



# Cycle de conférences « Échanger pour mieux comprendre »



**Actes de la conférence**  
**« Emploi des jeunes :  
la formation professionnelle  
s'ouvre aux métiers du futur »**

Casablanca, Jeudi 3 octobre 2019





FONDATION  
Attijariwafa bank

# Pôle Édition & Débats

Tous les actes des conférences du Cycle « Échanger pour mieux comprendre »  
sont disponibles sur le site institutionnel : [www.attijariwafabank.com](http://www.attijariwafabank.com)

Échanger pour mieux  
comprendre

# ACTES DE LA CONFÉRENCE

## Casablanca, jeudi 3 octobre 2019

### Introduction et présentation des invités

**Mme Mouna Kably**, Responsable du Pôle Édition & Débats, Fondation Attijariwafa bank

### Mot de bienvenue

**M. Mohamed El Kettani**, Président Directeur Général du groupe Attijariwafa bank

### Panel de discussion

**Mme Loubna Tricha**, Directrice Générale de l'OFPPPT

**Mme Sofia Nouri**, Managing Partner de N2Growth Morocco

**Mme Fatima Zahra Azzaoui**, Responsable de l'IFMIA du Groupe Renault Maroc

**M. Hamza Debbah**, Fondateur de la 3W Academy Maroc

### Sous la modération de

**Mme Houda Farrahe**, Directrice de l'Académie Internationale de Formation

### Séance de questions / réponses

La rencontre en images

### Pôle Édition & Débats

**Mouna Kably**, Responsable

**Kenza Lamniji**, Chef de Projets

**Sara Khallaayoun**, Chef de Projets

## Introduction et présentation des invités

### Mme Mouna Kably

Responsable du Pôle Édition & Débats, Fondation Attijariwafa bank

#### Mesdames et Messieurs, Bonsoir,

Je vous souhaite la bienvenue à cette 52ème édition. Nous sommes heureux de vous accueillir une nouvelle fois dans ce bel espace dédié à l'art, l'espace Actua, dans lequel notre Pôle Art & Culture vous propose une exposition des œuvres de grand format de la Collection du groupe Attijariwafa bank. Cette exposition s'inscrit dans la lignée des expositions qui visent à vulgariser la collection du Groupe à travers des thématiques pédagogiques ciblées. Cette fois-ci l'exposition des œuvres de grand format invite à un regard rétrospectif sur la période artistique très prolifique des années 1980 à 2000.

C'est donc dans ce cadre artistique de choix que nous organisons ce soir cette rencontre dédiée à l'emploi des jeunes, à la formation professionnelle et à son ouverture sur les métiers du futur.

Pour traiter cette thématique d'une grande actualité, nous avons le plaisir de recevoir Mme Loubna Tricha, Directrice Générale de l'OFPPT, qui va nous exposer la vision de l'Office. Nous avons aussi

parmi nous, Mme Sofia Nouri, Managing Partner de N2Growth Morocco. Bienvenue également à Mme Fatima Zahra Azzaoui, Responsable de l'Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile du groupe Renault Maroc ; et à M. Hamza Debbarh, Fondateur de la 3W Academy Maroc.

La modération sera assurée par Mme Houda Farrahe, Directrice de l'Académie Internationale de Formation.

Avant de céder la parole à M. Mohamed El Kettani, Président Directeur Général du Groupe Attijariwafa bank, je vous précise que l'intégralité des échanges sera retranscrite dans des Actes qui seront disponibles sur le site de la banque [www.attijariwafabank.com](http://www.attijariwafabank.com), où vous trouverez toute la collection des Actes de conférences déjà organisées et qui ont été publiés depuis le lancement de ce cycle.

Je vous souhaite à tous une excellente conférence, M. le Président si vous voulez bien prendre la parole.



## Mot de bienvenue

### M. Mohamed El Kettani

Président Directeur Général du groupe Attijariwafa bank

Merci Mme Mouna Kably. Je tiens à vous féliciter d'honorer toujours votre engagement de tenir au moins une conférence tous les mois depuis le lancement de ce cycle au sein de la Fondation Attijariwafa bank. Et à ce titre, je tiens à remercier aussi les collègues de la Fondation Attijariwafa bank qui ne ménagent aucun effort dans leurs responsabilités respectives.

#### **Honorable assistance, Mesdames et Messieurs,**

Nous sommes vraiment très heureux de vous accueillir à cette nouvelle édition du cycle « Échanger pour mieux comprendre » de la Fondation Attijariwafa bank, et vous remercions de répondre présents depuis le lancement de ce cycle qui est aujourd'hui à sa 52ème édition.

Et pour cette édition, nous avons choisi comme à notre habitude un sujet d'actualité qui concerne l'avenir de notre jeunesse et de notre pays, puisqu'il s'agit de formation professionnelle, notamment dans les métiers du futur.

Notre continent africain est sous pression, parce que nos ressources, nos talents que ce soit dans la mathématique appliquée, dans l'intelligence artificielle, dans les systèmes d'information, dans le digital, dans le traitement des données, dans la statistique, aujourd'hui, sont happés par l'Europe. Nos pays en souffrent. Que faire alors pour augmenter l'offre ? Parce que c'est cela la solution du problème. Nous ne pouvons pas endiguer ces départs, mais nous devons saisir cette belle opportunité pour revoir nos stratégies de formation et anticiper la demande pour les mois et les années à venir.

Comme l'avait déclaré Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu L'assiste dans son discours du 21 Août 2019, « la promotion de la formation professionnelle est désormais une nécessité impérieuse, non seulement pour créer de nouveaux emplois, mais aussi pour mettre le Maroc en capacité de relever les défis de la compétitivité économique, et d'être en phase avec les nouvelles évolutions mondiales survenues dans divers domaines ». Le Souverain a ainsi insisté sur l'importance de la formation des compétences nationales dans les secteurs du Tourisme et des Services, mais aussi dans les nouveaux métiers du Maroc comme l'industrie automobile, l'aéronautique et les nouvelles technologies. « Désormais, l'obtention du baccalauréat et l'accès à l'université ne constituent plus un aboutissement en soi, a déclaré Sa Majesté, le plus important est d'acquérir une formation qui ouvre des perspectives d'insertion professionnelle et de stabilité sociale. »

À la lumière de ces Hautes Directives Royales, l'Office de Formation Professionnelle et de Promotion du Travail revêt un rôle stratégique dans le processus d'insertion professionnelle des jeunes dans un marché de travail en profonde mutation.

Nous sommes donc très heureux et honorés de recevoir **Mme Loubna Tricha**, Directrice Générale de l'OFPPPT qui a accepté de nous exposer les grands axes de la nouvelle vision de la formation professionnelle, et d'apporter un éclairage sur les choix stratégiques opérés récemment par l'Office.

Nous avons également le plaisir de compter parmi nos intervenants, **Mme Fatima-Zahra AZZAQUI**, Responsable de l'Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile de Tanger Free Zone

(IFMIA) du Groupe Renault Maroc. Lorsque j'ai visité l'usine de Renault à Tanger Med, j'ai été impressionné. L'Institut de formation est une fierté pour notre pays. Donc Mme Azzaoui nous parlera de l'expérience de terrain d'un opérateur privé qui s'est investi dans la formation de ses collaborateurs pour atteindre ses objectifs en matière de production d'automobiles ; et elle nous expliquera les nouveaux ressorts de la coopération entre l'OFPPPT et les entreprises pour garantir le succès de la nouvelle stratégie.

Bienvenue également à **Mme Sofia Nouri**, Managing Partner de N2Growth Morocco qui nous dévoilera les nouvelles tendances du marché de l'emploi au Maroc et dans les pays de la région. Nous avons besoin de cet éclairage.

Je vois que Mme Kably a fait le bon choix. Les femmes dans ce panel sont majoritaires, cela me rassure.

Bienvenue à **M. Hamza Debbarh**, vous êtes courageux d'être parmi des femmes brillantes. Vous êtes le fondateur de la 3W Academy Maroc spécialisée dans la formation des jeunes au Coding, un métier porteur en pleine expansion. Et nous sommes vraiment demandeurs, nous sommes preneurs.

Et merci à **Mme Houda Farrahe**, Directrice de l'Académie Internationale de Formation d'avoir accepté d'assurer la modération de ce débat qui promet d'être instructif et passionnant.

Au regard de la qualité de nos intervenants, les échanges promettent d'être enrichissants.

Je vous souhaite une excellente conférence et à bientôt.



## Mme Houda Farrahe

Directrice de l'Académie Internationale de Formation, Modératrice

Merci M. le Président.

« **Emploi des jeunes : la formation professionnelle s'ouvre aux métiers du futur** » est la thématique de la conférence de ce soir que nous allons démarrer tout de suite. Pour cela, j'invite nos intervenants, sous vos applaudissements, à me rejoindre sur l'estrade. Je vous remercie d'avoir accepté notre invitation.

Je démarre tout d'abord par une petite présentation de nos intervenants.

Je commence avec **Mme Loubna Tricha**. Elle a été Secrétaire Générale puis Directrice Générale par intérim avant d'être nommée Directrice Générale de l'OFPPT. Avant d'intégrer l'Office, Mme Tricha a officié au sein de la Direction du développement industriel de l'OCP, avant d'y être promue Responsable Knowledge Management puis Chargée de mission auprès du PDG. Elle est également membre du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche scientifique et Présidente du Comité Exécutif de l'Alliance Africaine pour le Développement de la

Formation Professionnelle. Bienvenue Mme Tricha.

Nous avons également parmi nous **Mme Fatima Zahra Azzaoui**, Chef du Pôle Développement RH et Directrice de l'IFMIA Tanger Med avec une ancienneté de 10 ans chez Renault. Elle s'occupe actuellement du Recrutement, de la Formation et de la Gestion de carrière des 4 filiales du Groupe Renault Maroc. Bienvenue à vous Mme Azzaoui.

**Mme Sofia Nouri** est Managing Partner chez N2Growth pour la Région Afrique du Nord et Afrique de l'Ouest. Elle est également Fondatrice d'Africa Skills Consulting, une structure spécialisée dans le Head Hunting et la Formation en Soft Skills. Avant cela, Sofia était fonctionnaire des Nations Unies à New York où elle a occupé pendant 7 ans des fonctions dans le Talent Management et le Développement RH pour les régions Moyen-Orient et Afrique. Elle est experte en Talent Management avec plus de 17 ans d'expérience dans des environnements multiculturels et internationaux. Bienvenue Sofia.

**M. Hamza Debbarh** est un militant engagé sur les axes éducation et employabilité au Maroc depuis 2011. Il a lancé la 3W Academy en 2018, une école des métiers IT dont la mission est de créer des opportunités d'emploi au sein du secteur digital. Il codirige également l'IFIAG qui est une école de formation professionnelle privée multisectorielle. Il est par ailleurs administrateur ou membre actif de plusieurs ONG, Education for employment, Institut Taha Sebtî, Centre Marocain de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social et Design for Change. Bienvenu parmi nous Hamza.

Avant de démarrer le débat avec nos panélistes, je voudrais vous demander d'imaginer avec moi : Imaginons un Maroc où tous les jeunes participent au développement social et à la croissance économique, un Maroc où chaque jeune fait ses études, apprend un métier, en sachant qu'à sa diplomation il aura un travail sûr. Ces jeunes réussiront non seulement leur insertion professionnelle mais également leur insertion sociale. Grâce à leur travail, à leur salaire, ils pourront fonder des familles, ils pourront offrir à leurs enfants une scolarisation et un meilleur avenir. Un Maroc où nous avons

une excellente employabilité des jeunes, où les différences sociales et territoriales sont réduites, où les entreprises marocaines sont tellement compétitives qu'elles deviennent des championnes nationales qui peuvent s'internationaliser. Un meilleur Maroc. Quelques-uns pourraient trouver cela complexe, d'autres pourraient le considérer comme utopique. Mais il faudrait bien commencer quelque part. Et si ce « quelque part » était justement la formation professionnelle. Aujourd'hui, le modèle de développement du Maroc démarre par la formation professionnelle. Il serait donc intéressant de voir ce qui est prévu à ce niveau.

Amélioration de l'image de la formation professionnelle, création de 12 cités des métiers et des compétences, enrichissement de l'offre de la formation par de nouvelles filières axées sur les métiers du futur... Ce sont quelques axes de la feuille de route de l'OFPPPT.

Mme Tricha, pourriez-vous nous donner une idée sur cette feuille de route et nous exposer plus en détails ces axes qui la constituent ?



### **Mme Loubna Tricha** Directrice Générale de l'OFPPT

Bien-sûr j'en serai ravie.

Bonsoir à toutes et à tous, permettez-moi tout d'abord de vous remercier et de vous exprimer ma joie d'être parmi vous aujourd'hui. Merci monsieur le Président Directeur Général d'Attijariwafa bank, ainsi que la Fondation du Groupe pour l'aimable invitation, pour avoir créé cette opportunité d'échange et surtout pour le choix de la thématique qui témoigne de l'importance portée à l'égard de la formation professionnelle.

Comme vous le savez, en octobre 2018, Sa Majesté le Roi que Dieu Le Glorifie, avait institué une commission ministérielle. J'ai eu le plaisir et le grand honneur d'y prendre part. L'objectif a été de mener une réflexion approfondie sur la feuille de route à mettre en œuvre afin d'évoluer et de rehausser vers un système de formation professionnelle capable de nous amener vers un monde comme celui que vous venez de décrire.

Cette feuille de route a été présentée à Sa Majesté le Roi le 4 avril dernier. Elle s'articule autour de 5 projets-clés qui visent à repositionner la formation

professionnelle comme une voie de premier choix et à en faire un vrai levier de développement dans l'économie nationale. Comme nous le savons, l'ambition aujourd'hui du Maroc est d'évoluer vers un nouveau modèle de développement économique et de continuer notre industrialisation. Si nous prenons l'architecture des différentes organisations, en dehors des secteurs pointus, nous nous retrouvons avec des organisations constituées de plus de 70% d'opérateurs et de techniciens et de 30% de managers. Le système de l'éducation-formation au niveau national devrait permettre de refléter cette image. Or, les chiffres sont renversés. Sur la population des bacheliers, 25% s'orientent vers la formation professionnelle et 75% continuent à aller vers les Universités. Ceci est en contradiction avec le modèle économique cible. Ainsi, peut-être que le point de départ pourrait être de repositionner la formation professionnelle et de lui accorder l'attention qui lui est nécessaire.

La nouvelle feuille de route pour le développement du secteur de la formation professionnelle repose sur cinq projets dans deux chantiers majeurs :

- La mise à niveau du dispositif de formation professionnelle actuel dans ses deux composantes, contenants et contenus. Cela implique une revue approfondie du portefeuille de formation, de l'offre de formation, et une mise à niveau structurée du parc pédagogique dans ses dimensions infrastructures et équipements ;
- Le programme phare des Cités des métiers et des compétences qui vise à inaugurer une nouvelle génération de centres de formation alliant l'ensemble des conditions nécessaires pour une formation professionnelle de qualité. Ce programme comprend la réalisation de 12 Cités, une pour chacune des régions territoriales. Elles présenteront une offre de formation en parfaite adéquation avec les besoins réels des territoires et ce, dans l'objectif d'accompagner la mise en œuvre des PdR (plans de développement régionaux), tout en respectant les spécificités et les priorités des écosystèmes économiques et des chaînes de valeur prioritaires pour chaque territoire.
- Un capital humain valorisé, cela pourrait être traduit par la garantie d'un encadrement suffisant et qualifié. Certes les « hard skills » peuvent être maîtrisées, des espaces et des programmes adéquats peuvent être assurés, mais le garant final de la qualité de l'acte de transmission de compétences passe forcément par l'encadrement technico-pédagogique.

Ces 3 piliers sont portés par un socle transverse qui incite à un rapprochement effectif entre l'opérateur de formation, l'entreprise et la région. La chaîne de valeur de la formation professionnelle souffre aujourd'hui d'un fonctionnement en silos, ce qui n'amène pas forcément à l'efficacité et aux résultats attendus.

Étant aujourd'hui conscients des dysfonctionnements liés à cette synergie, nous avons décidé de travailler ensemble, de dépasser cela et d'aller vers des offres de formation professionnelle coconstruites, bénéfiques à toutes les parties prenantes, l'entreprise, le territoire et le jeune.

Merci.

Ce nouveau modèle des Cités des métiers et des compétences tire sa force de 3 piliers fondamentaux :

- Des espaces pédagogiques modernes où il fait bon d'apprendre ;
- Des programmes de formation actualisés, donc repensés à travers une ingénierie en phase avec le profil cible que l'on veut donner

## Mme Houda Farrahe

Vous avez parlé de la mise à niveau de l'offre actuelle. Quels sont les nouveaux métiers que vous avez trouvés pertinents d'intégrer ?



## Mme Loubna Tricha

Avant de vous présenter les nouveaux métiers, il serait peut-être intéressant de rappeler le processus à travers lequel cette offre de formation a été définie afin de parvenir justement à cette offre nationale cible vers laquelle nous voulons évoluer.

Nous avons veillé, dès la validation de la feuille de route, à mettre en place un ensemble de mécanismes et de processus tout en mobilisant l'ensemble des acteurs concernés par la formation professionnelle. Nous nous sommes assurés de co-construire ensemble une offre cible vers laquelle nous voulons converger et ce, dans une démarche participative et d'intelligence collective. Nous avons ainsi institué 17 commissions sectorielles qui ont réuni l'OFPPT, les ministères sectoriels qui sont en charge de la définition des politiques de développement sectoriels, le secteur privé à travers la CGEM, les fédérations et associations professionnelles, sans oublier les entreprises de référence comme Renault. Ces commissions sectorielles ont mené deux rounds de workshops de réflexion, afin de statuer dans une première session sur une offre nationale pour chacun des secteurs, et dans une deuxième session afin de se pencher sur une offre de formation adéquate pour les quatre premières cités des douze.

Une deuxième étape est venue étoffer ce travail à travers des workshops régionaux avec les régions concernées par les cités traitées jusque-là. Cela nous a permis d'avoir l'adhésion des professionnels, des pouvoirs publics et des acteurs territoriaux, dans une démarche concertée, sur une offre qui devrait répondre aux ambitions de tous.

Cette offre nationale cible sera le fruit d'une restructuration et d'une diversification de l'offre actuelle. Elle sera obtenue à travers :

- La suppression de 48 filières qui sont aujourd'hui jugées obsolètes par rapport à la demande du marché ;
- L'actualisation de 106 filières ;
- La création de 36 nouvelles filières pour s'ouvrir sur trois nouveaux secteurs, notamment le Digital, l'Intelligence artificielle et le Paramédical et les services à la personne et à la communauté ; et 96 nouvelles filières qui vont diversifier le portefeuille des secteurs conventionnels qui sont profondément touchés par les chamboulements induits par la révolution technologique, le développement durable et la transformation digitale.

À travers ces opérations chirurgicales, nous allons arriver à une offre nationale cible qui comprend 11 secteurs diversifiés avec une panoplie de plus de 440 filières de formations dont plus de 25% nouvellement créées et près de 27% actualisées.

Les nouveaux métiers concernent les nouveaux secteurs, notamment le digital, l'intelligence artificielle et les services à la personne et à la communauté.

Donc, il y a une panoplie de métiers autour de la petite enfance et du digital qu'il faut préparer. Par le passé, les métiers étaient principalement liés à l'infrastructure digitale et au développement. Aujourd'hui, nous évoluons vers un portefeuille ouvert sur les quatre grandes familles : web design, web marketing, infrastructure digitale et développement digital. Nous avons veillé à en faire un portefeuille inclusif qui puisse adresser les différentes cibles. Nous nous sommes également assurés de disposer d'un portefeuille de formations qualifiantes inclusives qui couvrent des cycles de découverte du numérique ou de l'intelligence artificielle ainsi que des cycles plus pointus pour permettre aux intéressés de se spécialiser.

Concernant les métiers du paramédical, ils comprennent notamment les aides à domicile pour les personnes âgées, pour la petite enfance, aux familles et les métiers nécessaires à l'accompagnement de la stratégie de la généralisation du préscolaire. Comme vous devez le savoir, notre pyramide des âges est amenée à évoluer et notre culture sociale est en plein

changement. Les métiers du paramédical sont donc de plus en plus demandés aujourd'hui et le seront encore plus dans le futur.

En plus de ces trois nouveaux secteurs, les différents secteurs conventionnels seront également étoffés de métiers du futur. Si nous prenons le tourisme par exemple, nous étions sur les métiers classiques, de la gestion, de l'hébergement et des arts culinaires. Dans le cadre de la nouvelle offre de formation, nous avons introduit de nouvelles niches, notamment le tourisme de santé et le tourisme de luxe.

En ce qui concerne l'automobile, nous allons par exemple présenter des formations qualifiantes qui s'intéressent aux voitures hybrides et électriques, en attendant que le tissu économique nous incite à diversifier encore plus les formations dans ce secteur.

Si nous prenons les métiers de l'industrie, les nouveaux profils relatifs aujourd'hui au manager de qualité, d'hygiène, sécurité et environnement sont de plus en plus demandés.

Enfin, s'agissant du secteur de la gestion et du commerce, nous avons créé des profils comme le « growth hacker ». Nous nous sommes également intéressés aux métiers de la Banque & Assurance que nous allons désormais adresser dans le cadre de la nouvelle offre à travers un portefeuille adapté. Tous les secteurs seront revisités, réajustés et rajeunis à travers la création de nouvelles filières mais aussi l'actualisation des contenus existants.

## Mme Houda Farrahe

Cela est très intéressant en effet. Une feuille de route concrète et pertinente qui a été créée en intégrant toutes les parties prenantes. Elle est donc vraiment axée sur le marché de l'emploi.

Or, une feuille de route dans le cadre de la formation professionnelle n'a de sens que si elle répond aux besoins du marché, qui sont en train de changer et de se métamorphoser.

Sofia, quelles sont aujourd'hui les tendances du marché de l'emploi actuel et futur ?



## Mme Sofia Nouri

### Managing Partner de N2Growth Morocco

Merci Houda.

Je tiens à remercier le Président d'Attijariwafa bank ainsi que la Fondation pour l'invitation et pour ce superbe panel à 80% féminin.

Effectivement, nous sommes dans une aire de transformation, digitale, culturelle et énergétique. Le but est de faire en sorte que ces trois écosystèmes coexistent de manière cohérente. Par exemple, la digitalisation avancée de tous les métiers, a un impact assez négatif sur l'environnement ; donc il faudrait tout construire équitablement.

D'un point de vue environnemental, nous n'avons pas encore de formations poussées au Maroc, mais la plupart des métiers liés aux énergies renouvelables sont appelés à se développer dans

les 15 prochaines années.

Les métiers liés au digital connaissent, quant à eux, une hausse significative sur les marchés marocain et africain. Il s'agit des métiers liés au numérique, à l'intelligence artificielle, au growth-hacking, à la cyber sécurité et à la programmation informatique. Tous les métiers du digital devront se professionnaliser.

La fonction RH connaît également une digitalisation très accrue. D'ailleurs, comme vous pouvez le constater, la plupart des recruteurs et des entreprises recrutent à travers les réseaux professionnels comme LinkedIn. Ces plateformes sont devenues stratégiques pour les entreprises désireuses de communiquer sur leur marque employeur, et d'attirer les nouvelles recrues et les fidéliser.

Monsieur le Président, vous avez parlé de la fuite des cerveaux qui m'interpelle beaucoup parce que tous les jours, j'ai du mal à recruter des profils et je suis désespérée de les voir partir. Ils ne veulent plus rester au Maroc parce qu'ils souffrent de mauvaises conditions de travail, d'un manque de perspectives d'évolution... C'est donc au gouvernement et au secteur privé de prendre des mesures incitatives sérieuses pour arrêter cette hémorragie.

L'enjeu du capital humain au Maroc est de fidéliser les talents. Des jeunes qui sont actuellement en poste, me contactent en permanence sur LinkedIn parce qu'ils veulent changer de travail. La première question que je leur pose est : « pourquoi voulez-vous changer de travail ? Est-ce lié au manque de visibilité quant au développement professionnel, à un mal-être dans l'entreprise, à un management perçu comme un peu trop

hiérarchique ? » Il faut essayer de repenser ces aspects du capital humain et mettre l'humain au cœur de la gestion des ressources humaines. Cela peut paraître antinomique, mais il est très important d'intégrer la dimension humaine. La nouvelle génération des « millenials » est très différente de la nôtre. Ces natifs des années 1990 sont beaucoup mieux informés, plus capricieux, plus volatiles, et moins loyaux parce qu'ils sont à la recherche de sens et de leur bien-être en entreprise. Ils veulent intégrer une entreprise qui a des valeurs et être fiers d'y appartenir. Ce sont des dynamiques très importantes et j'espère que les DRH en prendront compte.

Bien entendu, beaucoup de choses s'améliorent sur le marché marocain. Personnellement, je suis contente d'avoir fait le choix de rentrer au Maroc.

Merci beaucoup pour votre attention.

## Mme Houda Farrahe

Merci Sofia. Bien entendu, il ne faut pas voir uniquement les métiers, il y a aussi les compétences et la psychologie de cette nouvelle génération.

Dans l'offre de l'OFPPPT, nous avons passé en revue les métiers. Mais quelles sont les compétences transversales qui seront intégrées pour préparer les futures générations au marché de l'emploi ? Nous réserverons cette question pour plus tard lorsqu'il s'agira de parler des défis.

## Mme Sofia Nouri

Justement, j'allais poser cette question à Mme Tricha. Les compétences techniques sont importantes, mais les soft skills sont primordiales, et je commencerai par la confiance en soi.

Malheureusement, dans notre système éducatif,

l'on ne nous apprend pas à avoir confiance en nous-mêmes, à dépasser nos limites, à croire en nous. Ce modèle doit changer. Nous pourrions nous inspirer du modèle anglo-saxon. Personnellement, cela m'a beaucoup apporté.

## Mme Houda Farrahe

Merci beaucoup Sofia.

Avant cela, je voudrais interpeller le secteur privé. La feuille de route a intégré toutes les parties prenantes, mais elle ne pourra réussir que si le secteur privé joue le jeu. Ce dernier est le premier client de ces compétences. Mme Azzaoui, comment le Groupe Renault coopère avec l'OFPPPT dans le cadre de cette feuille de route ?



## **Mme Fatima-Zahra Azzaoui** Responsable de l'IFMIA du Groupe Renault Maroc

Bonsoir à toutes et à tous. Merci Monsieur le Président pour cette invitation. Merci aux panélistes.

Notre coopération avec l'OFPPPT ne date pas d'aujourd'hui ; nous avons effectué un long chemin ensemble depuis plusieurs années. De plus, nous avons toujours recruté des lauréats de l'OFPPPT depuis la création des instituts de formation professionnelle. D'ailleurs, l'industrie fait partie des secteurs les plus demandeurs, en termes de compétences techniques, mais aussi en termes de soft skills. Nous en sommes conscients et avons lancé un travail dans ce sens.

Pour nous, l'aspect métier est très important et la compétence est au cœur de la performance de l'entreprise. Nous ne pouvons pas promouvoir le « Made in Morocco » au niveau international sans valoriser nos compétences. Ce sont les femmes et les hommes de l'entreprise qui font la performance et la qualité. Les résultats sont atteints, en premier lieu, grâce à eux, au-delà des moyens matériels mobilisés. Cette question est fondamentale à nos yeux.

Je rappelle que le secteur de la formation professionnelle et le secteur privé partagent des objectifs similaires. Le partenariat public-privé a bien fonctionné au démarrage de l'usine de Renault. C'est grâce aux efforts déployés en matière de formation que notre usine a pu démarrer et produire 400.000 véhicules par an. Cela a donné un coup d'accélérateur au secteur de l'automobile dans le pays et en a fait la première filière exportatrice du royaume. L'apport de la formation professionnelle est donc très important.

La formation initiale est aujourd'hui bien abordée au niveau de la nouvelle stratégie de la formation professionnelle. Dans ce sens, nous avons déjà engagé 2 actions en partenariat avec l'OFPPPT.

La première action qui a démarré en 2017 porte sur la mise en place d'une école Outillage avec SMOM et SNOP. En tant que membre de ce groupe de travail, je peux dire que ce fût une très bonne expérience. Nous avons travaillé sur les programmes avec le corps professoral de l'OFPPPT et avons mis en place une école d'outillage selon les exigences du métier, qui est un métier rare.

Preuve de son succès, aujourd'hui, nous en sommes à la 3ème promotion. Plus globalement, je pense que la formation d'outilleurs a été un facteur important de compétitivité du Maroc. Ces initiatives apportent une grande valeur ajoutée, non seulement, pour la performance du secteur, mais aussi, pour le développement de l'industrie au Maroc. Elles encouragent les opérateurs industriels à aller de l'avant.

Je saisis cette occasion pour remercier l'OFPPPT d'avoir joué le jeu avec nous et de nous avoir

ouvert ses portes.

La deuxième action porte sur une convention relative aux métiers de la Qualité. Pour cela, nous avons mis en place un programme très riche, et nous y croyons beaucoup.

Qu'est-ce qui nous attend dans l'avenir ? En tant que Groupe Renault, nous sommes ouverts à toute proposition et nous sommes preneurs, car nous voulons travailler ensemble. Nos portes sont toujours ouvertes.

## Mme Houda Farrahe

Il est plaisant d'entendre l'engagement du secteur privé parce que cette feuille de route ne pourra marcher que si ce dernier joue le jeu. Il faut savoir que les métiers de l'automobile et de l'aéronautique n'existaient pas au Maroc il y a quelques décennies. Il s'agissait de nouveaux métiers pour le Maroc. Nous avons réussi le pari de les introduire, et cela donne de l'espoir. Le Maroc est capable de réussir l'intégration de n'importe quel nouveau métier.

Merci beaucoup Mme Azzaoui pour ce partage.

M. Hamza Debbarh, en tant qu'acteur de la formation professionnelle privée, comment vous positionnez-vous par rapport à cette feuille de route ?



## M. Hamza Debbarh

### Fondateur de la 3W Academy Maroc

Merci Houda. À mon sens, lorsque l'on est un acteur de la formation, privée ou publique, nous devons, en premier lieu, poser les enjeux. Il est important que tout le monde comprenne où l'on en est aujourd'hui, et pas seulement, au Maroc.

Un rapport du Forum économique mondial a été publié en 2016 sur la thématique que nous abordons aujourd'hui, notamment les emplois du futur et la question de l'emploi des jeunes en particulier. Pourquoi est-ce important ? Parce qu'il y a trois grands enjeux aujourd'hui :

- Le premier est démographique. Aujourd'hui, en Afrique, 11 millions de jeunes arrivent chaque année sur le marché de l'emploi, face à 3 millions d'emplois nets créés. Vous pouvez faire le calcul. Au Maroc, nous avons à peu près le même ratio. Les chiffres peuvent varier, mais nous pouvons dire, grosso modo, que 500.000 jeunes arrivent chaque année sur le marché de l'emploi qui crée 50.000 emplois nets dans les meilleures années. Que pouvons-nous faire donc pour les 450.000 restants ?

Ce premier défi est à mettre en perspective

dynamique. En 2050, les jeunes africains représenteront 50% de la jeunesse mondiale. Nous sommes donc confrontés aujourd'hui à cette urgence, mais lorsque l'on se projette sur l'avenir, l'urgence paraît plus colossale ;

- Le deuxième est technologique. Nous vivons dans une époque de révolution technologique. Tout se transforme autour de nous y compris nos usages quotidiens. Si nous fermons les yeux et revenons 20 ans en arrière, nous aurons une idée très claire de nos journées qui ne contenaient ni WhatsApp, ni Facebook, ni tout ce qui fait notre quotidien aujourd'hui. Tout s'accélère de manière considérable. Si l'on ferme les yeux pour faire le même exercice, mais cette fois, pour nous projeter en 2025, je pense que personne n'est capable de donner une vision claire. Les rapports de McKinsey ou du World Economic Forum prédisent que 65% des emplois seront intégralement transformés en 2025 par rapport à ce que l'on observe aujourd'hui. Nous allons vers une période où personne ne sait ce qui va arriver. Et cela concerne le Monde entier. Il est donc très important de comprendre ces enjeux ;

- Le troisième est sociologique. Plusieurs générations ne fonctionnant pas de la même manière sont sur le marché du travail. Cela suppose de mieux s'écouter et mieux se comprendre pour travailler ensemble. Nous devons donc revoir nos réflexes culturels.

Maintenant que les enjeux sont posés, nous pouvons parler du rôle d'un institut de formation. Je pense que son premier rôle est justement de comprendre ces défis pour savoir à quel avenir préparer les jeunes. Mettre en place des programmes, des emplois du temps et recruter des formateurs, tout le monde sait le faire. Mais la profondeur pédagogique est primordiale.

Comment pouvons-nous donc réagir face à ces incertitudes ?

Nous entendons parler aujourd'hui de transformation digitale des entreprises. Chez Attijariwafa bank par exemple, il y a probablement des coachs pour développer l'agilité au sein des équipes.

Qu'est-ce que l'agilité ? L'agilité fait référence à la faculté d'une équipe ou d'un collectif à s'adapter à l'inconnu, à l'incertain. Je crois que s'il y a un mot-clé à retenir, c'est bien l'agilité.

Aujourd'hui, au Maroc, nous devons construire des systèmes agiles de formation pour que, demain, nous puissions devenir un Maroc agile, avec des jeunes capables de s'adapter à leur réalité, au moment où elle s'impose à eux. Nous

savons le faire, nous savons former ce profil de jeunes. Mais pour ce faire, cela suppose des pédagogies différentes, sans oublier des formateurs conscients des enjeux, qui font un effort d'adaptation.

Je représente un acteur privé de la formation professionnelle. Nous sommes un petit centre de 400-500 étudiants, selon les années. Nous pouvons installer une culture d'entreprise agile et innovante. Nous pouvons mettre ces étudiants au cœur de ces enjeux et avancer vers l'avenir, ensemble, de manière inclusive.

Nous avons également la chance de parler le même langage que les entreprises. L'entreprise est présente tout au long du processus :

- en amont, lors de la validation des programmes ;
- pendant la formation, à travers les stages, les projets et les interventions professionnelles. Une communication d'entreprise dans une classe a un impact formidable ;
- en aval, à travers les recrutements. Nous avons du 100% d'intégration.

Aujourd'hui, comment faire en sorte pour que nos instituts de formation, qu'ils soient publics, privés ou mixtes, soient des instituts agiles qui répondent de manière fluide et continue aux défis qui se présentent ? Nous ne connaissons pas ces défis. Nous connaissons ceux d'aujourd'hui, mais nous ignorons ceux de demain.

## Mme Houda Farrahe

Merci beaucoup Hamza. Merci d'avoir évoqué les enjeux et les défis. Ma question suivante s'adresse à Mme Tricha et porte justement sur les défis de la concrétisation de cette nouvelle feuille de route.

## Mme Loubna Tricha

Avant de répondre à votre question, si vous me permettez, j'aimerais bien commenter l'intervention de M. Debbah. Nous adhérons à tous les aspects dont vous avez parlés. Je n'ai pas eu le temps de les évoquer lors de ma première intervention. Je saisis cette occasion pour souligner un

principe qui a été retenu pour le développement de la nouvelle ingénierie de formation ; celui de consacrer 30% du programme, durant les deux années de formation, aux soft skills, pour les secteurs et les métiers qui s'y prêtent. Ces soft skills se traduisent en compétences linguistiques, relationnelles, entrepreneuriales, de créativité, de résolution de problèmes et d'adaptation.

Elles ont été directement introduites dans les programmes de formation, à travers l'adoption de nouvelles méthodes pédagogiques, plus participatives plus collaboratives, axées sur l'apprenant et libératrices d'énergies.

Pour chacune de ces compétences, plusieurs actions ont été définies pour concrétiser l'objectif. Par exemple, si nous voulons que les lauréats de la formation professionnelle puissent communiquer plus aisément lorsqu'ils intègrent le monde professionnel, il faudra leur donner de plus en plus la parole pendant l'acte de formation. En visitant les centres de formation, j'ai vu que les apprenants avaient des difficultés à répondre à des questions toutes simples, que ce soit en arabe, en darija ou en français. Mais ce problème n'est pas du ressort de la formation professionnelle, il doit être abordé en amont de la chaîne d'éducation-formation. Certes, nous pouvons rattraper certaines choses pendant le cycle de 2 ans, mais nous ne pouvons pas apprendre à un jeune à parler couramment 2 langues en si peu de temps.

Dans le cadre de l'adoption de nouvelles méthodes pédagogiques, le digital a été intégré dans le processus d'apprentissage. Nous avons été très surpris d'apprendre, à travers des échanges avec des universités en France, que les Marocains étaient parmi les clients les plus fidèles en matière de consommation de contenu e-learning. Cette information nous a donné une idée claire sur la pertinence de recourir au e-learning dans notre processus d'apprentissage, et de réserver le présentiel pour la pratique et les cours les plus porteurs de valeur.

Par ailleurs, la nouvelle architecture promeut le tronc commun, et ce, dans l'objectif d'instaurer une base polyvalente solide permettant aux jeunes lauréats de développer leur adaptabilité, une compétence nécessaire dans un système en perpétuelle évolution et qui prône la formation tout au long de la vie. Pour pouvoir se former tout au long de la vie, il faut avoir une base solide et polyvalente et faire preuve d'adaptabilité.

Je reviens à votre question sur les défis et les challenges de la nouvelle feuille de route. L'un

des plus gros défis est d'intégrer la chaîne de valeur. Il ne faut plus continuer à travailler en silos. Par exemple, en tant qu'opérateur de formation, nous nous retrouvons souvent à devoir définir les besoins en formation, les réaliser et, peut-être, même les évaluer et les capitaliser nous-mêmes.

Mme Azzaoui a très bien exposé un certain nombre d'expériences réussies qui ont été menées en partenariat avec le secteur privé. Il n'y a pas de secret. Le processus a conduit au succès. Les besoins ont été anticipés au niveau de Renault au moins deux ans avant d'ouvrir l'usine de Tanger. Il s'agissait d'un métier qui n'avait jamais été existé au Maroc. Renault nous a approché et nous avons travaillé ensemble sur le cadrage de leur besoin, sur sa traduction en fiche profil cible, sur la structuration du programme de formation pour atteindre ce profil cible et sur la mise en œuvre du projet. Les moyens nécessaires à la concrétisation de ce dernier ont été déployés et cela a été un succès. L'ensemble des initiatives qui répondent à un processus similaire, c'est-à-dire établir une formation sur-mesure répondant à un besoin donné, ne peuvent que conduire à la satisfaction du client final. En revanche, le problème devient plus complexe lorsque l'on parle d'un dispositif de 400.000 places pédagogiques. Mais lorsqu'il s'agit d'une filière donnée ou d'un établissement de taille réduite, il est plus facile d'anticiper le besoin pour 400 ou 500 personnes que pour 400.000 personnes.

À présent, venons-en aux chiffres. En tant qu'opérateur de formation professionnelle, nous mettons annuellement sur le marché quelques 120.000 lauréats auxquels nous pouvons ajouter les quelques 180.000 lauréats universitaires. Au total, 300.000 nouveaux lauréats arrivent chaque année sur le marché de l'emploi qui crée 100.000 postes maximum. Pour les 200.000 restants, il faut trouver une issue. J'en profite donc pour faire un petit clin d'œil à l'entrepreneuriat qui reste tout de même la source principale de création de valeur, et le sera davantage à l'avenir, au vu des défis démographiques du Maroc et de la capacité de son économie à absorber tous les jeunes en âge d'activité.

## Mme Houda Farrahe

En plus de l'alternative de l'entrepreneuriat, nous pouvons également parler de la fuite des ressources qui est considérée comme une menace, mais qui pourrait constituer une solution.



## Mme Loubna Tricha

Lorsque des entreprises perdent des collaborateurs qu'ils ont recrutés et formés, cela a un effet néfaste sur notre économie en général. En revanche, cela peut être évité si le recrutement et la formation se font dans le cadre de partenariats structurés. Une cible donnée est formée et l'enseignement de langues étrangères peut même être prévu. Par exemple, l'Allemagne a mis en place avec l'Égypte, dans les universités et les centres de formation, des programmes en langue allemande destinés aux jeunes égyptiens en vue d'exercer en Allemagne des métiers spécifiques.

Bien entendu, nous avons tous le cœur serré lorsque nous perdons nos meilleures ressources et que notre économie s'en retrouve impactée. Mais le défi est de restructurer cette chaîne de valeur afin que :

- les acteurs qui doivent définir leurs besoins se portent garants de cette planification et le fassent dans les temps nécessaires ;
- l'opérateur exécute son carnet de commandes qualitativement et quantitativement ;

- les pouvoirs publics permettent d'évaluer, de coordonner et d'améliorer de manière perpétuelle le rendement de toute la chaîne de valeur.

À mon sens, au-delà de ces aspects que j'ai cités, certaines actions permettront d'apporter une réelle valeur ajoutée à la formation professionnelle. Par exemple, dans un système où nous sommes en train de prôner une formation tout au long de la vie, pourquoi limiter la formation professionnelle à un BAC+2 ? Je ne sais pas si vous le savez, un technicien spécialisé se retrouve les mains liées. À l'issue des 2 ans de formation, il ne peut plus prétendre à aucune formation supérieure. Être condamné à un niveau BAC+2 tout au long de la vie équivaut à rester cantonné à un statut et à un niveau de rémunération donnés. À cela, s'ajoute la validation des acquis de l'expérience qui tarde à venir. De ce fait, les techniciens n'ont l'opportunité d'évoluer ni au sein du système académique, ni à travers un système de certification des acquis, pour aspirer à une évolution professionnelle tout au long de leur carrière.

Il existe de grands groupes et des entreprises

plus consciencieuses que d'autres, qui ont mis en place des systèmes de promotion des compétences et où un ouvrier peut finir sa carrière, en tant qu'ingénieur. Mais si ce dernier quitte cette entreprise qui l'a formé, il ne pourrait pas faire valoir ses compétences ailleurs.

Face à ces problématiques, il reste difficile de faire valoir la formation professionnelle comme une voie de premier choix.

Par ailleurs, il ne faut pas occulter le rôle très important qui doit être joué par le secteur privé. Je pense que nous allons dans la bonne direction, mais des catalyseurs doivent se rajouter pour dynamiser l'ensemble du dispositif. Nous

sommes tous conscients, aujourd'hui, que le professionnel doit être totalement impliqué, de la définition du besoin, à l'accompagnement dans l'insertion du lauréat. Sans cela, la formation professionnelle n'est pas performante. Il est donc nécessaire de prendre des mesures pour encourager les entreprises à ouvrir leurs espaces à la formation. Cela peut être envisagé à travers un encouragement fiscal, une labellisation, une sensibilisation au pacte gagnant-gagnant...

Lorsque l'on aura réussi ensemble à tirer vers le haut la compétence nationale, et à faire de la ressource humaine qualifiée un vrai avantage compétitif pour notre économie, le premier gagnant sera l'entreprise.

## Mme Houda Farrahe

Merci beaucoup Mme Tricha. Il y a donc un travail de fond à faire. Lorsque vous avez parlé des techniciens qui restent bloqués à un BAC+2, cela m'a renvoyé au middle management. Aujourd'hui, le middle management pose un problème dans les entreprises. Les entreprises du secteur industriel comme l'automobile ou l'aéronautique se plaignent du manque de middle managers, d'autant plus qu'il s'agit de secteurs où la technicité est très importante. L'évolution des techniciens vers le middle management pourrait constituer une solution intéressante à cette problématique.

## Mme Fatima-Zahra Azzaoui

Tout à fait. Permettez-moi de revenir sur quelques chiffres. Au sein du groupe Renault Maroc, nous sommes à peu près 12.000 collaborateurs, répartis entre les 4 filiales, dont près de 1.000 managers (managers de proximité, managers de managers et comités de direction). Ces derniers sont des personnes-clés pour notre entreprise, ce sont eux qui font la différence. Certes, nous attendons de tous nos collaborateurs une contribution positive, mais ce sont les managers qui font réellement la différence sur le terrain. Ils motivent les équipes, les accompagnent, les coachent et développent leurs compétences.

Il est vrai que nous avons eu des difficultés à sélectionner les bons managers de proximité. Au démarrage de la grande usine en 2012,

il fallait recruter 500 managers. Ce n'était pas évident. Il est difficile de trouver des managers de qualité. Nous avons donc opté pour la promotion de nos collaborateurs. Des opérateurs d'équipe sont devenus chefs d'équipe. Nous les avons formés en interne à travers des programmes de formation en management pendant 4 semaines. Et 6 semaines ont été réservées aux aspects techniques de leurs métiers. Un chef d'équipe doit superviser une vingtaine de postes et la difficulté réside dans les soft skills.

Au sein du groupe Renault, je suis également en charge de la gestion de carrière. Je participe à des comités de carrière dans le cadre desquels les personnes sont nommées à des postes de responsabilité. Ces dernières le sont généralement

grâce à leurs soft skills, notamment leur ouverture d'esprit, leur engagement, leur persévérance. Les compétences techniques peuvent être acquises plus facilement. D'où le rôle de la formation initiale grâce à laquelle le cœur de compétence peut être acquis. Le reste s'apprend bien entendu avec le temps. Mais dans un contexte d'évolution technologique permanente, les compétences techniques deviennent rapidement obsolètes rendant ainsi la personne incompétente. Nous ne pouvons former des spécialistes tous les jours. Il faut avoir un cœur métier et construire

dessus. En revanche, les soft skills doivent se travailler très tôt.

L'entreprise ne peut pas, à elle seule, produire des managers. Le leadership se construit dès la petite enfance. Au Maroc, nous sommes aujourd'hui conscients de cette problématique. Beaucoup de travail est déployé dans ce sens. Mais l'entreprise continuera à mettre en place, en interne, des programmes de formation et de développement des compétences managériales parce qu'elles sont fondamentales.

## **Mme Houda Farrahe**

Tout à fait. Merci Mme Azzaoui.

Sofia, vous avez parlé tout à l'heure des soft skills. Concrètement, quelles solutions peut-on proposer pour le moment pour arranger la situation ?



## Mme Sofia Nouri

Il n'y a pas de solutions idéales, mais il est important que leadership fasse partie intégrante des programmes de formation. Le leadership ne tient pas au titre ou à la position de la personne, mais plutôt, à son influence positive sur son environnement. Il est nécessaire d'encourager les collaborateurs brillants et performants qui font preuve d'un esprit d'initiative. Il ne faut pas les brimer. Ces personnes, à leur tour, pourront impacter d'autres personnes. Cette culture n'est pas encore très présente au Maroc tandis que la part réservée au leadership et aux soft skills est très importante dans le modèle anglo-saxon.

Je peux parler de mon parcours personnel. Je suis un pur produit du système public marocain. On ne nous a jamais inculqué les soft skills. Il fallait se taire, il ne fallait pas partager son opinion. Et ce comportement perdure encore jusqu'à aujourd'hui.

Heureusement, les jeunes d'aujourd'hui sont différents. Ayant grandi à l'ère de la révolution

digitale, cette nouvelle génération est plus assertive et fait preuve d'un esprit d'initiative. Vous parliez tout à l'heure d'entrepreneuriat. Ce serait, bien entendu, une solution pour endiguer le problème du chômage et favoriser l'économie marocaine. Mais, il faudrait créer un terrain favorable dans lequel émergera un écosystème d'entrepreneuriat.

J'ai eu l'occasion d'écouter le discours de M. Ahmed Reda Chami à l'Université d'été de la CGEM. Il a parlé du citoyen anonyme. Il nous faut des success stories, des personnes issues de milieux défavorisés ou modestes qui ont accédé à des postes de responsabilité grâce à leur ténacité et à leur travail.

Je m'intéresse beaucoup aux cités des métiers et au nouveau programme de la formation professionnelle. J'espère qu'on aura l'occasion d'échanger davantage. Je suis une passionnée des soft skills et j'espère pouvoir contribuer efficacement à leur développement.

## Mme Houda Farrahe

Hamza, j'aimerais vous poser une question par rapport à la « scalability » de l'expérience de la 3W Academy. Vous touchez à peu près 400 jeunes. Comment pourrait-on en toucher davantage et leur permettre de réaliser leurs rêves ?

## M. Hamza Debbarh

Nous pensons nos programmes pour 2 000 jeunes, et non pas uniquement pour 200 ou 300. Avant de répondre à votre question, je vais poser une question à l'audience. Qui est arrivé un matin à l'école ou à l'université et a trouvé son professeur absent ? Gardez les mains levées. Qui a sauté de joie en découvrant que son professeur était absent ? Baissez les mains. Voilà, vous avez tous baissé les mains.

Je vais vous raconter une histoire.

Nous avons démarré un programme dans le cadre de la 3W Academy, il y a quelques mois, avec ATOS, Capgemini, GFI, SOFRECOM et CGI, qui sont les 5 leaders du secteur de l'offshoring et qui, aujourd'hui, refusent des projets parce qu'ils considèrent que le bassin d'emploi marocain n'est pas suffisamment irrigué pour pouvoir accepter des projets. Voilà le contexte.

Alors, nous nous sommes lancé un défi en nous engageant à faire un pilote cette année, pour montrer que nous sommes capables de prendre des jeunes chercheurs d'emploi, sans regarder leurs prérequis, titulaires de bac+2 ; bac+3 ; bac+4 ; bac+5. Nous avons 8 filles et 22 garçons qui viennent de Casablanca et de Rabat, qui sont à la recherche d'un emploi. Ces jeunes ont été sélectionnés sur la base de leur motivation avant tout et ont intégré ce programme. Le jour de leur intégration, je me suis réuni avec eux pendant 2 jours et nous avons décidé ensemble de notre cap, en fixant notre objectif dans 4 mois. Nous avons comme objectif de les intégrer dans ces entreprises qui nous avaient formulé des promesses d'embauche et de stages pré-embauche. En l'espace de deux jours, ces jeunes-là sont devenus les maîtres de leur programme.

Pourquoi je vous raconte cette histoire ? Parce qu'il y a 2 semaines, l'on a eu un formateur qui, du jour au lendemain, n'a pas pu assurer son programme de formation. Donc imaginez 30 jeunes qui arrivent, parfois après 1h30 de navette, et le formateur n'est pas là.

Si nous étions dans cette situation, a priori, nous aurions sauté de joie et fait l'école buissonnière.

Ces jeunes, eux, se sont constitués en 6 groupes de 5 étudiants, en ayant identifié parmi eux les 6 qui sont les meilleurs techniquement, et ont continué leur formation, le premier jour, le deuxième jour, le temps que le professeur se rétablisse et reprenne sa formation.

Vous pouvez les applaudir.

Honnêtement, même en étant manager du programme, j'étais impressionné par ces jeunes, parce qu'à leur place, je serai probablement parti. Je me suis demandé pourquoi ils sont restés. Qu'est-ce qui explique cette motivation extraordinaire ? Ce qui l'explique, c'est que dans le cœur de ce que nous avons fait, il y avait un alignement très clair et très transparent des intérêts des uns et des autres. Les entreprises ont besoin de jeunes qualifiés, le profil cible a été défini par l'entreprise et le profil cible est constitué à 80% de soft skills et à 20% de skills techniques, sachant que nous sommes en présence de développeurs JAVA, un profil qui est rare sur le marché aujourd'hui.

Donc une fois que les entreprises ont défini leur profil, nous avons réalisé une ingénierie de formation. Au départ nous l'avons réalisé ici au Maroc avec des formateurs marocains. Très rapidement, on s'est rendu compte que ça n'allait pas marcher, parce qu'après 35 entretiens passés avec des formateurs, on a sélectionné que 3 personnes. Vous allez me dire pourquoi ? Pour une raison très simple : les personnes rencontrées savaient faire mais ne savaient pas transmettre. Pour transmettre, il faut avoir de la profondeur dans la maîtrise du métier de l'IT pour permettre à un jeune de se situer, et non pas seulement, d'acquérir une compétence. C'est ainsi que nous nous sommes orientés vers des partenaires basés en France pour cocréer le programme avec nous. Je vous exposerai plus tard les recettes que nous avons mises en place pour garantir le succès du programme.

Avec ce partenaire français, nous avons donc créé cette formation qui dure 5 mois et se termine dans 2 semaines. Ainsi, en cinq mois, elle permet de former des jeunes, qui viennent de partout, en développeurs JAVA et les intègre chez les leaders du marché. Aujourd'hui, ces leaders me demandent de venir passer des entretiens avant la fin de la formation. Ils sont déjà venus les voir 4 ou 5 fois. Ils craignent que les concurrents les débauchent et veulent être les premiers à sélectionner les meilleurs.

J'ai raconté cette histoire pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, cette démarche m'a permis, d'un point de vue strictement personnel, de confirmer ma confiance en les jeunes. Je ne connaissais aucun de ces 30 sélectionnés. Aujourd'hui, je suis fier de chacun d'entre eux. J'ai confiance en eux et je crois que, peu importe ce qu'ils feront plus tard, ils disposent aujourd'hui des clés pour prendre leur vie en main et être indépendants, et de vivre dignement et c'est le but recherché.

Par ailleurs, ce programme nous a permis de développer une recette, et donc, chaque journée de cette formation est soumise à un process précis, avec des objectifs, des enjeux, des exercices corrigés, etc. N'ayant pas trouvé de formateurs à la hauteur de nos exigences, nous avons été contraints de sur-structurer nos programmes et de les sur-processer. Au final, aujourd'hui, nous sommes capables de former demain 1 000 développeurs. Pourquoi ? Parce qu'aujourd'hui, nous disposons aussi d'une formation de formateurs qui nous permettra demain de prendre une vingtaine de formateurs et de les convertir à cette nouvelle approche.

Et cette approche est extraordinaire. Tel est mon troisième argument ! On ne fait pas de split 20% soft skills / 80% hard skills. Non, nous sommes à 100% soft skills. Cela veut dire quoi ? Quand j'apprends à réaliser un TP en JAVA, la manière dont je réalise ce TP est un apprentissage de soft skill. La méthodologie adoptée veille à ce que je sois un développeur méthodique et non un développeur bricoleur. Donc il ne suffit pas d'affirmer : « on prévoit dans nos programmes

40% de soft skills ». Non. Il s'agit plutôt de dire : « trouvons et formons les formateurs qui vont transmettre ce qu'ils sont, à savoir, de vrais experts métiers qui ont déjà travaillé au sein de l'entreprise. Quelqu'un qui n'a jamais travaillé en entreprise ne peut pas former un jeune à être qualifié en entreprise ».

Il me semble très important d'insister sur ces aspects. Notre programme permet d'obtenir de bons résultats, et surtout d'en faire profiter des milliers de jeunes. Pour moi, cela constitue une opportunité face au phénomène de fuite de cerveaux dans le secteur IT. Nous devons nous y résoudre, nos développeurs vont continuer à partir et c'est tant mieux pour eux ! Par le mécanisme de solidarité, ils transféreront des devises à leur famille, se perfectionneront, et reviendront peut-être un jour.

Il faut considérer que cela constitue une opportunité pour nous à condition que l'on soit en mesure d'irriguer le marché avec des milliers de vrais développeurs méthodiques et non des « développeurs mécaniciens ». Par référence au mécanicien de voiture qui la répare mais sans être en mesure d'expliquer sa méthode. Malheureusement, certains développeurs sont également incapables d'expliquer leur démarche. Un développeur marocain sur lequel le dirigeant d'Atos France peut compter, devra être plus méthodique que son homologue indien, slovène ou roumain. Tel est notre défi. Nous sommes dans une chaîne de valeur mondialisée qui nous offre une fenêtre d'opportunité. Cette chaîne de valeur est en croissance fulgurante dans le monde. Soit, nous sommes en mesure de capter une partie de cette croissance et de cette valeur ; soit nous la laisserons filer. Aujourd'hui, nous avons, non seulement la volonté politique de le faire, mais en plus, nous disposons de recettes qui fonctionnent. Il nous faut seulement travailler en intelligence collective, sortir des barrières du passé et nous dire : nous allons cocréer une réalité où le jeune Marocain est indépendant, compétent et volontaire. Peu importe son lieu de résidence, car il peut travailler à Ouarzazate pour un client basé au Sri Lanka.

## Mme Houda Farrahe

Mais j'entends que ce jeune a besoin d'être motivé, inspiré et cela passe aussi par le formateur. Donc je vais quand même poser une dernière question avant de donner la parole à la salle. Mme Tricha, vous l'avez évoqué tout à l'heure, vous avez parlé de valorisation du capital humain. Je pense à toutes ces personnes qui sont à l'OFPPT et qui ont besoin d'être valorisées. Vous avez intégré de nouveaux métiers, et donc vous avez besoin de nouveaux formateurs. Cela représente un gros challenge. Comment l'appréhendez-vous ?

## Mme Loubna Tricha

Merci pour cette question.

J'aimerais, tout d'abord, féliciter M. Debbarh pour cette excellente initiative qu'il vient de nous présenter. Sincèrement, c'est impressionnant. Et je pense que c'est à l'image de ce qui se fait aujourd'hui, ce sont des pratiques qui restent aujourd'hui strictement réservées au secteur du digital, car ce secteur s'y prête.

Quand il faut former un plombier, on ne peut pas faire du 100% de soft skills, croyez-moi ! C'est la raison pour laquelle nous disons : il y a une partie de soft skills à ne pas manquer. Mais quand il y a transmission du geste métier, là il y a réellement du métier. On ne peut pas faire que des soft skills pour un électricien.

Ce sont des initiatives qui sont très efficaces pour le secteur du digital. L'école 42 adopte la

même démarche ; tout comme le groupe OCP à travers la 1337 et la YouCode de Youssoufia.

La force de ce que vous venez de décrire repose sur les nouvelles méthodes pédagogiques. Dans certains de ces modèles, les apprentis peuvent même être autonomes tout au long du cursus de formation. C'est du Peer Learning, un apprentissage par projet, qui repose sur de la pédagogie active tout au long du cursus de formation. Le cursus peut aller jusqu'à 2 ans ; ils sont autonomes et agissent avec des coachs agiles. Certes, ces nouvelles méthodes pédagogiques nous interpellent, et nous allons les adopter également pour le secteur du digital, mais cela reste difficilement transposable aux métiers plus techniques.

## M. Hamza Debbarh

Je suis prêt à relever le défi avec vous. Je suis certain que l'on peut former des plombiers et des électriciens super sympas !

## Mme Loubna Tricha

Vous avez déjà franchi le pas du digital. De notre côté, nous allons d'abord franchir le pas du digital pour regagner le train en marche car ce modèle est très inspirant pour nous. Pour réussir notre nouvelle feuille de route, nous avons décidé d'introduire ces nouvelles méthodes pédagogiques, notamment dans les domaines où elles ont fait leurs preuves. Nous sommes également prêts à les introduire dans les autres secteurs qui s'y prêtent.

De toute façon, nous sommes convaincus que cette mutation pédagogique engendra un gain parce qu'on inculque le métier tout en renforçant les soft skills. Et l'on gagne en matière d'encadrement puisque l'on repositionne le formateur vers un rôle de coach qui a pour mission de transmettre le savoir-faire professionnel. Puis nous avons des programmes extrêmement bien structurés autour de projets spécifiques, avec des méthodes et des processus de traitement qui permettent d'atteindre l'objectif pédagogique sans l'implication directe du formateur.

Comme je l'ai dit tout à l'heure, le formateur reste le dernier maillon de la chaîne et le garant de la qualité de la transmission. Surtout dans un système où notre capacité de déploiement des nouvelles méthodes pédagogiques qui s'appuient sur l'autonomie, sera limitée. De ce fait, le succès de cette mutation reposera sur la capacité du formateur à évoluer d'un rôle expositif vers un rôle de coach et d'autres rôles spécifiques à chaque activité.

De ce fait, cette population doit être valorisée et placée au cœur du nouveau modèle de développement. Cela se traduit par une implication de la communauté des formateurs et des cadres technico-pédagogiques dans la réflexion sur le nouveau modèle de la formation professionnelle.

## Mme Houda Farrahe

Merci Mme Tricha pour toutes ces précisions. C'est en effet rassurant de voir que vous avez pensé à tout, et d'avoir intégré les formateurs. J'ai encore beaucoup de questions. Mais je vais m'arrêter pour laisser les questions à la salle.

Dans ce sens, nous avons tenu une série d'ateliers « design-thinking » dans trois régions du royaume, pour adresser les utilisateurs finaux des Cités que sont les stagiaires, les formateurs et les directeurs d'établissements. Cette démarche nous a permis de remonter des feedbacks très positifs qui ont été intégrés dans la conception de la Cité du futur. Cela passera aussi par l'accompagnement via des cycles de formation continue individualisée, qui, au-delà d'inculquer l'expertise métier, intégreront le volet soft skills et les nouvelles méthodes pédagogiques.

Notre grand challenge sera donc de réussir à faire évoluer le rôle du formateur encadrant vers celui d'accompagnateur individuel des stagiaires. Ces derniers sont censés avoir déjà assimilé les notions théoriques chez eux et viendront pour accéder à une valeur ajoutée supérieure à celle disponible sur leurs tablettes.

Cette mutation requiert des cycles de formations élaborés avec des partenaires internationaux qui maîtrisent la pédagogie active. Je citerai, à titre d'exemple, Simplon avec lequel nous sommes en discussion, notamment, sur l'intelligence artificielle.

Je tiens à faire le pont avec l'agilité, requise de plus en plus dans la gestion du dispositif de formation professionnelle. Cela est indispensable pour répondre dans la durée aux besoins d'un marché en perpétuelle évolution. De ce fait, les Cités des métiers et des compétences seront gérées par des sociétés de gestion dotées d'un statut de Sociétés Anonymes afin de leur conférer plus d'agilité et plus de souplesse et de flexibilité. L'objectif étant de permettre aux Cités de se doter d'expertises et de profils pointus et de s'adapter, sur la durée, à l'évolution des besoins du marché et des territoires immédiats.

Séance de questions/réponses

### **Question de M. Mohamed Rafadi** Formateur en techniques de communication professionnelle

Bonsoir tout le monde. Je tiens à remercier la Fondation Attijariwafa bank pour son invitation. Sincèrement, avant j'avais un rêve, maintenant je ne suis plus tout seul. Tout le monde a le même rêve.

Je suis physicien de formation, mais mon cheval de bataille est la formation. Je suis formateur vacataire en techniques de communication professionnelle. Cette année, nous avons muté vers les soft skills, et je suis tout à fait d'accord avec M. Debarh : nous devons inculquer chez l'étudiant l'épanouissement avant de le former à un métier.

Ma question est simple : est-ce que vous avez pensé à la manière de gagner la confiance du stagiaire ? Personnellement, j'ai besoin de 2 à 3 séances pour gagner la confiance du stagiaire et parfois, je fais pleurer toute la classe lorsque je leur dis qu'ils sont responsables de leur réussite ou de leur échec. Comment apprendre à un stagiaire marocain à rêver ? Comment diviser son rêve en objectifs ? Comment classer ces objectifs dans un axe temps ? Et comment communiquer, trouver des partenaires pour réussir son rêve et être en phase avec sa mission et sa vision ?



### **Intervention de Mme Saloua Benmehrez** Directrice de la Communication Groupe – Attijariwafa bank

Bonsoir. Je voudrais rebondir par rapport à l'intervention de M. Chami à la CGEM parce que j'étais présente dans la salle : il a parlé effectivement de citoyens anonymes, et affirmé que le développement économique du pays ne pourra pas se faire sans l'implication des citoyens anonymes.

À Attijariwafa bank, nous sommes totalement conscients de cette exigence et je voudrais juste vous dire que, depuis maintenant plus de 3 ans, nous avons ouvert des centres Dar Al Moukawil destinés aux clients et non clients, avec en même temps, un pendant qui est une plateforme en ligne. Celle-ci permet la formation de dirigeants de très petites entreprises. Les centres Dar Al Moukawil s'adressent à de très petites entreprises et à des autoentrepreneurs, et nos collaborateurs les accompagnent pour acquérir des connaissances de base et développer leurs entreprises. A ce jour, plus de 20.000 créateurs de TPE ont été formés. Ce sont des hommes et des femmes qui n'ont pas le niveau scolaire requis et qui veulent apprendre le processus de création et de gestion d'une entreprise.



### Question d'un participant

Merci de nous donner la parole.

Un secteur dont vous n'avez pas encore parlé, un secteur qui a besoin de faire sa révolution culturelle et technologique, celui de l'artisanat.

Deux millions et demi de personnes travaillent de l'artisanat au Maroc, un secteur qui rapporte près d'une trentaine de milliards de chiffre d'affaires par an. En comparaison avec les 1 million d'entreprises artisanales en France qui rapportent 100 milliards d'euros par an, il y a un gap, qu'il serait intéressant de franchir au Maroc.

Est-ce que l'OFPPT s'y intéresse ?



### Question d'un participant

M. Debarh a parlé de trois défis : démographique, technologique et sociologique. À mon avis, il y a un quatrième défi et il est culturel.

Depuis une quarantaine d'années déjà, l'on perçoit la formation professionnelle comme la voie des ratés scolaires. Nous devons y remédier.

Est-ce que vous pensez, Mme Tricha, à des passerelles entre la formation professionnelle et l'éducation ?

On nous parle du modèle de développement économique, mais nous devrions penser à un modèle de développement humain, parce que le grand capital reste le capital humain.

Merci beaucoup.



### **Intervention de M. Omar Toukhssati** Expert-comptable et commissaire aux comptes, Membre du CJD

J'ai cru comprendre que cette année il y a eu un travail de fond qui a été effectué pour abandonner certaines filières et mettre en place de nouvelles. Nous sommes dans un environnement en mutation perpétuelle. Ce travail ne doit pas être statique, mais être en constante adaptation aux changements du marché du travail.



### **Question de M. David Assayag** Citoyen marocain

Je voulais avant tout vous féliciter sérieusement et chaleureusement. L'enseignement est quelque chose de merveilleux et je pense qu'aujourd'hui, le Maroc, notre pays, va pouvoir progresser grâce à vous, félicitations.

Nous avons aujourd'hui des grands progrès à réaliser dans l'agriculture. Le domaine est très vaste avec la permaculture, l'hydroponie, l'aquaponie... Donc, je pense qu'il vous appartient de mettre en place ce qu'il faut pour développer cette branche. Et naturellement, nous ne pouvons parler d'agriculture sans parler d'eau. Voici ma question : voulons-nous mettre en place la Recherche & Développement pour produire naturellement le processus naturel de la pluie ?



## Intervention d'un participant

La formation professionnelle est utile mais la formation professionnelle au départ a été créée pour former les gens dans les entreprises. Il faut revenir à ces valeurs parce qu'au sein des entreprises, les agents perdent leurs compétences et cassent la compétitivité. Il faut mener une réflexion sur la taxe formation professionnelle qui a été instaurée.

Aussi, la formation professionnelle doit améliorer son image parce que quand on dit formation professionnelle, on pense tout de suite aux « ratés ».

Autre chose, vous avez un certain nombre de métiers dont il faut se rapprocher comme par exemple les menuisiers, les plombiers qui n'ont pas de relève. J'ai des cas d'amis que j'ai poussés à inscrire leurs enfants à la formation professionnelle pour qu'ils reprennent le flambeau. Ce sont des petits métiers que nous devons préserver et moderniser.



## Réponse de Mme Loubna Tricha

Je vais commencer par la dernière question. La question de positionnement, je suis parfaitement d'accord avec vous. Si l'on reprend l'histoire de l'OFPPPT à sa création en 1974, sa mission de départ visait la promotion du travail et de la formation professionnelle des salariés d'entreprises, et non la formation initiale. À partir de 1984, la réforme de la formation professionnelle a été décidée suite à la demande gouvernementale pour que l'OFPPPT prenne en charge la formation initiale des personnes en décrochage scolaire, à travers les niveaux spécialisation et qualification, et le niveau technicien et puis, le développement du Bac+2 à travers le technicien spécialisé. Il est vrai qu'aujourd'hui, la grande majorité de notre activité se positionne sur la formation initiale, mais nous sommes conscients que, dans le cadre de la concrétisation de cette volonté de faire de la formation l'histoire de toute une vie, il est indispensable de renforcer le catalogue de la formation professionnelle continue afin d'accompagner les salariés d'entreprises et les personnes en recherche d'emploi.

Comme vous le savez, il y a une nouvelle loi sur la formation continue qui a été votée l'année dernière

et qui élargit le spectre des bénéficiaires de la formation continue, jusque-là, limitée aux salariés, à l'ensemble des demandeurs d'emploi et des personnes en recherche de nouvelles activités, et pour garantir des formations de reconversion. Je suis parfaitement d'accord avec vous.

Cependant, l'OFPPPT a toujours la responsabilité d'assurer la formation initiale des jeunes en décrochage scolaire. Ils sont près d'un demi-million de jeunes à devoir se former, donc je ne peux me positionner exclusivement sur le segment de la formation continue. Ceci-dit, pour pouvoir adresser au mieux les personnes en activité qui sont plus exigeantes en termes de qualité des contenus, il va falloir que je passe par les process actuellement en cours de mise en place, notamment l'adoption d'une ingénierie, l'aménagement d'espaces pédagogiques adaptés et le développement d'une force de frappe formatrice adéquate. L'effort que nous sommes en train de mener aujourd'hui va servir de manière simultanée aux cibles de la formation initiale. Cependant, les cités des métiers et des compétences vont devoir développer un catalogue de formations continues adaptées aux chaînes de valeur économiques de

chaque région. Ce dispositif est programmé mais la prise de décision pour l'ensemble de l'OFPPPT ne m'incombe pas. Avant d'arriver à la prise de décision, il faut surtout réfléchir au redéploiement de ces 500.000 jeunes dans le cas où l'OFPPPT ne les prend plus en charge.

En termes d'image, je suis parfaitement d'accord et je pense que pour la changer, nous devons tous en tant qu'acteurs économiques, du domaine de la formation, pouvoirs publics, médias et familles, jouer un rôle pour changer l'image renvoyée au grand public. Mais ce changement de perception commence par une réelle amélioration de la situation de la formation professionnelle, notamment au niveau de l'opérateur lui-même. Nous espérons pouvoir mener ce processus de manière honorable. Mais comme je l'ai signalé tout à l'heure, il y a aussi des facteurs exogènes qui doivent évoluer de pair avec le processus de changement que nous avons

enclenché pour arriver à un système plus efficace, formant des lauréats qui réussissent mieux dans leur vie et qui donc deviennent des ambassadeurs de la formation professionnelle. C'est le meilleur moyen de promouvoir la nouvelle image et ancrer la nouvelle perception dans les esprits.

Je saisis l'occasion pour vous dire que, suite au dernier discours royal, nous avons noté un engouement particulier pour la formation professionnelle, notamment lors des dernières inscriptions. Pour la première fois, nous avons inscrit des bacheliers avec des 17 et des 18 de moyenne, et tenez-vous bien, la moyenne la plus haute était 19.74 à l'ISTEA Polo, en filière gestion hôtelière. Ce lauréat inscrit vient de décrocher un baccalauréat en Arabie Saoudite, en Business School, parle un anglais et un français parfaits. Ce serait dommage de limiter ces personnes-là à l'ancienne image.

## Mme Houda Farrahe

Mais c'est grâce à ces personnes que cette image peut changer.

## Réponse de Mme Loubna Tricha

Justement, c'est ce que je dis. Ce sont, je l'espère, des personnes qui, au terme des deux années, ne seront pas déçues car elles auront retrouvé dans leurs parcours, le chemin de vie qu'elles ont choisi de faire. Et puis surtout, elles vont constituer cette nouvelle communauté d'ambassadeurs qui va véhiculer une meilleure image de la formation professionnelle. Comme vous le savez, au Maroc, rien ne marche mieux que le bouche à oreille.

Je reviens à la question « il n'y a qu'à réfléchir comment les organisations sont structurées », la réponse la plus logique c'est que le système de formation-éducation doit suivre également. À quoi bon avoir 80% de managers pour gérer les 20% autres ?

Pour la question de la promotion de l'entrepreneuriat, je connais le projet de Dar al Moukawil et je vous

en félicite. Je saisis cette occasion pour dire que nous aussi, historiquement, nous menons plusieurs initiatives d'accompagnement des jeunes entrepreneurs. Mais comme vous le savez, la problématique de l'entrepreneuriat aujourd'hui n'est pas limitée à la formation ou à la formation professionnelle, c'est tout un ensemble de conditions qui doivent être conjuguées de manière synchronisée pour amener justement à créer un environnement favorable à la promotion de l'entrepreneuriat, qui partent du cadre législatif et réglementaire en termes de protection du droit de l'investisseur, la disponibilité des fonds d'investissement, et les facilités d'accès à ces mêmes fonds, auxquelles se greffent la formation en complément. Nous de notre côté, on est prêt à jouer le jeu mais encore faut-il que toutes les conditions soient convergentes et au même moment, pour rehausser cette ambition de faire

de plus en plus d'entrepreneurs. Pourquoi ne pas parler de 10.000 entrepreneurs par an et qu'on y travaille ensemble ?

Parce que ce qui est certain et je recite des chiffres de tout à l'heure, entre les 100.000 postes créés et les 300.000 lauréats que nous formons, il y a de quoi faire en matière d'entrepreneuriat.

Pour l'artisanat, je vous rassure : ce secteur est au cœur du nouveau dispositif. D'ailleurs, il s'agit d'un secteur qui est nouveau pour nous en tant qu'OFPPPT, mais qui sera intégré au niveau des Cités des métiers et des compétences, je n'ai pas le chiffre en tête des Cités qui vont inclure des pôles spécifiques d'artisanat, mais il doit y en avoir au moins 4 ou 5. De mémoire, nous allons développer les métiers de l'artisanat autour de 3 filières principalement : la bijouterie, la maroquinerie et une troisième filière consacrée à l'artisanat revisité. Nous allons rajouter le design en artisanat qui sera développé de manière transverse pour servir les 3 filières.

La question du changement de culture est, à mon sens, étroitement liée à celle de l'image qui est ancrée et qu'il va falloir bousculer pour laisser la chance à une nouvelle graine de perception de pousser et penser la formation professionnelle autrement.

Vous avez parlé des passerelles, je vous informe qu'elles sont d'ores et déjà en place. Par exemple, avec l'Éducation nationale, nous avons adopté le parcours collégial et le baccalauréat professionnel, deux parcours qui sont opérationnels, mais qui accusent encore beaucoup de difficultés. Si l'on veut vraiment améliorer leur attractivité et favoriser une orientation précoce pour laquelle ils ont été mis en place, nous devons fournir beaucoup d'efforts, notamment en matière logistique, en facilitant le déplacement de l'étudiant entre l'école et le centre de formation où il suivra les cours de formation professionnelle. Cette initiative a déjà démarré mais elle mérite beaucoup plus d'efforts pour la faire émerger au niveau de la rentabilité attendue. En revanche, avec les universités, cela reste plus imperméable, puisque nous avons uniquement 5% de techniciens

spécialisés de la formation professionnelle qui peuvent accéder au cycle universitaire. Sur ce registre, les négociations battent leur plein avec notre tutelle et le gouvernement afin de rendre la paroi plus perméable, quitte à fixer un nombre d'années d'expérience préalables. Ainsi, le technicien spécialisé pourrait avoir 1 ou 2 années d'expérience avant de s'inscrire automatiquement à la licence professionnelle. L'idée est de laisser cette réversibilité entre le dispositif de formation professionnelle et le monde universitaire.

Concernant la restructuration des filières, certes, il fallait faire le grand ménage ; mais le dispositif est pensé de manière dynamique. Cet exercice ne sera pas unique et ne se fera pas de manière statique. Il permettra d'avoir la carte qui sera déployée d'ici 2030. Mais nous sommes conscients de l'évolution perpétuelle des métiers, de l'émergence de nouveaux métiers, pas forcément de nouveaux secteurs, et des nouveaux besoins du marché en termes de profils, ainsi que de la nécessité d'y répondre dans un délai, le plus optimisé possible.

Cependant, l'agilité est de mise dans toute la conception du nouveau modèle et elle sera garantie principalement si l'on arrive à avoir 4 facteurs agiles : des espaces agiles, des équipements pédagogiques agiles, des formateurs agiles et une gouvernance agile. Si l'OFPPPT investit 30 millions de dirhams pour acheter des équipements et si l'année suivante, les entreprises affirment qu'elles n'ont plus besoin de cette filière, je ne suis pas sûre de pouvoir suivre leurs exigences. Quand on parle agilité, il faut aussi penser à l'impact en termes de coût et aux moyens de le minimiser. De ce fait, l'on ne pourra être agile que si nous avons des espaces pédagogiques agiles, et donc les moins capitalistiques possibles. Ainsi, plus l'on aura accès à des équipements au sein de l'entreprise, et envisager la location des équipements pédagogiques, et plus on pourra évoluer en matière d'agilité et dépasser le problème de lourdeur d'investissement. L'agilité reste également tributaire de la capacité d'anticipation parce que vous ne pouvez pas,

en tant qu'entreprise, exprimer vos besoins de profils qui n'existent pas, en un temps très court. Il faut penser le processus de concrétisation. Nous avons besoin de 2 ans pour former un technicien spécialisé. Pour mettre en place une nouvelle ingénierie, il faut prévoir un délai pour la développer.

Concernant l'Afrique, je vous rassure que l'OFPPPT est déjà en pleine activité sur le continent et que nous avons un portefeuille très riche en matière de coopération africaine axée sur plusieurs axes de partenariat, à savoir, l'accueil des plus de 600 stagiaires africains dans nos établissements de formation, chaque année ; l'accompagnement des différents pays africains en matière d'assistance technique pour le développement de leurs ingénieries de formation ; la formation de leurs formateurs et de leurs cadres technico-pédagogiques. Aujourd'hui, nous disposons de plus d'une cinquantaine de conventions signées avec l'ensemble des pays d'Afrique subsaharienne. Et

plus que ça, nous sommes en train de construire 8 établissements de formation professionnelle en Afrique, en partenariat avec la Fondation Mohammed VI pour le développement durable. À l'occasion des tournées royales de Sa Majesté en Afrique, en 2014 et 2016, Sa Majesté le Roi que Dieu Le glorifie avait lancé 8 centres de formation professionnelle dans 8 pays africains, et c'est l'OFPPPT qui assure toute la partie assistance technique.

Pour satisfaire votre passion pour le secteur de l'eau, je vous annonce que le Centre de formation d'Addis-Abeba est spécialisé dans les métiers relatifs à la gestion de l'eau et de l'irrigation. Et puis au Maroc aussi, le portefeuille des métiers de l'Agriculture que nous sommes en train de développer inclut une filière spécialisée en conseil agricole dans la gestion des eaux et des sols agricoles.

Merci beaucoup.

## Réponse de Mme Sofia Nouri

J'aimerais rebondir sur la question du professeur en physique qui a parlé d'échec en apportant une clarification.

Quand vous parlez d'échec, il faut également inculquer que l'échec fait partie de la réussite.

« Comment donner confiance aux stagiaires ? »

Tout simplement, en essayant de les accompagner à travers un travail de coaching et de proximité.

Il faut aussi leur inculquer que même s'ils essaient plusieurs fois de postuler à des stages ou à des emplois sans résultats, ils doivent persévérer et entretenir cette culture de positivité.

## Réponse de Mme Fatima Zahra Azzaoui

Je vais également vous raconter une petite histoire. Je gère l'Institut de Formation en Métiers de l'Industrie Automobile à Tanger qui est un institut en gestion déléguée chez Renault. Nous avons chez nous une promotion de bac professionnel qui est à la 5ème promotion cette année. Ce sont des jeunes élèves, âgés de 14 à 17 ans. Au début, ce n'était pas notre métier. Nos formateurs qui devaient former au métier de la « maintenance industrielle » avaient l'habitude de travailler avec

des adultes et non avec de jeunes apprenants. Mais nous avons énormément travaillé sur l'aspect pédagogique et l'accompagnement de ces jeunes. Croyez-moi, comme tout être humain, quand on rentre dans une salle, il faut d'abord être à l'aise, donc il faut les mettre à l'aise. Tel est le rôle principal du formateur, car cette confiance ne peut pas être suscitée si le formateur se positionne comme un maître face à des élèves qui doivent l'écouter sans avoir droit à la parole.

Je reviens à l'histoire. Nous avons des jeunes dans la 1ère promotion qui avaient participé à un concours d'innovation parce qu'on leur avait donné l'occasion de s'exprimer et de travailler, d'être en relation avec les sponsors. Ils ont travaillé sur une idée extrêmement simple, mais très ingénieuse et qui apporte une valeur ajoutée au secteur de l'automobile. Il s'agit de la climatisation à travers l'utilisation de l'énergie solaire. Nous rencontrons tous ce problème lorsque l'on se gare dans un espace où il y a du soleil parce que la chaleur s'emmagasine dans la voiture. Ces jeunes ont donc recueilli ce

besoin, et ont travaillé sur une climatisation qui fonctionne quand la voiture est à l'arrêt grâce à l'utilisation de l'énergie solaire. Moi-même, je suis restée bouche-bée devant cette idée extraordinaire. Pour le moment, je ne sais pas ce qu'ils ont en fait. En tout cas, cette idée a été présentée officiellement et prise en charge. Je ne sais pas quel a été l'aboutissement car c'est une ONG qui avait pris en charge cette action. Pour moi, cela constitue une porte d'entrée à l'entrepreneuriat. Ces jeunes qui ont inventé ce processus peuvent tout de suite être mis sur le chemin de l'entrepreneuriat.

## Mme Houda Farrahe

Effectivement. Donner confiance libère les potentialités.

## Réponse de Mme Loubna Tricha

Je suis désolée d'avoir manqué de répondre à votre question lors de ma première intervention. Sincèrement, la question de donner confiance est relative. Elle n'est pas au même niveau de complexité pour tout le monde. C'est beaucoup plus facile de donner confiance à quelqu'un qui a emprunté un chemin académique, qui a, par exemple, décroché un baccalauréat avec mention, bénéficié d'un environnement familial équilibré et a été bien entouré dans son éducation. Le degré de difficulté est plus élevé pour un jeune qui a connu le décrochage scolaire très jeune, qui a été perdu dans la nature pendant 2 ans, voire 5 ans. Pour moi, cette question est très complexe.

En revanche, mon devoir est de donner du sens aux métiers, donner sens à l'apprentissage des jeunes, leur ouvrir tous les champs de possibilités et leur faire prendre conscience qu'il n'y a de limites que là où s'arrête leur imagination, et que tout est possible. Et surtout, créer au sein de la Cité ou au sein de l'espace pédagogique où se déroule la formation, un petit Maroc comme le

rêve tout le monde, où l'on partage des valeurs communes, où l'on agit d'une manière exemplaire. Et j'espère qu'avec ces quelques conditions, ça ne peut qu'avoir une répercussion sur la confiance en soi, en son environnement, en sa société. Mais je n'ai pas de formule magique par rapport à la confiance.

En revanche, mes priorités consistent à donner du sens au métier, d'ouvrir les champs de possibles et de sensibiliser et de faire prendre conscience qu'il n'y a de limites que là où notre imagination s'arrête. Puis surtout, il s'agit de reproduire, à l'échelle de la Cité, un environnement propice aux valeurs partagées, une dynamique collaborative et une intelligence collective... Grâce à ces nouvelles valeurs, nous donnerons aux jeunes plus confiance en eux-mêmes. Même si, à mon sens, la question de la confiance est intimement liée au résultat final. Il faudra attendre une génération de lauréats formés à ces nouvelles méthodes, pour voir la relation de confiance dans le système de la formation professionnelle, se renforcer.

## Réponse de M. Hamza Debbarh

C'est très compliqué de réagir après tout ce qui vient d'être dit. On constate que la problématique est extrêmement complexe et dans cette complexité, il est difficile de trouver un fil rouge.

Il ne faut pas oublier une première chose. L'on est venu ici pour parler de la formation professionnelle. Le but de la formation professionnelle est d'assurer aux jeunes un potentiel d'insertion après leur formation ou d'assurer aux gens qui ont déjà un travail un potentiel de reconversion ou d'upskilling, et cela on sait le faire.

À présent, je voudrais reprendre les propos de ce soir avec un peu de perspective. Nous sommes clairement dans une situation urgente, on l'a dit, les chiffres le montrent. Mais dans cette urgence, il faut vraiment se concentrer pour ne pas sacrifier l'essentiel. Et l'essentiel pour moi c'est la dimension humaine de tout ce qu'on a dit aujourd'hui.

Vous avez parlé de confiance, il y a un livre qui est sorti il y a quelques années qui s'appelle « Why nations fail », donc « Pourquoi les nations échouent ». Ce livre a été écrit par un chercheur de l'université de Harvard qui s'appelle Daron Acemoglu. Sa thèse est très simple : comment se distinguent les pays qui ont réussi ? Quelle est leur recette ? Il y en a une. Leur environnement relationnel est basé sur la confiance. Versus les pays qui échouent parce que leur environnement relationnel est basé sur la défiance.

Alors cela ne veut pas dire, confiance uniquement vis-à-vis des institutions et de l'État. Non. C'est aussi la confiance des uns en les autres. Si cela devait être un mot de la fin, j'aurais envie de m'adresser à vous, non pas comme des auditeurs intéressés par la formation, mais plutôt comme des papas, des mamans, des frères et des sœurs, des citoyens qui vivent sur un même territoire. Si vous êtes aujourd'hui ici c'est parce qu'à mon avis, l'on

partage tous dans cette salle, la même inquiétude. C'est mon ressenti. L'on est ici parce que l'on est inquiet de ce qui arrive. Cette inquiétude fait notre lien aujourd'hui. Donc pour moi, cette inquiétude est positive, et pas du tout négative. Cela veut dire que l'on partage un destin commun. Pour répondre à toutes les questions qui ont été posées, si je parlais de ce principe, c'est-à-dire, que je partage le même destin que les gens qui sont dans cette salle, à mon niveau qu'est-ce que je peux faire ? C'est peut-être très optimiste, mais partons du principe que l'on peut se faire confiance, peu importe qui l'on est ; que l'on peut se donner une confiance de principe et que l'on peut agir avec une bienveillance de principe les uns envers les autres. Je crois que si l'on s'accroche tous à ce paradigme relationnel, à cette réalité relationnelle, dans notre quotidien, que ce soit avec le marchand de fruits et de légumes, ou avec le gardien de voitures qui vient nous soutirer 2 dirhams... je donne ma confiance et ma bienveillance de principe.

Idem si je suis formateur, je ferai confiance à mes jeunes. Et quand je suis un jeune brillant, je le fais avec d'autres jeunes qui ont peut-être eu moins de chance dans leur parcours. Donc, tissons cette toile de confiance et de bienveillance. C'est ce que j'ai envie de dire aujourd'hui. Peu importe notre formation ou notre éducation, le plus important est l'environnement relationnel dans lequel nous vivons. Si nous évoluons dans un environnement relationnel où l'on a peur de demain, faites comme tous les autres qui vont en France. Si l'on choisit un environnement relationnel où l'on décide de nous faire confiance les uns les autres, de nous entraider, d'être solidaires et de travailler ensemble, et cela commence au plus bas niveau, peut-être que l'on y arrivera. Je ne connais pas les modalités mais l'on y arrivera.

## Mme Houda Farrahe

Donc c'était votre mot de la fin. Je vais donc demander à chacune de nos autres intervenantes leur mot de la fin.

## Mme Sofia Nouri

Je n'ai pas grand-chose à rajouter. Je pense que Hamza a très bien résumé. C'est vrai que nous sommes dans une culture où l'on se méfie les uns des autres. C'est vrai que dans les pays qui

réussissent, les gens font preuve de « niya », ils vous font confiance jusqu'à preuve du contraire. Et je pense que c'est important et que cela devrait être implémenté ici.

## Mme Fatima Zahra Azzaoui

Pour ma part, je pense que nous sommes bien conscients de l'importance de la relation étroite entre les organismes de formation et le secteur industriel ; mais il faut bien se concentrer aujourd'hui sur le stagiaire, sur ses besoins, ses envies,

ses ambitions, ses activités parascolaires, et lui donner l'occasion de s'ouvrir sur le monde. Pour moi, cela est extrêmement important parce que c'est ce qui fait la différence.

## Mme Loubna Tricha

Je tiens tout d'abord à remercier tout le monde pour l'excellente dynamique que nous avons mis ensemble ce soir, nous n'avons même pas senti le temps passer. Personnellement, j'ai trouvé l'échange très intéressant et très convivial.

Je pense que nous sommes tous d'accord que la formation professionnelle est l'affaire de tous. Nous sommes concernés par le biais de notre activité, d'un fils, d'un cousin, d'un parent, d'un voisin, ou d'un collaborateur... Je ne pense pas qu'il y ait une

personne qui ne soit pas concernée par le sujet. Ceci dit, il va falloir que l'on travaille tous ensemble pour la repositionner là où elle mérite d'être parce qu'elle va bien nous le rendre.

Quand on aura une formation professionnelle efficace, croyez-moi l'on réussira une industrialisation parfaite et l'on aura une économie qui fonctionnera très bien parce que l'on aura tiré la compétence marocaine dans sa globalité. Tout le monde s'en retrouvera enrichi.

## Mme Houda Farrahe

Merci beaucoup à tous. Pour ma part, le Maroc que je vous ai invité à imaginer au début, maintenant je le vois, grâce à tout ce que vous avez présenté. Merci beaucoup. Cette rencontre fut agréable, merci à la Fondation Attijariwafa bank et merci à tous les présents. Je vous souhaite une très bonne soirée à toutes et à tous.

La rencontre en images









## LA FONDATION Attijariwafa bank, UN ACTEUR CITOYEN AU SERVICE DU DÉBAT & L'ÉDITION, DE L'ÉDUCATION ET DE L'ART & LA CULTURE

La Fondation Attijariwafa bank déploie toute son énergie et son savoir-faire depuis plusieurs décennies, en soutenant trois domaines essentiels pour le développement de notre pays, à savoir le débat d'idées & l'édition, l'éducation, l'art et la culture.

Le pôle Édition & Débats a pour mission de promouvoir un débat constructif sur des problématiques économiques, sociales, sociétales, et culturelles. À travers son cycle de conférences « Échanger pour mieux comprendre », le pôle offre une plateforme ouverte aux opérateurs, acteurs de la société civile, étudiants et enseignants universitaires, afin de favoriser l'échange avec les experts marocains et étrangers. Par ailleurs, le pôle Édition & Débats apporte son soutien à la publication de livres et manuscrits, et assure la diffusion de travaux de recherche et de productions intellectuelles réalisés par les entités de la banque.

Le pôle Éducation apporte un appui à l'enseignement sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, du préscolaire au supérieur, afin de contribuer à la réduction des taux d'abandon et d'échec scolaire. Le pôle initie ainsi de nombreuses actions structurantes dans ce domaine comme le programme d'appui au préscolaire en faveur du quartier de Sidi Moumen à Casablanca ; le soutien à l'amélioration de la qualité du primaire au niveau des établissements publics ; et le soutien aux élèves de classes préparatoires dans leur préparation aux concours d'accès aux grandes écoles, à travers les semaines de concentration et l'amélioration de la qualité

de vie dans les centres de classes préparatoires. Par ailleurs, le pôle Éducation a fait preuve d'innovation en créant, en partenariat avec Banco Santander, le master « Banque et Marchés Financiers » ainsi que le portail et la carte Jamiati.

Le pôle Éducation est également engagé en faveur de l'encouragement de l'esprit d'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes promoteurs. Enfin, le soutien aux associations en faveur des populations démunies ou en situation précaire constitue un axe d'intervention majeur du pôle.

Le pôle Art & Culture est un acteur majeur dans la démocratisation de l'accès à la culture et à l'éducation artistique des jeunes. Depuis plusieurs années, le pôle apporte un soutien à la création artistique contemporaine et facilite l'intégration des jeunes talents dans le circuit artistique. De même, il accompagne les projets universitaires et associatifs visant l'épanouissement artistique en milieu scolaire et universitaire. Initiateur de plusieurs expositions monographiques ou collectives, le pôle Art & Culture contribue à la promotion des artistes africains et fait de l'art, un vecteur de rapprochement et d'échange interrégional. Il assure, enfin, la conservation et la valorisation du patrimoine artistique du groupe Attijariwafa bank.

Dans chacun de ses trois pôles, la Fondation Attijariwafa bank a développé une expertise qu'elle met au service de la communauté ou tissé des partenariats solides avec des associations de renom afin d'optimiser la portée de ses initiatives citoyennes.





التجاري وفا بنك  
Attijariwafa bank

**Croire en vous**

[attijariwafabank.com](http://attijariwafabank.com)