

Etude

Septembre 2019



Renforcer l'Impact du Commerce International
sur l'Emploi au Maroc .

« ETUDE SUR LES COMPÉTENCES POUR LE COMMERCE ET LA DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE (STED) DANS LE SECTEUR DE L'AUTOMOBILE AU MAROC »

El Hassane TBATOU



Ce document a été produit par
le Bureau International du Travail
avec le soutien financier
de l'Union Européenne

SOMMAIRE

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	5
LISTE DES TABLEAUX	7
LISTE DES GRAPHIQUES	9
LISTE DES FIGURES	10
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	11
I. INTRODUCTION GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE	22
1.1. Contexte, objectifs et résultats attendus de l'étude	23
1.2. Méthodologie adoptée pour la réalisation de l'étude	24
II. CARACTÉRISTIQUES, CHAÎNE DE VALEUR ET PERSPECTIVES D'AVENIR DU SECTEUR DE L'AUTOMOBILE AU MAROC	30
2.1. Contexte général du secteur de l'automobile sur les plans national et mondial	32
2.2. Stratégie et caractéristiques du secteur de l'automobile au Maroc	35
2.2.1 Stratégie, de l'industrie automobile et les mesures d'accompagnement	36
2.2.2. Objectifs en chiffres du Plan d'Accélération Industrielle-Automobile 2014-2020	41
2.2.3. Indicateurs et bilan des réalisations du secteur de l'automobile	41
2.3. Emploi dans la chaîne de valeur et situation du marché de travail	42
2.3.1. Contexte socioéconomique marocain	43
2.3.2. Situation de l'emploi dans la chaîne de valeur	46
2.3.3. Principales caractéristiques de l'emploi dans la chaîne de valeur	48
2.3.4. Structure de l'emploi selon les professions clés du secteur de l'automobile	49
2.3.5. Structure de l'emploi par poste selon le sexe et l'âge	52
2.3.6. Les tendances de l'emploi dans la chaîne de valeur	52
2.4. Chaîne de valeur dans le secteur automobile Marocain	57
2.4.1. Définition de la chaîne de valeur dans le secteur automobile	59
2.4.2. Chaîne de valeur dans le contexte des mécanismes institutionnels	59
2.4.3. Les compétences pour la chaîne de valeur du secteur de l'automobile	59
2.5. Environnement des affaires	59
2.5. 1. Amélioration du climat des affaires	59
2.5. 2. Environnement des affaires et préoccupations des entreprises au sujet de la formation	59
2.5.3. Environnement des affaires selon l'enquête TRAVERA	59
2.5.4. Environnement des affaires selon les partenaires clés : Analyse SWOT réalisée	59
2.6. Perspectives et vision d'avenir du secteur de l'automobile	60
2.6. 1. Perspectives du secteur automobile Marocain en chiffres	60
2.6. 2. Vision d'avenir du secteur automobile Marocain	60

2.6. 3. Les tendances mondiales du secteur de l'automobile	62
3- LES CAPACITES D'AFFAIRES DU SECTEUR ET LEURS INCIDENCES SUR LES COMPETENCES	69
3.1. Les lacunes des capacités d'affaires	72
3.2. Incidences des lacunes des capacités d'affaires sur les compétences	72
III. SOURCES DE MAIN D'ŒUVRE ET ANALYSE DE L'OFFRE DE COMPÉTENCES	73
<i>4.1. Les sources de main d'œuvre dans la chaîne de valeur automobile</i>	76
4.1.1. Dispositif d'accompagnement intégré	
4.1.2. Les mécanismes institutionnels	
<i>4.2. Organisation de la formation professionnelle</i>	76
4.2.1. Gouvernance du Secteur	77
4.2.2. Formation initiale	80
4.2.3. Formation en cours d'emploi	80
<i>D.3. Financement de la formation professionnelle</i>	81
<i>4.4. Carte de la formation professionnelle du secteur automobile</i>	82
4.4.1. Dispositif de formation	84
4.4.2. Evolution des lauréats de la Formation Professionnelle	84
<i>4.5. L'offre d'enseignement supérieur</i>	85
4.5.1. Gouvernance et organisation du système d'enseignement supérieur	86
4.5.2. Dispositif d'enseignement supérieur en lien avec le secteur automobile	86
<i>4.6. Données sur l'insertion professionnelle</i>	86
4.6.1. Insertion des lauréats des filières de formation professionnelle du secteur automobile	87
4.6.2. Insertion des lauréats des IFMIAS	87
4.6.3. Insertion professionnelle par le biais de l'ANAPEC et autres organismes	90
<i>4.7. Outils de gestion de l'emploi et de la formation et de l'observation du marché de l'emploi</i>	94
4.7.1. Outils de gestion de l'emploi et de la formation : REM/REC	94
4.7.2. Observation du marché de l'emploi	95
IV . IDENTIFICATION DES INSUFFISANCES ET LACUNES EN COMPÉTENCES ET RECOMMANDATIONS POUR RÉPONDRE AUX BESOINS EN COMPÉTENCES	98
<i>5.1. Identification des écarts et lacunes entre l'offre et les perspectives des compétences</i>	98
<i>5.2. Recommandations pour combler les insuffisances et gaps en compétences</i>	99
V. ANNEXES	100

Annexe 1 : Sources documentaires	101
Annexe 2 : Guide d’entretien avec les partenaires clés	101
Annexe 3 : Liste des personnes ressources rencontrées	102
Annexe 4 : Répartition des besoins en formation 2017-2020 des 5 écosystèmes par profil	107
	107

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AFZ	Atlantic free zone (Zone franche de Kénitra)
ALE	Accord de Libre échange
AMICA	Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile
AMT	Tanger Med Meeting
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
APC	approche par compétences
AREF	Académie Régionale de l'Education et de la Formation
BIT	Bureau international du travail
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
BTS	Brevet de technicien supérieur
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CDT	Confédération Démocratique du Travail
CFA-IE	Centre de formation par apprentissage inter ou intra entreprise
CFMA	Centre de formation aux métiers de l'automobile
CGEM	Confédération Générale des entreprises du Maroc
CNSS	Caisse nationale de sécurité sociale
CQP	Centre de qualification professionnelle
CSF	Contrats spéciaux de formation
DONMT	Direction de l'Observatoire National du Marché de Travail
DUT	Diplôme universitaire de technologie
EENSNU	Etablissements d'Enseignement Supérieur ne relevant pas des Universités
EFPP	Etablissement de formation professionnelle privée
ENSA	Ecole nationale des sciences appliquées
EST	Ecole supérieure de technologie
FCE	Formation en cours d'emploi (formation continue)
FCE	Formation contractualisée pour l'emploi
FDI	Fond de Développement Industriel
FI	Formation initiale
FP	Formation professionnelle
FQ	Formation qualifiante
FSE	formation d'appui aux secteurs émergents
FST	Faculté des sciences et techniques

GIAC	Groupement interprofessionnel d'aide au conseil
HCP	Haut commissariat au plan
IDE	Investissement direct étranger
IFMIA	Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile
IMANOR	Institut Marocain de Normalisation
INDH	Initiative nationale de développement humain
ISTA	Institut spécialisé de technologie appliquée
ITA	Institut de technologie appliquée
LP	Licence professionnelle
LST	Licence en science et techniques
Md MAD	Milliards de Dirhams
MENA	Middle East North Africa
MENFPESRS	Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MIICEN	Ministère de l'industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de communication
OCP	Office Chérifien des Phosphates
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de Promotion du Travail
OIT	Organisation internationale de travail
ONG	Organisation non gouvernementale (association)
PAI	Plan d'accélération Industrielle
PME	Petite et Moyenne Entreprise
Q	Niveau qualification de formation professionnelle
REC	Référentiel emploi/compétences
REM	Répertoire des emplois/métiers
RGPH	Recensement général de la population et de l'habitat
S	Niveau Spécialisation de formation professionnelle
SEFP	Secrétariat d'Etat chargé de la formation professionnelle
STED	Skills for Trade and Economic Diversification « Compétences pour le Commerce et la Diversification Economique
T	Niveau Technicien de formation professionnelle
TAC	Tangier automotive city

TFP	Taxe de la formation professionnelle
TFZ	Tanger free zone (Zone franche de Tanger)
TS	Niveau Technicien Spécialisé de formation professionnelle
UGTM	Union Générale des travailleurs du Maroc
UMT	Union Marocaine du Travail

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Nombre de Profils à former / écosystème

Tableau 2 : Exportations du secteur automobile en Milliards de dirhams

Tableau 3 : Répartition des entreprises par écosystème

Tableau 4 : Entreprises traitées par l'enquête TRAVERA sur la chaîne de valeur du secteur de l'automobile au Maroc en 2018

Tableau 5 : Professions clés de l'industrie automobile des entreprises consultées

Tableau 6 : Répartition des effectifs par profils professionnel technique

Tableau 7 : Nombre d'employés par poste

Tableau 8 : Répartition des entreprises de la chaîne de valeur automobile de 50 emplois et plus affiliées à la CNSS avec leurs emplois selon l'activité

Tableau 9 : Besoins en formation 2017-2020 des 5 écosystèmes

Tableau 10 : Répartition des profils à former pour l'écosystème « câblage »

Tableau 11 : Répartition des profils à former pour l'écosystème « Métal et emboutissage »

Tableau 12 : Répartition des profils à former pour l'écosystème « Batteries »

Tableau 13 : Répartition des profils à former pour l'écosystème « Intérieur véhicule et sièges »

Tableau 14 : Répartition des profils à former pour l'écosystème « Powertrain »

Tableau 15 : Degré de gravité de chacun des obstacles qui entravent le développement des exportations

Tableau 16 : degré d'importance de chacune des menaces/défis, auxquels fait face l'activité

Tableau 17 : degré d'importance des facteurs à même d'améliorer la compétitivité des produits.

Tableau 18 : Capacités d'affaires à développer et leurs importances

Tableau 19 : Appréciation des compétences des employés de l'entreprise

Tableau 20 : Niveau de difficulté ou facilité de recrutement dans l'entreprise

Tableau 21 : Existence d'un mécanisme de dialogue social dans l'entreprise

Tableau 22 : Besoins en formation 2017-2020 des 4 écosystèmes

Tableau 23: Répartition par région du Réseau d'établissements de formation en automobile de l'OFPPT

Tableau 24 : Dispositif de formation professionnelle dans le secteur automobile

Tableau 25 : Répartition des étudiants inscrits en BTS au titre de l'année scolaire 2018-2019

Tableau 26 : Evolution des lauréats de la Formation Professionnelle Initiale dans le secteur Automobile

Tableau 27 : Evolution des bénéficiaires de la formation qualifiante dans le secteur automobile assurée par l'OFPPT

Tableau 28 : Evolution des bénéficiaires de la formation qualifiante dans le secteur automobile assurée par les IFMIA

Tableau 29 : Evolution des diplômés BTS (toutes filières confondues)

Tableau 30 : Dispositif d'enseignement supérieur en lien avec le secteur automobile

Tableau 31 : Insertion des lauréats des filières de formation professionnelle du secteur automobile - promotions 2015

Tableau 32 : Insertion des lauréats des filières de formation professionnelle du secteur automobile – IFMIAs

Tableau 33 : Proposition de recommandations des partenaires clé et des participants à l'atelier

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Nombre de profils à former/écosystème

Graphique 2 : Exportations du secteur automobile en Milliards de dirhams

Graphique 3 : Production du Maroc en véhicules (en milliers)

Graphique 4 : Répartition des entreprises par écosystème

Graphique 5 : Situation des indicateurs de l'environnement des affaires dans 3 mois

Graphique 6 : Facteurs ou événements qui peuvent constituer une menace pour l'activité de l'entreprise au cours des 3 prochains mois

Graphique 7 : Degré d'importance des facteurs qui sont à même d'améliorer la compétitivité des produits.

Graphique 8 : Niveau de difficulté ou facilité de recrutement dans l'entreprise

Graphique 9 : Contrat d'exécution OFPPT : Répartition des besoins en formation 2017-2020

Graphique 10 : Besoins prévisionnels en recrutement par secteur à fin 2019

Graphique 11 : Besoins prévisionnels en profils diplômés par secteur

Graphique 12 : Besoins prévisionnels en profils par secteur -Région de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma

Graphique 13 : Besoins prévisionnels en profils par secteur Région : Casablanca-Settat

Graphique 14: Besoins prévisionnels en profils par secteur Région : Rabat-Kénitra

LISTE DES FIGURES (OU SCHÉMAS) :

Figure 1 : La méthodologie STED en 6 étapes

Figure 2 : Objectifs en chiffres du PAI-Automobile 2014-2020

Figure 3 : Bilan des réalisations du PAI 2014-2020 – Secteur Automobile

Figure 4 : Lien entre acteurs et activités dans une chaîne de valeur

Figure 5 : Chaîne de valeur en contexte des mécanismes institutionnels

Figure 6 : Mécanismes de coordination et concertation institutionnelles

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le secteur de l'automobile au Maroc est considéré parmi les secteurs moteurs de la croissance de l'économie marocaine et il occupe une place primordiale due à sa valeur ajoutée particulièrement au niveau des exportations, de l'emploi décent offert, de l'alimentation du marché intérieur de l'automobile et de la modernisation du parc de véhicules en circulation au Maroc. Depuis le début des années 2000, les Pouvoirs publics au Maroc n'ont pas hésité à créer les conditions nécessaires pour motiver les principaux acteurs de la technologie automobile mondiale à collaborer avec le Maroc pour monter une plateforme internationale en la matière, loin des encombrements des ports internationaux, aux portes de l'Afrique et de l'Europe et dans un emplacement facilitateur du transport maritime international donnant sur l'océan atlantique et sur la mer méditerranée.

L'Etat marocain a placé la formation et le développement de compétences au cœur de la chaîne de valeur du secteur de l'automobile, afin de garantir la disponibilité et la qualité des ressources humaines et dans la perspective que la destination Maroc soit plus attractive, et contribuent au renforcement de la productivité des entreprises et à l'amélioration de leur compétitivité.

Compte tenu du rôle primordial que joue le secteur de l'automobile dans l'économie marocaine et en vue de répondre aux différentes préoccupations dudit secteur et d'aligner les politiques de compétences et les stratégies de la chaîne de valeur pour accroître les exportations, diversifier l'économie et créer de l'emploi, l'approche méthodologique STED (Skills for Trade and Economic Diversification) « Compétences pour le Commerce et la Diversification Economique », initiée par l'OIT a été utilisée et appliquée à la chaîne de valeur de l'exportation du secteur de l'automobile, ainsi que l'organisation par le BIT des Ateliers «Rapid Foresight» auxquels ont pris part une trentaine de participants (les représentants du BIT, la représentante du département « SKILLS » à Genève, les consultants chargés de la réalisation de l'étude, des représentants des partenaires du projet et des entreprises du secteur) et la réalisation d'entrevues in situ avec les partenaires clés et des entreprises du secteur.

La présente étude a été ainsi focalisée sur l'analyse des caractéristiques, de la chaîne de valeur et des perspectives d'avenir du secteur de l'automobile au Maroc, de l'emploi dans la chaîne de valeur et la situation du marché de travail, de l'environnement des affaires, des lacunes de la capacité d'affaires et de leurs incidences sur les compétences (une SWOT a été réalisée par les participants), des perspectives quant au nombre de compétences requises, de l'identification des sources de main d'œuvre, l'analyse de l'offre de compétences, la détermination des lacunes et gaps en compétences et la proposition de recommandations pour les combler sur les plans qualitatif et quantitatif.

Le positionnement du Maroc sur la chaîne de valeur mondiale a érigé le secteur en véritable Métier Mondial du Maroc, autour duquel un ensemble d'efforts a été consenti pour promouvoir une offre automobile et c'est ainsi que le Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020 (**stratégie sectorielle**) et l'approche nouvelle des écosystèmes qu'il introduit assoit les conditions d'un développement soutenu et durable des entreprises du secteur. Le Maroc offre aussi un cadre de stabilité et de sécurité et donne de la visibilité aux opérateurs et répond à leurs attentes.

Il est à rappeler aussi que lors des ateliers organisés par le BIT (analyse SWOT) auxquels ont participé une trentaine de participants (BIT, représentante du département « SKILLS » à Genève, les

consultants chargés de la réalisation de l'étude , des représentants des partenaires du projet et des entreprises du secteur), **la vision stratégique du secteur a été confirmée notamment en matière de formation et développement de compétences ainsi que les atouts et les points forts du Maroc** (stabilité politique , position géographique , cout de la main d'œuvre , les mesures d'accompagnement du secteur).

Néanmoins, ont été relevées des lacunes et des insuffisances susceptibles d'entraver le bon développement et les performances des capacités d'affaires du secteur automobile Marocain, consolidées lors des consultations avec les partenaires clés et des entreprises, et qu'on peut résumer comme suit :

- le coût de la logistique et le coût de l'énergie constituent un obstacle qui entrave le développement des exportations ;
- la qualité et la disponibilité des matières premières et l'accès au financement ;
- les facteurs liés aux opérations logistiques (délais, livraison, gestion des coûts, ...);
- les facteurs liés au développement des produits (innovation, amélioration de produit) : faible investissement en recherche et développement ;
- Faible anticipation des besoins en compétences ;
- les facteurs liés à la conformité avec les exigences réglementaires (liées à l'exportation et au code du travail notamment) ;
- les facteurs liés à la gestion moderne des RH ;
- Faible appropriation de la technologie (l'utilisation de machines informatisées/automatiques), la maintenance et une faible culture industrielle ;
- le manque de main d'œuvre qualifié, la qualité de formation et les compétences des travailleurs existants ;
- déficit dans les compétences liées aux domaines suivants : Les responsabilités de gestion/leadership, compétences vertes (recyclage, prévention et traitement des déchets, etc.), des langues ;
- difficulté de recrutement des travailleurs très qualifiés et dans une moindre mesure les travailleurs moyennement qualifiés ;
- Concentration territoriale des entreprises du secteur sur l'axe Casablanca-Tanger ;
- Infrastructures à développer davantage ;
- Origines géostratégiques des équipementiers dans ce secteur
- Existence de l'informel
- Augmentation du prix du foncier pouvant entraver l'implantation de nouvelles entreprises ;
- Faible taux d'intégration.

Les résultats importants réalisés par le secteur automobile ont dépassé de loin les objectifs initialement prévus par le Plan d'accélération industrielle :

- Environ 240 entreprises opérant dans différents segments de l'industrie automobile autour de neuf écosystèmes établis (câblage, intérieurs véhicules/sièges, batteries automobile, métal emboutissage, power-train, Renault-Nissan, PSA, Delphi, Valeo) et 3 en cours (Ingénierie, pièces de rechange, extérieur véhicule).
- Premier secteur exportateur, l'automobile est le secteur qui enregistre la plus haute augmentation parmi les échanges extérieurs du Maroc. Etant l'un des piliers importants du secteur industriel

national, la branche automobile a vu son chiffre d'affaires à l'export rebondir significativement pour la quatrième année consécutive, pour s'établir à 65,1 milliards de dirhams en 2018.

- Premier hub de construction sur le continent, avec un volume de production atteignant 402085 véhicules en 2018, soit une augmentation de 6,7 % par rapport à l'année 2017 (376826), le Maroc occupe, pour la cinquième année consécutive, la deuxième place en Afrique après l'Afrique du Sud (610 854 véhicules en 2018). Le positionnement régional et international du Maroc devra être renforcé substantiellement avec l'entrée en production de l'usine PSA à partir de juin 2019, qui table sur une production initiale de 100 000 véhicules avant d'atteindre, à terme, 200 000 véhicules.
- Entre 2014 et 2017, l'industrie se positionne en pourvoyeur d'emplois majeur avec 288.126 postes créés dans les différentes filières industrielles, le secteur de l'automobile enregistre la plus forte création d'emplois parmi les secteurs stratégiques du PAI. Il arrive en tête du peloton avec quelque 83.845 emplois soit un pourcentage de 29% (85000 en 2018, portant le total des emplois dans le secteur à 100 000 sur 180 sites).

En l'absence de données détaillées sur la structure professionnelle de l'emploi actuel du secteur automobile à partir des enquêtes de l'emploi du HCP, les données de l'enquête « TRAVERA » effectuée par le BIT (Cabinet d'étude MIMAP) sur le secteur ne permettant pas de disposer de structures fiables, vu le nombre et la représentativité des entreprises enquêtées, l'analyse des données sur la chaîne de valeur du secteur automobile s'est appuyée quand même sur l'enquête TRAVERA, en plus du fichier de la CNSS, ...

Bien que les chiffres des études et enquêtes qui ont concerné à ce jour la chaîne de valeur du secteur automobile restent fragmentaires et ne permettent pas de saisir les caractéristiques de l'emploi du secteur de manière indiscutable, les analyses des données disponibles convergent pour plusieurs aspects. D'abord, la concentration territoriale des entreprises du secteur sur trois régions : «Tanger-Tétouan- Al Hoceima» en tête se positionne au premier rang avec près de 60% des emplois, suivie par la région de « Casablanca- Settat » (23,3%) et la région de « Rabat- Salé- Kenitra » (13,6%). Selon le type de segment, la part de l'emploi permanent varie de 71,3% au niveau de l'écosystème «Moteur / transmission » à 89,9% au niveau d'écosystème Câblages pour atteindre 100% pour les autres écosystèmes ; le niveau de régularité de l'emploi reste relativement élevé dans la chaîne de valeur du secteur Automobile ; il en est de même pour le niveau de qualification de l'emploi ; la chaîne de valeur du secteur Automobile se place dans une typologie qui génère plus d'emplois avec des salaires meilleurs et déclare plus les salariés au régime de la sécurité sociale ; Le recrutement, et mis à part la facilité de trouver des compétences basses et moyennes, les analyses menées ont montré que la plupart des entreprises de la chaîne de valeur disent éprouver des difficultés de recrutement des travailleurs qualifiés ; A l'instar de la situation au niveau national, l'emploi dans la chaîne de valeur du secteur Automobile est caractérisé par un taux de féminisation relativement faible.

Ces données démontrent d'une part la pertinence du partenariat public/privé et d'autre part l'efficacité de la mise en place des écosystèmes qui sont considérés comme des leviers non seulement pour la création d'emplois mais aussi pour l'émergence industrielle.

En plus des investissements importants déjà réalisés qui se sont traduits par la création d'un nombre conséquent de postes d'emploi, la percée du secteur va continuer avec d'ailleurs l'inauguration prévue en 2019 d'au moins 50 usines, ce qui se traduit par des investissements, la création d'emplois

supplémentaires mais également par le renforcement de la production nationale et les équilibres commerciaux permettant une contribution supplémentaire de l'industrie au PIB.

Les tendances de l'emploi dans chacun des secteurs économiques de toute région, dépendent en premier de lieu de l'évolution à court, moyen et long terme de la demande orientée vers la production du secteur en question. D'une part, concernant l'industrie automobile, la demande pour les différents segments de véhicule va continuer à croître à très long terme sous sa forme classique, particulièrement dans les économies en voie de développement où le taux d'équipement est encore assez bas, et c'est par excellence le cas des pays du continent africain. La demande en véhicules va connaître également et très probablement une tendance à la hausse au niveau de nouveaux segments de l'industrie automobile mondiale, relatifs aux véhicules des nouvelles générations et des technologies nouvelles du domaine déjà engagées à l'international y compris pour les grands constructeurs installés au Maroc. Ainsi, la demande régionale et internationale est bien confirmée et pour la satisfaire il faut créer des emplois conséquents en nombre et surtout en qualité à court, moyen et long terme.

Le hub automobile Maroc, offre des avantages économiques et environnementaux certains et de proximité pour l'industrie de l'automobile qui cherche à se renforcer, améliorer son positionnement y compris de point de vue géographique par rapport aux marchés demandeurs, échapper à l'encombrement des ports et des plates-formes logistiques des pays développés.

Les grands producteurs mondiaux de l'automobile ont opté pour la destination Maroc et pour collaborer avec le Royaume à propos de la création d'emplois productifs et le développement des compétences industrielles et de services spécifiques nécessaires à l'épanouissement de ces entreprises, des ressources humaines et des territoires du pays.

Les réalisations actuelles enregistrées dans le secteur de l'automobile ont poussé le Ministère de l'industrie à réviser certains objectifs du secteur à la hausse (prévisions) notamment les réajustements à opérer, en concertation avec les partenaires du secteur, à savoir :

- La capacité de production annuelle, pour atteindre un million de véhicules à l'horizon 2022, soit à travers des extensions des constructeurs existants ou l'installation de nouveaux constructeurs. Ainsi qu'avec une capacité déjà prévue de 700.000 véhicules (500.000 pour Renault et 200.000 pour PSA), le secteur est actuellement à 70% du nouvel objectif. L'objectif initial était de 600.000 véhicules.
- Le chiffre d'affaires à l'export, pour atteindre 100 milliards de DH contre 70 milliards initialement. Actuellement le secteur est à 65% de cet objectif (70% selon l'estimation du ministre). D'ailleurs, le ministère veut revoir à la hausse cet objectif et le porter à 200 milliards de DH à l'horizon 2025.

La percée du secteur va continuer, d'ailleurs cette année connaîtra l'inauguration d'une cinquantaine d'usines à Tanger et à Kénitra ; ce qui se traduit par des investissements, la création d'emplois supplémentaires mais également le renforcement de la production nationale et les équilibres commerciaux se traduisant par une contribution supplémentaire de l'industrie au PIB.

Ainsi, le Ministère de tutelle avait anticipé les besoins en formation évalués à 66500 profils à l'horizon 2020 dont près de 52700 ont fait l'objet d'un contrat d'exécution avec l'OFPPT et l'AMICA.

Pour répondre à la problématique de la disponibilité des données sur l'emploi dans le secteur, il est recommandé de mettre en place un observatoire de veille prospective en tant qu'outil d'aide à la

décision, ayant la capacité d'alerter et d'informer les différents acteurs concernés sur les risques et opportunités potentiels de la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile.

En ce qui concerne la chaîne de valeur du secteur automobile marocain, on peut l'identifier à travers 6 maillons : i) Conception et développement de véhicule, réservés aux donneurs d'ordre mais avec l'introduction de PSA et d'autres équipementiers pourrait se développer le savoir-faire au Maroc en faisant travailler la compétence marocaine; ii) Conception et développement de matière première et des composants qui entreraient dans la fabrication des véhicules pourrait se faire au Maroc, chose qui commence à faire timidement en commençant par PSA ; iii) Développement des fournisseurs de Rang 1, 2 et 3, en essayant de les répartir sur le territoire national ; iv) Sous-traitance à développer en tant que rang 1, 2, 3 et 4 ; v) Assemblage de véhicules, qu'il convient de déployer dans d'autres régions afin de contribuer à leur développement en termes d'infrastructures et de création d'emplois ; vi) Distribution : Développer la Logistique et les flux de matière (Entreposage, transport, transit...).

Quant aux acteurs de la chaîne de valeur, on peut citer : les assembleurs ou constructeurs, les équipementiers, les fournisseurs, les clusters connectés au secteur automobile, les organismes de législation et de contrôle, les acteurs impliqués dans le soutien au développement du secteur automobile et enfin les concessionnaires automobiles, soit les revendeurs eux-mêmes.

L'analyse a porté aussi sur l'environnement des affaires. En effet, ces dernières années, un intérêt particulier est accordé à l'amélioration du climat des affaires en mettant en place un ensemble de dispositifs visant à renforcer la concurrence et la transparence. D'ailleurs, le classement Doing Business des économies établi par La Banque Mondiale selon leur facilité de faire des affaires, pour l'année 2019, fait ressortir que le Maroc a gagné 9 places, se hissant ainsi de la 69^e en 2017 à la 60^e en 2018 (il était à 128^{ème} en 2010).

Les préoccupations des entreprises au sujet de l'environnement et du climat des affaires font ressortir que parmi les facteurs qui influent sur le développement des exportations et la compétitivité des entreprises, on trouve le coût de l'énergie et de la logistique, le poids de l'économie informelle dans l'industrie, la qualité de la matière première, la qualité et la disponibilité de la main d'œuvre qualifiée. Sur le volet du dialogue social, environ 2/3 des entreprises disposent d'un mécanisme de représentation des employés et de dialogue social. Ceci dénote de la stabilité sociale des entreprises du secteur; d'ailleurs, ce secteur ne connaît pas de mouvements sociaux et aucune grève n'a été notifiée.

Une analyse des perspectives de développement du secteur automobile marocain recommande de prendre en considération les tendances du secteur sur le plan mondial issues de l'analyse de la demande mondiale pour les produits de la chaîne, de la concentration des clients à l'échelle mondiale et des possibilités de diversification géographique des exportations pour ces produits.

L'offre de formation professionnelle dans le secteur de l'automobile est assurée principalement par un dispositif permettant la formation initiale et continue. La formation initiale est dispensée principalement en modes d'alternance et d'apprentissage, outre dans le niveau de CAP, d'ouvriers spécialisés et qualifiés, de techniciens et de techniciens spécialisés, en plus de techniciens supérieurs (BTS) formés dans les lycées techniques, et également les formations qualifiantes de courtes durées permettant de répondre aux besoins urgents des entreprises du secteur :

- le dispositif qui relève de l'Office de la Formation Professionnelle et la Promotion du Travail (OFPPT), principal opérateur public de formation professionnelle, dans une centaine

d'établissements dont 45% sont implantés dans les 3 régions de concentration de l'industrie automobile (Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra et Tanger-Tétouan). La formation initiale est dispensée en alternance dans 14 filières totalisant un effectif en formation de 14 635 stagiaires au titre de l'année 2017/2018, soit plus de 59% de l'effectif global de la formation initiale du secteur.

- les 4 IFMIA à gestion déléguée où la formation initiale est dispensée en alternance dans le cadre de partenariat avec près de 70 entreprises du secteur et ce dans 6 filières : TS en génie mécanique, TS en Maintenance Automobile, TS en Systèmes automatisés, TS en Electromécanique, Technicien en Maintenance Industrielle et Ouvrier Qualifié en magasinage; Si l'effectif des stagiaires en formation initiale ne représente que près de 3% des effectifs globaux de la formation initiale, celui de la formation qualifiante de courte durée réalisée au profit des entreprises atteint plus de 78% de ce type de formation.
- les entreprises, dans des CFA-IE (au nombre de 16), où la formation est dispensée dans la filière de câblage selon le mode apprentissage avec un effectif qui atteint 9272 stagiaires en 2017/2018, soit près de 38% de l'effectif total des stagiaires en formation initiale.

D'autre part, la formation supérieure dans ce secteur, peut être recherchée du côté des départements de génie mécanique, de génie industriel, de génie électrique, ... relevant d'une quarantaine d'institutions telles que les écoles d'ingénieurs, les facultés de sciences et techniques ou les écoles supérieures de technologie.

L'analyse des données recueillies et des consultations opérées auprès des personnes ressources relevant des partenaires au sujet de l'ensemble de ces formations professionnelles permet de livrer les conclusions suivantes :

- La quasi-totalité de ces formations professionnelles initiales est assurée en mode d'alternance ou d'apprentissage se déroulant entre le milieu professionnel et les établissements de formation, ce qui a pour conséquence d'assurer une meilleure insertion des ressources formées dans le marché du travail, comme il est d'ailleurs montré par les taux d'insertion des lauréats de la formation professionnelle ;
- Les IFMIA, même si leur capacité d'accueil n'est pas importante, et les centres de formation sectoriels de l'OFPPPT sont généralement dotés d'équipements en phase avec la technologie et les équipements utilisés dans les entreprises ;
- Les formations qualifiantes de courtes durées assurées dans les IFMIA et les centres de formation de l'OFPPPT permettent de répondre aux besoins urgents des entreprises qui font appel aux mécanismes de financement gérés par l'ANAPEC ;
- La collaboration entre l'AMICA, en tant qu'association des entreprises du secteur et aussi en tant qu'acteur de formation via les IFMIA, et l'OFPPPT, principal opérateur de formation dans le secteur, est jugée très positive : plusieurs actions ont été réalisées ou sont en cours de réalisation dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie du PAI 2014-2020 du secteur automobile, pour répondre aux besoins en compétences du secteur en quantité et en qualité : cogestion d'établissements de formation, création de nouvelles filières de formation, adaptation des programmes de formation, augmentation de la capacité d'accueil dans certaines filières, développement de l'alternance, introduction des modules soft skills et de la culture automobile dans la formation, ...
- Une grande partie des diplômés de BTS et de baccalauréat professionnel préfèrent poursuivre des études supérieures plutôt que d'intégrer le marché du travail ;

- Les trois régions de concentration des activités du secteur automobile sont dotées d'un réseau important d'établissements de formation professionnelle et d'enseignement supérieur. Cette proximité du dispositif de formation a l'avantage de pourvoir les entreprises en ressources humaines issues des bassins d'emploi locaux facilitant ainsi le recrutement notamment de ces ouvriers qualifiés et cadres moyens dont les niveaux de salaires pourraient constituer un frein à la recherche d'emploi hors de leurs régions;
- Les départements ministériels concernés par le secteur, notamment ceux de l'Industrie, de l'économie et des finances, du Travail et de l'Insertion Professionnelle, de la formation professionnelle et celui de l'enseignement supérieur sont des acteurs de soutien importants au secteur dans le domaine des compétences à travers notamment l'investissement dans l'extension de l'appareil de formation et l'acquisition des équipements dédiés, le développement et l'adaptation des programmes de formation, le développement de l'apprentissage et de l'alternance, la formation des formateurs, le soutien financier à la formation pré-embauche et en cours d'emploi grâce aux mécanismes mis en place et gérés par l'ANAPEC, les CSF à gestion tripartite (Etat, Employeurs, représentants d'employés), ...

Même si, grâce aux efforts consentis par toutes les parties prenantes du secteur automobile au Maroc, toutes ces réalisations dans le secteur de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur au bénéfice de la filière automobile au Maroc sont très importantes et permettent de pourvoir le marché du travail en ressources humaines qualifiées, il n'en demeure pas moins que des efforts restent à déployer aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif.

Pour pallier les insuffisances, relever les défis et faire face aux menaces potentielles, les participants à l'atelier et les personnes ressources consultées ont émis un ensemble de propositions visant notamment à s'ouvrir davantage sur le marché africain et conquérir d'autres marchés, adapter et anticiper les besoins en compétences, développer la recherche développement dans l'ensemble des départements du secteur et améliorer la gouvernance du secteur. Aussi, ces propositions ont-elles été consolidées par l'analyse faite sur les différents aspects étudiés, sont regroupées en sept recommandations cohérentes.

Ces recommandations visent à mettre à niveau l'offre de formation du secteur automobile, aussi bien initiale que qualifiante de courte durée, et à restructurer les filières en fonction de leur pertinence sur le marché de l'emploi, ce qui aura pour conséquence de contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes. Elles trouveront certes leurs places dans le cadre de la nouvelle feuille de route pour le développement du secteur de la formation professionnelle préconisant des méthodes pédagogiques privilégiant la maîtrise des langues, l'approche par compétences et accordant la priorité à l'implication des professionnels, notamment en favorisant la formation en milieu professionnel à travers l'alternance et l'apprentissage, et ce dans le cadre de la création des "Cités des Métiers et des Compétences", appelées à devenir des structures multisectorielles et multifonctionnelles dans chaque région du Royaume, et qui constituent la pierre angulaire de cette feuille de route.

- **Recommandation 1 :** Réalisation d'une étude sectorielle et élaboration des outils de gestion de l'emploi et de la formation (REM/REC) du secteur automobile en vue de donner une impulsion décisive au mécanisme d'adéquation dynamique entre l'offre et la demande , doter le secteur d'un plan de formation en phase avec les besoins réels des employeurs et avoir plus de visibilité du secteur sur les plans quantitatif et qualitatif;

- **Recommandation 2** : Création d'un observatoire de l'emploi et de la formation de la branche automobile en vue d'accompagner les acteurs locaux pour la prise de décision en matière d'investissements nationaux ou étrangers dans le secteur et la contribution à l'adéquation entre les besoins locaux des employeurs et l'offre de formation ;
- **Recommandation 3** : Création d'un dispositif de préparation à la certification et à la qualification des compétences selon les normes internationales dans le but d'une meilleure valorisation de compétences des ressources humaines dans l'entreprise et lui permettra aussi de mieux s'ouvrir à l'international, de lui faciliter le recrutement et la mobilité des salariés entre entreprises et secteurs et également de cadrer les actions de formation continue ;
- **Recommandation 4** : Adaptation du dispositif de formation aux besoins des entreprises par le développement/adaptation des programmes de formation , le secteur automobile est donc appelé à s'adapter aux besoins des entreprises de disposer de ressources humaines en quantité suffisante et possédant des connaissances et des compétences techniques, environnementales, et des attitudes comportementales à même d'exercer leurs métiers et de leur assurer une évolution professionnelle ;
- **Recommandation 5** : Création d'une plate-forme de recherche/développement et d'innovation dans le secteur automobile, l'objectif étant d'installer un nouveau « mind set » propice au développement de la culture de l'innovation. Cette initiative permettrait d'un côté, de répondre aux premiers besoins actuellement référencés, notamment, l'optimisation design, l'ingénierie produit, l'ingénierie process, et d'un autre côté, de développer des compétences spécifiques, pour véhicules électriques, véhicules connectés, autonomes, digitaux, ...et s'orienter de plus en plus vers la robotisation et l'automatisme, tels qu'exigés de plus en plus sur le marché et par le secteur. La création de l'ensemble des départements R&D en automobile contribuera à une meilleure intégration de la chaîne de valeur ;
- **Recommandation 6** : Extension de la gouvernance des établissements de formation par la cogestion avec les professionnels du secteur automobile **ainsi que l'implication effective des professionnels du secteur s'avère nécessaire** dans le montage, le pilotage et la gestion du dispositif de formation dédié au secteur de l'automobile et ce dans le cadre d'un **partenariat public privé permettant ainsi d'assurer une offre de formation adaptée aux besoins des entreprises** ;
- **Recommandation 7** : Création d'une plate-forme collaborative entre les institutionnels, les établissements d'enseignement et de formation et les entreprises du secteur automobile. **Cette plate-forme intégrerait une base de données sur l'offre de formation professionnelle et d'enseignement supérieur dans le secteur, une base de données sur les entreprises du secteur ainsi qu'un site web permettant de fournir un bouquet de services interactifs afin d'améliorer la communication entre les différents acteurs concernés par la formation professionnelle et l'enseignement supérieur dans le secteur automobile au Maroc.**

I. INTRODUCTION GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE

Au cours de ces deux dernières décennies, le Maroc s'est engagé dans une stratégie de transformation profonde de son économie en adoptant des stratégies sectorielles visant la modernisation de son appareil productif et le renforcement de ses performances et de sa résilience. Ainsi, l'intérêt porté par notre pays à la modernisation accélérée des activités relevant du secteur primaire obéit autant à une logique de consolidation des ressorts sectoriels de la croissance de l'économie nationale et à la mobilisation de gisements additionnels d'emplois qu'à l'impératif d'assurer une meilleure valorisation des ressources naturelles et le renforcement de leur durabilité. Par ailleurs, les options industrielles adoptées par le Maroc durant cette même période ont enclenché une dynamique qui a amélioré l'attractivité du pays aux investissements étrangers et a favorisé l'émergence des métiers mondiaux du Maroc.

La consolidation de ces choix dans l'avenir est nécessaire pour induire les changements structurels attendus notamment en termes de création conséquente de valeur ajoutée et d'emplois. Il s'agit, à cet effet, d'une grande ambition que le Maroc s'est fixée pour accélérer l'éclosion d'une industrie nationale compétitive et résiliente et répondre, par ricochet, aux besoins de développement économique et social du pays. En outre, l'économie marocaine s'est inscrite dans un processus de tertiarisation avec une part dans la valeur ajoutée globale de 56,5% en 2017, en gain de 5,2 points par rapport aux débuts des années 90. En effet, les stratégies couvrant les secteurs des services et d'appui sont appelées à consolider leur rôle central dans la création de richesse et d'emploi et dans l'accompagnement du processus de transformation structurelle du tissu productif moyennant une plus ample complémentarité entre ces deux pans de l'économie.

Le secteur de l'industrie contribue à hauteur de 17,5% au total des valeurs ajoutées aux prix courants et 60,2% à celles relatives aux activités secondaires entre 2008 et 2017. Il emploie plus de 1,1 million de personnes en 2016, soit 10,4% de la population active occupée. Depuis le lancement du Plan d'Accélération Industrielle (PAI) en 2014, le secteur industriel continue de consolider ses performances, en réalisant une croissance en termes de valeur ajoutée de +10% entre 2014 et 2017. Cette progression soutenue, à laquelle toutes les branches ont contribué, notamment la branche automobile, a eu des effets positifs sur les emplois créés par le secteur industriel, les investissements directs étrangers à caractère industriel et aussi sur les exportations du secteur.

En somme, ces secteurs qui jouent un rôle socio-économique important sont appelés à se repositionner pour mieux capter les opportunités qui s'offrent aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale et à se rénover afin de faire face à une concurrence de plus en plus intense. A cet effet, l'affinement des spécialisations au profit de créneaux dynamiques et à plus forte valeur ajoutée, la meilleure valorisation de la production locale et la prospection de nouveaux marchés porteurs, notamment en Afrique, s'imposent avec acuité.

Affronter les exigences de la compétitivité, de la concurrence et de la qualité, préserver les parts acquises de marché et gagner de nouvelles parts, ainsi que de prendre en compte les mutations technologiques et l'adaptation aux progrès techniques et technologiques et aux nouveaux modes de production et de commercialisation, impliquent une augmentation de la demande en compétences et la recherche d'adaptation des travailleurs à ces nouveaux défis et le développement de leurs compétences tout au long de leur cycle de vie.

Une économie ouverte sur l'extérieur, soumise à l'épreuve de la compétitivité et de la concurrence suppose, pour pérenniser sa croissance, une bonne analyse du comportement des secteurs d'activité économique afin de mieux gérer leur expansion, une expansion synonyme de création de richesse, d'emplois et de diversification et consolidation de la base économique.

Parmi les secteurs moteurs de la croissance de l'économie marocaine, l'industrie automobile occupe une place primordiale due à sa valeur ajoutée particulièrement au niveau des exportations, de l'emploi décent offert, de l'alimentation du marché intérieur de l'automobile et de la modernisation du parc de véhicules en circulation au Maroc.

Depuis le début des années 2000, les Pouvoirs publics au Maroc n'ont pas hésité à créer les conditions nécessaires pour motiver les principaux acteurs de la technologie automobile mondiale à collaborer avec le Maroc pour monter une plateforme internationale en la matière, loin des encombrements des ports internationaux, aux portes de l'Afrique et de l'Europe et dans un emplacement facilitateur du transport maritime international donnant sur l'océan atlantique et sur la mer méditerranée.

La position du Maroc et ses ressources humaines préparées pour s'adapter aux exigences professionnelles des métiers automobiles et confrontées à la problématique du manque d'emplois décent ont eu une bonne part dans la motivation des choix faits pour ce secteur.

Il est à rappeler aussi que l'industrie automobile est un des principaux employeurs industriels dans le monde. Il emploie directement environ neuf millions de salariés (un peu plus de 5% de l'emploi total dans l'industrie). C'est aussi un secteur qui subit des transformations majeures et d'une ampleur inédite.

1.1. Contexte, objectifs et résultats attendus de l'étude

L'OIT met actuellement en œuvre un projet financé par l'Union européenne intitulé «**Renforcement de l'impact des politiques sectorielles et commerciales sur l'emploi**». L'objectif général du projet est de renforcer les capacités des pays partenaires à analyser et à élaborer des politiques sectorielles et commerciales ainsi que des programmes à même d'améliorer la création d'emplois en quantité et en qualité.

Une composante de ce projet consiste en « l'Évaluation et le Traitement des Effets du Commerce sur l'Emploi » – Phase 2 (ETE II) ». Cette partie du projet appuiera les pays en développement à tirer profit du commerce international ainsi que de l'investissement étranger lié au commerce afin d'offrir plus d'opportunités de travail décent dans les pays en développement et d'augmenter le nombre de travailleurs dans les pays en développement qui sont employés de manière productive.

Dans le cadre de la composante ETE II du projet, compte tenu du rôle primordial que joue le secteur de l'automobile dans l'économie marocaine et en vue de répondre à ces préoccupations, l'approche méthodologique STED (Skills for Trade and Economic Diversification) « Compétences pour le Commerce et la Diversification Economique », initiée par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) a été utilisée et appliquée à la chaîne de valeur de l'exportation dudit secteur en vue d'aligner les politiques de compétences et les stratégies de la chaîne de valeur pour accroître les exportations, diversifier l'économie et créer de l'emploi.

L'objectif principal de l'étude STED consiste à effectuer une revue des résultats et recommandations des études antérieures et évaluations des actions dans le domaine de la formation au niveau du secteur de l'automobile et en s'appuyant sur les résultats de l'étude TRAVERA réalisée dans le cadre du projet.

En se basant sur les travaux déjà réalisés et les entretiens avec les partenaires clés, Cette revue a pour but de mettre en exergue les besoins en compétences présents et potentiels et l'estimation des lacunes en matière de compétences et les recommandations pour l'élaboration de politiques de développement de compétences efficaces et cohérentes pour soutenir la croissance et élargir les opportunités de création d'emplois productifs. L'étude STED devrait être utile pour les parties prenantes du projet pour voir comment le développement des compétences pourrait aider la chaîne de valeur à devenir plus compétitive dans le contexte des marchés ouverts, ainsi qu'à créer ou à maintenir une offre de produits solide et diversifiée.

L'étude devrait aboutir à des recommandations concrètes au niveau des politiques, des institutions et des entreprises. Ces recommandations devraient être liées aux principaux objectifs des parties prenantes du projet, à savoir l'augmentation des exportations et la création de meilleurs emplois et la formation de bons profils qui répondent aux besoins des entreprises.

1.2. Méthodologie adoptée pour la réalisation de l'étude

A cet effet , une première étape a concerné le recueil et la recherche documentaire sur les données caractéristiques de la chaîne de valeur du secteur automobile, sur le marché du travail et de l'emploi dans la chaîne de valeur, recherche de l'ensemble des études, recherches et documents d'orientation pertinents par rapport au champs de l'étude qui se rapporte aux politiques de compétences et les stratégies de la chaîne de valeur pour accroître les exportations.

L'analyse documentaire préliminaire a concerné :

- Les données et les informations pertinentes se rapportant aux différentes sections de la présente étude sont élaborées ou extraites des sources suivantes :
 - Le BIT (documents de méthodologie, études, rapports, enquête TRAVERA, ...)
 - Le système de la formation professionnelle avec ses différentes composantes relevant des secteurs public et privé de formation :
 - Le Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique,
 - Le Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle,
 - L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT),
 - L'organisme chargé de la gestion déléguée des Instituts de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIAs) : IFMIA-SA,
 - Les établissements privés de formation professionnelle,
 - Les CFA-IE.
- le système de l'enseignement supérieur avec ses différentes composantes :

- le Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Secrétariat d'Etat chargé de l'Enseignement Supérieur,
- les universités, les Ecoles d'ingénieurs telles que les ENSA, les FST, l'EMI, l'ENSEM, l'ENSIAS, l'ESITH, ..., les établissements privés d'enseignement supérieur,
- le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique.
- Le Ministère de l'Economie et des Finances,
- Le Ministère de Travail et de l'Insertion Professionnelle,
- Le Haut Commissariat au Plan (HCP),
- L'Association Marocaine pour l'Industrie et la Construction Automobile (AMICA),
 - Les partenaires sociaux : La CGEM, les syndicats.
 - L'ANAPEC
 - Autres sources notamment des sites WEB et recherches sur Internet.

Cette analyse a été axée autour de trois grands chapitres :

1. Caractéristiques, chaîne de valeur et perspectives d'avenir du secteur de l'automobile Marocain.
2. Emploi dans la chaîne de valeur et situation du marché de l'emploi.
3. Sources de main d'œuvre et offre de compétences.

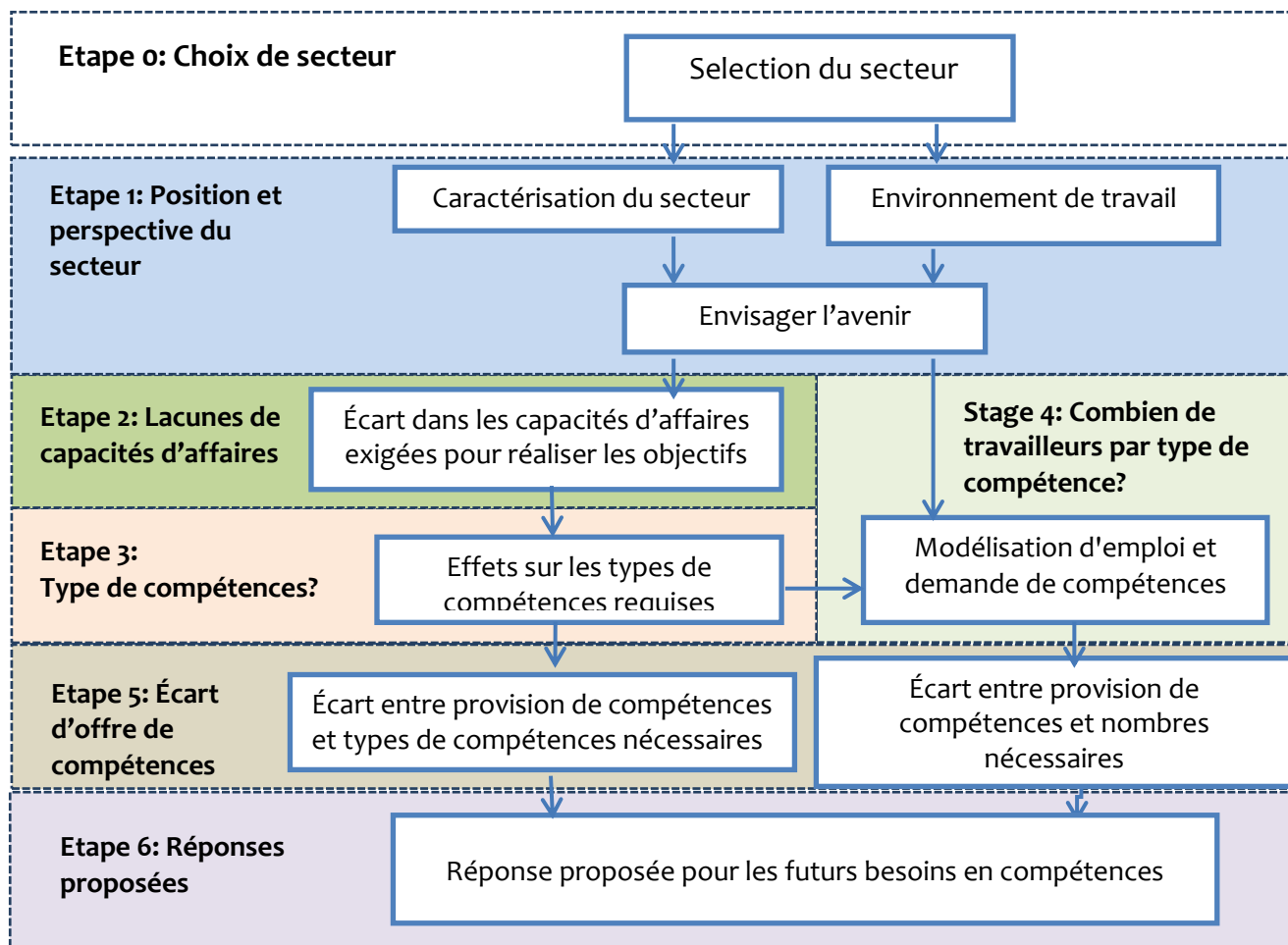
Afin d'éviter de recourir à des enquêtes longues et coûteuses, la seconde étape a consisté en l'organisation par le BIT des ateliers «Rapid Foresight » sur deux journées auxquels ont pris part une trentaine de Participants : BIT, représentante du département « SKILLS » à Genève ; les consultants chargés de la réalisation de l'étude ; des représentants des partenaires du projet. Ces ateliers ont été axés sur les items suivants :

1. Introduction à STED : objectif, impact ciblé, processus et cadre analytique.
2. Présentation et discussion sur les statistiques et la recherche documentaire sur le secteur.
3. Caractérisation du secteur, environnement des affaires et vision de l'avenir (dans cet item, une SWOT a été réalisée par les participants).
4. Les lacunes de la capacité d'affaires.
5. Répercussions des lacunes dans les capacités des entreprises pour les types de compétences requises.
6. Perspectives quant au nombre de compétences requises.
7. Offre de compétences disponibles et écart entre l'offre et les perspectives de la demande en quantité et en qualité.
8. Développer des propositions pour répondre aux futurs besoins en compétences.

Les 6 items, 3 à 8 ci-dessus dont l'animation a été faite par la représentante du BIT expert Skills, font référence aux étapes 1 à 6 de la méthodologie STED telles que présentées dans la figure

suivante (l'étape 0 mentionnée sur la figure ne fait pas partie de la présente étude du fait qu'elle concerne la sélection du secteur à étudier, le secteur automobile avait déjà été sélectionné auparavant) :

Figure 1 : La méthodologie STED en 6 étapes



Source: Con Gregg, Marion Jansen, Erik von Uexkull. STED Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique : Guide pratique. BIT Genève, Département des compétences et de l'employabilité.

En complément aux deux étapes précédentes, et afin de consolider et d'enrichir les résultats obtenus, la dernière étape a été consacrée à la réalisation d'entrevues in situ avec les partenaires clés. Ce sont des personnes ressources institutionnelles appartenant aux administrations et aux organismes publics concernées par le secteur automobile, des personnes ressources du milieu professionnel, appartenant aux associations et fédérations professionnelles du secteur, des entreprises et des établissements de formation dans le secteur automobile.

En plus de ce premier volet qui rappelle le contexte, les objectifs et les résultats attendus de l'étude ainsi que la présentation de la méthodologie adoptée pour la réalisation de l'étude, l'analyse de l'ensemble de ces données fait l'objet du présent rapport de l'étude qui est organisé en quatre autres volets :

Le deuxième volet « Caractéristiques, chaîne de valeur et perspectives d'avenir du secteur de l'automobile au Maroc », qui aborde à la fois les différents aspects du secteur incluant une analyse de l'emploi dans la chaîne de valeur et la situation du marché de travail en passant en revue les principaux indicateurs de l'emploi global et la situation et tendances de l'emploi de la chaîne de valeur. Dans ce

volet, une analyse de l'état des lieux de la chaîne de valeur du secteur automobile, l'environnement des affaires ainsi qu'une SWOT et une vision prospective du secteur ont été également réalisés.

L'analyse des lacunes des capacités d'affaires et leurs incidences sur les compétences ont fait l'objet du troisième volet de ce rapport.

Le quatrième volet est dédié à l'identification des sources de main d'œuvre et à l'analyse de l'offre de compétences. Plus particulièrement, il abordera la description des mécanismes institutionnels mis en place visant à renforcer le dispositif de formation et permettre la disponibilité des ressources humaines qualifiées pour accompagner la stratégie de développement du secteur. Elle traitera de la gouvernance et de l'organisation du secteur, de l'analyse des dispositifs et de la carte de formation professionnelle et d'enseignement supérieur du secteur automobile ainsi que des diplômés et leur insertion sur le marché du travail. Elle se terminera par une analyse des outils de gestion de l'emploi et de la formation (REM/REC) et de l'observation du marché de l'emploi.

Enfin, un volet consacré à l'identification des lacunes et insuffisances en compétences avant de terminer avec la proposition de recommandations pour combler les insuffisances et gaps en compétences sur les plans qualitatif et quantitatif.

II. CARACTÉRISTIQUES, CHAÎNE DE VALEUR ET PERSPECTIVES D'AVENIR DU SECTEUR DE L'AUTOMOBILE AU MAROC

2.1. Contexte général du secteur de l'automobile sur les plans national et mondial

Un des principaux faits marquants dans la politique industrielle automobile du Maroc après l'indépendance fut la création de la Société Marocaine de la Construction Automobile (SOMACA), dans le but d'alimenter le marché national en véhicules assemblés localement. Depuis, plusieurs étapes ont marqué l'évolution de l'industrie automobile au Maroc.

La signature de la convention portant sur la production de voitures économiques avec le groupe Fiat Auto S.P.A. ainsi que la signature, en 1996, de deux conventions avec PSA Peugeot –Citröen et Renault, pour le montage de véhicules utilitaires légers [économiques] bon marché à un taux d'intégration/compensation de 100%, marquent le point d'inflexion dans cette évolution historique de l'industrie automobile marocaine.

Ces projets ont été de réels catalyseurs pour le développement de la sous- traitance automobile au Maroc. Un autre temps fort est celui de la cession des parts de l'Etat (38%) dans la SOMACA en juillet 2003.

Ce fut le début de l'ère de la libération du secteur automobile au Maroc. La première exportation en 2007 de la « Logan » vers la France est également un moment qui mérite d'être soulignée. La réussite de la gamme 'entry' l'a placé au cœur de la stratégie Renault pour la conquête de marchés nouveaux dans les pays émergents ou d'exportation vers le marché européen. En conséquence, le projet se développe et la capacité de production augmente (plus de 1,1 millions de production de la gamme Entry en 2015 contre 400 000 en 2007).

Février 2012 fut aussi une date critique pour l'industrie automobile au Maroc. Avec le démarrage de l'activité du complexe industriel de Renault- Tanger, le secteur s'est vu orienter vers le segment de la construction automobile ce qui a favorisé l'arrivée de nouveaux équipementiers et sous- traitants au Maroc et a mis les premiers engins de l'émergence d'une base automobile marocaine de rang mondial.

En 2014, le Maroc s'est doté d'une stratégie qui a permis le lancement du Plan d'Accélération Industrielle 2014- 2020 (PAI) qui assoit une politique d'écosystèmes industriels qui va permettre au secteur automobile une meilleure intégration, en le dotant d'outils de soutien en vue de créer plus d'emplois et de renforcer davantage son positionnement international.

Dans le cadre de la concrétisation de cette stratégie, un autre fait marquant fut la conclusion en 2015 d'un accord entre l'Etat marocain et PSA Peugeot- Citroën pour l'implantation dans la zone franche Atlantic Free Zone (AFZ) de Kénitra d'une usine d'une capacité de production de 200.000 véhicules et 200.000 moteurs, dont le démarrage vient d'ailleurs d'être lancé lors de son inauguration le 20 juin 2019. Ce fut une contribution majeure pour le développement de l'industrie automobile marocaine.

Sur le plan mondial, le secteur automobile connaît une phase de changement de sa chaîne de valeur avec un renversement de la demande et de l'offre mondiale vers les pays émergents, comme en témoigne le rôle croissant que joue l'Asie-Océanie dans la production mondiale de véhicules (61% en

2016) plus particulièrement la Chine. L'Europe (25%) et l'Amérique du Nord (12%) ne représentent à deux que 37% des ventes globales.

Cette nouvelle refonte de la chaîne de valeur mondiale a provoqué un important redéploiement des capacités de production et des marchés entre les grandes zones géographiques.

L'Afrique compte encore très peu dans la production et les ventes mondiales, Le Maroc et la Tunisie s'entreprennent à prendre une part de ce déploiement de la chaîne de valeur¹.

(Source : Policy paper septembre 2017, « la complexité de la remontée des chaînes de valeur mondiales : cas des industries automobile et aéronautique au Maroc et en Tunisie ; Larbi JAIDI, Yassine MSADFA).

Dans le nouveau contexte, l'industrie automobile marocaine renforce son positionnement dans la chaîne de valeur mondiale de l'automobile comme en témoigne les performances remarquables enregistrées ces dernières années (voir bilan des réalisations ci-après).

Ce positionnement du Maroc sur la chaîne de valeur mondiale a érigé le secteur en véritable Métier Mondial du Maroc, autour duquel un ensemble d'efforts a été consenti pour promouvoir une offre automobile :

(Source : Le secteur automobile au Maroc : vers un meilleur positionnement dans la chaîne de valeur mondiale / /Direction des Etudes et des Prévisions Financières/Ministère de l'économie et des finances /Mars 2015) :

- Cohérente et attractive ;
- S'appuyant sur une logistique efficace autour du port Tanger-Med ;
- Une formation ciblée ;
- Des infrastructures industrielles dédiées ;
- Ainsi que des aides à l'installation,

Secteur stratégique dans la politique industrielle nationale, l'industrie automobile marocaine s'est proclamée à des niveaux de croissance soutenus au cours des dix dernières années. Depuis les années 2000, sa performance est particulièrement remarquable à l'export et en termes de création d'emplois, indicateurs à l'égard desquels le secteur dégage une croissance annuelle à deux chiffres.

Par ailleurs, le Maroc, qui offre un cadre de stabilité et de sécurité, constitue ainsi une base automobile attractive et compétitive aux portes de l'Europe, qui donne de la visibilité aux opérateurs et répond à leurs attentes, et ce grâce à son réseau d'infrastructures aux standards internationaux. Aussi, son positionnement en tant que plateforme de production et d'exportation d'équipements et de véhicules automobiles est réconforté par les implantations de groupes étrangers de renom tels que RENAULT, SNOP, GMD, BAMESA, DELPHI, YAZAKI, SEWS, SAINT-GOBAIN et plus récemment PSA Peugeot Citroën.

2.2 Stratégie et caractéristiques du secteur de l'automobile au Maroc

2.2.1 Stratégie de l'industrie automobile et les mesures d'accompagnement

Pour accompagner au mieux la dynamique retenue dans l'industrie automobile, le Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020 et l'approche nouvelle des écosystèmes qu'il introduit assoit les conditions d'un développement soutenu et durable des entreprises du secteur. Les principales composantes de la stratégie du secteur se présentent comme suit :

(Source : MIICEN/ Ministère de l'industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique)

- **Un Programme d'Accélération Industrielle (PAI) 2014-2020** reposant sur 10 mesures pour accélérer la transformation industrielle y compris le secteur de l'automobile :
 - ✓ **Création et animation des écosystèmes industriels** : regroupement de leaders industriels et de PME dans une zone industrielle dédiée visant à constituer de véritables filières technologiques, autour de programmes cibles de coopération aboutissant à des contrats de fourniture long-terme et des transferts technologiques ;
 - ✓ **Compensation industrielle** : la compensation industrielle constitue un levier important permettant le développement économique du pays ;
 - ✓ **Accompagnement de l'informel vers le formel : Lancement du dispositif d'appui aux TPE** ;
 - ✓ **Qualification des ressources humaines** : Créer avec l'OCP et l'OFPPPT les formations pour écosystèmes intégrant le pool RH inter-contrats ;
 - ✓ **Amélioration de la compétitivité des PME** : Renforcement des dispositifs de soutien et d'accompagnement ;
 - ✓ **Les outils d'intervention financiers** : des mécanismes innovants mis en place autour de partenariats public-privé ;
 - ✓ **Création du fond de développement industriel (FDI)** : Infrastructures accessibles en location, plateforme industrielle ;
 - ✓ **Intégration du royaume à l'international : des Accords de Libre Echange (ALE)** au service de l'industrie nationale ;
 - ✓ **Instaurer la culture du "Deal making" pour les IDE** : Création d'une équipe dédiée pour attirer les investisseurs de manière agressive ;
 - ✓ **Amplification de la vocation africaine** est au cœur des enjeux monde / Afrique.

➤ **Ecosystèmes du secteur automobile :**

Pour conduire au mieux la dynamique engagée dans l'industrie automobile, le Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020 et l'approche nouvelle des écosystèmes qu'il introduit assoit les conditions d'un développement soutenu et pérenne des entreprises du secteur.

La nouvelle stratégie renforce l'offre de valeur développée et attache davantage la destination Maroc dans l'industrie automobile mondiale. Les logiques d'écosystèmes favorisent une intégration plus

marquée du secteur, ainsi qu'une meilleure organisation de ses acteurs qui gagnent en compétitivité, en qualité et en réactivité.

Il est à rappeler qu'en juin 2014, l'Etat marocain, en partenariat avec l'AMICA (Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile), a lancé 5 écosystèmes automobiles pour un objectif global de 24 Mds MAD de chiffre d'affaires (soit environ 2,2 Md EUR), de 90 000 emplois créés et un taux d'intégration locale devant atteindre 65% . Actuellement 9 écosystèmes sont établis: câblage, intérieurs véhicules/sièges, batteries automobile, métal emboutissage, power-train, Renault-Nissan, PSA, Delphi, Valeo) et 3 en cours (Ingénierie, pièces de rechange, extérieur véhicule).

Grâce à la dynamique du secteur automobile, à l'implantation croissante d'équipementiers et de sous-traitants et au soutien de l'Etat pour la formation, le secteur emploie plus de 100000 employés sur plus de 180 sites industriels.

➤ **Formation**

La formation des ressources humaines est un chantier stratégique du Plan d'Accélération Industrielle (PAI) 2014-2020. La disponibilité et la qualité des ressources humaines conditionnent l'attractivité de la destination Maroc, et contribuent au renforcement de la productivité des entreprises et à l'amélioration de leur compétitivité. La stratégie adoptée a pour objectif, entre autres, de répondre aux besoins en compétence des écosystèmes mis en place.

Dans le secteur automobile, l'objectif est de créer un pool de ressources humaines qualifiées, à travers la mise en place de 4 Instituts de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA), au plus près des besoins des industriels, à Casablanca, à Kénitra et à Tanger, le renforcement de l'offre de formation de l'OFPPT, le renforcement de l'offre de l'enseignement supérieur et la mise en place de dispositifs d'aides financières directes à la formation allant jusqu'à 65.000 dirhams/personne.

➤ **Infrastructures d'accueil**

Bénéficiant éventuellement du statut de zone franche, garantissent la disponibilité du foncier à un coût attractif, une offre immobilière et logistique complète, diversifiée et conforme aux meilleurs standards internationaux, ainsi que des services sur site et un guichet administratif unique.

En effet, dans le cadre du PAI, le Ministère prévoit la mobilisation de 1 000 hectares pour la mise en place de Parcs Industriels Locatifs Intégrés (PIL) avec des locaux clés en main : chaque parc comprendra un guichet unique administratif, un bassin d'emplois de proximité, des services ad hoc et un dispositif de formation.

Parallèlement, des Plateformes Industrielles Intégrées (P2I) généralistes et sectorielles TFZ, TAC, AFZ, ... le Royaume du Maroc a mis en place plusieurs zones industrielles en zone franche d'exportation, au plus près des constructeurs, afin d'accompagner le développement de l'écosystème automobile marocain et renforcer le niveau d'intégration locale de la production.

➤ **Des mécanismes d'accompagnement dédiés :**

- ✓ Un animateur : l'Association Marocaine des Industriels et Constructeurs Automobiles – AMICA ;
- ✓ Deux rendez-vous annuels au Maroc pour la filière : les « Automotive Meetings Tangier » et le « Salon de la Sous-traitance automobile ».

2.2.2 Objectifs en chiffres du PAI-Automobile 2014-2020

Figure 2: Objectifs du PAI 2014-2020 du secteur Automobile

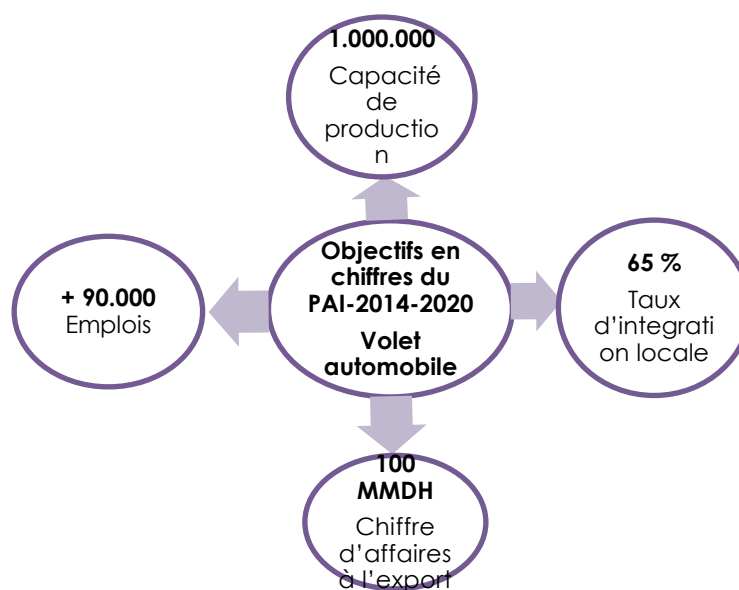
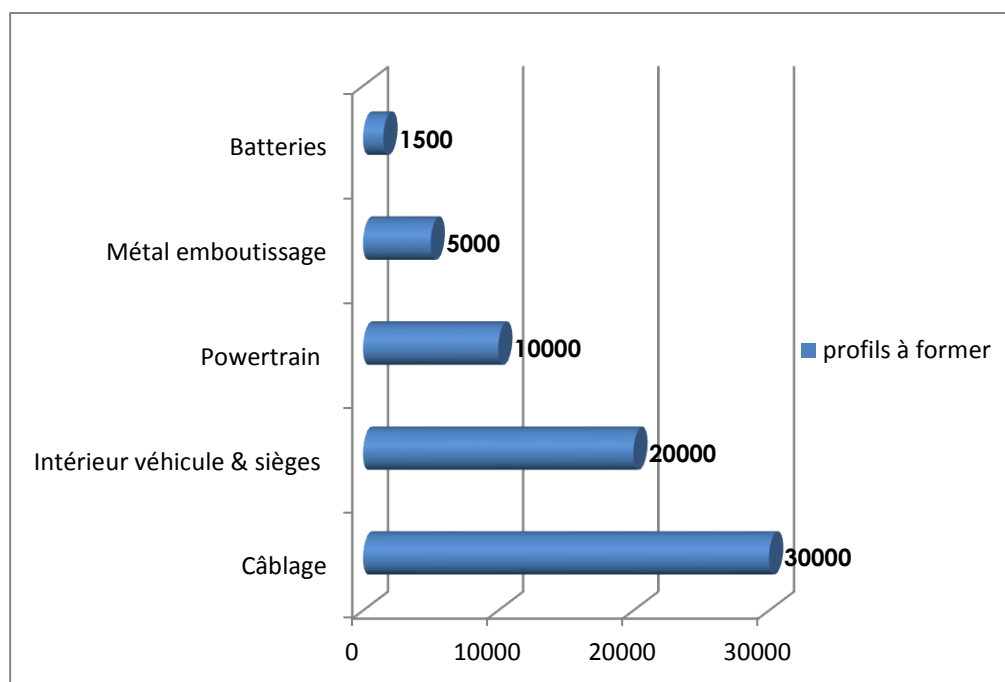


Tableau 1 : Nombre de Profils à former / écosystème

Ecosystème	Emplois à former
Câblage	30000
Powertrain	10000
Batteries	1500
Intérieur véhicule & sièges	20000
Métal emboutissage	5000
Total	66500

Source : MIICEN

Graphique 1: Nombre de profils à former/écosystème



2.2.3 Indicateurs et bilan des réalisations du secteur de l'automobile

Le secteur de l'industrie contribue à hauteur de 17,5% au total des valeurs ajoutées aux prix courants et 60,2% à celles relatives aux activités secondaires entre 2008 et 2017. Il emploie plus de 1,1 million de personnes en 2016, soit 10,4% de la population active occupée. Depuis le lancement du Plan d'Accélération Industrielle (PAI) en 2014, le secteur industriel continue de consolider ses performances, en réalisant une croissance en termes de valeur ajoutée de +10% entre 2014 et 2017. Cette progression soutenue a eu des effets positifs sur les emplois créés par le secteur industriel, soit un total de 288126 postes au titre de la même période¹, selon le Ministère de l'Industrie, ce qui représente 57% de l'objectif d'emplois escomptés à horizon 2020.

Par branche d'activité, l'automobile a créé le plus d'emplois, avec 29% du total. L'agroalimentaire et le textile habillement en ont créé 16% et 13% respectivement. En revanche, la contribution des branches mécanique-métallurgique et l'aéronautique s'est située à 6% et à 3% respectivement.

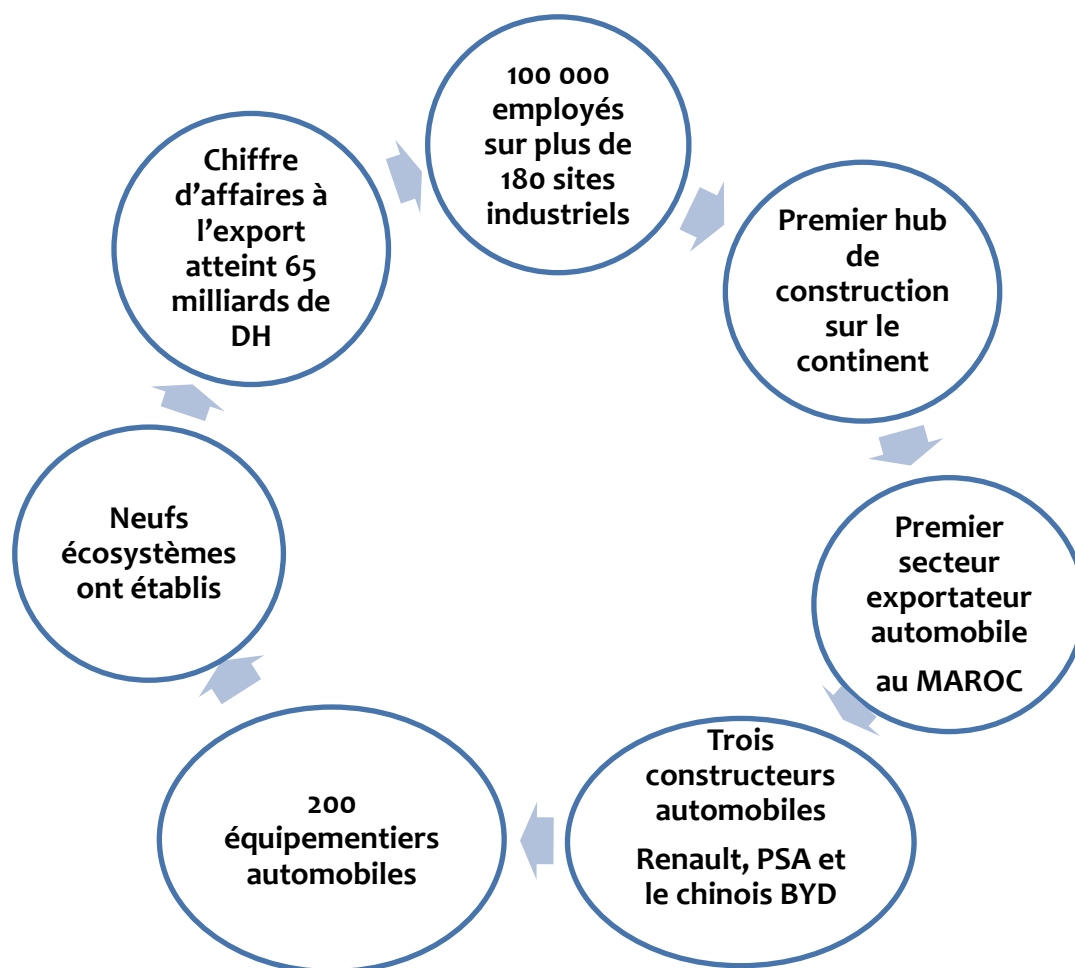
Sur la même période, les investissements directs étrangers à caractère industriel ont totalisé plus de 13 milliards de dirhams, en progression de +1,7 milliard de dirhams, par rapport à la période 2010-2013.

Les performances du secteur industriel se confirment, également, du côté des exportations qui ont totalisé 149,4 milliards de dirhams, en progression annuelle moyenne de +10,3% sur la période 2014-2017. Grâce à la transformation industrielle enclenchée durant la dernière décennie, la part des exportations à contenu technologique élevé et moyennement élevé s'est établie à 53%³ en 2016, en progression de +15 points par rapport à 2007.

Quant à l'industrie automobile au Maroc, elle s'inscrit dans une dynamique et une évolution permanente et elle a érigé le Royaume en une plateforme de production et d'exportation ainsi que Les résultats importants réalisés par le secteur automobile ont dépassé de loin les objectifs initialement

prévus par le Plan d'accélération industrielle. On peut s'accorder à dire que le bilan des réalisations est plus que satisfaisant :

Figure 3 : Bilan des réalisations du PAI 2014-2020 – Secteur Automobile



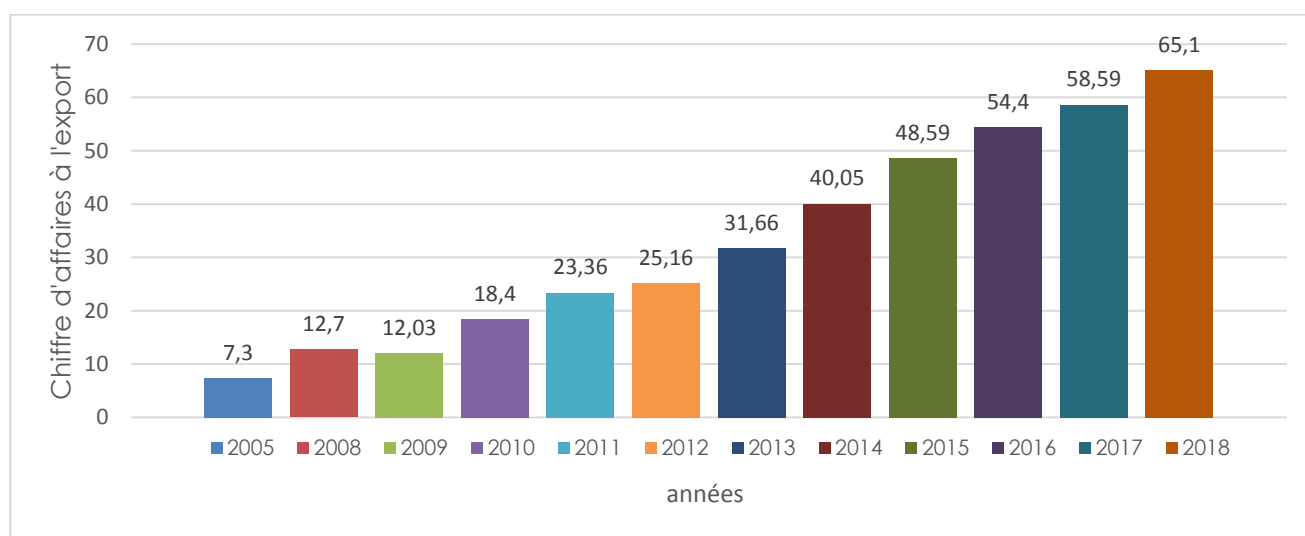
- ✓ **Premier secteur exportateur** : Le secteur automobile est, depuis 2014, le premier poste à l'export du Maroc avec 24.4% des exportations en 2016, devant le secteur agricole et les phosphates. L'automobile est le secteur qui enregistre la plus haute augmentation parmi les échanges extérieurs du Maroc. Etant l'un des piliers importants du secteur industriel national, la branche automobile a vu son chiffre d'affaires à l'export rebondir significativement, pour la quatrième année consécutive, (voir le tableau N° 2 et le graphique N° 2 ci-après qui illustrent l'évolution des exportations du secteur automobile en milliards de dirhams depuis l'année 2005) depuis 2013, passant ainsi de 31,66 milliards de dirhams pour s'établir à 58,5 milliards de dirhams en 2017, en progression de 7,3% par rapport à 2016. Sa part dans le total des exportations industrielles se situe désormais à 40%. Cette dynamique s'est poursuivie en 2018, puisque les exportations automobiles ont atteint, 65,1 milliards de dirhams, soit une hausse de 10 %. Ce montant de l'export atteint 70 milliards selon le Ministère de l'Industrie car certaines opérations sont classées dans d'autres rubriques par l'Office des Changes.

Tableau N°2 : Exportations du secteur automobile (en milliards de dirhams)

Années	2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Exportations	7.3	12.70	12.03	18.40	23.36	25.16	31.66	40.05	48.59	54.40	58.59	65.1
Progressions des exportations en %		42.52	-5.57	34.61	21.23	7.15	20.53	20.95	17.58	10.12	7.15	10.0

Source : Tableau de bord sectoriel de l'économie marocaine, /DEPF/Ministère de l'économie et des Finances –Janvier 2019.

Graphique 2 : Exportations du secteur automobile (en Milliards de dirhams)

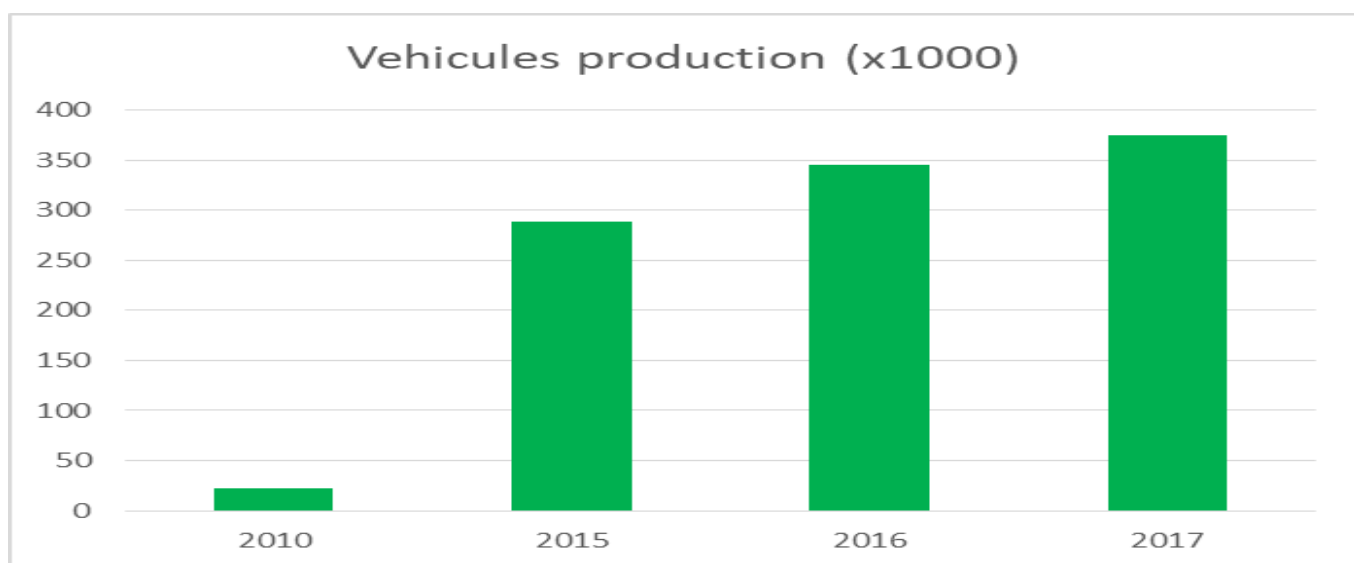


- ✓ **Premier hub de construction sur le continent Africain** : Avec un volume de production par les usines Renault atteignant 402 085 véhicules en 2018, soit une augmentation de 6,7% par rapport à l'année 2017 (376 826), le Maroc occupe, pour la cinquième année consécutive, la deuxième place en Afrique après l'Afrique du Sud (610 854 véhicules en 2018). Le positionnement régional et international du Maroc devra être renforcé substantiellement avec l'entrée en production de l'usine PSA à partir de 2019, qui table sur une production initiale de 100 000 véhicules avant d'atteindre, à terme, 200 000 véhicules. La capacité du constructeur Renault montera à 500.000 véhicules au terme du PAI et celle de PSA à 200.000 véhicules, soit une capacité de production totale de 700.000 voitures. L'usine PSA a déjà démarré la production des premiers véhicules de test et son inauguration vient d'être effectuée le 20 juin 2019.

Le Maroc est l'un des principaux marchés automobile en Afrique avec plus de 160 000 unités vendues par année. Ainsi que la part de production du Maroc en véhicules automobiles a connu une augmentation rapportée à la production mondiale (soit 0,39 % en 2017 contre 0,36 % en 2016). (Source : OICA /International Organization of Motor Vehicle Manufacturer).

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution de la production du Maroc en véhicules automobiles de la période allant de 2010 à 2017 (Source AMICA : Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile) :

Graphique 3 : Evolution de la production de véhicules au Maroc



✓ **Un écosystème industriel renforcé regroupant des leaders industriels et des PME :**

Il est à noter que l'écosystème automobile marocain est, à ce stade, le plus grand succès de la politique industrielle marocaine en matière d'écosystèmes (Plan Emergence puis Plan d'Accélération Industriel 2014-2020).

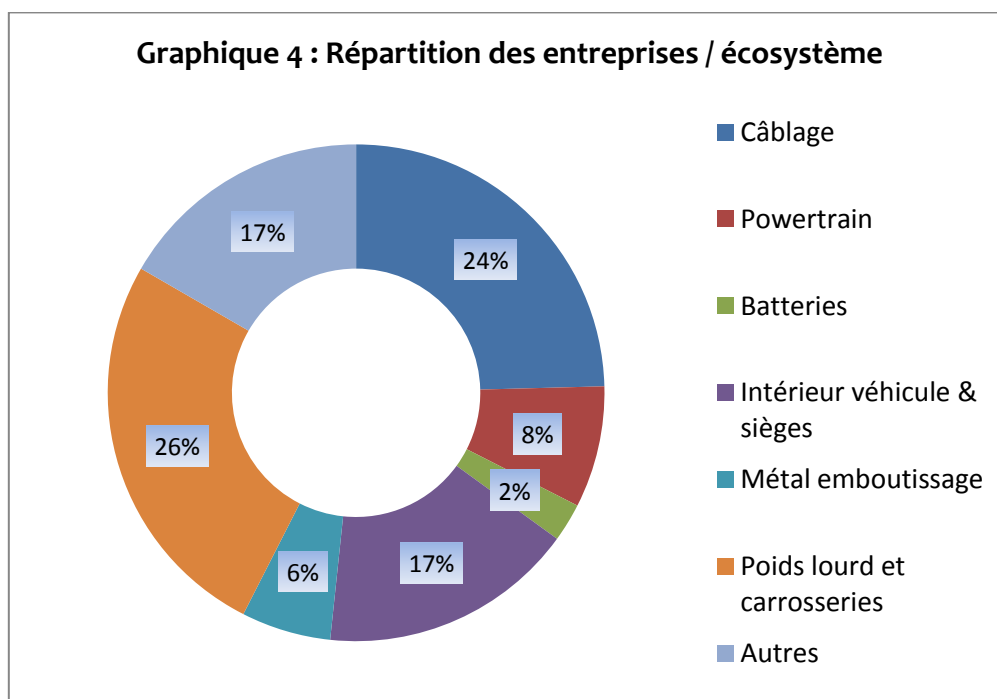
Le Maroc compte trois constructeurs automobiles : Renault, PSA et le Groupe chinois BYD (convention signée fin 2017 Fin 2017, pour implanter notamment une usine de voitures électriques au Maroc, même si aucune date n'a été fixée pour l'instant), en plus de 200 équipementiers automobiles sont installés au Maroc principalement à Tanger autour de Renault, mais également à Casablanca et Kenitra. Plus de 50 usines d'équipementiers de rang 1 sont en cours de construction. Neufs écosystèmes ont été établis : Câblage, intérieur véhicules & sièges, métal emboutissage, batterie, PSA, moteurs, Renault, Delphi et Valeo. Trois écosystèmes sont en cours de création (prévus pour 2019) : ingénierie, pièces de rechange et extérieur des véhicules.

Tableau 3 : Répartition des entreprises par écosystème

Ecosystème	Nombre d'entreprises	%
Câblage	59	25%
Powertrain	19	08%
Batteries	6	2, %
Intérieur véhicule & sièges	40	16,5%
Métal emboutissage	14	06%
Poids lourd et carrosseries	62	26%
Autres	40	16,5%
Total	240	100%

Source : Ministère de l'Industrie – Direction de la Formation

Comme le montre le graphique 4 ci-dessous, les deux tiers des entreprises sont concentrés dans 3 écosystèmes : l'écosystème poids lourds et carrosserie (26%) suivi de l'écosystème câblage (24%) et intérieur véhicule et sièges (17%). Cette concentration des entreprises autour de ces 3 écosystèmes montre que la plupart de ces entreprises occupent une grande quantité de main d'œuvre formée d'ouvriers spécialisés ou qualifiés (relevant des niveaux les plus bas de la formation professionnelle). On peut s'attendre néanmoins à une évolution vers la production de composants à plus forte intensité technologique avec le démarrage de la production à l'usine PSA qui vient d'être inaugurée le 20 juin 2019 ainsi qu'avec la mise en place de l'écosystème «Powertrain (moteur et transmission) » dans le cadre de l'accord avec l'Etat. Dans ce cadre, PSA dispose d'un noyau important de recherche et développement avec ses 600 ingénieurs et les 1.700 développant au sein des fournisseurs PSA.



- ✓ **85 000 nouveaux postes d'emplois créés durant la période 2014-2018** portant le total des emplois dans le secteur à 100 000 sur 180 sites. La section suivante (B.3.) donne une analyse plus détaillée sur la situation de l'emploi dans le secteur.
- ✓ **65% d'intégration locale** : Le taux d'intégration des véhicules Renault atteint 50,5%. Les premiers véhicules produits par PSA ont un taux d'intégration de 60% grâce à l'intégration de la composante Motorisation dans le process.
- ✓ **Le sourcing local de Renault** (approvisionnement en pièces produites localement) **a dépassé 1 milliard d'euros, celui de PSA atteint 700 millions d'euros**, 63 équipementiers et greenfields approvisionnent le groupe, dont une cinquantaine alimentent déjà le site de Kénitra.

2.3. Emploi dans la chaîne de valeur et situation du marché de travail

2.3.1. Contexte socio-économique Marocain

Toutes les analyses effectuées à propos du contexte marocain s'accordent à montrer qu'au cours des vingt dernières années, « le Maroc a renoué avec la croissance. Il s'agit d'un moment marqué par une accélération de ses rythmes d'investissement et de croissance : les taux d'investissement et de croissance du PIB/tête en termes réels sont en moyenne de 30 % et de 3,6% contre 25% et 1% pour la période 1990-99. Il s'agit d'une période de transformation structurelle que l'on peut qualifier de modérée car ralentie comme partout ailleurs par la crise économique mondiale de 2008/2009.

Le Haut Commissariat au Plan et la Banque Mondiale soulignent dans une note diffusée en novembre 2017 à propos des principales caractéristiques du marché du travail marocain : « Le Maroc fait aujourd'hui partie de la catégorie des pays à revenu intermédiaire de tranche inférieure, avec un revenu par tête de 3 340 USD en 2016 (Atlas méthode, actuel USD). ...L'amélioration de l'attractivité et de la compétitivité de l'économie nationale couplées à la nécessité d'une répartition équitable des fruits de la croissance économique, tant sur le plan spatial que social, ont constitué des priorités fondamentales de la politique publique, appuyées en cela par des stratégies sectorielles et des programmes de lutte contre la pauvreté et les inégalités... Ainsi, le PIB par habitant a progressé de 3,2% en moyenne par an entre 2000 et 2015 ».

Pour 2019, la croissance économique nationale est prévue selon le HCP à 2,9%, après 3% en 2018, 4,1% en 2017 et 1,1 en 2016 ; Niveau de croissance insuffisant pour réduire le chômage (9,8% en 2018) notamment des diplômés (17,1%) et des jeunes de 15 à 24 ans (26%).

Au niveau des emplois, la population active occupée passe de 9,908 à 10,679 millions de personnes entre 2002 et 2015, la part du milieu urbain passant de 43,7% à 50,5%.

2.3.2. Situation de l'emploi dans la chaîne de valeur :

En juin 2014, l'Etat marocain, en partenariat avec l'AMICA (Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile), a lancé 5 écosystèmes automobiles. Les créations d'emplois qui étaient prévues sont de l'ordre de 90.000 emplois.

Entre 2014 et 2017, l'industrie se positionne en pourvoyeur d'emplois majeur avec 288.126 postes créés dans les différentes filières industrielles, **le secteur de l'automobile** enregistre la plus forte

création d'emplois parmi les secteurs stratégiques du PAI. Il arrive en tête du peloton avec quelque 83.845 emplois soit un pourcentage de 29%. Ce chiffre monte à **85000 emplois créés jusqu'en 2018** portant le total des emplois dans le secteur à **100 000 sur 180 sites**.

Selon l'AMICA (données de 2017), la situation des 5 écosystèmes se présente comme suit :

- Câblage : cette filière employait environ 40.000 personnes en 2014, l'emploi est passé à environ 87.000 en 2016 dépassant largement l'objectif de l'emploi qui devrait se situer autour de 70.000 personnes à l'horizon 2020.
- Métal et emboutissage : cette filière employait environ 1.000 personnes en 2014, l'emploi est passé à environ 2.750 personnes en 2016, représentant 55% du total de l'emploi qui devrait se situer autour de 5.000 personnes à l'horizon 2020.
- Intérieur véhicule & sièges : cette filière employait environ 10.500 personnes en 2014, l'emploi est passé à environ 17.650 personnes en 2016, représentant près de 59% du total de l'emploi qui devrait se situer autour de 30.000 personnes à l'horizon 2020.
- Batterie : cette filière employait environ 1.200 personnes en 2014 ; l'emploi est passé à environ 1.400 personnes en 2016, représentant ainsi plus de 93% du total de l'emploi qui devrait se situer autour de 1.500 personnes à l'horizon 2020.
- Powertrain (Moteur et transmission) : cette filière employait environ 1.200 personnes en 2014 ; l'emploi est passé à environ 5.200 personnes en 2016 représentant ainsi 52% du total de l'emploi qui devrait se situer autour de 10.000 personnes à l'horizon 2020.

Ces données démontrent d'une part la pertinence du partenariat public/privé et d'autre part l'efficacité de la mise en place des écosystèmes qui sont considérés comme des leviers non seulement pour la création d'emplois mais aussi pour l'émergence industrielle.

2.3.3. Principales caractéristiques de l'emploi dans la chaîne de valeur

Les données sur la distribution professionnelle de l'emploi par secteur sont utiles pour la présente analyse STED car c'est le principal type de données statistiques traitant directement des compétences. Elles offrent une base quantitative qui permet de mener une analyse qualitative et de stimuler le débat sur les compétences professionnelles. Elles sont également une composante majeure de toute modélisation quantitative de la demande de compétences.

Les données sur la distribution professionnelle dans un secteur sont habituellement tirées des enquêtes sur la population active et l'emploi réalisées par le HCP qui donnent des informations sur l'activité de la population active, qui représentent la première source d'information. Les données requises détaillées sur l'industrie automobile en termes d'emplois métiers et d'informations spécifiques au domaine ne sont pas publiées.

Aussi, et jusqu'à la fin de l'année 2017, le secteur de l'automobile marocain n'avait pas fait l'objet d'enquête spécifique, qui pourrait fournir des informations détaillées sur les différentes questions concernant le domaine, particulièrement celles relatives à l'emploi et aux emplois métiers des écosystèmes du secteur. A ce propos, l'enquête TRAVERA réalisée en 2018 par le BET MIMAP pour le compte du BIT sur la chaîne de valeur du secteur de l'automobile au Maroc a été programmée pour répondre aux besoins en informations sur le secteur.

En plus de la section d'identification de l'entreprise enquêtée, le questionnaire retenu vise une grande richesse en termes d'informations et comprend trois sections qui traitent respectivement de :

1. La structure de base de la chaîne de valeur et de ses acteurs : 6 questions relatives, entre autres, au positionnement de l'entreprise dans la chaîne de valeur, la structure de son capital et la structure de ses coûts ;
2. Les exportations dans la chaîne de valeur : 15 questions portant sur la nature des exportations et les difficultés et menaces afférentes tout en incluant les aspects liés à l'appui institutionnel en général et à l'accès au financement ;
3. L'emploi dans la chaîne de valeur : 32 questions portant sur l'emploi et incluant les questions relatives au dialogue social.

Sur un effectif de 137 entreprises devant être consultées, l'enquête n'a touché que 37 unités, dont le tableau ci-après présente la répartition par écosystème ; ce qui montre leur concentration au profit de deux écosystèmes « câblage » et « intérieur véhicule et sièges », bien que l'opération ait traité 27% du total des entreprises du secteur.

Tableau 4 : Entreprises traitées par l'enquête TRAVERA sur la chaîne de valeur du secteur de l'automobile au Maroc en 2018.

Régions	Câblage	Intérieur	Emboutissage	Autres	Total
Tanger-Tétouan-Al Hoceïma	6	5	3	3	17
Casablanca-Settat	1	3	0	2	6
Rabat-Salé-Kenitra	3	1	0	0	4
Autres	4	2	1	3	10
Total	14	11	4	8	37

Source : Enquête TRAVERA (2018).

Une autre source a été sollicitée, le fichier des entreprises affiliées à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), auprès de la Direction de l'Observatoire National du Marché du Travail (DONMT relevant du Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle). ***Ce fichier de 115 entreprises de 50 salariés et plus affiliées à la CNSS et exerçant dans le secteur de l'Automobile ne contient pas d'informations selon les emplois métiers.***

Bien que les chiffres des études et enquêtes qui ont concerné à ce jour la chaîne de valeur du secteur automobile restent fragmentaires et ne permettent pas de saisir les caractéristiques de l'emploi du secteur de manière indiscutable, les analyses des données disponibles présentées dans la suite de cette section convergent pour plusieurs aspects. Elles donnent une idée sur le volume de l'emploi, sur le niveau de l'employabilité selon les écosystèmes, le niveau de présence de la femme et des jeunes selon les écosystèmes, etc.

En effet, et comme mentionnées dans le rapport relatif à l'étude TRAVERA menée en 2019 et l'analyse de l'auteur, l'emploi dans la chaîne de valeur du secteur automobile au Maroc présente les caractéristiques suivantes :

- En ce qui concerne la quantité et la qualité de l'emploi, l'analyse a montré que l'emploi dans le secteur partage certains des caractères de l'emploi au niveau national à l'image du taux de féminisation qui est relativement faible.

- Selon le type de segment, la part de l'emploi permanent varie de 71,3% au niveau de l'écosystème « Moteur / transmission » à 89,9% au niveau d'écosystème Câblages pour atteindre 100% pour les autres écosystèmes. Un autre constat mérite d'être signalé, le volume de flux des employés de la chaîne de valeur du secteur Automobile a accusé une baisse de 10% entre 2016 et 2017, liée particulièrement à la baisse des flux enregistrés dans l'écosystème « Câblages » de près de 32% durant cette période.
- le niveau de régularité de l'emploi reste relativement élevé dans la chaîne de valeur du secteur Automobile : les emplois permanents représentent 84,6% du total des emplois de la chaîne de valeur, tous écosystèmes confondus ; il en est de même pour le niveau de qualification de l'emploi dont 58,6% des employés de la chaîne ont au moins le niveau secondaire, contre seulement 20,6% au niveau national.
- les niveaux des salaires élevés, soit 1,5 le salaire moyen de l'ensemble des salariés du secteur privé formel, tous secteurs confondus. Ceci place la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile dans une typologie qui génère plus d'emplois avec des salaires meilleurs et déclare plus les salariés au régime de la sécurité sociale.
- Le secteur est positionné également parmi les plus générateurs d'emplois indirects avec un taux de 43% de l'emploi qui se crée dans d'autres secteurs (ou branches) suite à une augmentation de la demande adressée au secteur automobile.
- Le recrutement, et mis à part la facilité de trouver des compétences basses et moyennes, les analyses menées ont montré que la plupart des entreprises de la chaîne de valeur disent éprouver des difficultés de recrutement des travailleurs qualifiés.
- la dimension territoriale, trois régions concentrent la quasi- totalité des emplois dans la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile. La région «Tanger- Tétouan- Al Hoceima» se positionne au premier rang avec près de 60% des emplois, suivie par la région de « Casablanca- Settat » (23,3%) et la région de « Rabat- Salé- Kenitra » (13,6%). Les autres régions ne représentent que 3,5% du total des emplois.
- L'employabilité selon les écosystèmes du secteur automobile, le câblage en tête. Abordée selon l'écosystème, la taille moyenne des entreprises du secteur de l'industrie automobile varie de plus de 375 emplois pour le câblage à près de 90 postes au niveau de l'Écosystème moteur / transmission. L'effectif moyen des emplois des entreprises de l'Écosystème intérieur véhicule et Sièges se situe au-delà des 200 emplois et celui concernant l'Écosystème métal et emboutissage est de près de 220 postes.
- D'une manière générale et à l'instar de la situation au niveau national, l'emploi dans la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile est caractérisé par un taux de féminisation relativement faible (31%). Ce taux varie selon les segments de la chaîne et atteint son maximum dans l'écosystème «Câblages» (45%).

2.3.4. Structure de l'emploi selon les professions clés du secteur de l'automobile :

Les données fournies par l'enquête en question à propos de l'emploi dans la chaîne de valeur du secteur de l'automobile au Maroc sont quand même utilisées du fait que cette opération est la

première du genre à avoir concerné les emplois métiers à l'échelle des écosystèmes de l'industrie automobile.

En effet, cette enquête donne une indication de la structure des emplois dans les établissements consultés, présentée dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Professions clés de l'industrie automobile des entreprises consultées dans le cadre de l'enquête TRAVERA (2018)

Professions clés (postes)	Part estimative des salariés (en %)	Principaux emplois métiers du secteur dans (au sein de) la catégorie
(Top) management hautement qualifié	373 (4%)	PDG ou Directeur Général Directeur commerciaux et d'approvisionnement Directeurs administratif et financier Autres responsables
Profession (ou poste) technique hautement qualifiée	264 (3%)	Directeur de production
Profession (poste) de management moyennement qualifiée	753 (7%)	Responsables développement des ventes sur le marché intérieur Responsables développement des exportations Commerciaux des ventes sur le marché intérieur Commerciaux des exportations Personnel des services clientèle et service après-ventes Responsables logistique et livraison Personnel logistique et livraison Responsable des achats et gestion des fournisseurs Personnel de gestion du stock et d'approvisionnement Comptable et responsable financier Responsable des ressources humaines Responsable ou spécialiste juridique Assistant aux ressources humaines Employés de la comptabilité Responsable et personnel du système d'information
Profession (poste) technique moyennement qualifiée	1019 (10%)	Agents de maîtrise Techniciens spécialisés (mécaniciens, entretiens, manutention, etc.)
Profession (poste) élémentaire qualifiée	7606 (76%)	Secrétaires et assistants administratifs Employés de bureau Ouvriers qualifiés Main d'œuvre

Source : Elaboration à partir de l'Enquête TRAVERA réalisée sur la chaîne de valeur du secteur automobile au Maroc (2018).

Ce dernier tableau présente la répartition de l'emploi dans ces 37 unités et la liste des emplois métiers existants selon les groupes des professions clés. L'analyse des données de ce tableau fait ressortir la prédominance du groupe de professions clés « Profession (poste) élémentaire qualifiée » (76%), du fait de la concentration dans l'enquête de deux écosystèmes « câblage » et « intérieur véhicule et sièges » qui font appel davantage à la catégorie des employés formée essentiellement d'ouvriers qualifiés et de

main d'œuvre. L'extraction des données de l'enquête relatives à la distribution professionnelle de l'emploi des profils techniques confortent ces résultats comme illustré sur le tableau suivant.

Tableau 6 : Répartition des effectifs par profil professionnel technique

Postes	Total	%
Ingénieurs	234	2,68%
Agents de maîtrise	365	4,18%
Techniciens spécialisés (mécaniciens, entretiens, manutention, etc.)	654	7,48%
Ouvriers qualifiés	2210	25,26%
Main d'œuvre	5284	60,40%
Total	8747	100%

Source : Elaboration à partir de l'enquête TRAVERA (2018)

2.3.5. Structure de l'emploi par poste selon le sexe et l'âge en bas de 24 ans

Selon l'enquête TRAVERA mentionnée ci-dessus, plus du tiers des emplois du secteur de la chaîne de valeur du secteur automobile reviennent aux femmes. Ce dernier pourcentage est de 49% pour le poste concernant les Administratifs, les financiers et le personnel de soutien. Ceci dit, la femme occupe 20% des postes de direction et 36% des postes de la production. Les jeunes de moins de 24% occupent 5% des postes des 37 entreprises consultées et occupent essentiellement des postes de production.

Tableau 7 : Nombre d'employés par poste

Poste	Effectif des employés	Dont femmes	Dont jeunes de – de 24 ans
Direction	403	77 (19%)	1 (0 %)
Production	8747	3144 (36%)	515 (6%)
Vente et approvisionnement	540	77 (14%)	5 (1%)
Administratifs et financiers et personnel de soutien	325	158 (49%)	1 (0 %)
Total	10015	3456 (35%)	522 (5%)
%		34,5%	5,2%

Source : enquête TRAVERA réalisée par le BIT

L'exploitation des données de l'enquête de 38 entreprises de la chaîne de valeur a permis de récolter le nombre d'emplois des entreprises enquêtées par écosystème.

Ces données montrent que les entreprises du secteur ont en moyenne une taille de 270 emplois. Il s'agit d'un secteur de création d'emplois par excellence.

L'auteur de l'étude TRAVERA reconnaît également ce caractère pour les informations utilisées dans le rapport TRAVERA. Cependant, les études réalisées présentent parfois des divergences quant aux concepts retenus.

Ainsi, l'étude TRAVERA a procédé à l'élargissement du champ du secteur automobile en regroupant dans le même secteur les activités industrielles et celles relevant normalement du secteur du commerce bien qu'elles soient en relation avec l'automobile.

Abordant le niveau de l'employabilité de la chaîne de valeur du secteur ainsi défini, à travers le fichier de la CNSS concernant les entreprises de 50 salariés et plus affiliées à ce régime, l'étude fait ressortir que cette chaîne de valeur emploie près de 63 000 salariés.

En limitant la définition de la chaîne de valeur de l'automobile aux seules activités industrielles, on a reconstitué le tableau suivant :

Tableau 8 : Répartition des entreprises de la chaîne de valeur automobile de 50 emplois et plus, affiliées à la CNSS avec leurs emplois selon l'activité

Activité	Entreprises		Emplois	
	%	Effectif	%	Effectif
Construction de véhicules automobiles	13%	8	26%	9954
Fabrication d'autres équipements automobiles	42%	25	16%	6174
Entretien et réparation de véhicules automobiles	30%	18	55%	20790
Fabrication d'équipements électriques et électroniques auto	2%	1	0%	63
Fabrication de carrosseries et de remorques	13%	8	2%	882
total	100%	60	100%	37863

Source : BIT (2019) « Rapport TRAVERA et calculs Consultants STED ».

Les entreprises de l'industrie automobile affiliées à la CNSS et d'une taille de 50 emplois et plus sont au nombre de 60 établissements, qui emploient près **de 38 000 salariés** et qui interviennent à raison de :

- 55% parmi eux au niveau des activités d'entretien et réparation de véhicules ;
- 26% à l'échelle des activités de construction de véhicules automobiles ;
- 16% dans la fabrication d'autres équipements automobiles.

Selon l'enquête sur les structures économiques réalisée par le Haut Commissariat au Plan (HCP), le secteur de l'industrie automobile emploie près de 55 000 salariés en 2015. Les salariés hommes représentent plus des deux tiers de cet effectif, contre 31,3% pour les femmes.

2.3.6. Les tendances de l'emploi dans la chaîne de valeur

Les tendances de l'emploi dans chacun des secteurs économiques de toute région, dépendent en premier de lieu de l'évolution à court, moyen et long terme de la demande orientée vers la production du secteur en question. D'une part, concernant l'industrie automobile, la demande pour les différents segments de véhicule va continuer à croître à très long terme sous sa forme classique, particulièrement dans les économies en voie de développement où le taux d'équipement est encore assez bas, et c'est par excellence le cas des pays du continent africain. La demande en véhicules va connaître également

et très probablement une tendance à la hausse au niveau de nouveaux segments de l'industrie automobile mondiale, relatifs aux véhicules des nouvelles générations et des technologies nouvelles du domaine déjà engagées à l'international y compris pour les grands constructeurs installés au Maroc. Ainsi, la demande régionale et internationale est bien confirmée et pour la satisfaire, il faut créer des emplois conséquents en nombre et surtout en qualité à court, moyen et long terme.

Le hub automobile Maroc, offre des avantages économiques et environnementaux certains et de proximité pour l'industrie de l'automobile qui cherche à se renforcer, améliorer son positionnement y compris de point de vue géographique par rapport aux marchés demandeurs, échapper à l'encombrement des ports et des plates-formes logistiques des pays développés.

Les grands producteurs mondiaux de l'automobile sont décidés pour la destination Maroc et pour collaborer avec le Royaume à propos de la création d'emplois productifs et le développement des compétences industrielles et de services spécifiques nécessaires à l'épanouissement de ces entreprises, des ressources humaines et des territoires du pays.

En effet, après l'implantation au Maroc des opérateurs français Renault et PSA, ainsi que celle en cours des groupes chinois "BYD Auto Industry" et japonais JTEKT, le Royaume a accueilli d'importants investissements dans le secteur durant l'année en cours. Il s'agit notamment de l'équipementier italien Magneti Marelli et du Groupe allemand PRETTL, qui ont trouvé au Maroc les potentialités et les ressources humaines nécessaires pour relever le défi du changement que connaît l'industrie automobile, marquée par l'émergence des voitures électriques, des batteries et des technologies numériques.

Ce qui a amené le Ministère de tutelle du secteur à rehausser les objectifs. L'investissement engagé se traduit par la création d'un nombre conséquent de postes d'emploi, surtout qu'il s'agit d'entreprises de grandes tailles qui s'installent dans le pays.

La percée du secteur va continuer, d'ailleurs cette année connaîtra l'inauguration d'au moins 26 usines à Tanger et 22 autres à Kénitra ; ce qui se traduit par des investissements, la création d'emplois supplémentaires mais également le renforcement de la production nationale et les équilibres commerciaux se traduisant par une contribution supplémentaire de l'industrie au PIB.

La non disponibilité des données chiffrées en matière d'emploi actuel, de postes à créer selon les investissements prévus dans le secteur et de leurs caractéristiques n'a pas permis d'établir une tendance dans le domaine.

Il est à préciser tout de même que le Ministère de tutelle avait anticipé les besoins en formation comme ils ressortent des contrats de performance signés à fin mai 2017 pour l'industrie automobile en prévision de l'évolution attendue. Ces besoins se présentent par année comme suit :

Tableau 9 : Besoins en formation 2017-2020 des 5 écosystèmes

Ecosystème	Besoins	Dont besoins en profils de formation
------------	---------	--------------------------------------

		professionnelle
Câblage automobile	30000	29222
Intérieur véhicule et sièges	20000	17390
Métal et emboutissage automobile	5000	4500
Batterie automobile	1500	1460
Powertrain (Moteur et transmission)	10000	9100
Total	66500	61672

Source : MIICEN et élaboration de l'auteur

La répartition de ces besoins en formation par profils est présentée dans les tableaux 10, 11, 12, 13 et 14 en annexe 4.

Notre analyse appuie les quatre principales recommandations relatives à l'emploi dans la chaîne de valeur qui ont été formulées par l'auteur de l'étude TRAVERA "Commerce et chaînes de valeur dans les activités porteuses d'emplois, cas du secteur automobile au Maroc" et qui se présentent comme suit:

- *Mise en place d'un observatoire de veille prospective en tant qu'outil d'aide à la décision, ayant la capacité d'alerter et d'informer les différents acteurs concernés sur les risques et opportunités potentiels de la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile ;*
- *Renforcer les capacités des travailleurs de la chaîne à travers la formation continue, ainsi que l'amélioration du dispositif actuel de formation afin de répondre aux besoins actuels et futurs en compétences ;*
- *Encourager une plus grande coordination entre les acteurs clés de la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile (départements ministériels concernés et acteurs professionnels du secteur) à travers la mise en place d'une commission regroupement les acteurs impliqués à tous les segments de la chaîne ;*
- *Réaliser des études de potentiel pour les marchés internationaux non encore explorés jusqu'à présent pour chaque segment de la chaîne de valeur du secteur Automobile, afin notamment d'apporter des pistes de réflexion susceptibles d'outiller davantage les décideurs dans leurs choix face aux nombreux défis et obstacles qui entravent le développement des exportations.*

2.4 Chaîne de valeur dans le secteur automobile Marocain

Il s'agit de présenter le contour de la chaîne de valeur du secteur de l'automobile et les principaux types d'institutions de la chaîne de valeur en précisant leurs rôles et en mettant l'accent aussi sur les compétences pour la chaîne de valeur.

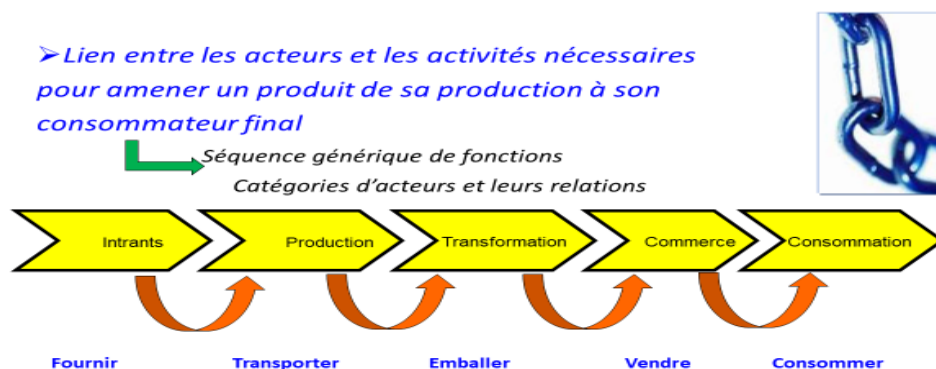
2.4.1 Définition de la chaîne de valeur dans le secteur automobile

(Source : Mécanismes Institutionnels : Cas du Secteur Automobile au Maroc préparé par Michel Grégoire en décembre 2018 - Janvier 2019):

Une chaîne de valeur est le lien qui se crée entre les acteurs et les activités nécessaires pour amener un produit (l'automobile), de sa production à son consommateur final (le client).

Un mécanisme institutionnel se met en place entre les différents intervenants afin d'élaborer une séquence générique de fonctions entre les acteurs et leurs relations qui en découlent. Cette séquence répond à la progression logique des intervenants institutionnels en charge des intrants (sous-traitants ou partenaires en charge des pièces détachées, pièces de rechange, pièces d'assemblage, etc.), de la production et de la transformation (usines automobiles), de la commercialisation (transport & logistique) et de la vente au consommateur (client, satisfaction, SAV), comme illustré sur le schéma suivant.

Figure 4 : Lien entre acteurs et activités dans une chaîne de valeur



3

Source : (Mécanismes Institutionnels : Cas du Secteur Automobile au Maroc préparé par Michel Grégoire en décembre 2018 - Janvier 2019):

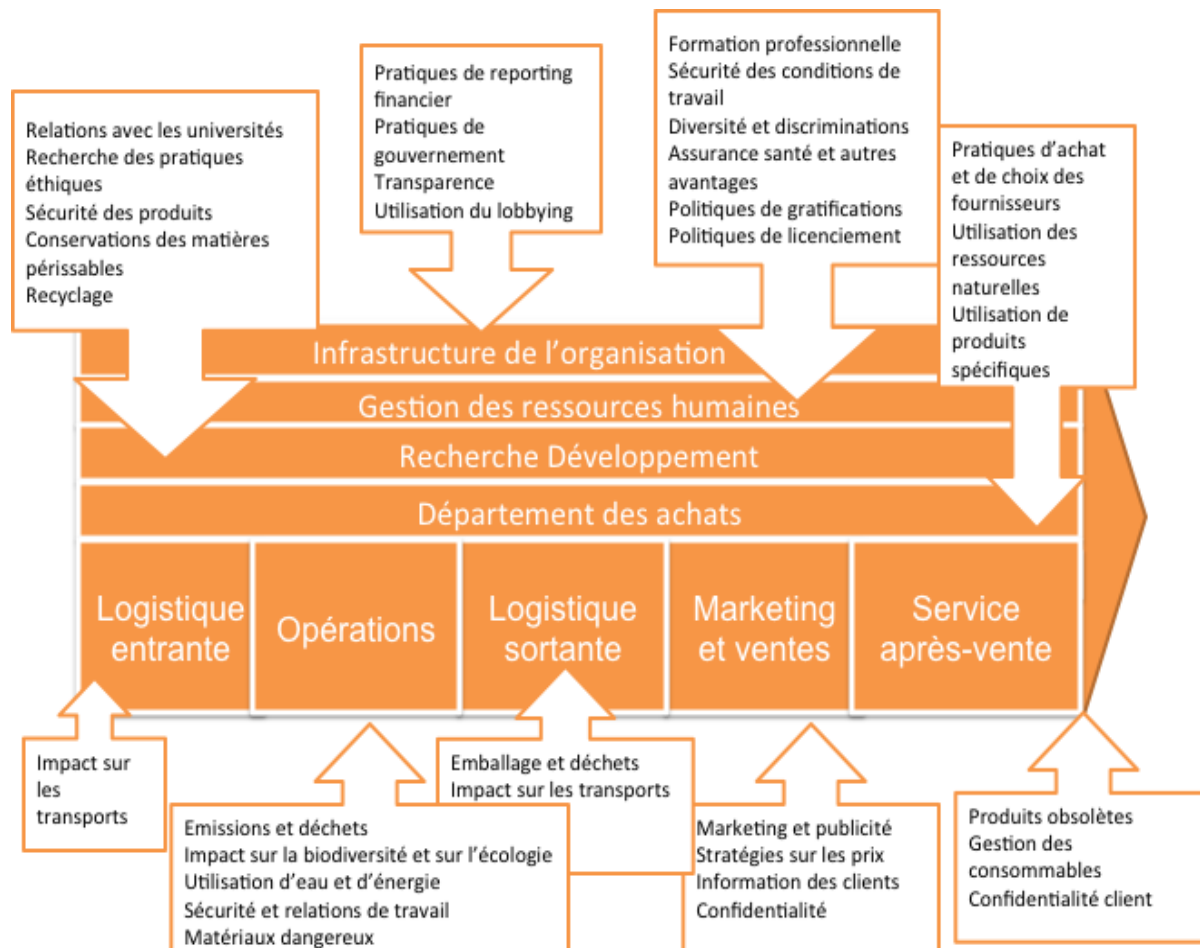
Ces liens seront décrits dans les paragraphes qui suivent dans le contexte du secteur automobile marocain.

2.4.2 Chaîne de valeur dans le contexte des mécanismes institutionnels

La dynamique institutionnelle doit de la même façon s'instaurer au niveau des infrastructures de l'entreprise (BTP), de la gestion des ressources humaines ainsi qu'au niveau des départements de Recherche & Développement et des Achats, afin de garantir des activités de soutien indispensable à la réussite de l'entreprise et lui assurer une marge suffisante (voir ci-dessous). Cette démarche sous-

entend un dialogue social constructif entre les ministères sectoriels concernés par la chaîne de valeur (Ministère de l'Industrie et du Commerce) et les organismes d'employeurs (CGEM) et de travailleurs (tels que par exemple l'UMT la CDT ou l'UGTM).

Figure 5 : Chaîne de valeur dans le contexte des mécanismes institutionnels



En ce qui concerne le secteur automobile, les mécanismes institutionnels doivent de même être clairs et efficaces au niveau de la chaîne d'approvisionnement dans laquelle peuvent intervenir les corps intermédiaires (Services des douanes, Audit, Suivi Qualité) mais aussi des transporteurs, des fournisseurs et autres intervenants relatifs aux services de logistique.

Dans ce qui suit, afin de donner corps aux schémas et figures ci-dessus, une présentation du cas du secteur automobile marocain est donnée relatant les intervenants et les acteurs institutionnels du secteur automobile au Maroc avec leurs missions, les liens entre les intervenants ainsi que les mécanismes de coordination entre ces intervenants.

- **Intervenants institutionnels** (Source : Mécanismes Institutionnels : Cas du Secteur Automobile au Maroc préparé par Michel Grégoire en décembre 2018 - Janvier 2019, complée par l'analyse des consultants STED)

Le secteur automobile fait appel à de nombreux intervenants institutionnels tant publics que privés. Les principaux types institutions comprennent :

- **les organisations d'employeurs (CGEM) :** La CGEM est le représentant du secteur privé auprès des pouvoirs publics et des institutionnels. Elle s'exprime au nom de ses membres directs et affiliés et veille à assurer un environnement économique favorable pour le développement des entreprises. Depuis sa création en 1947, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc assure la représentation et la promotion des entreprises membres agissant dans différents secteurs et de différentes tailles. Son but est d'agir en faveur d'un environnement prospère et optimal pour l'économie marocaine à travers la promotion de l'initiative privée. Elle compte en son sein la **Fédération du secteur de l'Automobile** créée en 2008, elle compte 165 membres et 152 entreprises et participe au développement du secteur via plusieurs de ses missions et actions, dont notamment la réalisation des études sectorielles.

- **les organisations de représentation des travailleurs** (telles que par exemple l'UMT, la CDT ou l'UGTM) : Ce sont des centrales syndicales représentant les travailleurs actives aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public. Elles participent au dialogue social avec l'Etat. Le secteur automobile au Maroc ne connaît pas de déséquilibres ou de mouvements sociaux, ce qui représente une garantie supplémentaire de développement du secteur. Aucune grève n'a jamais été notifiée.

- **les établissements d'enseignement et de formation** (le dispositif de l'OFPPT, les Instituts de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile/IFMIA et les établissements d'enseignement supérieur). L'OFPPT est un opérateur public de formation et il est considéré comme principal outil d'exécution de la politique de l'Etat dans le domaine de la formation, les IFMIA sont des instituts de formation qui ont été créés en vue d'accompagner le secteur de l'automobile en matière de compétences. Une centaine d'établissements de formation de l'OFPPT et quatre IFMIA constituent le dispositif de formation dans le secteur automobile assurant la formation initiale et continue au bénéfice du secteur. Outre cet appareil de formation professionnelle, plusieurs établissements d'enseignement supérieur dont des écoles d'ingénieurs dispensent la formation dans des filières en lien avec le secteur automobile.

- **les associations professionnelles telles que l'AMICA** (Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile), Fondée en 1974, l'AMICA a accompagné depuis sa création, le développement du secteur automobile et sa structure a suivi les mutations de ce dernier pour représenter actuellement l'industrie automobile. Principal partenaire de l'Etat pour le développement de l'industrie automobile au Maroc, elle compte une centaine de membres et elle est considérée comme l'interface entre ses adhérents et les Départements ministériels concernés par le secteur et les autres partenaires. Elle contribue activement à la formation et au développement des compétences du secteur à travers notamment les trois IFMIA de Casablanca, Kénitra et Tanger Free Zone en gestion déléguée à travers la société créée à cet effet IFMIA-SA ainsi qu'elle

participe à la cogestion avec l'OFPPT de deux autres établissements de formation dans le secteur automobile à Kénitra et à Tanger.

- **les agences de développement** : Le Maroc a mis en place des agences de développement dont le but est de garantir le développement socio-économique équilibré de l'ensemble du Royaume. **L'Agence marocaine de développement de l'investissement (AMDI)** a pour missions :

- Informer sur le cadre réglementaire et les opportunités d'investissements au Maroc ;
- Prêter assistance aux investisseurs et les accompagner dans leurs démarches d'investissements ;
- Faciliter le contact avec les partenaires locaux et administratifs ;
- Faire bénéficier l'entreprise du meilleur environnement pour le développement de l'investissement.

L'Agence Nationale pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME) :

Créée en 2002, l'ANPME est un établissement public, sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique et dont la mission est d'œuvrer pour la promotion, le développement et la mise à niveau des PME. Des mesures d'assistance technique et de soutien financier aux projets d'investissement ont été mises en place. Trois programmes ont été développés au profit des entreprises : le programme IMTIAZ visant à accompagner des entreprises en leur accordant une prime à l'investissement ; le programme MOUSSANADA visant l'accompagnement des entreprises dans les domaines de l'amélioration de la productivité et l'adoption des technologies de l'information et de la communication afin de renforcer la compétitivité ; et le programme INMAA qui a eu pour objectif d'accompagner des entreprises en matière de mise en œuvre des techniques de 'lean manufacturing'.

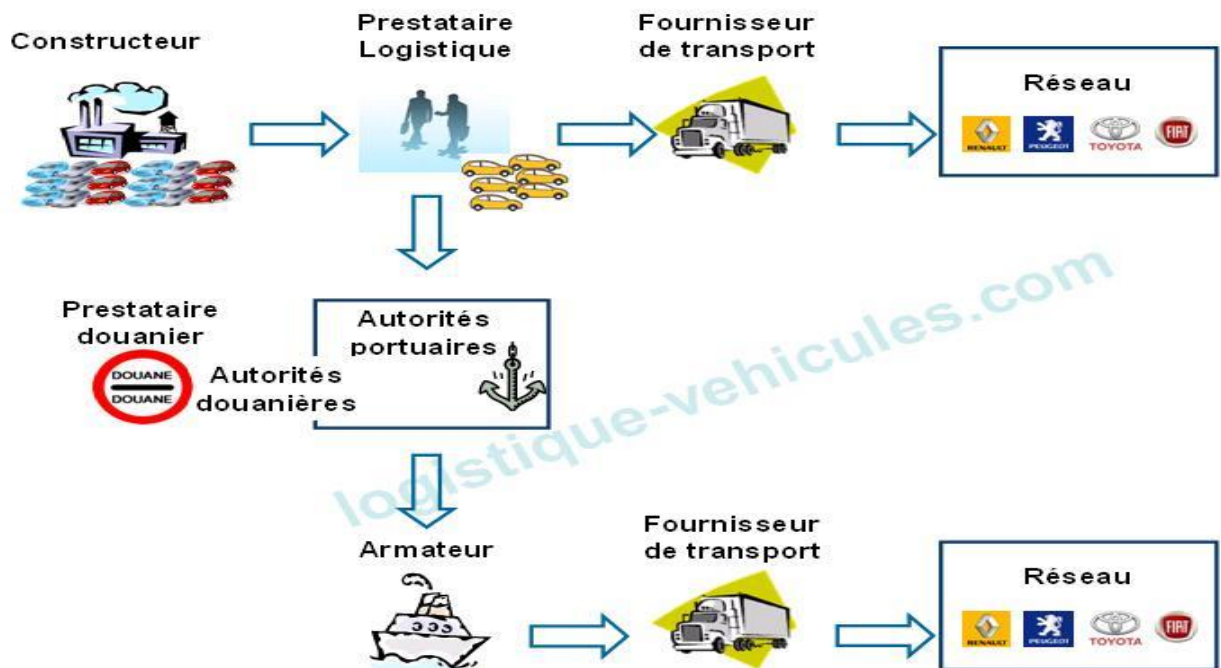
- **les organismes de réglementation (Institut Marocain de Normalisation-IMANOR)**. L'Institut Marocain de Normalisation (IMANOR) est l'organisme officiel Marocain chargé de la normalisation, créé par le législateur marocain en 2010, vise d'une part à contribuer à l'accroissement de la compétitivité des entreprises marocaines et d'autre part, à apporter son soutien aux politiques publiques établissant les conditions de concurrence économique, la protection des consommateurs, la préservation de l'environnement et l'amélioration des conditions de vie.
- **l'Association Marocaine Des Exportateurs (ASMEX)** : Fondée en 1982, c'est une association qui regroupe des personnes physiques et morales exerçant au Maroc des activités d'exportation. Elle a pour but la dynamisation des exportations des entreprises marocaines, de défendre les intérêts des entreprises exportatrices pour une promotion active des exportateurs marocains et de les encourager à devenir plus compétitifs afin de mieux gérer les marchés étrangers. Les activités de l'association touchent à tous les secteurs exportateurs et s'articulent autour de plusieurs axes principaux dont notamment la promotion et la dynamisation des exportations des entreprises marocaines.

- **les fonds publics d'investissement** : le **Fonds de Promotion de l'Investissement**, le **Fonds Hassan II**, le **Fonds de Développement Industriel et des Investissements** ; Ils accordent des aides financières ou contribuent au financement de certaines activités de projets d'investissement des entreprises selon des critères établis.
- et **les ministères** ayant un intérêt particulier à développer la chaîne de valeur concernée, à leur tête il y a le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique.

Ces mécanismes de concertations institutionnelles relèvent de même de secteurs économiques fort différents, à l'instar des bâtiments et travaux publics, le secteur du transport et de la logistique, pour la construction des infrastructures requises assurées par le Ministère de l'Équipement du Transport et de la Logistique : construction et aménagement des ports (notamment ceux de Casablanca, de Tanger-Med et de Kénitra), les autoroutes, les liaisons routières et ferroviaires avec les zones industrielles automobiles, les plates-formes logistiques ; le secteur industriel pour les plates-formes industrielles, ainsi que l'offshoring, le tertiaire et les NTIC.

Les mécanismes de coordination et de concertation institutionnelle au plus proche des entreprises des différents écosystèmes sont nécessaires pour réduire les coûts notamment logistiques et transport, répondre dans les délais d'approvisionnement et de livraison des marchandises, faciliter les procédures douanières, portuaires et administratives, contribuant ainsi à l'amélioration de la compétitivité des entreprises et in fine valoriser les exportations. Ces mécanismes s'illustrent schématiquement dans la figure ci-dessous :

Figure 6 : Mécanismes de coordination et de concertation institutionnelle



2.4.3. Les compétences pour la chaîne de valeur du secteur de l'automobile

Depuis l'élaboration et le lancement de la stratégie du développement du secteur de l'automobile, l'Etat marocain a placé la formation et le développement de compétences au cœur de la chaîne de valeur du secteur, afin de garantir la disponibilité et la qualité des ressources humaines et dans la perspective que la destination Maroc soit plus attractive, et contribuent au renforcement de la productivité des entreprises et à l'amélioration de leur compétitivité.

Cela se traduit essentiellement à travers la mise en place des Instituts de formation dédiées au secteur (formation continue et initiale) gérés par les professionnels, le renforcement et l'adaptation du dispositif de formation de l'OFPPT et l'adoption d'un modèle de gouvernance en cogestion d'établissements sectoriels avec les professionnels, la création de centres de formation par apprentissage intra-entreprises, le renforcement du dispositif d'enseignement supérieur et aussi un soutien financier directe à la formation allant jusqu'à 65.000 dirhams/personne.

Dans son rapport d'analyse relatif à l'étude TRAVERA "Commerce et chaînes de valeur dans les activités porteuses d'emplois ", l'auteur a insisté sur les six principaux maillons qui se déroulent dans la chaîne de valeur du secteur automobile à savoir (source : Etude TRAVERA "Commerce et chaînes de valeur dans les activités porteuses d'emplois" Cas du secteur de l'automobile au Maroc, réalisée par M. Aomar Ibouk juin 2019) :

- **Conception et développement de véhicule** : La conception des véhicules demeure une phase strictement réservée aux donneurs d'ordre. Elle est confidentielle et difficile de la sous- traiter en dehors des compétences internes.
- **Conception et développement de matière première** : La conception de la matière première et des composants qui entreront dans la fabrication des véhicules pourrait se faire au Maroc, chose que les autorités marocaines ont compris et ont commencé à faire timidement en commençant par PSA et d'autres équipementiers, chose qui pourrait développer le Know how au Maroc en faisant travailler la compétence marocaine.
- **Développement des fournisseurs** : Continuer à développer les fournisseurs Rang 1, 2 et 3, en essayant de les répartir sur le territoire national à savoir le sud, le centre et l'Est du Maroc.
- **Sous-traitance** : Développer la sous- traitance marocaine en tant que rang 1, 2, 3 et 4.
- **Assemblage véhicules** : Développer d'autres constructeurs automobiles dans la région d'Agadir, de Fès ou de Nador pour développer ces régions en termes d'infrastructures et de création d'emplois.
- **Distribution** : Développer la Logistique et les flux de matière (Entreposage, transport, transit...).

Quant aux acteurs clés de la chaîne de valeur du secteur Automobile, ils sont répartis en sept grandes familles selon leur cœur de métier et se présentent comme suit :

- **Famille 1 : Les ensembliers ou constructeurs**, qui construisent les véhicules par assemblage des pièces détachées fournies par les équipementiers ;
- **Famille 2 : Les équipementiers**, qui fabriquent les pièces nécessaires aux véhicules telles que les châssis, les moteurs, les carrosseries, les sièges, les équipements électriques, les pneumatiques ;
- **Famille 3 : Les fournisseurs** en amont de matières premières et d'énergies, les opérateurs logistiques et de transport, les compagnies d'assurance et de financement des industries de support en amont ;
- **Famille 4 : Les clusters connectés** au secteur automobile via les connaissances, les compétences, les intrants, la demande ou d'autres liens ;

- **Famille 5 : Les organismes de législation et de contrôle**, qui définissent les pratiques autorisées et les pratiques interdites, par exemple en matière de sécurité routière et de gestion des véhicules usagés ;
- **Famille 6 : Les acteurs impliqués dans le soutien** au développement du secteur automobile ;
- **Famille 7 : Les concessionnaires automobiles**, soit les revendeurs eux- mêmes.

Les analyses de la chaîne de valeur du secteur automobile dans les deux études précitées (et qui sont complémentaires) pourraient être complétées par le volet **investissement sur le capital humain** et plus particulièrement **la formation et le développement de compétences**, qui sont considérés comme **un levier incontournable et stratégique dans la chaîne de valeur du secteur**.

En effet, depuis l'élaboration et le lancement de la stratégie du développement du secteur de l'automobile, le gouvernement a accordé à la formation et à la problématique de compétences une place importante et prioritaire dans sa stratégie sectorielle notamment au niveau de la chaîne de valeur du secteur, en vue de l'accompagner et de garantir la disponibilité et la qualité des ressources humaines, et ce dans la perspective que la destination Maroc soit plus attractive, et contribuent au renforcement de la productivité des entreprises et à l'amélioration de leur compétitivité.

Ainsi, si la présente étude STED vise à apporter des éléments de réponses à cette activité, notamment en ce qui a trait au développement des compétences, il serait aussi intéressant d'engager **une réflexion sur la valeur ajoutée de la formation et son impact socio-économique sur le secteur du commerce extérieur automobile du Royaume du Maroc**, en vue d'avoir plus de visibilité sur le secteur et mieux appréhender la question de la formation en terme de coûts, productivité, compétitivité et notamment son impact direct et indirect sur le commerce extérieur (volume de production , augmentation des exportations , balance de paiements).

2.5. Environnement des affaires

2.5.1. Climat des affaires amélioré

Le Maroc offre un cadre de stabilité et de sécurité, donne de la visibilité aux opérateurs et répond à leurs attentes. En effet, ces dernières années, un intérêt particulier est accordé à l'amélioration du climat des affaires en mettant en place un ensemble de dispositifs visant à renforcer la concurrence et la transparence :

- Simplification des procédures administratives aux entreprises ;
- Renforcement du système de droit des affaires (loi sur la concurrence et la liberté des prix, la loi sur les groupements d'intérêts économiques, la loi sur la propriété industrielle et intellectuelle...) ;
- Amélioration de la transparence réglementaire ;
- Développement et modernisation des marchés financiers ;
- Création du Comité National de l'Environnement des Affaires et des comités régionaux de l'environnement des affaires ;
- Création de l'Instance Centrale de la Prévention de la Corruption ;
- Création de l'Office Marocain de la Propriété Intellectuelle et Commerciale ;
- Promotion de la charte relative à la Responsabilité sociale des entreprises ;
- Aides aux investissements et plusieurs mesures fiscales en faveur du secteur automobile dans le cadre des lois de finances

Le classement Doing Business des économies par La Banque Mondiale selon leur facilité de faire des affaires, pour l'année 2019, fait ressortir que le Maroc a gagné 9 places, se hissant ainsi de la 69^e en 2017 à la 60^e en 2018 (il était à 128^{ème} en 2010). Il devance ainsi le Bahreïn (62^e) et devient le 2^e de la région Middle East North Africa (MENA) derrière les Émirats Arabes Unis, qui caracolent à la 11^e place.

En Afrique, les Îles Maurice passent en tête après avoir atteint la 20^e place, doublant le Rwanda. Ils forment, avec le Maroc, le trio de tête inchangé dans le continent.

L'amélioration du score du Maroc (+2,47) s'explique par les réformes entreprises pour «faciliter la création d'entreprise», les experts de la Banque mondiale ont également apprécié la «transparence des services d'enregistrement des biens immobiliers», faisant allusion à la dématérialisation obligatoire des services de la conservation foncière.

2.5.2. Environnement des affaires et préoccupations des entreprises au sujet de la formation

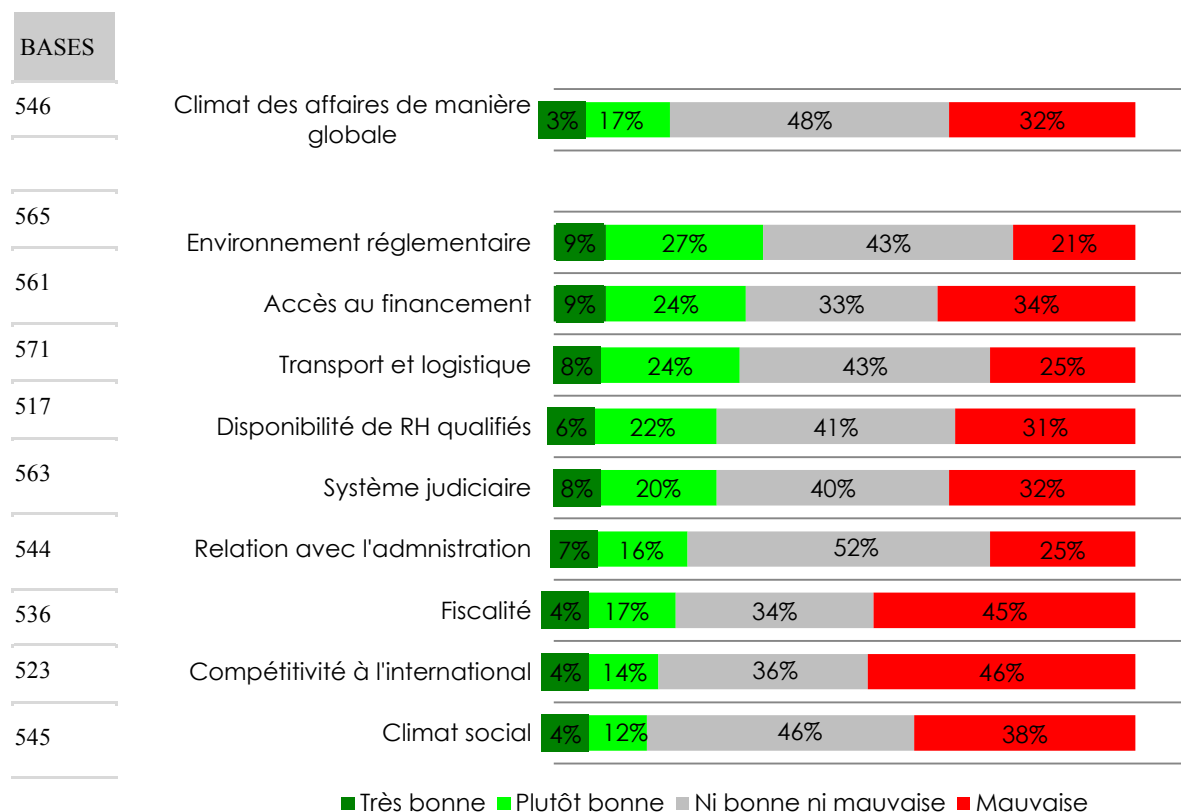
Sur le plan national, la CGEM dispose d'un outil de suivi de la conjoncture, le baromètre de conjoncture de la CGEM, qui a pour but de suivre dans le temps l'opinion des chefs d'entreprises marocains sur l'état de l'économie, le climat des affaires, les problématiques sectorielles et celles relatives aux performances spécifiques des entreprises.

Ce baromètre permet d'établir des indicateurs qui synthétisent les signaux précurseurs de l'évolution conjoncturelle et relatent le degré de confiance qu'accordent les principaux acteurs économiques aux évolutions futures de l'activité économique.

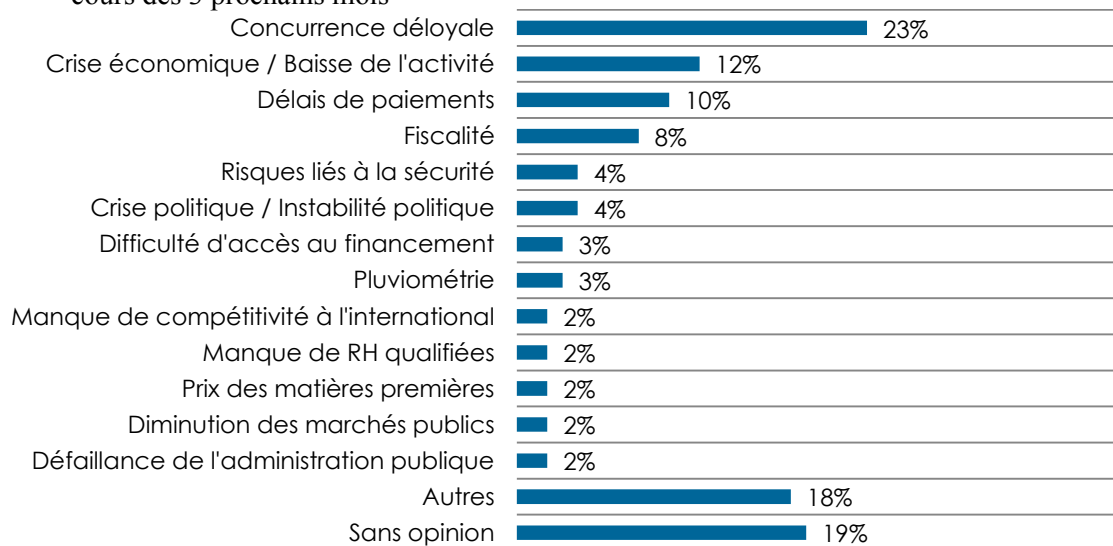
Les résultats disponibles se réfèrent à la treizième vague, concernant le 2^{ème} trimestre 2017. Il en ressort les éléments d'appréciation de la conjoncture suivants :

- Les entreprises dont le capital est en partie étranger sont les plus nombreuses à relever une amélioration de la conjoncture au cours de 3 derniers mois (26%).
- L'analyse détaillée révèle que les entreprises de plus de 200 employés et exportatrices sont les plus positives concernant leur situation actuelle (32%). Comparée à il y a 3 mois, la situation de l'activité est davantage jugée en amélioration par les entreprises de taille moyenne (27%) et étrangères (33%), à l'inverse de celles dont l'effectif est entre 21 et 50 employés (11%).
- Les exportatrices (26%) ont l'appréciation la plus positive de la situation actuelle de leur secteur d'activité.
- 27% des entreprises sondées ont réalisé des investissements au cours des 3 derniers mois, un taux sensiblement plus élevé dans les structures exportatrices et celles ayant entre 51 à 200 employés.
- la perception positive de l'environnement des affaires affiche un taux relativement faible. En effet, seul un dirigeant sur 5 juge la situation globalement bonne. Néanmoins, on note une progression des projections positives pour la quasi-totalité des indicateurs.
- La concurrence déloyale est citée par les dirigeants (23%) comme le facteur le plus menaçant pour l'activité de leur entreprise, et ce quels que soient la région, la taille ou le secteur de l'entreprise.

Graphique 5 : Situation des indicateurs de l'environnement des affaires dans 3 mois



Graphique 6 : Facteurs ou événements qui peuvent constituer une menace pour l'activité de l'entreprise au cours des 3 prochains mois



Selon l'étude sur l'économie informelle : impacts sur la compétitivité des entreprises et propositions de mesures d'intégration, réalisée pour la CGEM par le cabinet Roland Berger en 2014, l'économie informelle pèse plus de 20% du PIB hors secteur primaire et 10% des importations formelles. Le poids de l'économie informelle par secteur fait ressortir un taux de 20% dans l'industrie (y compris l'industrie automobile).

L'économie informelle crée un manque à gagner pour l'Etat, impacte les entreprises marocaines, consommateurs finaux et la qualité de l'emploi. Ce qui a pour impacts, notamment pour les

entreprises, un gap de compétitivité sur les prix qui se traduit par une pression sur les prix, une perte de part de marché et un manque de création de valeur.

Cette étude a conclu à la proposition de recommandations de plan d’actions et de leviers transverses dont fait partie la formation, visant à améliorer le climat des affaires.

2.5.3. Environnement des affaires selon l’enquête TRAVERA

Quant au secteur de l’automobile, les résultats de l’enquête TRAVERA réalisée en 2018 par le BIT révèlent les conclusions suivantes :

- le coût de la logistique et le coût de l’énergie constituent un obstacle qui entrave le développement des exportations avec respectivement 74% et 71% des avis, se démarquant nettement des autres obstacles, le manque de main d’œuvre qualifiée recueille quant à lui 63%.

Tableau 15 : Degré de gravité de chacun des obstacles qui entravent le développement des exportations

Obstacles	Degré de gravité					
	N-D	a. Obstacle grave	b. Obstacle majeur	c. Obstacle mineur	d. N’est pas un obstacle	Total
Difficultés d’accès aux marchés	24%	21%	21%	11%	24%	100%
Coût financier	26%	5%	39%	21%	8%	100%
Coût logistique élevé	24%	24%	32%	18%	3%	100%
Coût de l’énergie et de l’électricité	26%	16%	21%	34%	3%	100%
Manque de main d’œuvre qualifiée	24%	13%	21%	29%	13%	100%
Insuffisance du soutien de l’administration	29%	16%	13%	34%	8%	100%
Utilisation limitée des innovations	24%	8%	18%	37%	13%	100%
Manque d’informations sur le marché et l’accès au marché	24%	16%	29%	13%	18%	100%
Profit non motivant	29%	8%	26%	18%	18%	100%
Obstacles de procédures ou inefficacité procédurale	26%	13%	18%	29%	13%	100%
Qualité et disponibilité des intrants	26%	5%	29%	18%	21%	100%
Affaires risquées sur les marchés étrangers	24%	8%	13%	29%	26%	100%
Normes de qualités spécifiques aux marchés étrangers	26%	0%	13%	29%	32%	100%
Les ventes sur le marché local sont plus rentables	29%	3%	8%	21%	39%	100%
Autre (LA DOUANE, TVA, manque infrastructure)	89%	11%	0%	0%	0%	100%
Autre (OFFICE DE CHANGE)	97%	0%	3%	0%	0%	100%

Source : Enquête BIT

- Selon le degré d'importance de chacune des menaces/défis auxquels fait face l'activité de l'entreprise, celui-ci est jugé extrêmement important pour la qualité et la disponibilité des matières premières (30%) suivi de l'accès au financement et les compétences des travailleurs existants 16% chacun).

Tableau 16 : degré d'importance de chacune des menaces/défis, auxquels fait face l'activité

Critères	Degré d'importance					Total
	N-D	a. Pas important	b. Peu important	c. Très important	d. Extrêmement important	
Accès au financement (coût du financement)	9	4	8	11	6	38
Accès aux machines et à la technologie	8	5	12	9	4	38
Politique économique et réglementaire	9	2	13	10	4	38
Manque d'informations sur la demande des marchés	8	4	8	15	3	38
Réglementation du travail	9	5	10	13	1	38
Compétences des travailleurs existants	10	3	5	14	6	38
Transport à des fins d'exportation	10	2	5	18	3	38
Coût des services aux entreprises	8	4	7	16	3	38
Qualité et disponibilité des matières premières	8	1	5	11	13	38
Autre (spécifiez : TAXE SUR PLASTIQUE, FORMATION PROFESSIONNELLE DU PERSONNEL)	36		2			38
Autre (spécifiez :.....)						0

Source : Enquête TRAVERA réalisée par le BIT

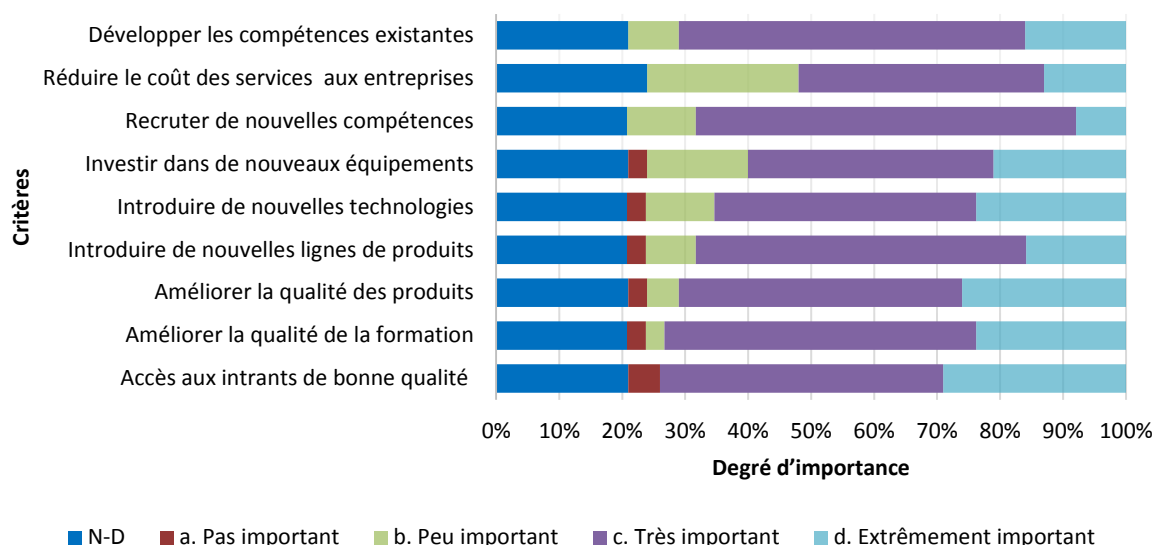
- Selon le degré d'importance des facteurs à même d'améliorer la compétitivité des produits, tous les critères sondés sont jugés importants, l'accès aux intrants de bonne qualité et l'amélioration de la qualité de formation viennent en tête des critères avec près de 74% des avis.

Tableau 17 : degré d'importance des facteurs à même d'améliorer la compétitivité des produits

Critères	Degré d'importance					Total
	N-D	a. Pas important	b. Peu important	c. Très important	d. Extrêmement important	
Accès aux intrants de bonne qualité	8	2	0	17	11	38
Améliorer la qualité de la formation	8	1	1	19	9	38
Améliorer la qualité des produits	8	1	2	17	10	38
Introduire de nouvelles lignes de produits	8	1	3	20	6	38
Introduire de nouvelles technologies	8	1	4	16	9	38
Investir dans de nouveaux équipements	8	1	6	15	8	38
Recruter de nouvelles compétences	8	0	4	23	3	38
Réduire le coût des services aux entreprises	9	0	9	15	5	38
Développer les compétences existantes	8	0	3	21	6	38

Source : Enquête TRAVERA (BIT, 2018)

Graphique 7 : Degré d'importance des facteurs qui sont à même d'améliorer la compétitivité des produits.



- En ce qui concerne les facteurs sectoriels sous-jacents qui causent de mauvaises performances et un manque de création d'emplois et de mise à niveau le long de la chaîne de valeur, l'analyse des résultats de l'enquête TRAVERA révèlent que les facteurs d'opérations (gestion et livraison) se classent au premier rang en termes d'importance dans ce domaine. En effet, la totalité (100%) des employés interrogés sur cet aspect ont déclaré que l'efficacité et gestion des coûts, la gestion de la qualité et réactivité/délais de livraison sont des facteurs importants ou extrêmement importants pour l'amélioration performances des entreprises de la chaîne tant sur le marché local que sur les marchés d'exportation. Les facteurs liés au développement des produits viennent en deuxième position (innovation, amélioration de produit), suivis des facteurs liés aux ventes et commercialisation (développement des exportations en tête), les facteurs liés à la conformité avec les exigences réglementaires (liées à l'exportation et au code du travail notamment) ainsi que ceux liés au positionnement dans la chaîne de valeur (gestion des RH et l'utilisation des TIC notamment) (voir tableau ci-après).

Tableau 18 : Capacités d'affaires à développer et leur importance

<i>Critères</i>		<i>Pas important</i>	<i>Peu important</i>	<i>Très important</i>	<i>Extrêmement important</i>
<i>Degré d'importance</i>					
Opérations					
1	Efficiencia et gestion des coûts			50,0%	50,0%
2	Gestion de la qualité			40,0%	60,0%
3	Réactivité/délais de livraison			53,3%	46,7%
Développement du produit					
4	Introduction de nouveaux produits	3,6%	14,3%	60,7%	21,4%
5	Amélioration du produit	3,6%	10,7%	67,9%	17,9%
6	Innovation produit	3,6%	10,7%	64,3%	21,4%
Ventes et commercialisation					
7	Expansion du marché intérieur	17,9%	17,9%	42,9%	21,4%
8	Développement des exportations	3,6%	10,7%	53,6%	32,1%
9	Développement de la marque	7,1%	25,0%	42,9%	25,0%
10	Gestion du produit	7,1%	28,6%	46,4%	17,9%
Conformité avec les exigences réglementaires					
11	Du marché intérieur	10,7%	28,6%	42,9%	17,9%
12	Des marchés d'exportation	6,9%	13,8%	55,2%	24,1%
13	Du code du travail	6,9%	27,6%	44,8%	20,7%
Positionnement dans la chaîne de valeur					
14	Développer la base des fournisseurs locaux	3,6%	21,4%	46,4%	28,6%
15	Développer la sous-traitance locale	3,4%	24,1%	41,4%	31,0%
16	Gestion des relations avec les fournisseurs		17,2%	65,5%	17,2%
17	Logistique et gestion des dépôts		17,2%	65,5%	17,2%
18	Reconfiguration de la chaîne de valeur	3,6%	21,4%	57,1%	17,9%
Autres capacités					
19	Gestion des RH		6,7%	60,0%	33,3%
20	Gestion financière		13,3%	50,0%	36,7%
21	Technologie de l'information	3,3%	16,7%	63,3%	16,7%
22	Environnement durable	3,3%	23,3%	50,0%	23,3%

Source : Elaboration à partir de l'enquête TRAVERA (BIT), 2018.

- L'appréciation des responsables d'entreprises sur les compétences de leurs employés révèle qu'en majorité, ceux-ci ont un déficit important notamment dans les compétences liées à 4 domaines. Les responsabilités de gestion/leadership viennent en tête avec 32% des avis, suivi de Compétences vertes (recyclage, prévention et traitement des déchets, etc.) avec 13%, des langues avec 11% et enfin l'utilisation de machines informatisées/automatiques avec 8%.

Tableau 19 : Appréciation des compétences des employés de l'entreprise

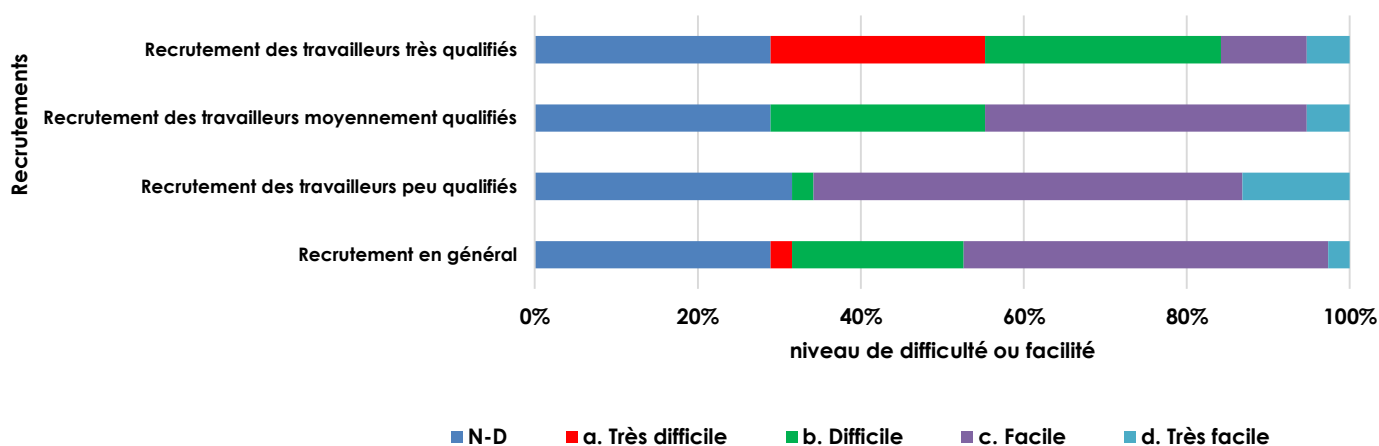
Compétences	N-D	(%)	a. Pas bon du tout	(%)	b. Plutôt bon	(%)	c. Très bon	(%)	d. Excellent	(%)	Total	(%)
Capacité d'apprendre de nouvelles méthodes et concepts	10	26%		0%	8	21%	16	42%	4	11%	38	100%
Compétences informatiques	10	26%		0%	14	37%	13	34%	1	3%	38	100%
Attitude/personnalité (éthique professionnelle, ponctualité, présentation, manières)	11	29%	2	5%	10	26%	14	37%	1	3%	38	100%
Communication	10	26%	2	5%	12	32%	14	37%		0%	38	100%
Service clientèle	10	26%	1	3%	7	18%	17	45%	3	8%	38	100%
Respect de la sécurité	11	29%		0%	8	21%	15	39%	4	11%	38	100%
Langues étrangères	11	29%	4	11%	14	37%	8	21%	1	3%	38	100%
Compétences vertes (ex. recyclage, prévention et traitement des déchets, etc.)	11	29%	5	13%	14	37%	6	16%	2	5%	38	100%
Responsabilités de gestion /Leadership	10	26%	12	32%		0%	14	37%	2	5%	38	100%
Logistiques	11	29%	1	3%	8	21%	15	39%	3	8%	38	100%
Capacité de lecture et d'écriture/calcul	10	26%	1	3%	8	21%	16	42%	3	8%	38	100%
Mesure et classification de matières premières	14	37%		0%	8	21%	13	34%	3	8%	38	100%
Résolution des problèmes	11	29%	2	5%	9	24%	16	42%		0%	38	100%
Gestion de la production et de l'inventaire	11	29%	1	3%	8	21%	14	37%	4	11%	38	100%
Prise d'initiatives	11	29%		0%	10	26%	15	39%	2	5%	38	100%
Travail collaboratif	11	29%	1	3%	8	21%	14	37%	4	11%	38	100%
Organisation du dépôt et expédition	11	29%		0%	6	16%	17	45%	4	11%	38	100%
Travailler avec des chiffres	13	34%	1	3%	8	21%	14	37%	2	5%	38	100%
Utilisation de machines informatisées/automatiques	11	29%	3	8%	8	21%	14	37%	2	5%	38	100%
Utilisation de machines non-informatisées/non-automatiques	13	34%	2	5%	8	21%	13	34%	2	5%	38	100%
Contrôle et assurance de la qualité	12	32%	1	3%	3	8%	17	45%	5	13%	38	100%
Spécifier si autres compétences particulières :												

Source : Enquête TRAVERA réalisée par le BIT (2018)

- En ce qui concerne le recrutement, s'il est facile de recruter des travailleurs peu qualifiés, il n'en est pas de même pour les travailleurs très qualifiés et dans une moindre mesure les travailleurs moyennement qualifiés.

Tableau 20 : Niveau de difficulté ou facilité de recrutement dans l'entreprise
Source : Enquête TRAVERA réalisée par le BIT (2018)

Recrutements	N-D	(%)	a. Très difficile	(%)	b. Difficile	(%)	c. Facile	(%)	d. Très facile	(%)	Total	(%)
Recrutement en général	11	29%	1	3%	8	21%	17	45%	1	3%	38	100%
Recrutement des travailleurs peu qualifiés	12	32%	0	0%	1	3%	20	53%	5	13%	38	100%
Recrutement des travailleurs moyennement qualifiés	11	29%	0	0%	10	26%	15	39%	2	5%	38	100%
Recrutement des travailleurs très qualifiés	11	29%	10	26%	11	29%	4	11%	2	5%	38	100%



Graphique 8 : Niveau de difficulté ou facilité de recrutement dans l'entreprise

- Sur le volet du dialogue social, environ 2/3 des entreprises disposent d'un mécanisme de représentation des employés et de dialogue social. Ceci dénote de la stabilité sociale des entreprises du secteur ; d'ailleurs, ce secteur ne connaît pas de mouvements sociaux et aucune grève n'a été notifiée.

Ces mécanismes de représentation des employés et de dialogue social sont à encourager davantage et même à les généraliser, il y va d'une paix sociale bénéfique pour toutes les parties.

Tableau 21 : Existence d'un mécanisme de dialogue social dans l'entreprise

Écosystèmes	Existence d'un mécanisme de dialogue social					
	NON	(%)	OUI	(%)	Total	(%)
Écosystème automatisation processus industriel		0%	1	100%	1	100%
Écosystème Equipements pour véhicules/Sous-traitance		0%	1	100%	1	100%
Écosystème Batterie	1	100%		0%	1	100%
Écosystème extérieur		0%	1	100%	1	100%
Écosystème intérieur véhicule et Sièges	3	23%	10	77%	13	100%
Écosystème métal emboutissage	2	50%	2	50%	4	100%
Écosystème moteur / transmission	1	50%	1	50%	2	100%
Écosystème Câblages	8	53%	7	47%	15	100%
Total général	15	39%	23	61%	38	100%

Source : Enquête TRAVERA réalisée par le BIT (2018)

2.5.4. Environnement des affaires selon les partenaires clés : Analyse SWOT réalisée

En outre, la cartographie des enjeux, des défis, de l'environnement des affaires du secteur et l'anticipation des compétences requises ont fait l'objet du débat lors de l'atelier organisé durant le mois d'Avril 2019 à Rabat et auquel ont participé des représentants de partenaires clés appartenant à des organisations professionnelles, patronales, syndicales, d'établissements de formation professionnelle et d'enseignement supérieur, de départements ministériels et d'organismes publics concernés par le secteur automobile. Cet atelier s'est déroulé selon la méthodologie « Rapid Foresight » développée par le BIT. Cette cartographie a été enrichie par des éléments issus des consultations in situ auprès des organismes partenaires, des entreprises et des établissements de formation.

Globalement, les participants à ces consultations ont relevé des facteurs de succès, d'anticipation et de prospective suivants :

Une réussite sectorielle

Un appel à s'inspirer du secteur de l'automobile pour développer d'autres secteurs, et à promouvoir la SUCCESS story en soulignant le secret de réussite résidant dans la politique du partenariat public-privé. Visiter les zones franches est une véritable expérience. Les multinationales qui s'installent apportent beaucoup de savoir-faire.

Un contexte avantageux

- Le secteur de l'automobile se développe comme ce qu'on lui a programmé et on note l'absence de déséquilibres ou de mouvements sociaux dans le secteur, ce qui représente une garantie supplémentaire de développement du secteur. Aucune grève n'a jamais été notifiée.
- La formation représente un élément clé et le réseau dense d'établissements de formation de l'OFPPPT, de l'enseignement supérieur et des IFMIA sont là pour l'attester. Avec ce dispositif, le secteur s'est adapté aux besoins de la demande mondiale. Les jeunes formés au sein des IFMIA et des établissements de l'OFPPPT ne sont pas formés à la technicité du métier seulement. Ils sont

formés également pour développer des soft skills, notamment les langues, la communication interpersonnelle, ...pour répondre à un contexte mondialisé de plus en plus tendu et exigeant.

L'anticipation

Le secteur dispose aujourd'hui d'une vision à l'horizon 2020. L'identification des besoins se fait en amont d'un plan prospectif de plusieurs années, aussi bien sur un plan qualitatif que quantitatif, notamment en ingénierie de formation, car il est nécessaire d'accompagner le développement du secteur, en affinant la recherche de la concordance entre offre et demande.

De nombreux axes d'anticipation accompagnent d'ailleurs cette perspective de développement. En innovation, il s'agit de préparer à de nouveaux métiers. La qualité également devient une nouvelle compétence importante dans le secteur. Des compétences en général tournées vers l'automatisation, vers la recherche des écosystèmes qui ont des potentiels vers l'export. Enfin, dans l'actualité du secteur aujourd'hui, il est question d'adapter les formations existantes en actualisant leurs contenus.

Prospectives

Il s'avère nécessaire de prendre tous les éléments sociologiques en ligne de compte du développement du secteur, avec une mise en garde contre la fermeture des usines, pour éviter les situations critiques vécues dans le secteur du textile par exemple, et à s'inspirer des erreurs connues et vécues par ailleurs. Sur un plan sociologique : quelle politique d'intégration pour garantir tous les équilibres sociaux concernés directement ou indirectement par le secteur.

Le numérique n'est pas en reste. Dans l'avenir, il faudra prendre en considération la révolution technologique en matière de digitalisation et de numérique et par conséquent intégrer le numérique dans le développement du secteur de l'automobile.

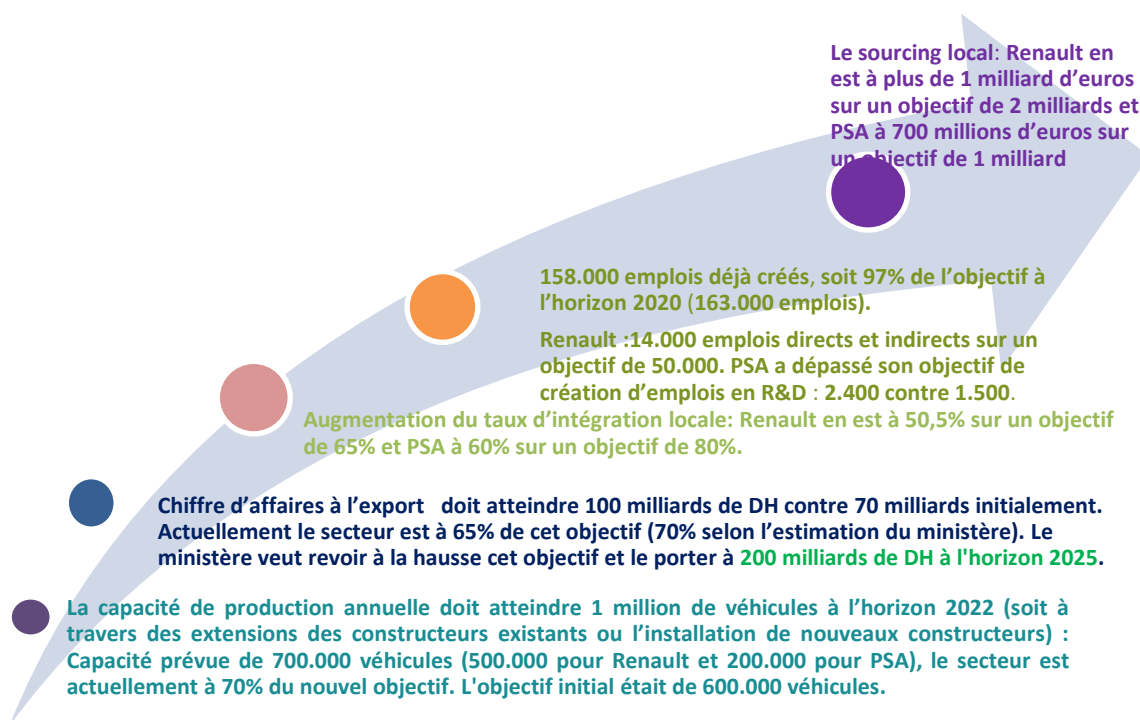
L'analyse SWOT réalisée par les participants ci-dessus mentionnés lors de l'atelier du 9 et 10 avril 2019 à Rabat se résume comme suit :

<u>Forces (Strengths)</u> - Stabilité politique - Position géographique stratégique du Maroc - Coût de la main d'œuvre compétitif - Volonté politique avérée - Encadrement du secteur automobile - Dispositif d'aide à la formation adapté au secteur - Existence d'un réseau dense d'établissements de formation - Incitations à l'investissement et à l'exportation - Collaboration entre les acteurs - Développement des infrastructures	<u>Opportunités (Opportunities)</u> - Accords de libre échange - Marché potentiel en Afrique - Contexte mondial prometteur (Brexit) - Coût élevé de la main d'œuvre dans les marchés mondiaux (Chine) - Secteur créateur d'emplois - Développement continu du secteur - Trade made Morocco - Hub de production pour toute une région voire pour l'Afrique - Développement régional - Renforcement des emplois en intégration des nouvelles technologies (hybrides et électriques) - Les cités des métiers et des compétences au niveau de chaque région en cours de mise en place
<u>Faiblesses (Weaknesses)</u> - Coût de l'énergie - Manque de compétences sur certaines spécialités (maintenance) - Concentration sur l'axe Casablanca-Tanger - Infrastructure à développer - Origines géostratégiques des équipementiers dans ce secteur - Existence de l'informel - Augmentation du prix du foncier - Faible Culture industrielle - Faible intégration - Faible investissement en R&D - Faible appropriation de la technologie et de la logistique - Faible anticipation des besoins en compétences - Absence d'offres sociales globales (logement) - Lenteur de la réactivité - Réglementation rigide d'accès à la formation (âge, durée)	<u>Menaces (Threats)</u> - Evolution technologique rapide - Réglementations liées à l'environnement - Concurrence des pays émergents - Protectionnisme - Concurrence étrangère (des pays voisins) - Tensions sociales, locales et mondiales

2.6. Perspectives et vision d'avenir du secteur de l'automobile

2.6.1. Perspectives du secteur automobile Marocain en chiffres

Les réalisations actuelles enregistrées dans le secteur de l'automobile ont poussé le Ministère de l'industrie à réviser certains objectifs du secteur à la hausse (prévisions) notamment les réajustements à opérer, en concertation avec les partenaires du secteur, à savoir :



2.6.2. Vision d'avenir du secteur de l'automobile Marocain

Selon les participants à l'atelier du 9 Avril 2019 à Rabat, dans le cadre de la réalisation de la SWOT du secteur, cette stratégie devrait reposer sur la vision d'avenir du secteur automobile au Maroc selon les éléments suivants :

- développer les exportations du secteur ;
- Viser à améliorer la qualité et la conformité afin que les produits / services soient concurrentiels sur le plan international sur le plan de la qualité et répondent aux normes et réglementations en vigueur dans les principaux marchés ;
- Viser à produire des produits / services plus sophistiqués et de plus grande valeur, compétitifs sur le plan international et en concurrence avec les importations sur notre marché national ;
- Viser à moderniser les pratiques en matière d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines afin d'améliorer la productivité et la flexibilité ;
- Envisager l'investissement dans les technologies de production et les technologies de l'information pour les amener à un niveau comparable à celui de nos concurrents internationaux ;
- Améliorer les compétences dans le secteur pour apporter une contribution importante à la croissance, à la valeur ajoutée et à la compétitivité du secteur ;

- Envisager l'actualisation et le renforcement des formations professionnelles initiales du secteur ;
- Envisager l'actualisation et le renforcement des formations initiales d'enseignement supérieur du secteur ;
- Assurer la formation continue de la main d'œuvre.

2.6.3. Les tendances mondiales du secteur de l'automobile

Face à la globalisation, l'évolution rapide de la technologie, les normes environnementales qui sont devenues de plus en plus strictes et la compétitivité internationale notamment des pays émergents, le secteur de l'automobile marocain doit intégrer dans sa stratégie à venir, les tendances mondiales dudit secteur à s'avoir :

- La transition vers le véhicule électrique ;
- La digitalisation du secteur de l'automobile dans sa globalité ;
- L'arrivée du véhicule autonome et connecté ;
- L'écosystème digital de l'automobile (la chaîne de valeur ne sera plus forcément drivée par le véhicule lui-même, mais bien par tous les nouveaux services proposés autour du véhicule) ;
- Création de nouveaux business modèles basés sur les services et la data » ;
- La concurrence internationale.

En outre, bien que les exportations du secteur automobile au Maroc aient progressé, une analyse pertinente et rigoureuse des perspectives des exportations, et par transition de l'emploi, dans le secteur requiert un placement de la loupe du côté de la demande. Autrement, il faut mener une analyse des variations de la demande pour les produits vendus par la chaîne de valeur des exportations afin de pouvoir se prononcer sur les possibilités d'évolution du marché de ces exportations qui demeure adressées à un marché mondial (source : Rapport TRAVERA, Aomar IBOURK, (BIT), 2019) :

Ainsi, l'analyse réalisée sur le croisement de l'évolution des exportations de cinq grands groupes de produits de la chaîne de valeur avec les évolutions des importations mondiales de ces mêmes produits sur la période 2015- 2018 a abouti aux conclusions suivantes :

1. Carrosseries, intérieur véhicule, siège et pièces

La croissance de la demande mondiale de ce groupe de produits au cours des dernières années a été modérée se situant en général entre 1% et 7%. Au même temps, les exportations marocaines ont progressé à des rythmes des fois très impressionnants au cours de la période 2014- 2018. Même si la demande mondiale pour ces produits de la chaîne a augmenté, attestant d'une évolution positive des opportunités de ce produit dans les dernières années, il y a une forte concentration des clients à l'échelle mondiale et donc l'étroitesse des possibilités de diversification géographique des exportations pour ces produits.

2. Châssis et Parties de Transmission

La demande mondiale de ce groupe de produits a connu une progression d'environ 3% sur la période 2014- 2018, alors que les exportations marocaines ont marqué une évolution de 18% attestant d'un gain de parts de marché. Cependant, il y a une forte concentration des clients à l'échelle mondiale.

3. Câblage et composants électriques

La demande mondiale a connu une hausse au même temps que les exportations marocaines ont progressé sur la période 2014- 2018. Il y a une forte concentration des clients à l'échelle mondiale. Ceci veut dire que l'essentiel de la progression s'est fait sur des marchés traditionnels.

4. *Moteurs et pièces*

La demande mondiale a connu une hausse d'environ 3% alors que l'offre d'exportation s'est accrue d'environ 20% sur la période 2014- 2018, indiquant la présence de gain de part de marché. Il y a une forte concentration des clients à l'échelle mondiale.

5. *Pneus et chambres à air automobiles*

Il y a une faible intégration locale au niveau de cette partie de la chaîne de valeur. Or, il s'agit d'un marché mondial en déclin alors que la demande sur les « Pneumatiques neufs, en caoutchouc, des types utilisés pour les autobus ou les camions » est en baisse de plus de 2% sur la période 2014- 2018. Il y a une baisse de la demande mondiale des importateurs traditionnels ou principaux importateurs.

III. LES LACUNES DES CAPACITÉS D'AFFAIRES DU SECTEUR ET LEURS INCIDENCES SUR LES COMPÉTENCES

C.1. Les lacunes des capacités d'affaires

L'analyse SWOT réalisée par les participants à l'atelier du 9 et 10 Avril à Rabat ainsi que celle des données de l'enquête TRAVERA développée dans la section B.5. « Environnement des affaires » ci-dessus dans le présent rapport, révèlent un certain nombre de lacunes susceptibles d'entraver le bon développement et les performances des capacités d'affaires du secteur automobile Marocain. Ces lacunes, consolidées lors des consultations avec les partenaires clés et des entreprises peuvent se résumer comme suit :

- le coût de la logistique et le coût de l'énergie constituent un obstacle qui entrave le développement des exportations ;
- la qualité et la disponibilité des matières premières et l'accès au financement ;
- les facteurs liés aux opérations logistiques (délais, livraison, gestion des coûts, ...) ;
- les facteurs liés au développement des produits (innovation, amélioration de produit) : faible investissement en recherche et développement ;
- les facteurs liés à la conformité avec les exigences réglementaires (liées à l'exportation et au code du travail notamment) ;
- les facteurs liés à la gestion moderne des RH ;
- Faible appropriation de la technologie (l'utilisation de machines informatisées/automatiques), la maintenance et une faible culture industrielle ;
- le manque de main d'œuvre qualifié, la qualité de formation et les compétences des travailleurs existants ;
- déficit dans les compétences liées aux domaines suivants : Les responsabilités de gestion/leadership, compétences vertes (recyclage, prévention et traitement des déchets, etc.), des langues ;
- difficulté de recrutement des travailleurs très qualifiés et dans une moindre mesure les travailleurs moyennement qualifiés ;
- Concentration territoriale des entreprises du secteur sur l'axe Casablanca-Tanger ;
- Infrastructures à développer davantage ;
- Origines géostratégiques des équipementiers dans ce secteur
- Existence de l'informel
- Augmentation du prix du foncier pouvant entraver l'implantation de nouvelles entreprises ;
- Faible intégration ;
- Faible anticipation des besoins en compétences.
- Absence d'offres sociales globales (logement) pour les travailleurs.
- Réglementation rigide d'accès à la formation (âge, durée).

3.2. Incidences des lacunes des capacités d'affaires sur les compétences :

Les lacunes des capacités d'affaires identifiées ci-dessus ont des incidences sur les compétences et les métiers du secteur qui sont ou seront davantage recherchés :

- En innovation, il s'agit de préparer à de nouveaux métiers tels que le design.
- La qualité également devient une nouvelle compétence importante.
- Des compétences en général tournées vers l'automatisation, vers la recherche des écosystèmes qui ont des potentiels vers l'export.
- Enfin, dans l'actualité du secteur aujourd'hui, il est question d'adapter les formations existantes en actualisant leurs contenus.
- Les métiers faisant appel au numérique, à la digitalisation, à la robotique, à la maintenance électronique sont actuellement demandés et le seront davantage dans le futur.
- Il en est de même pour les managers et les métiers liés au travail à l'export et à la logistique.
- L'accent a été mis dans la gestion des ressources humaines (GPEC) sur les aspects liés au management, aux stratégies et aux politiques de recrutement, pour anticiper sur le besoin en compétences émergentes et nouvelles à venir, pallier à la rareté des compétences expérimentées, et mieux adapter l'offre de formation à la demande du marché ;
- la nécessité de se conformer davantage avec la réglementation des marchés à l'export, aussi bien au sujet de la logistique que celui des pratiques sociales relativement incompatibles aux normes internationales (parité , environnement) ;
- le développement d'une base de fournisseurs locaux ;
- le développement et la mise en place d'une culture industrielle et automobile et de recherche et développement ;
- En innovation en Recherche et Développement (R&D) : mettre en place un cadre propice au développement de la culture de l'innovation. Cette initiative permettrait d'un côté, de répondre aux premiers besoins actuellement référencés, notamment, l'optimisation design, l'ingénierie produit, l'ingénierie process, et d'un autre côté, de développer des compétences spécifiques, pour véhicules électriques, véhicules connectés, autonomes, digitaux, ...et s'orienter de plus en plus vers la robotisation et l'automatisme, tels qu'exigés de plus en plus sur le marché et par le secteur.
- La création de l'ensemble des départements R&D en automobile pour une meilleure intégration de la chaîne de valeur.
- développement des « soft skills » liées à l'industrie ;
- une prise en compte du contexte de gestion des flux impose une nouvelle compétence en matière de gestion de l'information et de l'environnement, dans un esprit de multi-culturalité mais également de rigueur, dans la stricte conformité de la réglementation et du respect de la santé et de l'environnement de travail ;
- Les partenariats entreprises-universités et écoles d'ingénieurs contribueront à une meilleure intégration de la chaîne de valeur et permettront aussi de renforcer la culture industrielle chez les diplômés ;
- Le développement des compétences au Benchmark, à la veille technologique et stratégique, à la gestion dynamique des compétences et à la prospective gagnerait à être développé pour être en phase avec les besoins en compétences futurs des entreprises du secteur ;
- La création d'un observatoire de la branche automobile est requise ;
- L'adaptation passe aussi par la formation continue des employés.

En conclusion, les métiers à développer et qui ont été retenus par les participants ont trait aux domaines suivants :

- Les techniciens et les ingénieurs en maintenance, automatisme, électronique et en robotique ;
- Les spécialistes en design automobile ;
- Les profils en qualité, environnement et sécurité ;
- Les managers de chaine logistique ;
- Les profils spécialisés en commerce international et l'export ;
- Les spécialistes en gestion moderne des ressources humaines ;
- Les spécialistes en gestion de projet ;
- Profil de géomètre véhicule en métrologie ;
- Métiers de mécanique, outillage ;
- Techniciens maintenance industrielle ;
- Opérateurs de soudage, maintenance ;
- Opérateurs de machines d'injection ;
- Ingénieurs spécialistes métiers ;
- Opérateurs de coupe ;
- Superviseurs ;
- Techniciens en plasturgie ;
- Emboutissage ;
- Assemblage électrique ;
- Profils en fonderie ;
- Profils big data, digital, ...(profils rares et concentrés sur Casablanca) ;
- les métiers de Power train ;
- Ingénieurs R&D ;
- Métier d'ergonome industriel (sauvegarde de la santé corporelle du travailleur).

IV. SOURCES DE MAIN D'ŒUVRE ET ANALYSE DE L'OFFRE DE COMPÉTENCES

Dans le secteur automobile, le renforcement du capital humain des entreprises aura un impact direct et positif sur l'économie marocaine. Au-delà des bénéfices pour les entreprises, la montée en compétences dans les métiers de l'industrie automobile devrait permettre au Maroc de renforcer son rôle sur la scène internationale.

Pour accompagner la stratégie du développement du secteur, le dispositif de formation professionnelle et d'enseignement supérieur, considéré comme la principale source de ressources humaines qualifiées, s'est vu renforcé pour pourvoir le secteur en profils et compétences nécessaires, par la diversification des formations, l'extension de la capacité d'accueil, la création et l'extension d'établissements de formation, l'adoption de nouveaux modes de gouvernance et de gestion des établissements tels la cogestion, la gestion déléguée et aussi l'extension du mode de formation en alternance ainsi que l'encouragement des entreprises à la création de centres de formation intra-entreprise pour la formation par apprentissage.

4.1. Les sources de main d'œuvre dans la chaîne de valeur automobile

Les dispositifs de formation dans le secteur automobile relèvent de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur. On trouve 4 catégories d'établissements :

- des établissements de formation professionnelle, publics et privés ;
- des établissements de formations universitaires publics et privés dont des écoles d'ingénieurs ;
- des établissements publics de formation des cadres qui ne relèvent pas des universités et sont sous tutelle d'autres départements ministériels.

Le secteur de la formation professionnelle au Maroc s'est doté d'une stratégie à l'horizon 2021 visant une formation professionnelle de qualité, partout, pour tous et tout au long de la vie, au service du développement et de la valorisation du capital humain et pour une meilleure compétitivité de l'entreprise. Cette stratégie repose sur six axes visant notamment :

- une offre de formation guidée par la demande, dont l'objectif est de mettre en place un système intégré d'identification des besoins en compétences, à la création d'observatoires de branches professionnelles et à établir une cartographie des métiers et généraliser les REM/REC ;
- à placer l'entreprise au cœur du dispositif, en lui permettant un rôle renforcé dans le processus de formation et un rôle accru dans tous les niveaux de gouvernance ; son implication dans la formation, grâce à la formation par alternance et la création de centres de formation par apprentissage inter ou intra entreprise(s), contribuera à une meilleure insertion socioprofessionnelle des jeunes ;
- l'amélioration continue de la qualité du dispositif de formation ; grâce à une réingénierie de formation basée sur les compétences dont la mise en œuvre contribuera à assurer une adéquation entre les qualifications des jeunes (basées sur les compétences) et les besoins du marché de travail.

Le secteur de la formation professionnelle retient une attention particulière des pouvoirs publics qui viennent tout récemment de le doter d'une nouvelle feuille de route relative à son développement et au projet de création des "Cités des Métiers et des Compétences", de nature à lui permettre de continuer à

jouer son rôle en tant que levier essentiel pour le développement social et une meilleure insertion économique des jeunes, ainsi que pour promouvoir la compétitivité des entreprises.

Visant à valoriser les acquis du secteur de la formation professionnelle, à mettre à niveau l'offre du secteur et à restructurer les filières en fonction de leur pertinence sur le marché de l'emploi, cette feuille de route prévoit la création d'une nouvelle génération de centres de formation et la modernisation des méthodes pédagogiques, outre l'amélioration de l'employabilité des jeunes à travers des formations qualifiantes de courtes durées.

Dans ce cadre, les "Cités des Métiers et des Compétences", appelées à devenir des structures multisectorielles et multifonctionnelles dans chaque région du Royaume, constituent la pierre angulaire de cette Feuille de route qui préconise des méthodes pédagogiques privilégiant la maîtrise des langues, l'approche par compétences et accordant la priorité à l'implication des professionnels, notamment en favorisant la formation en milieu professionnel à travers l'alternance et l'apprentissage.

4.1.1. Dispositif d'accompagnement intégré

Pour appuyer les écosystèmes du secteur automobile, un dispositif d'accompagnement intégré est mis en place au profit des entreprises du secteur se caractérisant notamment par la qualification de 90.000 profils adaptés aux besoins spécifiques du secteur.

Pour ce faire, le Maroc a opéré une transformation au niveau de son dispositif de formation dans les métiers de l'industrie automobile par le renforcement de l'appareil de formation constitué d'une centaine d'établissements relevant de l'OFPPT, à travers la mise en place de quatre autres Instituts de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA) gérés selon les dispositions des conventions de gestion déléguée, à Casablanca, à Kénitra et à Tanger, ainsi que par des aides directes à la formation allant jusqu'à 65.000 dirhams/personne.

Des CFA-IE, actuellement opérationnels au nombre de 16, sont également créés au sein des entreprises relevant de l'écosystème « câblages » du secteur automobile permettant d'assurer la formation par apprentissage en réponse aux besoins spécifiques de ces entreprises.

4.1.2. Les mécanismes institutionnels

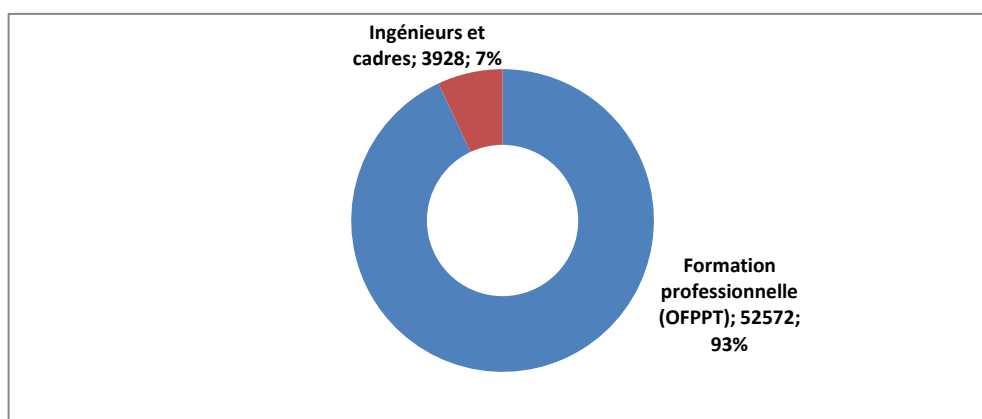
Dans ce contexte, des mécanismes institutionnels ont été mis en place ou renforcés :

- Un contrat d'exécution relatif à l'offre de formation a été signé en Avril 2016 entre le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique, l'AMICA et l'OFPPT pour la formation de 52572 personnes sur les 56500 exprimés par le secteur entre 2016 et 2020 représentant 93% des besoins du secteur en formation professionnelle. Ce contrat porte sur 4 écosystèmes : câble automobile, Intérieur véhicule et sièges, Métal et emboutissage automobile, Batterie automobile (ce contrat n'intégrait pas les besoins en profils de l'écosystème « Powertrain » qui s'élèvent à 10000 portant ainsi l'ensemble des besoins des 5 écosystèmes à 66500 personnes); 88% des besoins relèvent des deux écosystèmes : câblage et intérieur véhicules et sièges. Ces emplois seront destinés à des opérateurs.

Tableau 22 : Besoins en formation 2017-2020 des 4 écosystèmes

Ecosystème	Besoins
Câblage automobile	30000
Intérieur véhicule et sièges	20000
Métal et emboutissage automobile	5000
Batterie automobile	1500
Total	56500

Source : Ministère de l'industrie



Graphique 9 : Contrat d'exécution OFPPT : Répartition des besoins en formation 2017-2020

Ce contrat vise les objectifs suivants :

- la réingénierie des programmes de formation existants ;
- la création de 7 nouveaux cursus de formation dont 2 correspondent à des métiers pionniers (Mouliste, Agent de traitement de surface) ;
- l'augmentation de la capacité d'accueil pour 4 profils de techniciens et d'opérateurs (plasturgie et coupe);
- le développement de la formation par alternance ;
- l'introduction de module « soft skills » élaboré avec les professionnels ;
- l'élaboration d'un module « culture automobile » ;
- la co-animation de modules de formation par des professionnels de l'AMICA ;
- la cogestion des établissements sectoriels ;
- le déploiement d'un programme spécifique de formation continue.

Ce travail d'identification des besoins a fait l'objet d'un rapprochement entre les besoins exprimés par les entreprises que représente l'AMICA et l'offre de formation offerte par le dispositif de formation de l'OFPPT. Grâce à l'implication soutenue de l'AMICA et des efforts importants de l'équipe de l'OFPPT dont font partie les spécialistes de l'ingénierie de formation et du Centre de Développement des Compétences (CDC) du secteur automobile, ces objectifs se trouvent dans un stade très avancé de réalisation ; on peut citer notamment :

- la réalisation du module « soft skills » et sa généralisation à l'ensemble des établissements de formation du secteur ;
 - le cursus relatif à la culture automobile est réalisé et intégré aux programmes du secteur automobile ;
 - deux établissements, à Tanger et à Kénitra, sont actuellement en cogestion dans le cadre de conventions signées entre les deux partenaires ;
 - 70 tuteurs d'entreprises ont été formés par l'OFPPT à la pédagogie de l'alternance ;
 - 5 programmes ont été révisés ;
 - 4 nouvelles filières ont été créées ;
 - plusieurs filières ont vu leurs effectifs augmenter selon la carte de formation établie de concert avec l'AMICA.
- ✓ 16 Conventions reliant des entreprises des écosystèmes automobiles et le SEFP visant la création de CFA-IE pour dispenser la formation par apprentissage permettant de répondre à leurs besoins ;
- ✓ Gouvernance avancée pour la gestion en Partenariat Public-Privé des 4 Instituts de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA) gérés selon les dispositions des conventions de gestion déléguée, à Casablanca, à Kénitra et à Tanger ;
- ✓ Quatre nouvelles conventions portant sur l'accompagnement en compétences des écosystèmes automobile ont été récemment signées, lors de l'AMT 2019, par le Gouvernement, l'AMICA, le Groupe PSA Maroc et le Groupe Renault Maroc. Ces conventions visent l'adaptation de la formation dans certains métiers de l'automobile aux besoins des écosystèmes du secteur. L'objectif est d'accompagner la dynamique que connaît l'industrie automobile en mettant à la disposition des opérateurs une offre de main-d'œuvre qualifiée qui s'adapte à la demande générée par le secteur. Il s'agit des conventions suivantes :
- Convention-cadre de partenariat avec le Groupe PSA pour le renforcement des compétences dans le secteur automobile. Cette convention vise l'adaptation et le développement de la carte de formation des métiers de l'Automobile pour répondre aux besoins exprimés par PSA Maroc et le secteur.
 - Convention spécifique de partenariat avec le Groupe PSA pour la mise en place d'un cursus de formation en maintenance industrielle. Elle a pour objectif le développement de l'ingénierie de formation en maintenance industrielle répondant aux besoins de PSA Maroc et du secteur.
 - Convention de gouvernance avancée pour la gestion en Partenariat Public-Privé du Centre de Formation dans les Métiers de l'Automobile (CFMA), de Kénitra, relevant de l'OFPPT, portant sur la mise en place d'un modèle de gouvernance Public-Privé au CFMA Kénitra intégrant les professionnels du secteur.
 - Convention de partenariat avec le Groupe Renault pour le renforcement des compétences dans le domaine qualité du secteur automobile. Cette convention a pour objectif le développement de l'ingénierie de formation dans le domaine de la qualité Automobile, adaptée aux besoins du Groupe Renault Maroc et du secteur.

- ✓ Les mécanismes de promotion de l'emploi et des compétences de l'ANAPEC sont mis à contribution à travers le financement des formations qualifiantes et pré-embauche assurées par des organismes de formation publics ou privés.

4.2. Organisation de la formation professionnelle

4.2.1. Gouvernance du Secteur

Il convient de préciser que la gouvernance du secteur de la formation professionnelle est assurée par le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MENFPESRS) qui comprend le Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle (SEFP). Ce dernier a notamment pour mission de coordonner les travaux d'élaboration et de révision des programmes de formation professionnelle, en relation avec les différents opérateurs dans le domaine de la formation professionnelle et les organisations professionnelles.

Il délivre les autorisations d'ouverture et d'exploitation des établissements de formation professionnelle privée (EFPP) ainsi que les accréditations au profit des établissements privés dispensant des filières qualifiées.

En formation professionnelle, l'élaboration des programmes de formation se fait, depuis quelques années, selon l'approche par compétences (APC). Cette réingénierie du système de formation professionnelle touche déjà plusieurs secteurs. Dans ce cas, les besoins des employeurs du secteur concerné sont identifiés et les fonctions de travail qui en découlent font l'objet de programmes de formation qui sont élaborés en respectant les guides spécifiques établis par le Département de la Formation Professionnelle. Dans ce cadre, une étude sectorielle du secteur automobile a été réalisée et une dizaine de programmes ont été élaborés pour les formations du secteur automobile.

La formation professionnelle est assurée par plusieurs intervenants :

- Des opérateurs publics constitués de : i) l'OFPPT, principal outil d'exécution de la politique de l'Etat dans ce domaine. Il concentre près de 54% du réseau des établissements publics de formation professionnelle et plus de 71% des effectifs globaux en formation du secteur, et ii) des départements ministériels qui développent des formations dans leurs champs de compétences respectifs.
- Des établissements de formation professionnelle privée. Ce secteur représente 20% des effectifs en formation.
- D'autres intervenants et partenaires qui contribuent également à l'organisation de la formation professionnelle tels que :
 - la Fondation Mohammed V pour la Solidarité,
 - la Fondation Mohammed VI pour la Réinsertion des Détenus,
 - les Entreprises,
 - les ONG,
 - les Chambres professionnelles,
 - les Associations Professionnelles.

La formation professionnelle est organisée en formation initiale et en formation en cours d'emploi.

4.2.2. Formation initiale

La formation initiale est destinée aux jeunes âgés d'au moins 15 ans qui répondent aux conditions requises (niveau scolaire et âge) pour accéder au système de formation professionnelle en vue de leur permettre d'acquérir une première qualification facilitant leur insertion dans la vie active. Elle est organisée en formation résidentielle, alternée et par apprentissage. Elle est structurée, outre le Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP), en quatre niveaux : Spécialisation, Qualification, Technicien et Technicien Spécialisé. La durée de formation est de deux ans pour le Niveau Technicien Spécialisé et Technicien, alors qu'elle est définie pour les niveaux Qualification et Spécialisation selon la filière et les compétences requises. La formation professionnelle initiale est organisée aujourd'hui dans 342 filières couvrant tous les secteurs de formation.

Des formations qualifiantes de courtes durées sont aussi organisées, répondant aux besoins des entreprises.

Des formations de type BAC plus deux menant au diplôme de Brevet de Technicien Supérieur (BTS), sont dispensées dans des lycées de l'enseignement secondaire qualifiant.

Des formations de Baccalauréat professionnel sont aussi mises en place depuis 2014 et couvrent des filières de l'automobile dispensées pour le volet pratique dans des établissements de l'OFPPT et dans des IFMIA.

Des parcours professionnels au collège.

4.2.3. Formation en cours d'emploi

La Formation en Cours d'Emploi (FCE) est destinée aux salariés des entreprises. Elle permet :

- Aux salariés d'assurer le maintien de leur emploi par le développement de leurs compétences et leurs qualifications en adéquation aux évolutions du marché du travail et de bénéficier d'une promotion professionnelle;
- Aux entreprises d'améliorer leur productivité et leur compétitivité.

Elle est régie par un cadre juridique et réglementaire traduit dans des manuels de procédures des Contrats Spéciaux de Formation (CSF) et des Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC).

D.3. Financement de la formation professionnelle

Plusieurs sources assurent le financement de la formation professionnelle au Maroc :

- le budget général de l'Etat;
- la Taxe de la Formation Professionnelle (TFP) payée par les entreprises ;
- la contribution des ménages (Frais d'inscription dans les établissements publics – Frais de formation dans les établissements privés) ;
- les entreprises (Contribution à l'encadrement des stages, à la formation par apprentissage, à la formation alternée, à la création des CFA-IE et des établissements mixtes) ;
- le budget provenant de la coopération internationale sous-forme de prêts et de dons.

Une partie de la TFP (environ 25%) est destinée au financement de la formation en cours d'emploi (formation continue des salariés des entreprises à travers une assistance financière pour l'élaboration et

la réalisation de leurs plans de formation et des études stratégiques par le biais du système des contrats spéciaux de formation et des GIAC). L'autre partie de la TFP constitue une contribution au fonctionnement de l'OFPPT.

La quasi-totalité du financement de la formation professionnelle initiale est assurée par l'Etat aussi bien pour les frais d'investissement que de fonctionnement des structures publiques en charge de la formation initiale.

L'Etat intervient également dans le financement de la formation initiale organisée par le secteur privé à travers la contribution aux frais de formation des stagiaires issus de ménages à revenus limités, du niveau Technicien Spécialisé (TS) dans les établissements privés accrédités.

D.4. Carte de la formation professionnelle du secteur automobile

4.4.1. Dispositif de formation

L'offre de formation professionnelle dans le secteur de l'automobile est assurée principalement par :

- le dispositif public, dans une centaine d'établissements dont 45% sont implantés dans les 3 régions de concentration de l'industrie automobile (Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra et Tanger-Tétouan), comme illustré sur le tableau suivant. Ce dispositif relève de l'Office de la Formation Professionnelle et la Promotion du Travail (OFPPT), principal opérateur public de formation professionnelle. La formation initiale est dispensée en alternance dans 14 filières totalisant un effectif en formation de 14 635 stagiaires au titre de l'année 2017/2018, soit plus de 59% de l'effectif global de la formation initiale du secteur.
- les 4 IFMIA à gestion déléguée où la formation initiale est dispensée en alternance dans le cadre de partenariat avec près de 70 entreprises du secteur et ce dans 6 filières : TS en génie mécanique, TS en Maintenance Automobile, TS en Systèmes automatisés, TS en Electromécanique, Technicien en Maintenance Industrielle et Ouvrier Qualifié en magasinage; Si l'effectif des stagiaires en formation initiale ne représente que près de 3% des effectifs globaux de la formation initiale, celui de la formation qualifiante de courte durée réalisée au profit des entreprises atteint plus de 78% de ce type de formation.
- les entreprises, dans des CFA-IE (16), où la formation est dispensée dans la filière de câblage selon le mode apprentissage avec un effectif qui atteint 9272 stagiaires en 2017/2018, soit près de 38% de l'effectif total des stagiaires en formation initiale.

Tableau 23 : Répartition par région du Réseau d'établissements de formation en automobile de l'OFPPT

Région	Nbre EFP OFPPT	%
Casablanca- Settat	20	45%
Rabat-Salé-Kénitra	17	
Tanger-Tétouan	7	
Béni Mellal Khénifra	12	
Fès Meknès	12	
Souss Massa	6	
Marrakech Safi	5	
Oriental	4	
Draa - Tafilalet	3	
Guelmim Oued Noun	3	
Dakhla -Oued Eddahab	1	
Laayoune Sakia Al Hamra	1	
Total	91	

Source : Elaboration à partir de la carte de FP, SFEP

Tableau 24 : Dispositif de formation professionnelle dans le secteur automobile

Opérateur de formation	Dispositif de formation	Nombre d'EFP	Mode de formation	Nombre de Filières de formation/ niveau	Effectif des stagiaires 2017/18
OFPPT	ISTA, ITA, CQP	91	FRA, FQ	TS : 7 T : 6 Q : 1	FRA : 14635 FQ : 774
AMICA Renault	IFMIA à gestion déléguée	3 1	FI Alternée, FQ	TS : 4 T : 1 Q : 1	F. Alternée : 657 FQ : 2791
Entreprises	CFA-IE	16	Apprentissage	CAP : 1 Q : 1 (câblage)	9272
Entraide Nationale		5	Apprentissage	CAP : 1 S : 3	142
Secteur privé de FP	EFPP	1	F. Résidentielle	TS : 1 (Diagnostic électronique embarquée)	20
Total		117		27	28291 Dont : - FQ : 3565 - Apprentissage: 9272

Source : Elaboration à partir de la carte de FP, SEFP et IFMIA-SA

En plus de ce dispositif de formation professionnelle, on trouve des formations de Brevet de Technicien Supérieur (B.T.S) relevant du Ministère de l'Education Nationale. Ces formations, de type BAC plus deux, réparties sur 22 filières dispensées dans 32 lycées de l'enseignement secondaire

qualifiant en plus de 8 établissements de l'enseignement privé relevant des 12 Académies Régionales d'Education et de Formation (AREF).

14 filières relèvent du secteur industriel dont **9 sont en lien avec le secteur automobile** : Mouliste, Productique, Electromécanique et Systèmes Automatisés, Maintenance Automobile, Maintenance Industrielle, Electrotechnique, Matières Plastiques et Composites, Conception du Produit Industriel, Systèmes Electroniques.

Au titre de l'année 2018/19, l'effectif des étudiants inscrits en classes de préparation du BTS a atteint 4114 dans les centres publics et 56 dans les centres privés pour les 22 filières au niveau national dont 1309 étudiants dans les 9 filières en lien avec le secteur automobile, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 25 : Répartition des étudiants inscrits en classes de préparation du BTS au titre de l'année scolaire 2018-2019

Filières	1ère année	2ème année	Total
Electromécanique et Systèmes Automatisés	139	89	228
Conception du Produit Industriel	127	68	195
Productique	131	82	213
Matières Plastiques et Composites	20	19	39
Mouliste	22	15	37
Maintenance Industrielle	22	11	33
Maintenance Automobile	30	9	39
Systèmes Electroniques	256	132	388
Electrotechnique	84	53	137
Total	831	478	1309

Source : Site du Ministère de l'Education Nationale

Un autre dispositif de formation vient s'ajouter à ceux qui viennent d'être décrits ci-dessus ; il s'agit des formations en Baccalauréat professionnel établies en partenariat entre le Ministère de l'Education Nationale et l'OFPPT d'une part et les IFMIA d'autre part. L'effectif global des inscrits, toutes filières confondues, en partenariat avec l'OFPPT s'élève à 21491 élèves en 2017/18 dont 1640 dans le secteur automobile et 2495 en 2018/19 (filière : maintenance véhicule automobile). Quant à l'effectif des inscrits en baccalauréat professionnel dans les filières automobiles dispensées dans les IFMIA, il était de 292 en 2017/18 contre 238 en 2018/19.

4.4.2. Evolution des lauréats de la Formation Professionnelle

Le dispositif de formation professionnelle initiale a mis sur le marché du travail, entre 2015 et 2017, près de 12200 diplômés dans 12 filières de formation dont 72% sont de niveau Qualification (ouvriers qualifiés et opérateurs) dans les filières de câblage et de carrosserie et peinture automobile. Près de 60% ont été formés en apprentissage. Les lauréats de la filière, « Technicien Spécialisé en Diagnostic et Electronique Embarquée » représente à elle seule près de 20% de ces diplômés. Les débouchés de ces deux dernières spécialités sont aussi bien les entreprises relevant des écosystèmes du secteur que des PME

de la réparation automobile à travers le territoire national. La répartition de ces lauréats est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 26 : Evolution des lauréats de la Formation Professionnelle Initiale dans le secteur Automobile

Filière de formation	Niveau	2015	2016	2017	Total
ouvrier en câblage automobile	CAP	2116	490	1338	3944
Carrossier Peintre Automobile	Q	653	655	707	2015
ouvrier qualifié en câblage automobile	Q	236	858	1697	2791
Qualification : 2 Filières	S/Total Qualification	889	1513	2404	4806
Technicien en Contrôle Qualité en Automobile	T	43	50	68	161
Technicien en Peinture Automobile	T	45	98	149	292
Maintenance industrielle	T			26	26
Technicien : 3 Filières	S/Total Technicien	88	148	243	479
Technicien Spécialisé Bureau d'Etudes option Automobile	TS	18	53	19	90
Technicien Spécialisé en Diagnostic et Electronique Embarquée	TS	614	792	997	2403
Technicien Spécialisé en Méthodes, Production et Qualité option Automobile	TS	55	58	53	166
Génie Mécanique	TS	43	26	28	97
Maintenance Automobile	TS	43	28	24	95
Systèmes Automatisés	TS	46	24	44	114
Technicien Spécialisé : 6 Filières	S/Total TS	819	981	1165	2965
Total : 12 Filières		3912	3132	5150	12194

Source : Carte de FP, SEFP

Pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises du secteur en main d'œuvre qualifiée, le dispositif de formation de l'OFPPT assure des formations qualifiantes de courtes durées ayant bénéficié à 774 jeunes en 2017/18 contre 790 en 2016/17. Celui des IFMIA a, pour sa part, assuré la formation de 2791 jeunes en 2018 contre 1018 en 2017. Ces formations touchent essentiellement les domaines de l'électricité et l'électronique automobile, l'intérieur véhicule et siège (la confection de coiffes et de housses, ...), le câblage et aussi la réparation automobile.

Tableau 27 : Evolution des bénéficiaires de la formation qualifiante dans le secteur automobile assurée par l'OFPPT

Métier	2016/17	2017/18
Diagnostic Electrique et Electronique Automobile	95	64
Opérateur en Câblage automobile	71	51
Electricité Automobile	44	40
Electricité et Electronique Automobile	70	51
Opérateur en confection de coiffes et housses de véhicules	271	318
Réparation Automobile	239	250
Total	790	774

Source : Carte de FP, SEFP

Quant aux formations qualifiantes assurées par les IFMIAs, l'effectif des bénéficiaires a presque triplé entre 2017 et 2018, grâce à l'entrée en service de l'IFMIA de Tanger d'une part et à la demande des entreprises nouvellement installées à Kénitra.

Tableau 28 : Evolution des bénéficiaires de la formation qualifiante dans le secteur automobile assurée par les IFMIA

IFMIA	2017	2018
Casablanca	382	108
Kénitra	636	2078
Tanger	-	605
IFMIA Renault Tanger	ND	ND
Total	1018	2791

Source : IFMIA-SA

Quant aux formations de BTS, le système a permis de qualifier 8360 jeunes, toutes filières confondues (la source d'information ne donne pas la répartition par filière pour pouvoir extraire les données en lien avec le secteur automobile), sur les 5 dernières années, soit une moyenne de 1572 diplômés par an.

Tableau 29 : Evolution des diplômés BTS (toutes filières confondues)

Année	Nombre de diplômés
2013/14	1810
2014/15	1563
2015/16	1699
2016/17	1579
2017/18	1709
Total	8360

Source : Site du Ministère de l'Education Nationale

L'analyse des données recueillies et des consultations opérées auprès des personnes ressources relevant des partenaires au sujet de l'ensemble de ces formations professionnelles permet de livrer les conclusions suivantes :

- La quasi-totalité de ces formations professionnelles initiales est assurée en mode d'alternance ou d'apprentissage se déroulant entre le milieu professionnel et les établissements de formation, ce qui a pour conséquence d'assurer une meilleure insertion des ressources formées

dans le marché du travail, comme il est d'ailleurs montré plus loin dans la section de ce rapport traitant de l'insertion des lauréats de la formation professionnelle ;

- Les IFMIA, même si leur capacité d'accueil n'est pas importante, et les centres de formation sectoriels de l'OFPPPT sont généralement dotés d'équipements en phase avec la technologie et les équipements utilisés dans les entreprises ;
- Les formations qualifiantes de courtes durées assurées dans les IFMIA et les centres de formation de l'OFPPPT permettent de répondre aux besoins urgents des entreprises qui font appel aux mécanismes de financement gérés par l'ANAPEC ;
- La collaboration entre l'AMICA, en tant qu'association des entreprises du secteur et aussi en tant qu'acteur de formation via les IFMIA, et l'OFPPPT, principal opérateur de formation dans le secteur, est jugée très positive : plusieurs actions ont été réalisées ou sont en cours de réalisation dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie du PAI 2014-2020 du secteur automobile, pour répondre aux besoins en compétences du secteur en quantité et en qualité : cogestion d'établissements de formation, création de nouvelles filières de formation, adaptation des programmes de formation, augmentation de la capacité d'accueil dans certaines filières, développement de l'alternance, introduction des soft skills et de la culture automobile dans la formation, ...
- Une grande partie des diplômés de BTS et de baccalauréat professionnel préfèrent poursuivre des études supérieures plutôt que d'intégrer le marché du travail ;
- Les trois régions de concentration des activités du secteur automobile sont dotées d'un réseau important d'établissements de formation professionnelle. Cette proximité du dispositif de formation a l'avantage de pourvoir les entreprises en ressources humaines issues des bassins d'emploi locaux facilitant ainsi le recrutement de ces ouvriers qualifiés et cadres moyens dont les niveaux de salaires pourraient constituer un frein à la recherche d'emploi hors de leurs régions;
- Les départements ministériels concernés par le secteur, notamment ceux de l'Industrie, de l'économie et des finances, du Travail et de l'Insertion Professionnelle, de la formation professionnelle et celui de l'enseignement supérieur sont des acteurs de soutien importants au secteur dans le domaine des compétences à travers notamment l'investissement dans l'extension de l'appareil de formation et l'acquisition des équipements dédiés, le développement et l'adaptation des programmes de formation, le développement de l'apprentissage et de l'alternance, la formation des formateurs, le soutien financier à la formation pré-embauche et en cours d'emploi grâce aux mécanismes mis en place et gérés par l'ANAPEC, les CSF à gestion tripartite (Etat, Employeurs, représentants d'employés), ...
- Même si, grâce aux efforts consentis par toutes les parties prenantes du secteur automobile au Maroc, toutes ces réalisations dans le secteur de la formation professionnelle au bénéfice de la filière automobile au Maroc sont très importantes et permettent de pourvoir le marché du travail en ressources humaines qualifiées, il n'en demeure pas moins important de signaler les observations suivantes :
 - La non disponibilité de la répartition par année des besoins en formation des écosystèmes objet des contrats d'exécution pour permettre la comparaison avec les réalisations en matière de diplômés et constater les écarts quantitatifs et qualitatifs;
 - On peut néanmoins constater que le système de formation professionnelle produit en moyenne annuelle environ 4000 lauréats en formation initiale (des techniciens, des techniciens

spécialisés et des ouvriers qualifiés dont la durée de formation varie entre 1 à 2 années) et 3000 bénéficiaires de la formation qualifiante de courte durée qui sont des opérateurs ;

- Si les formations qualifiantes permettent de répondre partiellement aux besoins des entreprises notamment en « câblage » et en « intérieur véhicule et sièges » grâce à la mise en place de ces formations dans les 16 CFA-IE de câblage et des formations assurées par les établissements de l'OFPPT et des IFMIA, les formations initiales demandent plus de temps pour la réalisation de l'ingénierie de formation pour l'adaptation et le développement des programmes de formation, l'implantation des formations, l'achat des équipements, la formation des formateurs, pour aboutir à la formation et la sortie des lauréats (2 à 3 ans). L'état d'avancement des travaux réalisés par l'OFPPT et l'AMICA dans le cadre du contrat d'exécution AMICA-OFPPT et Ministère de l'Industrie montrent une avancée significative et les premières promotions de lauréats de certaines formations n'ont commencé à intégrer le marché du travail qu'en 2018.
- La non disponibilité des besoins en formation pour les autres écosystèmes;
- Les préoccupations des entreprises sur les difficultés de recrutement de certains profils en quantité et en qualité et sur l'anticipation du système de formation sur les métiers émergents ;

Aussi, et afin d'avoir une vision à moyen terme sur les besoins en formation, ***il serait urgent d'entamer une étude sectorielle du secteur automobile dans l'objectif d'identifier tous les métiers actuels, futurs et émergents, de préparer l'ingénierie de formation qui en découle, d'identifier les besoins quantitatifs par fonction de travail, d'arrêter une carte de formation et enfin d'aboutir à un plan de formation à un horizon de 5 à 8 ans accompagné de mesures d'accompagnement et de structures de gouvernance à même d'en assurer le suivi.***

Cette recommandation est en phase avec les axes stratégiques de la formation professionnelle et notamment la feuille de route de la formation professionnelle récemment adoptée visant entre autres le projet de création des « Cités des Métiers et des Compétences ».

4.5. L'offre de formation de l'enseignement supérieur

4.5.1. Gouvernance et organisation du système d'enseignement supérieur

Etant sous la responsabilité du MENFPESRS qui comprend le Secrétariat d'Etat chargé de l'Enseignement Supérieur, le système d'enseignement supérieur marocain est composé de trois grands secteurs :

- L'enseignement supérieur public ;
- L'enseignement supérieur dans le cadre du partenariat ;
- L'enseignement supérieur privé.

L'enseignement supérieur public regroupe :

- Les Universités : ce sont des établissements publics sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres. Le Royaume compte actuellement douze (12) universités publiques et une université publique à gestion privée réparties sur les différentes régions du pays.
- Les établissements d'Enseignement Supérieur ne relevant pas des Universités (EENSNU): ce sont des établissements d'enseignement supérieur spécialisés sous la tutelle administrative et financière de ministères techniques et sous l'autorité pédagogique du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique.

- Les universités et les établissements créés dans le cadre de partenariat sont des fondations à but non lucratif créées dans le cadre de la dynamique d'internationalisation de l'enseignement supérieur marocain. Ces universités et établissements sont sous l'autorité pédagogique du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres.
- L'enseignement supérieur privé comporte des universités et établissements créés par des initiatives privées mais sous l'autorité pédagogique du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres.

Il est à signaler que les établissements d'enseignement supérieur disposent de l'autonomie quant au mode de développement de leurs filières qui n'est généralement pas l'Approche par Compétences.

La création de filières se fait selon une procédure respectant un cahier des charges dont notamment la présentation d'un descriptif de la formation en respectant les cahiers de normes pédagogiques nationales établis pour chaque diplôme. Ces derniers définissent le nombre de modules et leurs répartitions en 2 ou 3 blocs de modules selon les cycles :

- Les modules majeurs reflétant le caractère disciplinaire de la filière composé d'enseignements généraux ou dans la spécialité. Le volume horaire de ce bloc de modules représente 75% à 85% du volume horaire de la filière selon les cycles ;
- Les modules complémentaires, y compris les modules de langue et terminologie. Le volume horaire de ce bloc de modules représente 5% à 25% du volume horaire de la filière selon les cycles. Les modules complémentaires peuvent comporter des enseignements en Langues appliquées, Communication professionnelle, Entrepreneuriat, Gestion de projets, Nouvelles Technologies, etc. ...

Ainsi, chaque établissement élabore ses programmes pour répondre à des particularités régionales ou spécifiques selon ses orientations.

Les établissements d'enseignement supérieur privé peuvent être accrédités pour une ou plusieurs filières de formation par l'administration. L'accréditation d'une filière de formation constitue une reconnaissance de qualité pour cette filière de formation.

4.5.2. Dispositif d'enseignement supérieur en lien avec le secteur automobile

On peut dire qu'il n'y a pas d'institutions d'enseignement supérieur qui forment exclusivement pour le secteur de l'industrie automobile. La formation supérieure dans ce secteur, peut être recherchée du côté des départements de génie mécanique, de génie industriel, ... relevant des écoles d'ingénieurs, des facultés de sciences et technologie ou des écoles supérieures de technologie.

Il est à signaler que ce dispositif couvre largement les 3 régions d'implantation quasi-majoritaire des entreprises relevant des différents écosystèmes du secteur automobile et qui sont Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra et Tanger-Tétouan.

Ces institutions proposent des formations initiales diplômantes (comme le montre le tableau suivant) et des formations continues à la demande des entreprises :

- 15 Ecoles Supérieures de Technologie (EST) dont 5 sont localisées dans les 3 régions d'implantation des entreprises du secteur (Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra et Tanger-Tétouan) proposant des parcours Bac + 2 sanctionnés par le Diplôme Universitaire de Technologie (DUT) et des parcours Bac + 3 menant à la Licence Professionnelle (LP);

- 7 Facultés des Sciences et Techniques (FST) dont 3 sont localisées dans les 3 régions d'implantation des entreprises du secteur proposant des parcours Bac + 3 de Licence en Science et Technologie (LST) et des parcours d'Ingénieurs (Bac + 5) ;
- 11 Ecoles Nationales des Sciences Appliquées (ENSA) dont 5 sont localisées dans les 3 régions de concentration de l'industrie automobile et l'Institut International des Sciences Appliquées (IISA) de l'Université Euro-méditerranéenne (UE Fès) proposent des parcours pour la formation d'ingénieurs ;
- 7 autres Ecoles d'Ingénieurs dont 6 sont localisées dans les régions de Rabat et Casablanca proposent des parcours pour la formation d'ingénieurs : ENSEM, ENSM, 2 ENSAM, EMI, ENSIAS et l'ESITH.

Tableau 30 : Dispositif d'enseignement supérieur en lien avec le secteur automobile

Institution	Filière	Diplôme
15 EST	▪ Maintenance industrielle	LP
	▪ Génie des procédés ▪ Technologie et Diagnostic Electrique Automobile ▪ Electronique embarquée pour l'automobile ▪ Génie industriel et maintenance ▪ Génie Mécanique et productique ▪ Maintenance Industrielle des Systèmes Electromécaniques ▪ Mécatronique Industrielle ▪ Technologie et Diagnostique Electrique Automobile ▪ Technologies Industrielles de l'Automobile	DUT
7 FST	▪ Génie Industriel ▪ Design Industriel et Productique ▪ Génie des Procédés ▪ Conception et Fabrication Mécanique ▪ Electronique, Electrotechnique et Automatique ▪ Génie Mécanique ▪ Mécatronique ▪ Génie Electrique et Systèmes Automatisés ▪ Conception et Analyse Mécanique ▪ Ingénierie Mécanique ▪ Ingénierie et management des systèmes industriels ▪ Electronique des systèmes embarqués ▪ Electronique, Informatique et Robotique ▪ Ingénierie Mécanique ▪ Ingénierie et management des systèmes industriels ▪ Electronique des systèmes embarqués	Licence en ST
	▪ Génie Industriel ▪ Productique-Mécatronique ▪ Génie des Matériaux et Procédés ▪ Génie des Procédés et d'Environnement ▪ Génie des Systèmes Industriels ▪ Ingénierie des Systèmes Electriques et Systèmes Embarqués ▪ Génie Electrique et Management Industriel ▪ Ingénierie en Mécatronique ▪ Génie Mécanique : Conception Mécanique et Innovation	Ingénieur
11 ENSA et IISA de l'UE Fès	▪ Génie Mécatronique d'Automobile ▪ Génie Mécatronique ▪ Génie Mécanique ▪ Génie Industriel ▪ Génie des procédés ▪ Génie Mécanique et Systèmes Automatisés ▪ Systèmes Electroniques Embarqués et Commande des	Ingénieur

Institution	Filière	Diplôme
	- Systèmes - Génie des Systèmes Electroniques et Automatiques	
ENSEM (Ecole Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique de Casablanca)	- Génie des Systèmes Mécaniques - Conception, Mécanique et Production Intégrée - Qualité, Maintenance et Sécurité Industrielle - Procédés industriels et Plasturgie - Génie Industriel et Logistique - Automatique et Informatique Industrielle	Ingénieur
2 ENSAM (Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers) : Casablanca et Meknès	- Génie industriel, - Génie Mécanique - Génie Industriel et Productique - Electromécanique et Systèmes Industriels - Industrialisation des Produits et Procédés	Ingénieur
Ecole Nationale Supérieure des Mines de Rabat (ENSM)	- Electromécanique et Maintenance - Environnement et sécurité Industrielle - Génie industriel et Productique - Ingénierie des procédés Industriels - Maintenance Industrielle - Matériaux et contrôle de qualité - Système de production	Ingénieur
EMI (Ecole Mohammedia d'Ingénieurs) Rabat	- Génie industriel - Génie mécanique	Ingénieur
ENSIAS (Ecole Nationale Supérieure d'Informatique et d'Analyse des Systèmes) Rabat	Ingénierie Systèmes Embarqués et Mobiles	Ingénieur
ESITH (Ecole Supérieure des Industries de Textile et d'Habillement) Casablanca	Génie industriel	Ingénieur

Source : Site web du Ministère de l'Enseignement Supérieur

Il convient de signaler que les données sur le système d'enseignement supérieur dans le secteur automobile sont disparates et relèvent d'entités et départements multiples surtout qu'il fallait rechercher des formations en lien avec le secteur en procédant à une analyse détaillée des programmes de formation. La disponibilité des données a permis d'aboutir à la cartographie ci-dessus des établissements et des filières dispensées en lien avec le secteur sans pour autant aboutir à la quantification de ces formations.

Néanmoins, les consultations menées auprès des entreprises révèlent la disponibilité des ressources humaines et expriment cependant des difficultés de recrutement de profils expérimentés, de profils en maintenance et automatisme, en design ainsi qu'un manque de culture industrielle et automobile et de soft skills notamment en langues (Surtout l'anglais). Certaines entreprises ont entamé des rapprochements avec des écoles d'ingénieurs en vue de partenariats visant le développement des stages en entreprise, l'adaptation des contenus d'enseignement et la recherche développement.

4.6. : Données sur l'insertion professionnelle

Il convient de prime abord de signaler qu'il n'existe pas un système de suivi régulier de l'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur comme il est pratiqué en formation professionnelle.

4.6.1. Insertion des lauréats des filières de formation professionnelle du secteur automobile

Le Département de la Formation Professionnelle réalise des études régulières d'insertion et de cheminement professionnel des lauréats de la formation professionnelle **pour apprécier la qualité de la formation dispensée dans les établissements de formation** relevant de tous les opérateurs publics et privés, ainsi que le degré d'adéquation avec les besoins des entreprises.

Les données disponibles sur l'insertion des lauréats des filières de formation du secteur automobile traitent les promotions 2012 pour connaître le cheminement professionnel des lauréats 3 ans après leur sortie, et celles de 2014 et 2015 pour étudier leur insertion dans le marché du travail 9 mois après la sortie. Il en ressort des taux d'insertion atteignant 79% (insertion) et 83% (cheminement).

Il est à préciser que l'échantillon des lauréats de la formation professionnelle du secteur automobile de la promotion 2015 étudié n'a retenu que 4 filières. Ce qui limite la portée de l'appréciation de la qualité de la formation et de l'insertion professionnelle par rapport à l'ensemble des formations du secteur automobile.

Tableau 31 : Insertion des lauréats des filières de formation professionnelle du secteur automobile - promotions 2015

Mode	Opérateur	Filière enquêtée	Taux d'emploi	Taux d'insertion
Formation Résidentielle et alternée	OFPPT	Carrossier peintre automobile (QUA)	48,7%	57,2%
		Diagnostic et électronique embarquée (T.S)	67,6%	72,4%
	Total		58,6%	65,3%
Formation par Apprentissage	CFA-IE	Employé en câblage automobile (CAP)	84,1%	88,0%
		Ouvrier qualifié en câblage automobile (QUA)	58,7%	58,7%
	Total		82,9%	86,6%
Total			74,6%	79,3%

Source : Elaboration à partir des études d'insertion, SEFP

La région de Tanger vient en tête avec un taux de 88%, suivie de Casablanca avec 76,4% et loin derrière se classe la Région de Rabat avec un taux de 58,5%. 84,3% des répondants déclarent que le métier qu'ils exercent est en adéquation emploi/formation.

S'agissant du volet Insertion des lauréats des BTS, Le Ministère de l'Education Nationale a effectué un suivi sur un échantillon de 712 diplômés. Les résultats de ce travail font ressortir les conclusions suivantes :

- 69% ont choisi de poursuivre leurs études supérieures ;
- 10% ont intégré le marché du travail ;
- 6% sont en stage dans des entreprises ;
- Pas d'information sur les 15% restants.

On peut clairement constater que ce type de formation est moins professionnalisant que celles qu'offre le système de la formation professionnelle. En effet, la majorité des jeunes qui optent pour les formations de BTS choisissent, après la réussite au diplôme, non pas d'intégrer le marché du travail

mais plutôt l'utilisent comme voie de passerelle pour poursuivre des études supérieures de licence ou d'ingénieur.

4.6.2. Insertion des lauréats des IFMIAs

L'IFMIA-SA assure un suivi de l'insertion dans le marché de travail de l'ensemble des 474 lauréats sortis des deux IFMIA de Casablanca et de Kénitra. Il en ressort un taux d'insertion de l'ordre de 90%, plus élevé que celui des autres établissements, et 99% des répondants déclarent occuper des postes en adéquation avec la formation reçue dispensée d'ailleurs en alternance. Cela dénote de l'importance de ce mode de formation qui permet aux stagiaires de se mettre en situation de travail effective durant la moitié de la durée de formation en entreprise.

Tableau 32 : Insertion des lauréats des filières de du secteur automobile – IFMIAs

Filière	Effectif des lauréats FI	Taux insertion	Emploi en lien avec la formation
TS Génie Mécanique	130	92%	100%
TS Maintenance Automobile	122	93%	97%
TS Systèmes Automatisés	114	88%	95%
Q Câblage	9	100%	100%
Total IFMIA Casablanca	375	91%	98%
Technicien Maintenance Industrielle	46	88%	100%
TS Systèmes Automatisés	53	88%	100%
Total IFMIA Kénitra	99	88%	100%

Source : IFMIA-SA

4.6.3. Insertion professionnelle par le biais de l'ANAPEC et autres organismes

On recense 58 agences de recrutement privées autorisées à exercer l'intermédiation en matière de recrutement et d'embauchage. Les données relatives à l'insertion des jeunes dans le secteur automobile par ces cabinets ne sont pas disponibles.

En revanche, l'ANAPEC, principal organisme public de promotion de l'emploi et des compétences, assure l'insertion et l'accompagnement des jeunes vers l'emploi qui est l'une de ses principales missions, notamment par le biais des mécanismes visant l'amélioration de l'employabilité : IDMAJ et TAEHIL.

Le Programme "Idmaj" vise d'une part, à accroître l'employabilité des demandeurs d'emploi, diplômés par l'acquisition de compétences professionnelles nouvelles, notamment à travers une première expérience en entreprise et d'autre part, à développer les ressources humaines de l'entreprise et améliorer son encadrement. 64% des bénéficiaires sont des bacheliers et des diplômés de la formation professionnelle contre 17% pour les diplômés de l'enseignement supérieur. Sur le plan sectoriel, le secteur des industries (y compris le secteur automobile) se positionne au deuxième rang en termes de recours à ce programme en 2017 avec 37% de bénéficiaires.

Le programme TAEHIL, ouvert aux diplômés titulaires au minimum du baccalauréat et aux lauréats de la formation professionnelle, vise à améliorer l'employabilité des demandeurs d'emploi, en leur

permettant d'acquérir des compétences professionnelles pour occuper des postes d'emploi dûment identifiés ou potentiels dans des entreprises du secteur privé ou dans des ONG et coopératives. Il est organisé en 3 types de formation :

- Une Formation Contractualisée pour l'Emploi (FCE) ou Formation à la Carte : Permettre aux chercheurs d'emploi diplômés (à profil peu adapté) inscrits à l'ANAPEC ayant été sélectionnés par une entreprise ou une association professionnelle dans le cadre d'une action de recrutement d'acquérir les compétences requises pour occuper des emplois identifiés. Le nombre de bénéficiaires de la FCE en 2017 a été de 3752 dont 29,3% sont des bénéficiaires du secteur automobile concentrés sur les 3 régions Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra et Tanger-Tétouan.
- Une Formation Qualifiante ou de Reconversion (FQR) : Faciliter l'insertion des jeunes diplômés en difficulté d'insertion par l'acquisition des compétences professionnelles et l'adaptation de leurs profils aux besoins du marché de l'emploi.
- Une Formation d'appui aux Secteurs Emergents (FSE) : Il s'agit d'une formation adaptation destinée aux secteurs émergents dont celui de l'automobile. Il a pour objectif de réussir le recrutement des ressources humaines par le développement de leurs compétences et de répondre aux besoins en formation continue des salariés (2ème et 3ème années après embauche). Le nombre de bénéficiaires de la FSE a été de 8817 en 2017 dont 16,4% sont des bénéficiaires du secteur automobile se positionnant ainsi au deuxième rang après celui de l'offshoring.

En conclusion de cette section, il serait opportun d'engager une étude de suivi de l'insertion des lauréats de l'ensemble des formations du secteur automobile, tous types de formation et d'enseignement confondus.

4.7. Outils de gestion de l'emploi et de la formation et de l'observation du marché de l'emploi

4.7.1. Outils de gestion de l'emploi et de la formation : REM/REC

En vue de mieux connaître le marché de l'emploi dans le secteur de l'automobile, le répertoire des Emplois / Métiers (REM) et le référentiel des Emplois / Compétences (REC) ont été élaborés et mis à la disposition du secteur. Le REM contient 31 emplois-métiers décrits et le REC comprend 38 référentiels emplois-compétences établis.

- L'objectif du REM est de mettre à la disposition des multiples utilisateurs potentiels un référentiel d'informations structurées sur les emplois et les métiers. Il vise aussi à couvrir les métiers et professions de l'ensemble des secteurs d'activités marocains et aussi à être utilisé par un large public. C'est d'abord un outil privilégié pour les différents professionnels du conseil en recrutement, pour réaliser des présélections et proposer du conseil en orientation professionnelle ; Il peut servir aux chefs d'entreprise de base de données descriptives des métiers et leur fournir des supports pour élaborer leurs offres d'emploi ; il vise aussi à informer toute personne qui cherche un emploi ou s'interroge sur sa carrière professionnelle en présentant le contenu des différents métiers et les conditions à remplir pour y accéder ; Les fiches peuvent également servir aux organismes de formation pour les aider à mettre en relation la demande du Marché de l'emploi et l'offre de formation existante.
- Le REC est un document qui décrit les activités des emplois, donne des éléments sur les indicateurs de performance propres à chaque emploi, décrit les évolutions pressenties ou

repérées ainsi que les compétences nécessaires pour les exercer. Il est proche de la réalité vécue par les titulaires. ***C'est un outil privilégié pour les entreprises du secteur ; Le référentiel Emploi – compétences peut servir aux chefs d'entreprise de base pour décrire les postes et préciser aux salariés ce que l'on attend d'eux ; Il permet de préciser les profils que l'établissement cherche à recruter et notamment les compétences utiles ; Il permet de repérer les compétences à acquérir, à renforcer et à affiner les formations proposées pour y parvenir ;*** Il informe toute personne de l'entreprise ou de l'établissement sur les métiers qui existent dans le secteur et les compétences nécessaires pour les exercer.

Vu le développement du secteur et l'arrivée de nouveaux constructeurs et équipementiers de rang 1 et 2, ***il serait opportun de procéder à sa mise à jour pour y intégrer les nouveaux métiers et les nouvelles compétences recherchées par les entreprises des différents écosystèmes du secteur.***

4.7.2. Observation du marché de l'emploi

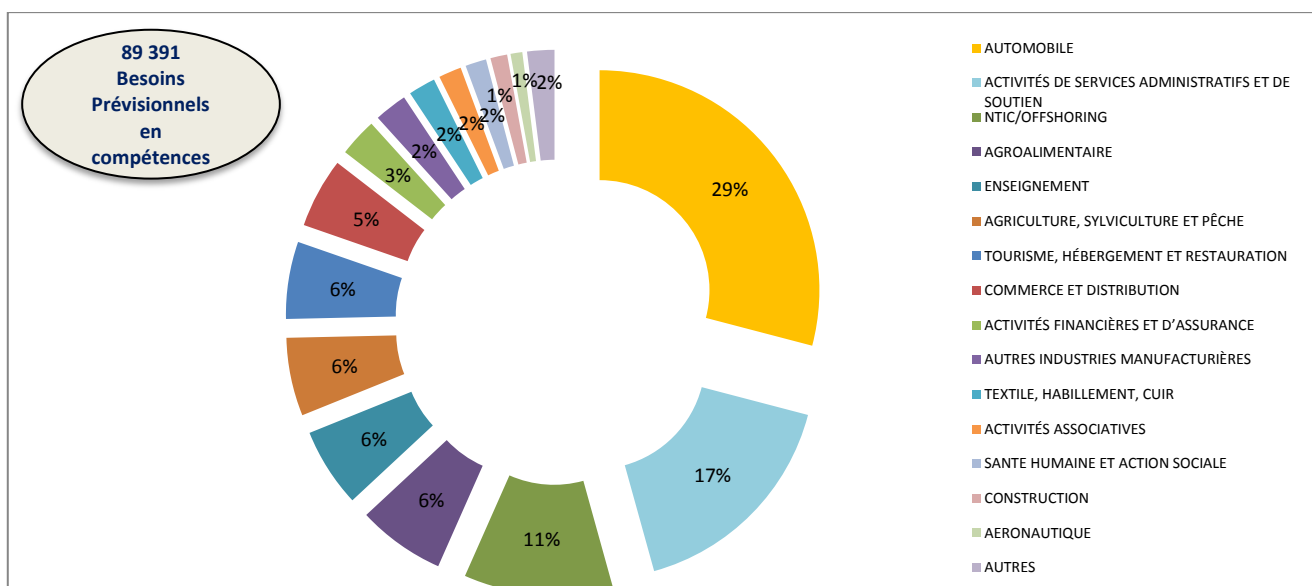
On peut dire qu'il n'existe pas de structure spécialisée ayant pour mission l'observation du marché de l'emploi dotée de moyens nécessaires pour la réalisation de ses missions. Les observatoires sectoriels ou de branches d'activités économiques font défaut. Néanmoins, une structure globale concrétisée dans la création récente de l'Observatoire National du Marché du Travail dont l'une de ses activités est d'observer et analyser les données relatives au marché du travail manque de moyens.

C'est ainsi que pour des besoins spécifiques, des départements mènent des études ponctuelles telles que l'étude sectorielle du secteur automobile réalisée par le DFP qui date déjà de plusieurs années et qu'il devient urgent de réaliser une nouvelle, ou l'étude d'analyse des besoins en compétences du secteur automobiles pour la région Tanger-Tétouan réalisée en 2015.

L'ANAPEC assure une veille prospective de l'emploi lui permettant de disposer d'un système d'information sur le marché de l'emploi, notamment les emplois porteurs, en vue passer les appels d'offres dans le cadre du mécanisme TAEHIL pour la formation des chercheurs d'emplois et pour l'orientation et l'information des jeunes.

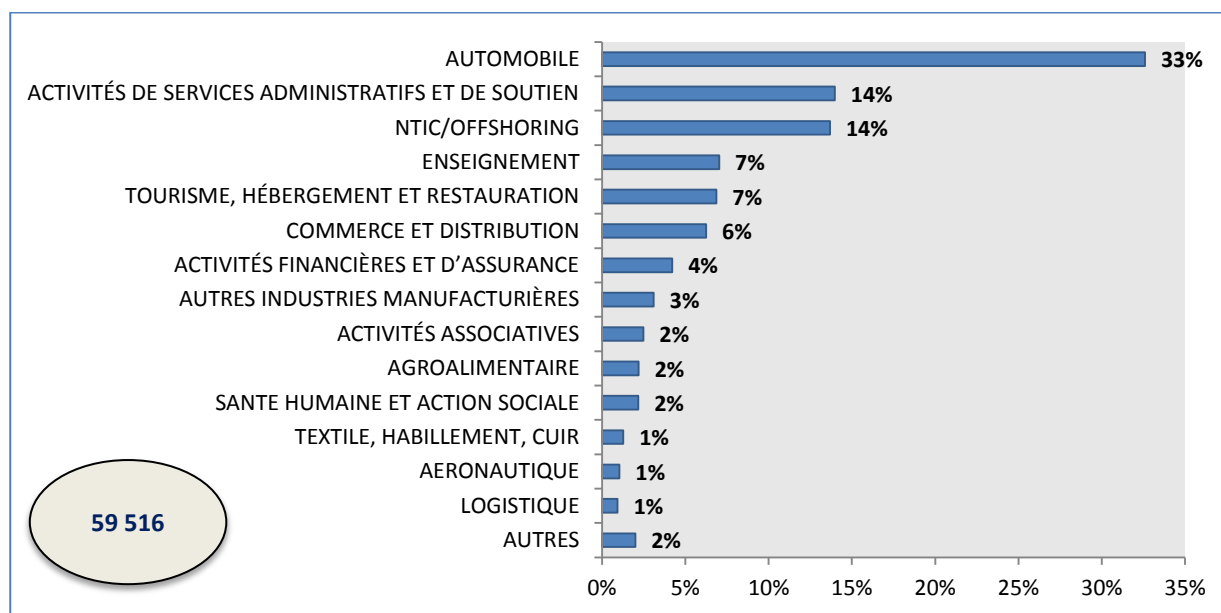
Les derniers travaux dans ce domaine font ressortir des besoins prévisionnels en recrutement pour l'année 2019, tous secteurs confondus, estimés à 89 391 dont 63% sont concentrés sur l'axe Casablanca Rabat-Tanger et 29% dans le secteur de l'automobile comme le montre le tableau suivant :

Graphique 10 : Besoins prévisionnels en recrutement par secteur à fin 2019 (Source : ANAPEC)



Le besoin des employeurs en profils diplômés s'impose avec 66.6% du besoin national, il se présente fortement dans le secteur de l'automobile avec 33% du besoin prévisionnel.

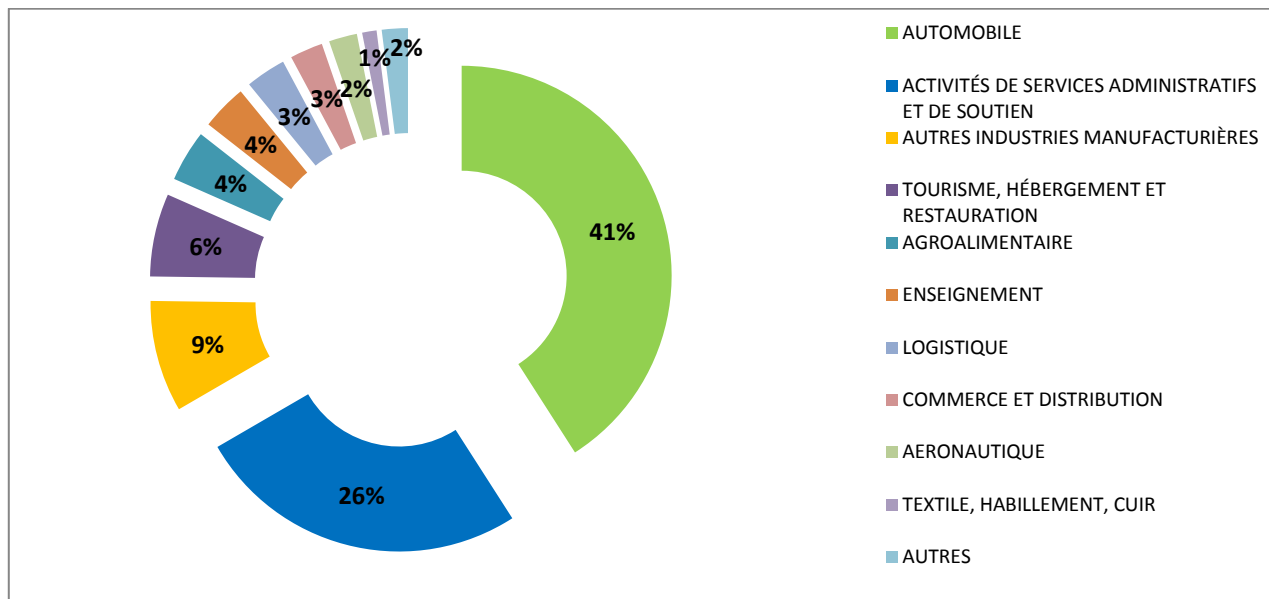
Graphique 11 : Besoins prévisionnels en profils diplômés par secteur (Source : ANAPEC)



Par région et selon les secteurs, le secteur automobile arrive en tête des besoins dans les 3 régions : Tanger avec 41% des besoins, Casablanca-Settat avec 24% et Rabat-Salé Kénitra avec 49%.

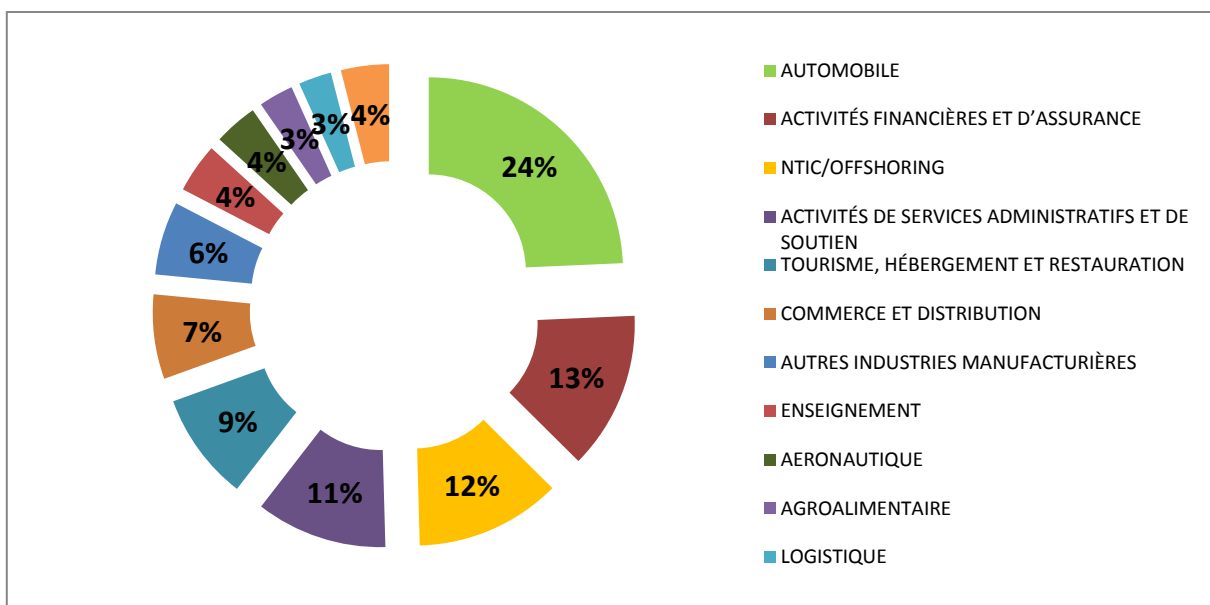
Graphique 12 : Besoins prévisionnels en profils par secteur
Région : Tanger-Tétouan-Al Hoceïma

Source : ANAPEC



Graphique 13 : Besoins prévisionnels en profils par secteur
Région : Casablanca-Settat

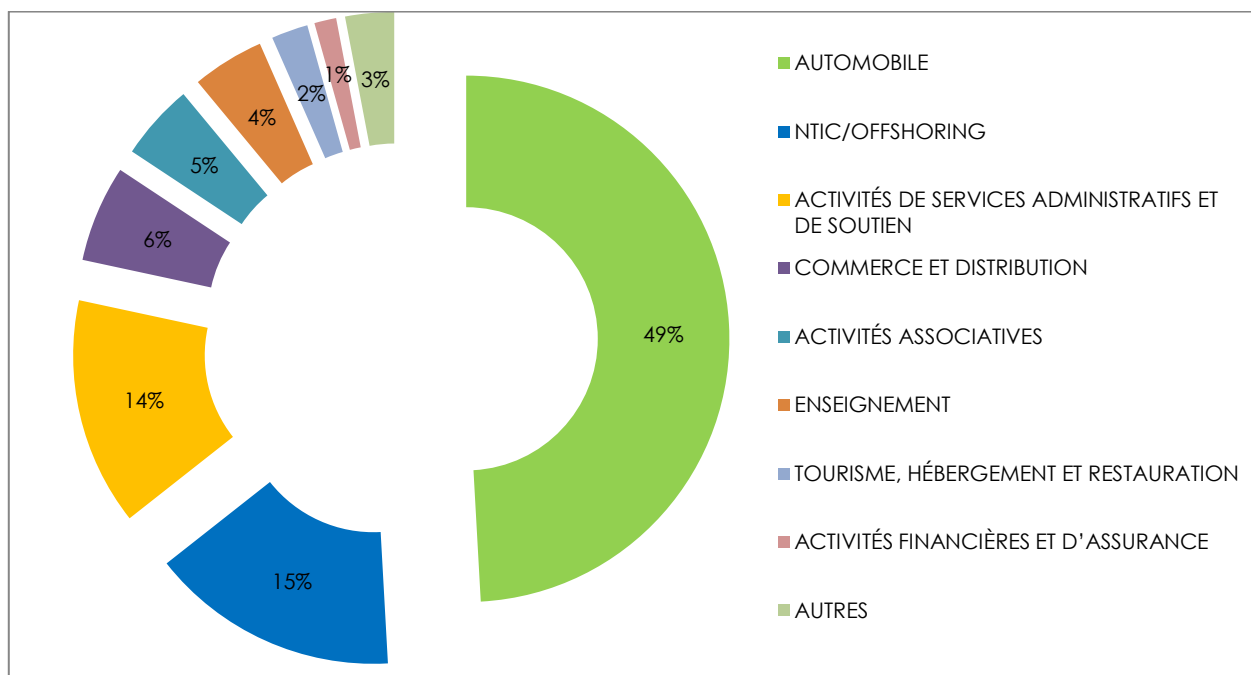
Source : ANAPEC



Graphique 14 : Besoins prévisionnels en profils par secteur

Région : Rabat-Kénitra

Source : ANAPEC



En conclusion de cette section, ***il apparaît opportun de procéder à la création d'un observatoire de la branche automobile.*** En effet, la quasi-absence d'une culture d'échange et de débats sur les données produites et les difficultés pour la coproduction de données ou de rapports malgré le caractère plurisectoriel de l'analyse du marché du travail et de la formation constituent des limites actuelles de la mission d'observation.

La volonté politique affichée de renforcer les mécanismes d'observation s'est déjà traduite par ailleurs par la création de l'observatoire national du marché de travail, l'observatoire national de la compétitivité logistique ; la création d'observatoires de branches est aussi une des mesures de la stratégie de développement de la formation professionnelle 2021.

D'autre part, en s'inscrivant dans le projet structurant de la régionalisation avancée, l'observatoire de l'emploi et de la formation de la branche automobile accompagnera les acteurs locaux pour la prise de décision en matière d'investissements nationaux ou étrangers dans le secteur et la contribution à l'adéquation entre les besoins locaux des employeurs et l'offre de formation.

5. IDENTIFICATION DES INSUFFISANCES ET LACUNES EN COMPETENCES ET RECOMMANDATIONS POUR REpondre AUX BESOINS EN COMPETENCES

5.1. Identification des écarts et lacunes entre l'offre et les perspectives des compétences

L'analyse de l'offre de formation disponible dans le secteur automobile en termes quantitatif et qualitatif, enrichie par les consultations auprès des organismes, entreprises et partenaires clés d'une part et par le débat lors de l'atelier ont permis de dégager les constats suivants d'adéquation de l'offre de formation avec les besoins en compétences actuels et futurs :

- a) D'abord, une analyse viable des écarts entre l'offre de formation et les besoins en compétences suppose la disponibilité des données sur l'offre de formation de la formation professionnelle et celle de l'enseignement supérieur. Si celle de la formation professionnelle est mieux cernée et détaillée du fait qu'il y a deux grands et principaux opérateurs dans le secteur automobile, en l'occurrence l'OFPPT et l'AMICA (qui gère les IFMIA), d'une part, et le Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle qui assure la coordination et la mise œuvre de la politique de formation professionnelle d'autre part, en revanche, l'offre de l'enseignement supérieur relève de plusieurs organismes et institutions : universités, Ecoles d'ingénieurs relevant d'autres départements ministériels, en plus du Secrétariat d'Etat chargé de l'Enseignement Supérieur.

Les formations professionnelles sont organisées par secteur de formation dont le secteur automobile, et il est donc plus facile de ressortir les données du secteur, chose qui a été développée dans la section D- ci-dessus. Pour ce qui est de l'enseignement supérieur, l'analyse de l'offre d'enseignement est plus subjective du fait qu'il faille rechercher les formations dans le secteur dans des filières apparentées au secteur. En plus, la proportion des diplômés de ces filières de l'enseignement supérieur qui intègrent le marché du travail n'est pas connue.

- b) L'autre paramètre nécessaire pour la mesure des besoins en formation est de disposer de la distribution professionnelle de l'emploi dans le secteur qui n'est pas disponible comme il a été mentionné dans la section B.3.2 du présent rapport. Cette distribution professionnelle de l'emploi aurait permis de les écarts avec en quantité et en qualité avec les l'offre de formation actuelle.
- c) Néanmoins, dans le cadre de la convention d'exécution de 2016 relative à la mise en œuvre du volet formation de la stratégie Automobile du PAI 2014-2020, l'OFPPT et l'AMICA ont réalisé un travail de rapprochement entre les besoins en profils par écosystème (pour 4 écosystèmes, à l'exception de l'écosystème « Powertrain ») et l'offre de formation disponible en ce qui concerne les filières enseignées et les effectifs en formation, en identifiant les écarts.

Les implications ont concerné :

- la réingénierie des programmes existants ;
- la création de 7 nouveaux cursus de formation dont 2 correspondent aux métiers pionniers : Mouliste, Agent de traitement de surface ;
- l'augmentation de la capacité d'accueil pour 4 profils : Technicien plasturgiste, Opérateur en plasturgie, opérateur couturier et opérateurs (coupe, préparation, assemblage, tests et maintenance) ;
- le développement de la formation en alternance ;
- l'introduction des modules soft skills et l'élaboration d'un module « culture automobile » ;

- la cogestion des établissements sectoriels ;
- et enfin, le déploiement d'un programme spécifique de formation continue.
- d) Même si la quasi-totalité de ces actions ont été réalisées, on peut constater que les profils de l'écosystème « powertrain » n'ont pas fait l'objet d'un rapprochement identique aux autres écosystèmes en plus des profils issus de l'enseignement supérieur. D'autres métiers émergents sont également apparus entre temps.
- e) De même, les données de la carte de formation professionnelle ne visent que les filières de formation et les effectifs des stagiaires pour l'année en cours sans faire ressortir de prévisions de l'offre de formation à court ou moyen terme.

Aussi, l'analyse de l'évolution des lauréats de la formation professionnelle effectuée dans la section D.4.2 ci-dessus, se trouve confortée par les conclusions des participants à l'atelier du 9 et 10 Avril 2019 qui ont relevé les écarts suivants en matière de compétences sur les plans quantitatif et qualitatif :

Ecarts qualitatifs en compétences :

- Profil de géomètre véhicule en métrologie
- Analyse qualité
- Métiers de mécanique, outillage, métrologie
- Managers de proximité (chefs d'équipe)
- Commerce international à l'export
- Les métiers de la supply chain (logistique) spécifiques à l'automobile
- Ingénierie en maintenance
- Techniciens maintenance industrielle
- Opérateurs de soudage, maintenance

Ecarts quantitatifs en compétences

- Opérateurs de machines d'injection
- Techniciens en maintenance
- Manque en quantité en impression 3D
- Managers fabrication senior
- Ingénieurs spécialistes métiers
- Manque en ingénierie Bac + 3
- Métiers de mécanique, outillage, métrologie
- Managers de proximité (chefs d'équipe)
- Opérateurs de coupe
- Superviseurs
- Techniciens en plasturgie
- Opérateurs et techniciens en maintenance industrielle
- Maintenance en robotique
- Emboutissage

Lacunes en métiers émergents

- Assemblage électrique
- Design conception produits et architecte automobile
- Profils en fonderie

- Profils big data, digital, ...rareté et concentration sur Casablanca
- Gestion agile de projets
- Robotique
- les métiers Power train
- Ingénieurs R&D
- Métier d'ergonome industriel (sauvegarde de la santé corporelle du travailleur).

Autres lacunes générales quantitatives ou qualitatives :

- Rareté des formateurs en maintenance pour les formations qualifiantes
- Faible maîtrise des langues : Anglais et Français notamment
- Lacunes en développement personnel (soft skills) et techniques managériales pour Ingénieurs généralistes pour gérer les unités de production
- Sécurité environnement
- Rareté des formateurs en développement personnel
- Compétences en excellence opérationnelle.

E.2. Recommandations pour répondre aux futurs besoins en compétences

Le chantier de la formation des ressources humaines est une mesure stratégique et irréversible pour l'accompagnement du Plan d'Accélération Industrielle (PAI) 2014-2020.

Il est à rappeler aussi que la formation présente plusieurs enjeux professionnels et elle est tenue de suivre et prévoir les mutations des organisations sur les plans national et international, identifier et anticiper ces mutations, mettre à disposition des dispositifs adéquats et établir des méthodes cohérentes avec les personnes à former.

En effet lors de l'atelier qui a été organisé par le BIT au mois d'avril 2019, en vue d'appuyer la présente étude et en présence des experts du BIT et des représentants des partenaires du projet, les participants ont souligné l'importance de rendre la formation de plus en plus adéquate avec les besoins du marché de travail. A ce sujet, de nombreuses propositions et recommandations ont été avancées par les participants à cet atelier et les personnes ressources consultées lors des entretiens réalisés auprès des entreprises, des associations professionnelles du secteur, des ministères et organismes partenaires et des instituts de formation, et qu'on peut résumer dans le tableau ci-après :

Tableau 33 : Proposition de recommandations des participants à l’atelier et des partenaires clés

N°	Recommandations	Actions ou mesures
1	Révision des formations dédiées d’ingénieur	- Renforcer la formation actuelle par des formations expérientielles et pratiques
2	Facilitation d’accès au milieu professionnel (établissement de formation-entreprise)	- Développer des compétences relationnelles et sociales - Négocier des partenariats avec le milieu professionnel et économique, - Etablir des relations avec les professionnels spécialisés du secteur
3	Développement de la formation par alternance	- Elargir la formation par alternance à toutes les filières de formation du secteur vu son efficacité et ses effets positifs sur la formation, l’insertion et le tissu économique - Indemniser (rémunération) les stages dans le cadre de la formation par alternance - Implication des professionnels d’entreprises
4	Encouragement de l’autonomie des établissements	- Instaurer une gestion financière et pédagogique des établissements de formation autonome
5	Ouverture sur le milieu socioprofessionnel	- Procéder à l’ouverture des instances (conseils d’établissement...) relevant des établissements de formation supérieure sur le monde du travail (professionnels)
6	Formation selon l’Approche par compétences (APC)	- Procéder à l’élargissement de l’approche par compétences à d’autres filières et établissements de formation du secteur
7	Révision des cursus de formation	- Mettre la qualité et le Lean Manufacturing au cœur de tous les cursus de formation
8	Labellisation (certification) des formateurs	- Labelliser des profils formateurs professionnels
9	Amélioration des compétences linguistiques et comportementales (soft-skills) et culturelles des employés et des formés dans le secteur	- Renforcer et dispenser la formation des langues étrangères (d’une manière systématique), la communication interpersonnelle - Développer une culture industrielle chez les formés et les employés
10	Création d’un observatoire du Secteur de l’automobile	- Procéder au suivi, à la veille à la modélisation du secteur
11	Réalisation d’une étude sectorielle	- Pour prendre en compte les nouveaux métiers et préparer de nouvelles formations
12	Mise à jour des REM/REC	- Mettre à jour la méthodologie - Pour intégrer les nouveaux métiers et nouvelles compétences dans métiers existants
13	Développement de l’innovation et recherche développement	- Encouragement de la recherche- développement au sien des entreprises du secteur en relation avec les écoles d’ingénieurs et les universités
14	Anticipation sur de nouveaux métiers émergents	- Former dans les métiers émergents : cas d’architecte d’optimisation, d’ingénieur process, et d’ingénieur produits
15	Améliorer la gouvernance des	- Elargir le mécanisme de cogestion des établissements à

N°	Recommandations	Actions ou mesures
	établissements de formation par la cogestion avec les professionnels du secteur	différents écosystèmes du secteur automobile
16	Anticipation sur la Révolution technologique	- intégrer le numérique dans le développement du secteur de l'automobile notamment dans la formation des futurs cadres et agents
17	Création de chaires d'entreprises	- Création des tribunes ou plateforme d'entreprises (échange d'informations, d'expériences, formation, stages

Ces propositions, consolidées par l'analyse faite sur les différents aspects étudiés, sont regroupées en recommandations cohérentes et présentées ci-dessous en mentionnant pour chacune d'elles les justifications, ses objectifs et sa consistance, les résultats attendus et indicateurs ainsi que les porteurs du projet et ses partenaires.

Ces recommandations visent à mettre à niveau l'offre de formation du secteur automobile, aussi bien initiale que qualifiante de courte durée, et à restructurer les filières en fonction de leur pertinence sur le marché de l'emploi, ce qui aura pour conséquence de contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes. Elles trouveront certes leurs places dans le cadre de la nouvelle feuille de route pour le développement du secteur de la formation professionnelle préconisant des méthodes pédagogiques privilégiant la maîtrise des langues, l'approche par compétences et accordant la priorité à l'implication des professionnels, notamment en favorisant la formation en milieu professionnel à travers l'alternance et l'apprentissage, et ce dans le cadre de la création des "Cités des Métiers et des Compétences", appelées à devenir des structures multisectorielles et multifonctionnelles dans chaque région du Royaume, et qui constituent la pierre angulaire de cette feuille de route.

Recommandation 1	
Réalisation d'une étude sectorielle et élaboration des outils de gestion de l'emploi et de la formation (REM/REC) du secteur automobile	
Justifications	
Le secteur de la formation professionnelle au Maroc a adopté l'Approche par Compétences (APC) comme méthodologie de la réingénierie de son système de formation depuis déjà une décennie et elle a été également actée dans la stratégie 2021 du secteur. L'ensemble du processus de l'APC vise à faire en sorte que l'offre de formation soit déterminée par la demande, soit les besoins du marché du travail. Les premières étapes du processus sont par conséquent axées sur ces besoins. L'étude sectorielle est un recueil de données qui vise à déterminer les besoins quantitatifs et qualitatifs de formation, dans le marché du travail, pour l'ensemble d'un secteur de formation. Elle sert à mesurer l'écart entre l'offre de formation et les besoins de main-d'œuvre du monde du travail et à planifier en conséquence le développement des programmes de formation. Les fiches REM/REC sont des documents qui constituent une référence nécessaire aux entreprises, au secteur de la formation et de l'enseignement et aux organismes chargés de l'intermédiation sur le marché du travail, en matière de gestion des ressources humaines. La dernière étude sectorielle du secteur automobile réalisée remonte à l'année 2008. Le secteur automobile a depuis connu d'importants développements en matière d'implantation d'entreprises de constructeurs et d'équipementiers, ce qui a pour conséquence sur les besoins en compétences quantitatifs et qualitatifs de ces entreprises. Les métiers du secteur ont connu certainement des évolutions, ce qui nécessite des adaptations du répertoire des emplois/métiers et des référentiels emplois/compétences (REM /REC) du secteur. Ces documents gagneraient à être mis à jour au regard des évolutions des métiers et des compétences nécessaires à leur exercice.	
Objectifs et consistance	Résultats attendus et indicateurs
Donner une impulsion décisive au mécanisme d'adéquation dynamique entre l'offre et la demande et doter le secteur d'un plan de formation en phase avec les besoins des employeurs : - Etablir un portrait du secteur ; - Donner une vue d'ensemble des métiers caractéristiques des différentes activités économiques en lien avec le secteur de formation ; - Déterminer les fonctions de travail du secteur et leur évolution; - Etablir les besoins quantitatifs de formation pour chaque fonction de travail; - Apprécier l'adéquation entre ces besoins et l'offre de formation existante et constater les écarts, aux plans qualitatif et quantitatif; - Proposer les actions à entreprendre pour corriger les écarts constatés, notamment les analyses de situation de travail (AST) à réaliser ; - Etablir un plan de formation à l'horizon 2025.	- Portrait du secteur établi ; - Liste des métiers et leurs caractéristiques établis ; - Fonctions de travail identifiées et décrites ; - Besoins quantitatifs en formation arrêtés ; - Offre existante de formation établie ; - Ecart entre offre et besoins de formation constatés ; - Actions à entreprendre pour combler les lacunes définies (Programmes de formation à développer ou à modifier, AST à réaliser) ; - AST réalisées ; - Fiches REM/REC élaborées ; - Guides RH élaborés (facilitant l'exploitation des fiches REM et REC dans les opérations de recrutement, de mobilité, d'évaluation des RH, d'élaborations des bilans de compétences et des plans de formation) ; - Plan de formation à l'horizon 2025 élaboré : carte de formation, actions à entreprendre, financement, mesures d'accompagnement, gouvernance du plan de formation.
Porteurs et parties prenantes	
Le Ministère de l'Industrie de l'Investissement du Commerce et de l'Economie Numérique et le Ministère de l'Education Nationale de la Formation Professionnelle de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique-SEFP coordonnent cette activité. Leurs partenaires principaux sont la CGEM, la Fédération automobile, l'AMICA, le Ministère de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle, le SEESRS, le HCP, l'OFPPPT, l'ANAPEC, GIAC Industrie, ..., et autres organismes à caractère socio-économique reliés au secteur de l'automobile.	

Recommandation 2	
Création d'un observatoire de l'emploi et de la formation de la branche automobile	
Justifications	
Les profondes mutations qu'a connues le secteur automobile au Maroc, de son marché de l'emploi et de travail ainsi que les besoins en compétences nécessaires pour accompagner les investissements dans ce secteur et améliorer sa compétitivité pour augmenter les exportations plaident pour le renforcement des capacités d'observation et d'analyse du marché du travail et de la formation ainsi que le suivi-évaluation des politiques publiques de l'emploi et de la formation. En effet, la quasi-absence d'une culture d'échange et de débats sur les données produites et les difficultés pour la coproduction de données ou de rapports malgré le caractère plurisectoriel de l'analyse du marché du travail et de la formation constituent des limites actuelles de la mission d'observation. La volonté politique affichée de renforcer les mécanismes d'observation s'est déjà traduite par la création de l'observatoire national du marché de travail, l'observatoire national de la compétitivité logistique ; la création d'observatoires de branches est une des mesures de la stratégie de développement de la formation professionnelle 2021. Par ailleurs, en s'inscrivant dans le projet structurant de la régionalisation avancée, l'observatoire de l'emploi et de la formation de la branche automobile accompagnera les acteurs locaux pour la prise de décision en matière d'investissements nationaux ou étrangers dans le secteur et la contribution à l'adéquation entre les besoins locaux des employeurs et l'offre de formation.	
Objectifs et consistance	Résultats attendus et indicateurs
- Disposer de données et d'indicateurs sur l'emploi et la formation dans le secteur de l'automobile ; - Mesurer la performance des écosystèmes automobile ; - Assurer une veille stratégique ; - Constituer une force de proposition pour l'amélioration de la compétitivité du secteur automobile ; - Suivre la mise en œuvre de la stratégie nationale du secteur.	- Convention établie entre l'Etat et la CGEM définissant les modalités et les engagements réciproques des parties prenantes, quant à l'organisation et le fonctionnement de l'Observatoire ; - Département de l'observatoire au sein du Ministère de l'Industrie créé, personnel recruté ou affecté et budget alloué ; - Appui technique et organisationnel réalisé (indicateurs relatifs à l'emploi et la formation définis, infrastructures scientifiques acquises, un plan de formation du personnel de l'observatoire réalisé).
Porteurs et parties prenantes	
La Présidence de l'Observatoire est à confier à une personnalité du secteur privé (de la CGEM). Assurer son pilotage par un comité public-privé composé notamment des employeurs, les associations du secteur, les ministères et organismes concernés par le secteur et son secrétariat par la Direction en charge du secteur au sein du Ministère de l'Industrie.	

Recommandation 3
Création d'un dispositif de préparation à la certification et à la qualification des compétences selon les normes internationales
Justifications
Le secteur de l'automobile est appelé à connaître, dans les années à venir, une évolution remarquable au Maroc grâce aux projets structurants réalisés et ceux qui sont programmés ou en cours de recherche d'investisseurs,

notamment internationaux, pour améliorer l'intégration des écosystèmes et bénéficier des opportunités d'exportation sur le marché régional. La concurrence dans ce domaine exige des produits de meilleure qualité à tous les niveaux. Aussi, ces entreprises font-ils appel à des ressources humaines performantes, expérimentées dans leurs métiers et techniquement à jour, et ce pour tous les niveaux de qualification, que ce soit au niveau de l'exécution, de la maîtrise, du pilotage ou des études. Pour certaines catégories de personnel, la certification est souvent obligatoire. Des expériences montrent que la certification des qualifications présente plusieurs atouts : c'est un facteur d'une meilleure employabilité, elle permet une meilleure valorisation des compétences des ressources humaines dans l'entreprise, permet à l'entreprise de mieux s'ouvrir à l'international, de lui faciliter le recrutement et la mobilité des salariés entre entreprises et secteurs et également de cadrer les actions de formation continue.

Objectifs et consistance	Résultats attendus et indicateurs
- Appuyer la mise en place d'un dispositif de préparation à la certification et à la qualification des compétences selon les normes internationales ; - Développer un processus de certification ; - Procéder à la certification des formateurs dans le cadre d'une opération pilote; - Procéder à la certification d'un premier groupe de tuteurs des entreprises dans le cadre de l'opération pilote.	- Dispositif de préparation à la certification mis en place, - Formateurs intervenant dans la formation en alternance et par apprentissage certifiés, - Tuteurs des entreprises intervenant dans la formation en alternance et par apprentissage certifiés, - Stagiaires des établissements de formation sensibilisés, - Augmentation des exportations, - Amélioration de la compétitivité de l'entreprise marocaine - Amélioration de l'employabilité des lauréats de la formation professionnelle.

Porteurs et parties prenantes
Le Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle est en train de mettre en place un Institut de formation des formateurs, le dispositif de préparation à la certification pourrait y être implanté. Une collaboration étroite avec l'OFPPT et les IFMIA est nécessaire. Les entreprises sont des parties prenantes clés de ce projet.

Recommandation 4
Adaptation du dispositif de formation aux besoins des entreprises par le développement/adaptation des programmes de formation
Justifications
Le secteur de l'automobile au Maroc a connu une évolution importante durant ces deux décennies et il est appelé à connaître, dans les années à venir, un développement certain grâce aux projets structurants réalisés et ceux qui sont programmés ou en cours de recherche d'investisseurs, notamment internationaux, pour améliorer l'intégration des écosystèmes et bénéficier des opportunités d'exportation sur le marché régional. La formation des ressources humaines dans ce secteur a toujours été au cœur des politiques et des stratégies de développement de ce secteur. Des adaptations du dispositif de formation sur les plans quantitatif et qualitatif ont été opérées au fil des dernières années par la création d'établissements sectoriels dédiés, de filières de formation et aussi par l'ajustement de la carte de formation. Tout ceci a permis certes de répondre en grande partie aux besoins des entreprises, néanmoins, au vu du développement rapide de ce secteur en général et de l'implantation de plus en plus d'entreprises sur le territoire national, des besoins nouveaux apparaissent en termes quantitatifs dans un certains métiers (nombre de lauréats insuffisants sur certains métiers), des lacunes en termes de compétences chez les employés recrutés sont observées par les entreprises, notamment sur les langues, les soft skills, la culture industrielle et automobile, la qualité, ... et aussi des métiers non couverts par l'offre de formation dont la robotique. Le dispositif de formation dans le secteur automobile est donc appelé à s'adapter aux besoins des entreprises de disposer de ressources humaines en quantité suffisante et possédant des connaissances et des compétences techniques, environnementales, et des attitudes comportementales à même d'exercer leurs métiers et de leur assurer une évolution

professionnelle.	
Objectifs et consistance	Résultats attendus et indicateurs
- Affiner la liste des métiers non couverts en réalisant des études préliminaires ; - Retenir les fonctions de travail prioritaires à développer ; - Doter le dispositif de FP des documents de programmation pédagogique prioritaires nécessaires à la formation initiale des stagiaires réalisés selon l'APC et selon le mode de l'alternance, et en y intégrant des modules sur les soft skills, le renforcement des langues, la culture industrielle et automobile, le lean manufacturing et la qualité ; - Réaliser les AST en étroite collaboration avec les professionnels pour les fonctions de travail prioritaires issues des analyses préliminaires et relevant de l'enseignement supérieur Adapter les programmes de l'enseignement supérieur par l'introduction de soft skills, le renforcement des langues, la culture industrielle et automobile, le lean manufacturing et la qualité.	- Etudes préliminaires réalisées - Documents de programmation pédagogique élaborés selon l'APC et selon le mode de l'alternance réalisés intégrant les modules de soft skills, de langues, de culture industrielle et automobile, de qualité et de lean manufacturing. - AST réalisées et programmes de l'enseignement supérieur adaptés intégrant les modules de soft skills, de langues, de culture industrielle et automobile, de qualité et de lean manufacturing - Les compétences linguistiques et comportementales (soft-skills) et culturelles (culture industrielle) des employés et des formés dans le secteur améliorées.
Porteurs et parties prenantes	
Le SEFP, qui est doté de l'expertise en ingénierie de formation, peut être porteur de cette action pour les programmes de FP et la réalisation des AST. La collaboration avec l'OFPPT, les IFMIA, l'enseignement supérieur et les entreprises est nécessaire. Les établissements de l'Enseignement Supérieur concernés par l'implantation des filières en question sont responsables de l'adaptation des programmes. D'autres intervenants concernés sont également associés tels les ministères et organismes en lien avec le secteur.	

Recommandation 5	
Création d'une plate-forme de recherche/développement et d'innovation dans le secteur automobile	
Justifications	
Il s'agit d'installer un nouveau « mind set » propice au développement de la culture de l'innovation. Cette initiative permettrait d'un côté, de répondre aux premiers besoins actuellement référencés, notamment, l'optimisation design, l'ingénierie produit, l'ingénierie process, et d'un autre côté, de développer des compétences spécifiques, pour véhicules électriques, véhicules connectés, autonomes, digitaux, ...et s'orienter de plus en plus vers la robotisation et l'automatisme, tels qu'exigés de plus en plus sur le marché et par le secteur. La création de l'ensemble des départements R&D en automobile contribuera à une meilleure intégration de la chaîne de valeur.	
Objectifs et consistance	Résultats attendus et indicateurs
- Développer l'innovation et la R&D locale ; - Encourager la recherche- développement au sein des entreprises du secteur en relation avec les écoles d'ingénieurs et les universités ; - Créer des chaires d'entreprises (création des tribunes ou plateforme d'entreprises (échange d'informations, d'expériences, formation, stages) - Diffuser le savoir auprès des étudiants ;	- Benchmark réalisé et solution approuvée - Convention entre les parties prenantes signée ; - Plate-forme établie ; - Résultats de la recherche / domaine ; - nombre de thèses de recherches ; - Intégration de la chaîne de valeur améliorée ; - Amélioration de la compétitivité de l'entreprise marocaine ;

- Définir les domaines de R&D; - Réaliser une étude de benchmark des plateformes de R&D et de chaires d'entreprises dans le secteur automobile; - Etablir une convention de partenariat entre les parties prenantes ; - Appuyer la mise en place d'une plate-forme pilote de R&D sur les plans organisation, technique, scientifique.	- Amélioration de l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur.
Porteurs et parties prenantes	
Une université ou Ecoles d'ingénieurs dans les domaines pilotes sélectionnés en partenariat avec une ou plusieurs entreprises collaborent pour la mise en place de la plate-forme R&D. D'autres organismes en lien avec la recherche et développement sont associés.	

Recommandation 6	
Extension de la gouvernance des établissements de formation par la cogestion avec les professionnels du secteur automobile	
Justifications	
Le secteur automobile est considéré comme moteur de croissance de l'économie marocaine eu égard au potentiel qu'il recèle notamment en matière de création de l'emploi. La disponibilité et la qualité des compétences constituent un élément déterminant pour la réussite des investissements industriels dans le secteur automobile et jouent un rôle de premier ordre dans l'attractivité de ces investissements. Pour répondre à ces préoccupations, l'implication des professionnels du secteur s'avère nécessaire dans le montage, le pilotage et la gestion du dispositif de formation dédié au secteur de l'automobile et ce dans le cadre d'un partenariat public privé permettant ainsi d'assurer une offre de formation adaptée aux besoins des entreprises. Cette approche managériale souple permettra au dispositif d'être plus réactif face aux besoins évolutifs du secteur grâce à l'implication des professionnels dans la gestion des établissements sectoriels par la généralisation du Comité de Gestion de l'Etablissement (CGE) des établissements sectoriels.	
Objectifs et consistance	Résultats attendus et indicateurs
- renforcer l'employabilité et l'insertion des lauréats et doter le secteur de compétences adaptées pour l'atteinte des objectifs stratégiques du Maroc. - Mettre en place un Comité de Gouvernance présidé par la profession - Mobiliser les entreprises du secteur pour qu'elles puissent jouer un rôle majeur dans : ✓ L'expression des besoins en compétences ; ✓ Le développement et la mise en œuvre de la formation par alternance; ✓ L'insertion des lauréats du Centre - Mettre l'adéquation Formation-Emploi au cœur des objectifs de gouvernance (adaptation des formations, ajustement de la carte de formation, assurer les stages et alternance)	- Convention entre les parties prenantes signée ; - comité de gouvernance mis en place ; - Nombre d'entreprises mobilisées autour de cette convention ; - Formation en alternance assurée (tuteurs d'entreprises identifiés et leur formation assurée) ; - Meilleure employabilité des lauréats : Taux d'insertion des lauréats élevé ; - Amélioration de la compétitivité des entreprises.
Porteurs et parties prenantes	
Comité de Gouvernance présidé par la profession et constitué des membres des 2 parties (Centre de formation, entreprise). Il est responsable de la gestion du centre qui assure un service public de formation.	

--

Recommandation 7	
Création d'une plate-forme collaborative entre les institutionnels, les établissements d'enseignement et de formation et les entreprises du secteur automobile	
Justifications	
Le Maroc peut se féliciter d'être le leader sur tout le continent (devant l'Afrique du Sud) en télécommunications, infrastructures et équipements compris. La téléphonie mobile a connu une croissance phénoménale en avance sur bien des pays dans le monde. En contrepartie, l'usage du web ne semble pas bien décoller et le mail n'est pas encore un réflexe acquis au niveau professionnel. Les intervenants dans le secteur automobile au Maroc sont nombreux et variés. Les relations entre eux se font uniquement par téléphone et télécopie via une suite de processus que l'usage d'une plate-forme collaborative pourrait aider à optimiser. Cette plate-forme intégrerait une base de données sur l'offre de formation professionnelle et d'enseignement supérieur dans le secteur, une base de données sur les entreprises du secteur ainsi qu'un site web permettant de fournir un bouquet de services interactifs afin d'améliorer la communication entre les différents acteurs concernés par la formation professionnelle et l'enseignement supérieur dans le secteur automobile au Maroc. Les cibles et acteurs seront : tout candidat ou stagiaires de la FP et les étudiants à la recherche de formation ou de stage, les entreprises du secteur, les associations professionnelles du secteur, les établissements de FP et les institutions d'enseignement supérieur, les professionnels de la formation, les départements ministériels concernés.	
Objectifs et consistance	Résultats attendus et indicateurs
- Ouverture du monde de la formation et de l'enseignement sur le milieu professionnel - Assurer la visibilité de l'offre de formation professionnelle et d'enseignement supérieur du secteur automobile au Maroc - Fournir un bouquet de services interactifs afin d'améliorer la communication entre les différents acteurs concernés par la formation dans le secteur automobile au Maroc. - Renforcer l'employabilité et l'insertion des lauréats - Faciliter aux stagiaires et étudiants les stages et l'alternance - Nouer des partenariats avec le milieu professionnel et économique	- Cahier de charges de la plate-forme élaboré ; - Comité de support du projet mis en place ; - B.D.D des offres de FP et d'enseignement supérieur et BDD des entreprises du secteur élaborée ; - Site web réalisé ; - Régie (personnel de gestion du site web) mise en place ; - Meilleure employabilité des lauréats ;
Porteurs et parties prenantes	
Le cahier des charges déterminera la partie qui hébergera la plate forme ; le choix se fera entre des structures qui sont d'ailleurs prévues telles que les campus métiers prévus par la stratégie de la FP 2021, les cités des métiers et des compétences prévues dans la nouvelle feuille de route de développement de la FP ou encore l'un des institutionnels ; Le comité de support sera constitué des représentants : OFPPT, Ministère de l'Industrie, SEFP, SEES, AMICA, CGEM, GIAC industrie, ANAPEC.	

Annexe 1 : Sources documentaires

- AMICA, (2017) : Développement de la filière automobile au Maroc.
- ANAPEC (2019) : Données sur la veille prospective 2019. Royaume du Maroc.
- ANAPEC (2019) : Données sur les mécanismes d'insertion professionnelle. Royaume du Maroc.
- BIT (2019) : Bases de données de l'enquête TRAVERA sur la chaîne de valeur du secteur automobile marocain. Bureau d'Etudes MIMAP pour le compte du BIT.
- BIT- (16 février 2017). Renforcer l'Impact du Commerce International sur l'Emploi, L'intégration des PME dans les Chaînes de Valeurs pour l'Export.
- Centre de Développement des Compétences (CDC) Automobile (2019) : Documentation sur le suivi du contrat d'exécution. OFPPT. Royaume du Maroc.
- Chebbi, H.E ., (2016) : Compétences pour le commerce et la diversification économique (STED) en Tunisie : Cas du secteur de l'agroalimentaire. ILO
- « Compétences pour le commerce et la diversification économique » : Cas du secteur de l'automobile au Maroc.
- Con Gregg, Marion Jansen, Erik von Uexkull : STED Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique : Guide pratique. Département des compétences et de l'employabilité, Programme commerce et emploi. BIT.
- CR Atelier technique de prospective sur l'étude STED (9 et 10 avril 2019), Rabat
- Direction de l'Automobile (2018) : PP Sur le secteur automobile, stratégie et bilan. Ministère de l'Industrie de l'Investissement du Commerce et de l'Economie Numérique. Royaume du Maroc.
- Direction de Développement, Direction de la Formation, Direction de la formation en Cours d'emploi (2019) : Documentation sur la carte de formation, la formation continue, la gestion des établissements sectoriels et le développement des compétences. OFPPT. Royaume du Maroc.
- Direction des Etudes et des Prévisions Financières (Janvier 2019) : Tableau de bord sectoriel de l'économie marocaine. Ministère de l'économie et des finances.
- Direction des Etudes et des Prévisions Financières, (2015) : Le secteur automobile au Maroc: vers un meilleur positionnement dans la chaîne de valeur mondiale. Etude DEPF. Ministère de l'Economie et des Finances. Royaume du Maroc.
- Direction de la Formation : Accompagnement du secteur automobile par la formation. Ministère de l'industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique.
- Direction de l'Observatoire du Marché de Travail (2018) : Le marché du travail en 2017. Ministère du Travail et de l'insertion professionnelle. Royaume du Maroc.
- Direction de la Planification et de l'Evaluation (2014 et cheminement 2012) : Etudes de suivi de l'insertion et de cheminement des lauréats de la formation professionnelle, secteur automobile. Secrétariat d'Etat chargé de la formation professionnelle. Royaume du Maroc.
- Direction de la Planification et de l'Evaluation (2019) : Statistiques et carte de la formation professionnelle. Secrétariat d'Etat chargé de la formation professionnelle. Royaume du Maroc.
- Direction de l'usine PSA Peugeot Citroën (2019) : Données sur l'écosystème PSA . Usine PSA de Kénitra.
- Documents de international Organization of Motor Vehicle Manufacturer (OICA)
- Etude réalisée pour la CGEM par le cabinet Roland Berger, (2014) : L'économie informelle : impacts sur la compétitivité des entreprises et propositions de mesures d'intégration.
- Gegg, ., Jansen, M., Von Uexkull, E ., (2017) : Compétences pour le commerce et la diversification économique (STED) : Guide pratique. ILO

- Grégoire, M., (2018-2019) : Mécanismes Institutionnels : Cas du Secteur Automobile au Maroc. ILO.
- Ibourek , A . (juin 2019) : Etude TRAVERA "Commerce et chaîne de valeur dans les activités porteuses d'emplois " : Cas du secteur de l'automobile au Maroc. ILO
- IFMIA de Casablanca et IFMIA de Kénitra (2019) : Documentation, Données et Statistiques sur la formation dans le secteur automobile. IFMIA-SA. Royaume du Maroc.
- ILO, (2019) : CR Atelier technique de prospective sur l'étude STED, tenu les 9 et 10 avril à Rabat-Maroc.
- International Organization of Motor Vehicle Manufacturer (OICA), (2019).
- Jaidi, L., Msadfa, Y. (2017) : « La complexité de la Remontée des Chaînes de valeur Mondiales : Cas des industries automobile et aéronautique au Maroc et en Tunisie. OCP Policy Center.
- Matthias L. Herr, Tapera J. Muzira (2012) : Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent (DECAV), Guide à l'usage des praticiens du développement économique, des gouvernements et des entreprises privées--, BIT
- REM/REC secteur automobile, site du SEFP. Royaume du Maroc.
- Service Economique régional (Mai 2017) : Le secteur industriel automobile au Maroc. Ambassade de France au Maroc.
- Site de CGEM : baromètre de conjoncture économique. Royaume du Maroc.
- Site Web du Ministère de l'industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique (Royaume du Maroc) : Plan d'accélération industrielle.
- Site du Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique : Données, statistiques et système d'enseignement Supérieur, BTS, Bac Pro (2019), Royaume du Maroc.
- Site web du SEFP : Rapport d'activités 2016/2017. SEFP. Royaume du Maroc.
- Site de la Banque Mondiale : Doing business.
- Site du HCP : Données sur l'emploi, la population, l'activité, le chômage, ...Royaume du Maroc.
- Site de l'Office des Changes : Données sur les exportations du secteur automobile. Royaume du Maroc.
- Stratégie de la formation professionnelle, site du SEFP. Royaume du Maroc.
- Tommaso Pardi, (janvier 2017) : L'avenir du travail dans le secteur automobile : Les enjeux de la (de)globalisation. GIS Gerpisa et IDHES/CNRS.
- Youzbachi, M. , (2016) : Compétences pour le commerce et la diversification économique (STED) en Tunisie : Cas du secteur de la métallurgie et de la construction métallique. ILO

Annexe 2 : Guide d'entretien avec les partenaires clés

Guide d'entretien avec les partenaires clés Pour le projet d'étude :

« Etude sur les compétences pour le commerce et la diversification économique (STED) dans le secteur de l'automobile au Maroc »

Personne(s) interviewée(s) :

.....
.....
.....
.....

Organisme :

.....
.....

(Sous secteur d'appartenance de la personne interviewée :

.....
.....

Date de l'entretien :

Introduction

1. Présentation des objectifs de l'étude STED et de la collaboration attendue de la part de la personne rencontrée.
2. Clarification, si nécessaire, de la fonction de la personne rencontrée et du rôle de l'organisme qu'elle représente.

Attente :

- Expression des principaux besoins en termes de compétences/RH et formations dans le domaine de l'automobile;
- Mise à la disposition de l'étude des données et statistiques sur le secteur, l'emploi et la formation, indications sur l'évolution quantitative de l'emploi et de toute documentation utile ;
- Principales activités économiques du secteur et des écosystèmes;
- Evolution des métiers (facteurs de transformation, compétences requises à l'avenir).

A- Le sous-secteur d'appartenance de la personne interviewée dispose-t-il d'un dispositif spécifique de formation de ses propres ressources humaines pour les métiers de l'automobile? Si oui lequel ? (à préciser) : (propre ou en partenariat)

B- Le sous-secteur : Situation du sous-secteur d'appartenance de la personne rencontrée

3. Qu'est-ce qui caractérise aujourd'hui le sous-secteur?

3.1 Vue globale de l'organisme ou entreprise :

3.2 Caractéristiques du sous-secteur en général

4. Quels sont les défis et les enjeux actuels de ce sous-secteur?

5. Quelles transformations connaîtra-t-il dans les prochaines années? Quelles sont les raisons de ces transformations?

a) Sous-questions au besoin, sur certaines de ces raisons (exemples: l'impact de l'ouverture des marchés; le développement technologique; les TIC)

b) Sous-question au besoin : quels changements sont prévisibles pour les entreprises du sous-secteur (taille, modes d'organisation, défis de rentabilité, etc.)

C- Ressources humaines/ Main-d'œuvre du sous-secteur :

6. A votre avis, quelles sont les forces et/ou faiblesses des Ressources humaines / Main-d'œuvre actuelles en relation avec les métiers de l'automobile? (disponibilité, qualité, types de profils, recrutement, ...)

7. Quels seront les impacts des transformations mentionnées précédemment sur les Ressources humaines / la main-d'œuvre en relation avec les métiers de l'automobile?

8. Quels métiers ou professions connaîtront des transformations importantes (automobile)?
Métiers émergents ?

9. Quels seront les métiers ou professions en développement et les métiers et professions en décroissance (logistique)? Avez-vous une idée des besoins quantitatifs ?

10. Quels sont les lois, règlements ou encadrements administratifs qui ont un impact direct sur les métiers?

11. Quelles sont les compétences (savoirs et savoirs faire et savoirs être) les plus importantes pour les Ressources humaines /main-d'œuvre de l'avenir en relation avec les métiers de l'automobile?

12. Prévoyez-vous des changements dans l'organisation du travail? Si oui lesquels ?

D- La formation professionnelle / l'Enseignement supérieur (secteurs public et privé)

13. Quels commentaires pouvez-vous faire sur l'offre actuelle de formation professionnelle et/ou de l'Enseignement supérieur (forces et faiblesses) par rapport aux besoins du secteur de l'automobile?

14. Afin de soutenir le mieux possible le sous-secteur et son développement au cours des prochaines années et de répondre à ses besoins, quelles devraient être les actions prioritaires à entreprendre au sein du dispositif de formation professionnelle et/ou d'enseignement supérieur?

D- Comment la consultation des partenaires sociaux au sujet de la formation pourrait contribuer à une meilleure gestion des ressources humaines en adéquation avec les exigences du secteur.

15. Les partenaires sociaux sont-ils consultés au sujet de la formation des RH ?

16. Comment cette consultation contribue-t-elle à une meilleure gestion des RH ?

Recherche documentaire

17. Demander si la personne ou l'organisme possède des documents pertinents pour notre recherche documentaire ou si elle connaît de tels documents.

Conclusion

18. Remerciements à la personne rencontrée et information sur les suites éventuelles à la rencontre.

Annexe 3 : Liste des personnes ressources rencontrées :

Nos remerciements s'adressent tout particulièrement aux personnes ressources rencontrées qui ont bien voulu nous recevoir et pour les informations et les données qu'elles ont bien voulu mettre à disposition de l'étude.

Nom & Prénom	Fonction	Organisme
CABON Rémi	Directeur de l'usine Peugeot PSA de Kénitra	Peugeot PSA
KAMAL Abderrezak	Responsable des Ressources Humaines, IFMIA Casablanca	IFMIA-SA
JAFFAL Mohamed	Directeur de l'IFMIA Kénitra	IFMIA-SA
HAZIM Mohamed	Directeur de l'Observatoire National du Marché du Travail	Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle
BOUSFIHA Abdeljalil	Chef de la Division des études d'évaluation des programmes de l'emploi -DONMT	Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle
MENAI Salma	Direction de la Formation	Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique
ALAOUI Khalid	Directeur de la formation	OFPPT
LAITA Hamid	Chef de Division, Direction de Développement	OFPPT
HAJJAJI Abdelilah	Chef de service, Direction de la Formation	OFPPT
EL KHAOULANI Ali		OFPPT
BAIJI Mustapha	Directeur du Centre de Développement des Compétences (CDC) du secteur Automobile	OFPPT
JAABARI Abdelhaq	Chef de Service, Direction de la Formation en Cours d'Emploi	OFPPT
EL HAMAMI Larbi	Chef de Division, Direction de la Formation en Cours d'Emploi	OFPPT
MARAH Ahmed	Direction de la Formation	OFPPT
TANTAOUI Imane	Cadre administratif, Direction de Développement	OFPPT
OUAZZANI Hassan	Chef de Service Prestations Aux Chercheurs d'Emploi	ANAPEC
ENNABIHE Fatiha	Chef de la Division de la Coopération	SEFP
ARSALANI Khalid	Chef de Service de la Carte	SEFP
DAOUDI Mohamed	Chef de Service des Etudes secteur tertiaire	SEFP
BENTOUDJA Naima	Chef de Service des programmes secteurs primaire et secondaire	SEFP
ENNOUISSAR Hamid	Chef de la Division de la Formation en	SEFP

	Cours d'Emploi	
GHANIMI Assou	Chef de la Division de la Formation Professionnelle Alternée	SEFP
MIMI Abderrahim	Chef de Service de suivi de l'insertion des lauréats de la FP	SEFP

Annexe 4 : Répartition des besoins en formation 2017-2020 par profils

(La formation professionnelle concerne les profils en couleur grisée)

Tableau 10 : Répartition des profils à former pour l'écosystème câblage

Profils	Nombre
Management	100
Cadres administratif (achats, finance, RH)	100
Cadres Technique (log, qualité, maintenance, Ingénierie, Production, Informatique)	390
Ingénieurs (qualité, logistique, ingénierie, maintenance, etc.)	188
Agent de qualité	890
Chef de ligne production	860
Employés administratifs (achats, finance, RH)	422
Agents de maîtrise production + Chef d'équipe	1125
Technicien maintenance	615
Technicien ingénierie	520
Technicien (informatique, amélioration, hygiène/sécurité)	90
Magasinier	140
Opérateurs (coupe, préparation, assemblage, tests, ingénierie, maintenance)	23900
Opérateurs logistique	660
Total	30000

Source : DF/MIICEN

Tableau 11 : Répartition des profils à former pour l'écosystème métal-emboutissage

Profils	Nombre
Management de projets industriels	100
Ingénieur Système Production	80
Ingénieur Conception	40
Ingénieur Qualité	40
Ingénieur Méthodes	40
Ingénieur Maintenance	60
Ingénieur Logistique	60
Ingénieur Hygiène, Sécurité et Environnement	20
Ingénieur Matériaux	60
Technicien Chaudronnier	400
Technicien en mise en forme des matériaux métalliques	400
Technicien Usinage	400
Technicien en Système de Production	200
Technicien en Conception	80
Technicien Qualité	100
Technicien Méthodes	100
Technicien Maintenance	160
Technicien Logistique	160
Opérateur Chaudronnier	1 000
Opérateur Usineur	1 000
Opérateur Outilleur	500
Total	5 000

Source : DF/MIICEN

Tableau 12 : Répartition des profils à former pour l'écosystème batteries

Profils	Nombre
Management d'usine	10
Ingénieurs process (système de production, conception, qualité, méthodes, etc.)	10
Ingénieurs métier	20
Techniciens process (qualité, méthode, logistique, etc.)	70
Techniciens métiers	50
Opérateurs	830
Fonctions supports (RH, administratif)	10
Opérateurs de logistiques et de recyclages -Emplois indirects	500
Total	1500

Source : DF/MIICEN

Tableau 13 : Répartition des profils à former pour l'écosystème intérieur véhicule et sièges

Profils	Nombre
Management de projets industriels	420
Ingénieur Système Production	420
Ingénieur Conception	210
Ingénieur Qualité	210
Ingénieur Méthodes	210
Ingénieur Maintenance	330
Ingénieur Logistique	150
Ingénieur Hygiène, Sécurité et Environnement	330
Ingénieur Matériaux	330
Technicien Chaudronnier	120
Technicien en mise en forme des matériaux métalliques	120
Technicien Usinage	120
Technicien en Système de Production	610
Technicien en Conception	280
Technicien Qualité	280
Technicien Méthodes	280
Technicien Maintenance	500
Technicien Logistique	500
Technicien coupe	900
Technicien couture	900
Technicien plasturgiste	1 500
Opérateur Chaudronnier	300
Opérateur Usineur	300
Opérateur outilleur	150
Opérateur maintenance (coiffes de sièges)	1 600
Tapissier/sellier/garnisseur	2 350
Opérateur couturier	2 350
Opérateur tuyauteur	1 550
Opérateur plasturgiste	2 400
Agents de traitement de surface	100
Moulistes	180
Total	20 000

Source : DF/MIICEN

Tableau 14 : Répartition des profils à former pour l'écosystème powertrain

Profils	Nombre
projets industriels	200
Ingénieur système production	200
Ingénieur conception	50
Ingénieur qualité	50
Ingénieur méthodes	50
Ingénieur maintenance	100
Ingénieur logistique	100
Ingénieur Hygiène, Sécurité, Environnement	100
Ingénieur matériaux	50
Technicien métier	2100
Technicien en système de production	400
Technicien en conception	200
Technicien qualité	200
Technicien méthode	200
Technicien maintenance	300
Technicien logistique	300
Opérateur métier	5400
Total	10000

Source : DF/MIICEN