

Promouvoir le transfert de compétences en milieu professionnel



Amine Mounir Alaoui
Président de la
commission



Mohammed BENKADDOUR
Rapporteur du thème

L'avis du CESE intitulé : « promouvoir le transfert de compétences en milieu professionnel », élaboré dans le cadre d'une auto-saisine, traite de la question de la sauvegarde des compétences et des savoir-faire au sein des organisations publiques ou privées et propose des pistes d'action à même de promouvoir leur transfert. Il a été adopté à l'unanimité par l'Assemblée Générale du Conseil Economique, Social et Environnemental, lors de sa 138^{ème} session ordinaire, tenue le 29 septembre 2022.

Les compétences constituent le patrimoine immatériel de toute organisation et leur transfert est au cœur de la pérennité et de l'efficacité du secteur public et de la compétitivité du secteur privé. En effet, le transfert de compétences permet de préserver les savoirs, en particulier ceux qui sont peu formalisés ou issus uniquement de l'expérience. Il permet également d'optimiser le temps de travail, de s'approprier la culture de l'organisation, de valoriser le capital humain et renforcer sa cohésion.

Le CESE relève dans son avis que le sujet du transfert des compétences au Maroc n'occupe pas la place qui lui échoit. Ainsi, les actions et initiatives (cartographie, référencement) menées dans ce cadre demeurent peu probantes et de nombreux obstacles entravent ce processus au sein des organismes. Il est permis de citer à cet égard :

- l'absence d'un encadrement procédural dédié. La voie « informelle » est la plus utilisée dans le transfert des compétences, particulièrement au profit des nouvelles recrues ;
- un manque patent de mécanismes et de canaux de transfert de compétences (processus d'intégration, socialisation des compétences, plateformes de partage de connaissances, plans de succession, etc.) ;
- la « cassure » de la chaîne de transmission dans certains métiers caractérisés par une forte composante tacite et un apprentissage basé sur l'expérience (tels que l'artisanat).

Cet état de fait pourrait s'expliquer par une faible culture de partage et de transmission des savoirs au sein des organisations, mais aussi par un cadre juridique qui favorise peu le transfert des compétences. En effet, le statut général de la fonction publique tout comme le code du travail, mettent davantage l'accent sur les diplômes, l'ancienneté, les grades, les qualifications et les expériences professionnelles. Ils ne sont pas manifestement de nature à favoriser une valorisation des compétences et ne définissent pas les modalités de leur transfert.

Ce diagnostic partagé met en évidence l'impérieuse nécessité pour notre pays d'accorder une attention particulière à cette problématique susceptible de se complexifier davantage eu égard :

- au départ massif à la retraite qui touchera 9,75% de l'effectif du personnel de la fonction publique entre 2021 et 2025, conjugué à un effort de recrutement insuffisant.
- à l'intensification du phénomène de migration des ressources humaines qualifiées à l'étranger. A ce titre, le Maroc se classe au 2^{ème} rang dans la région MENA en matière de fuite de compétences (cf. *international human flight and brain drain index, 2022*).

Au regard de l'importance du sujet, le CESE appelle à faire de la préservation et du transfert des compétences une composante transversale de toutes les stratégies et les politiques de gestion du capital humain. À cet égard, il est recommandé de mettre en œuvre les principales mesures suivantes:

- Réviser le statut de la fonction publique et le code du travail, et en y intégrant la notion de compétences avec une caractérisation précise de son contenu et de sa portée en plus d'explicitier les modalités de leur transfert ;
- Mettre en place une cartographie des compétences dans l'optique de les pérenniser et de sauvegarder les métiers menacés de disparition, en :
 - créant et maintenant à jour les répertoires des emplois/métiers (REM) et les référentiels des emplois/compétences (REC) ;
 - mettant en place et/ou en renforçant les observatoires de métiers et compétences qui recensent, les compétences existantes et/ou manquantes et identifient les métiers sous-stress ou en péril, en vue d'ajuster les programmes de formation;
 - renforçant les plans de sauvegarde des métiers menacés de disparition, notamment ceux de l'artisanat par le biais de l'apprentissage et en s'appuyant sur les méthodes ancestrales de transmission (schéma « maâlem/apprenti »).
- Améliorer le transfert de compétences grâce au levier de la formation continue en :
 - utilisant le crédit-temps formation continue (conformément aux dispositions de la loi 60-17 relative à l'organisation de la formation continue au profit des salariés du secteur

privé) pour mettre en œuvre le transfert de compétences et en orientant une partie de la taxe de formation professionnelle pour financer des programmes visant à assurer le transfert de compétences au sein de l'entreprise ;

- recourant aux employés expérimentés, retraités et aux réseaux de compétences pour encadrer les formations continues et améliorer le niveau des formateurs.
- Adopter des mesures incitatives en faveur du transfert de compétences dans les secteurs public et privé :
 - prendre en considération les efforts déployés en matière de transfert de compétences dans le processus de l'évaluation de la performance et l'évolution salariale ;
 - permettre une mobilité intra et intersectorielle des travailleurs relevant du public et du privé, dans le sens d'assurer le transfert de compétences, d'expertises et de savoir-faire, tout en garantissant la continuité des acquis sociaux. Ceci passe principalement par la mise en place d'un cadre légal adapté.

Cet avis, élaboré sur la base d'une approche participative avec l'ensemble des parties prenantes, est le résultat d'un large débat entre les différentes catégories du Conseil ainsi que des auditions organisées avec les acteurs concernés. Il s'est également appuyé sur une consultation lancée via la plateforme de participation citoyenne du CESE « ouchariko ». A cet égard, les répondants ont mis l'accent sur la nécessité de mieux structurer le processus de transfert de compétences. Les résultats du sondage corroborent aussi bien le diagnostic dressé au niveau de l'avis, que les recommandations émises.