahier des charges de l'instance d'évaluation et Assurance qualité pour la phase ultérieure	1
B1	Concession d'une partie de la TFP en tant que crédit mensuel à l'entreprise assujettie pour payer directement des prestations de FC	B1.1. Mener une étude approfondie de Benchmark de 3 expériences mondiales* de concession partielle de TFP avec examen des avantages, risques et contextualisation B1.2. Mener des négociations avec le MEF pour l'adoption de la réforme B1.3. Action de sensibilisation et responsabilisation des entreprises B1.4. Mise en place d'un mécanisme d'inspection assorti de sanctions * France, Québec, Espagne	2
B2 B3*	Définition des avantages & obligations des entreprises accueillant des stagiaires, moyennant l'effort budgétaire public requis. et Réhabilitation de la formation alternée FAL et la formation par apprentissage FPA, dans le cadre d'un « new deal » entre l'État, les Régions et les entreprises. <i>*il est proposé de fusionner ces actions dans le plan d'action</i>	B2.1. Mener une étude sur l'aversion des entreprises et de certains OF pour l'alternance et l'apprentissage et sur les types d'avantages incitatifs et les obligations de contrepartie des Entreprises pour l'accueil de stagiaires, apprentis et stagiaires en alternance, avec un Benchmark approfondi de 3 expériences mondiales similaires B2.2. Intégrer le dispositif d'incitation dans le projet de loi de la FP B3.1. Concevoir un modèle de développement de la FPA & FAL innovant et adapté au nouveau contexte économique & industriel B3.2. Lancer des expériences pilotes dans des régions pilotes, dans le cadre des nouvelles Cités des Métiers et Compétences	1

	Objectif visé par chaque recommandation	Actions opérationnelles	Degré de priorité
<b>C1</b>	<b>Mise en place d'un véritable système de bourses au profit des stagiaires du secteur public</b>	<b>C1.1.</b> Mettre à jour le recensement des boursiers potentiels de la FP publique <b>C1.2.</b> Affiner le budget prévisionnel pluriannuel des bourses de FP en considérant le ciblage <b>C1.3.</b> Estimer l'impact des bourses sur la fréquentation des établissements de FP et sur la réalisation des objectifs de l'ISG Ces trois tâches peuvent être menées en interne par Le DFP et ses partenaires, avec l'accompagnement d'un bureau de consulting	<b>1</b>
<b>C2</b>	<b>Budgéter et mettre en place un mécanisme et allocation de chèques-formation pour les stagiaires du privé</b>	<b>C2.1.</b> Mener une étude sur les scénarii budgétaires et opérationnels des mécanismes de chèques-formation souhaités par l'Etat, avec Benchmark, recommandations et prévision d'impact sur la promotion de la FP <b>C2.2.</b> Lancer une opération pilote sur quelques secteurs de FPP et quelques régions <b>C2.3.</b> Intégrer cette disposition dans le contrat-programme avec la fédération des EFPP, restructurée et "capacité"	<b>1</b>
<b>C3</b>	<b>Mise en place d'un mécanisme de crédit aux études garanti par l'État</b>	<b>C3.1.</b> Mener une étude sur la faisabilité d'un mécanisme de prêts à la formation garanti par l'Etat <b>C3.2.</b> Lancer une campagne de sensibilisation de l'entreprise pour l'adhésion au projet et l'engagement de préférence aux lauréats diplômés	<b>3</b>
<b>A11</b>	<b>Elaborer et mettre en place les comptes nationaux de la FP</b>	<b>A11.1.</b> Mener une étude de faisabilité et d'élaboration des comptes nationaux de la FP <b>A11.2.</b> Adopter le mécanisme de production et de diffusion des informations relatives aux comptes nationaux <b>A11.3.</b> Intégrer le dispositif dans le projet de loi de la FP	<b>3</b>
<b>A15</b>	<b>Faisabilité de création d'un Fonds dédié au financement de la FP</b>	<b>A15.1.</b> Mener une étude sur l'opportunité, la faisabilité et la nature du fonds (comptable ou budgétaire et financier) <b>A15.2.</b> Intégrer le dispositif des coûts standards dans la concertation avec les opérateurs <b>A15.3.</b> Fédérer les opérateurs de FP autour de la pertinence et l'efficacité préconisées du fonds	<b>3</b>
<b>A16</b>	<b>Mise en place au sein du DFP d'une structure de pilotage coordonné, synergétique et rationalisé de l'activité FP des départements formateurs (DF)</b>	<b>A16.1.</b> Mener une étude sur l'opportunité, la faisabilité et la nature de la structure de pilotage de la FP des DF <b>A16.2.</b> Intégrer dans le projet de loi sur la FP le rôle de pilotage renforcé de la FP des Départements Formateurs par le DFP <b>A16.3.</b> Intégrer dans le projet de réorganisation du DFP le rôle de pilotage renforcé de la FP des Départements Formateurs <b>A16.4.</b> Lancer une campagne de sensibilisation des départements formateurs pour l'adhésion au projet	<b>3</b>

## 8. Mode de suivi proposé

### 7.1 Le Mode de suivi

Le mode de suivi proposé comportera trois volets :

1. Un premier de coordination,
2. Un second de validation
3. Un troisième d'approbation.

Le coordonnateur représentant du MCA Maroc et le responsable du suivi du projet à l'AGFP assurent le lien entre les responsables des différents chantiers et les membres du comité de validation. Accompagnés des responsables de chantiers concernés, ils valident périodiquement auprès des membres du comité de validation les travaux en cours de réalisation.

Le comité de validation, en plus de faire rapport au comité d'approbation, aura la tâche de s'assurer de la pertinence et de la conformité des mesures d'opérationnalisation menées. Il sera formé d'au plus 6 membres dont :

- Deux représentants de la Fédération marocaine de l'enseignement professionnel privé, dont un directeur d'établissement ;
- Deux représentants de l'AGFP ;
- Un représentant du Ministère des Finances
- Un directeur d'établissement public.

Au besoin, s'ajoutera un représentant des différents ministères concernés, quand jugé opportun ou nécessaire.

Le comité d'approbation aura le mandat d'analyser les rapports d'étapes soumis par le comité de validation, de prendre en compte les liens existants entre l'ensemble des composantes et d'approuver l'ensemble des travaux.

Le comité d'approbation sera formé des représentants des différentes parties impliquées ; le statut des membres ainsi que leur nombre seront déterminés par les autorités responsables du projet.

### 7.2 Les outils et moyens de suivi

Pour actionner ce dispositif de suivi, les membres disposent de divers moyens d'évaluation de l'exécution du plan d'action. Ils sont présentés ci-après :

1. Comptes-rendus réguliers des réunions de commissions
2. Tableau de bord des indicateurs, élaborés par les coordonnateurs du projet, du côté du MCA et du côté du DFP, comprenant des indicateurs de performances quantitatives et financières
3. Rapport d'étape des études proposées et conduites dans le cadre du plan d'action
4. Rapport d'étape des négociations avec les parties prenantes pour l'obtention des avantages et incitatifs prévus
5. Enquêtes de satisfaction, menées particulièrement auprès des employeurs et des usagers de la FP publique et privée
6. Tests d'évaluation des dispositifs ou des opérations -pilote mis en place
7. Audits et Inspections de fonctionnement des mécanismes institutionnels mis en place

## 9. Identification des risques associés

Une gestion responsable de projet impose de procéder à l'analyse des risques susceptibles d'influer sur la réalisation du projet concerné. Le registre des risques présenté ci-après fournit les principales informations liées aux risques recensés, et qui sont liés à la conduite des missions d'étude et de préparation des dispositions de réforme.

Les risques concernent les acteurs suivants intervenant dans le processus, et qui peuvent être considérés également comme source potentielle de risque :

- Le bureau de consulting
- Le coordonnateur au niveau du DFP
- Le coordonnateur au niveau du MCA
- Le comité technique de validation
- Le comité stratégique de coordination et d'approbation

Les risques opérationnels seront classés par source, dans le tableau suivant :

Organe associé au risque	Nature du risque	Degré du risque
Le coordonnateur au niveau du DFP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indisponibilité pour le projet</li> </ul>	Moyen
Le coordonnateur au niveau du MCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retard d'approbation des marchés</li> <li>• Retard de validation des livrables</li> </ul>	Moyen
Les décideurs politiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques liés aux changements d'orientation qui accompagnent les changements d'ordre politique</li> </ul>	Important
Les cadres et agents des Ministères et opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résistance au changement</li> </ul>	Important
Les Départements formateurs et Ministères	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La concertation avec les différents ministères et organismes concernés fait défaut</li> </ul>	Moyen
Le comité technique de validation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absences des membres du comité</li> <li>• Conflits d'intérêt des parties représentées</li> </ul>	Moyen
Le comité stratégique de coordination et d'approbation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence des membres du comité</li> <li>• Baisse du niveau de représentation pour la prise de décision</li> <li>• Conflits d'intérêt des parties représentées</li> </ul>	Mineur
Le bureau de consulting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-respect des délais</li> <li>• Manque de pertinence des propositions</li> </ul>	Moyen

## Annexe 1 : Echancier des actions à mener

## ÉCHEANCIER DES ACTIONS A MENER

Actions	Année 1 de réalisation				Année 2 de réalisation				Année 3 de réalisation				Année 4 de réalisation			
	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
A1																
A2																
A3				TdR												
A4																
A5																
A6																
A7																
A8				Etude			Commiss									
A9																
A10																
A11																
A12																
A13																
A14								Eval								
A15																Eval
A16																
A17																
B1																
B2 & B3																
C1								Lancem								
C2								Lancem								
C3																