

المجلس
الاقتصادي
والاجتماعي
والبيئي



المملكة المغربية
Royaume du Maroc

ⵎⴰⵔ ⵏ ⵙⵉⵔ ⵏ ⵙⵉⵔ ⵏ ⵙⵉⵔ
CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

Avis

du Conseil Economique, Social et Environnemental

Promouvoir le transfert de compétences en milieu professionnel

Auto-saisine n°62/2022

Avis

du Conseil Economique, Social et Environnemental

Promouvoir le transfert de compétences en milieu professionnel

Avis préparé par :
Commission permanente chargée de la société du savoir et de l'information

Président de la commission : Amine Mounir Alaoui
Rapporteur du thème : Mohammed Benkaddour
Expert permanent : Mohamed Amine Charar

ASA-C5-092022-62-7178-fr

Conformément aux dispositions de l'article 6 de la loi organique n°128-12, le Conseil économique, social et environnemental (CESE) s'est autosaisi, aux fins de préparer un avis sur la promotion du transfert de compétences en milieu professionnel.

Dans ce cadre, le Bureau du Conseil a confié à la Commission chargée de la société du savoir et de l'information l'élaboration dudit avis.

Lors de sa 138^{ème} Session Ordinaire tenue le 29 septembre 2022, l'Assemblée Générale du CESE a adopté à l'unanimité l'avis intitulé : « promouvoir le transfert de compétences en milieu professionnel ».

Élaboré sur la base d'une approche participative, l'avis est le résultat d'un large débat entre les différentes catégories qui composent le Conseil, des auditions organisées avec les principales parties prenantes concernées, ainsi que d'une consultation lancée sur la plateforme digitale de participation citoyenne du Conseil « ouchariko.ma ».

Synthèse

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.

En effet, 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 « maître/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.

Introduction

Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), la notion de compétence recouvre la connaissance, les aptitudes professionnelles et le savoir-faire maîtrisé et mis en pratique dans un contexte professionnel spécifique¹. Les compétences sont ainsi des connaissances additionnées de l'expérience individuelle et de la valeur ajoutée personnelle² : le savoir-faire, le jugement, le savoir-être, le degré d'appréciation et d'interprétation des résultats, *etc.* Les compétences revêtent un caractère dynamique et certaines compétences sont parfois obsolètes, alors que de nouvelles compétences sont à créer et à développer.

La problématique générale des compétences est très large et concerne la totalité du cycle de vie professionnel depuis la formation initiale à l'école ou à l'université jusqu'à la formation tout au long de la vie, en passant par celles développées par le fonctionnaire ou le salarié ou le professionnel à travers les expériences propres. Cette problématique inclut également les compétences utiles développées à l'intérieur des institutions publiques ou privées et qui ne sont pas suffisamment transcrites pour pouvoir être partagées et qui risquent de disparaître lors du départ de ceux qui les détiennent.

Les compétences constituent une partie du patrimoine immatériel de toute organisation. Le transfert de compétences est au cœur de la pérennité et de l'efficacité des secteurs public et privé. Ce processus pourrait selon certaines études, contribuer à hauteur de 35% à l'amélioration des résultats des projets³. Il s'agit donc d'un processus essentiel en milieu professionnel consistant à assurer la transmission, entre employés, des compétences et savoir-faire, de manière à prémunir efficacement les organisations contre tout risque de déperdition de ce capital précieux.

Le type de compétences (tacite ou explicite) est important et détermine la complexité de l'opération de transfert⁴. En effet, les compétences tacites sont beaucoup plus difficiles à transmettre que celles explicites étant donné l'importance de leur transfert via l'expérience car l'on peut savoir plus que l'on peut dire « we can know more than we can tell »⁵.

Il est manifeste que le Maroc dispose de compétences avérées que ce soit au niveau du secteur public ou du secteur privé. Ces compétences lui ont permis d'atteindre son niveau de développement actuel, en particulier depuis l'indépendance.

Les compétences accumulées dans les différents secteurs constituent une part importante du capital immatériel du pays. En prenant en considération le cycle de vie des compétences⁶, il est ainsi vital de les transférer de génération en génération afin de les sauvegarder.

1 - Conférence générale de l'Organisation Internationale du Travail : R195 - Recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004.

2 - Les niveaux du savoir sont les données, les contenus, les informations, les connaissances et enfin les compétences ; Source : Livre blanc de l'observatoire de la gouvernance de l'information, 3org, 2012

3 - Pulse of the Profession, « Capter la valeur du management de projet par le transfert des connaissances », Mars 2015, Project Management Institute.

4 - Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi "The Knowledge-Creating Company", Oxford University Press, 1995.

5 - Michael Polanyi, The Tacit Dimension, 1965.

6 - Toutes les compétences ne sont pas bonnes à transmettre puisqu'il existe de compétences obsolètes voire archaïques qui sont vouées à la disparition.

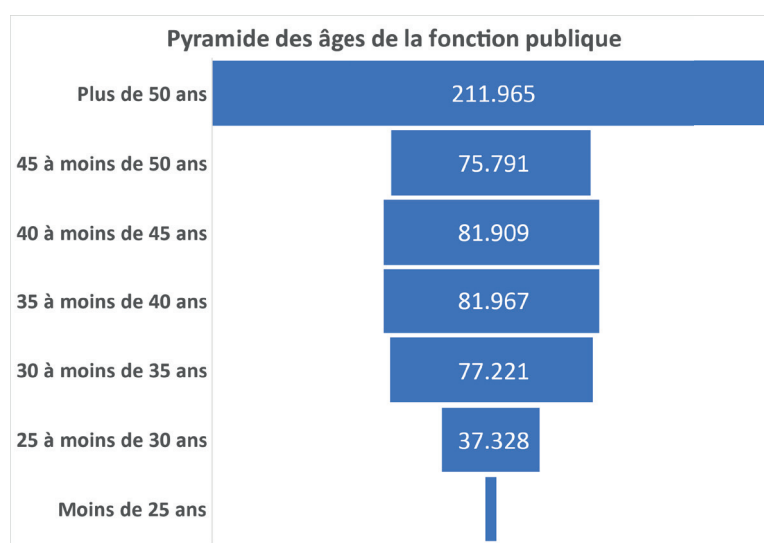
Le Conseil économique, social et environnemental se penche à travers cet avis sur la problématique du transfert et de la pérennisation des compétences et savoir-faire dans le milieu professionnel (administration, entreprises, métiers) ainsi que les orientations et actions à même de promouvoir ce capital immatériel. La présente autosaisine se propose, en particulier, de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les risques compromettant la sauvegarde des compétences dans le milieu professionnel ?
- Quels sont les mécanismes actuels de transfert et de sauvegarde des compétences dans les secteurs public et privé ?
- Le cadre législatif et réglementaire actuel, favorise-t-il le transfert de compétences ?
- Quels mécanismes à adopter pour que les compétences puissent être mieux partagées, y compris celles qui ne sont pas formalisées (tacites) ?
- Quelles stratégies de transfert et de sauvegarde des compétences en fonction des environnements (public, privé structuré, TPE/PME, artisanat, etc.) ?

I. Les défis du transfert des compétences dans le milieu professionnel au Maroc

1. Départ massif des fonctionnaires à la retraite

S'agissant du secteur public, 9,75% de l'effectif du personnel de la fonction publique feront valoir leur droit à la retraite du fait de la structure de la pyramide des âges⁷ pour la période 2021-2025. Selon les acteurs auditionnés, le départ toucherait plus particulièrement les responsables. Ce sont donc souvent les cadres les plus expérimentés qui vont inéluctablement quitter la fonction publique.



Source des données : rapport sur les ressources humaines, annexé au projet loi de finances 2022

Par ailleurs, il convient de souligner que l'opération du départ volontaire a « vidé » plusieurs services publics de leurs cadres compétents. Cette opération intitulée « Intilaka », lancée en 2005, avait pour principale finalité la maîtrise de la masse salariale de la fonction publique avec en parallèle la promotion d'une gestion moderne des ressources humaines. Elle a concerné 38.591 fonctionnaires dont plus de la moitié ayant le statut de cadre (53,6%) et dont près d'un tiers exerçait dans le département de l'éducation nationale⁸. Rétrospectivement, cette opération s'est limitée à l'allègement des effectifs sans pour autant avoir l'impact nécessaire sur la réduction de la masse salariale. Elle a permis, néanmoins, dans une certaine mesure, d'asseoir de nouveaux modes de gestion des ressources humaines basés sur la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC)⁹.

Il est notoire que le transfert de compétences est un préalable important pour la continuité des prestations des services publics telle que prévue par l'article 154 de la Constitution.

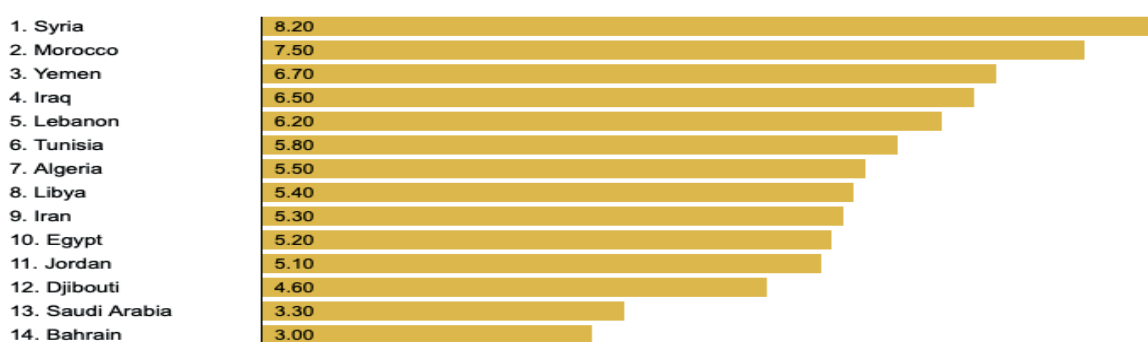
7 - Rapport sur les ressources humaines annexé au projet de loi de finances 2022.

8 - Rapport « Résultats et analyse de l'opération départ volontaire, au 30 octobre 2005 », site du département modernisation de l'administration.

9 - Rapport portant sur l'évaluation du système de la fonction publique, Cour des comptes, 2017.

2. Migration et fuite des cerveaux

Notre pays fait face au phénomène de la migration des compétences et de la fuite des cerveaux. A cet égard, le Maroc est classé numéro 2 dans la région MENA juste derrière la Syrie¹⁰ et devant le Yémen et l'Iraq. Nonobstant ses effets structurellement négatifs, ce type d'émigration donne lieu à des gains à court terme (transfert de fonds) et même à des bénéfices à moyen/long termes comme le transfert de compétences au retour de certains émigrés¹¹.



Source: *the global economy, Human flight and brain drain in MENA*

Échelle de 0 (faible) à 10 (élevé)

Outre le départ des fonctionnaires vers d'autres horizons, l'adoption des modes modernes d'organisation du travail implique souvent une restructuration des administrations et des services publics et un redéploiement du personnel. Ce qui pose un véritable défi pour conserver les compétences nécessaires au bon fonctionnement des organisations.

3. Certaines compétences sont devenues rares ou en péril

S'agissant du secteur public

Le département de l'enseignement supérieur figure parmi les départements les plus touchés par la pénurie de compétences. En effet, d'ici dix ans plus de 5.000 professeurs universitaires feront prévaloir leurs droits à la retraite¹². De manière générale, la qualité de l'enseignement supérieur, dépend en grande partie des compétences développées par les enseignants lors de leur parcours professionnel. Or, ces compétences demeurent malheureusement personnelles et ne sont pas transmises de manière structurée aux nouvelles recrues.

S'agissant du secteur de la santé, notre pays souffre d'une pénurie aiguë de 32.000 médecins et 65.000 infirmiers¹³. Les formations aux métiers de la santé sont largement basées sur le transfert de compétences dans le cadre opérationnel des hôpitaux : le nombre de « maîtres » est à ce titre un facteur déterminant¹⁴.

10 - https://www.theglobaleconomy.com/rankings/human_flight_brain_drain_index/MENA/

11 - OCDE : élaborer une stratégie en faveur des compétences, 2011

12 - L'enseignement supérieur en chiffres 2021-2022, Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation

13 - Rapport thématique sur « L'effectivité du droit à la santé, défis enjeux et voies de renforcement », Conseil national des droits de l'Homme, février 2022

14 - Ce qui justifie le numerus clausus mis en place dans le système de formation médicale en France entre 1971 et 2020

Par ailleurs, il existe un problème systémique de continuité des projets au niveau des départements gouvernementaux et des établissements publics. A titre d'illustration, certains CHU réalisent des prouesses scientifiques et techniques (greffes d'organes, ...) mais arrivent rarement à les pérenniser de manière structurelle, abstraction faite de la composante humaine (porteurs de projets)¹⁵. Ce qui reflète le manque de transfert de compétences dans ces institutions.

Secteur privé

Le secteur privé national fait face à une pénurie des ressources dans certains métiers tels que le digital, accentuée par une forte concurrence internationale, notamment pour les compétences de pointe. Ainsi, selon plus de 85% des responsables des ressources humaines les besoins en matière de profils et talents TIC vont augmenter au cours des cinq prochaines années¹⁶. Par ailleurs, le secteur de l'externalisation des services, incluant les *call centers* et les centres de BPO (*business process outsourcing*) connaît une pénurie de compétences à même d'accompagner valablement sa forte croissance et d'attirer d'autres acteurs internationaux¹⁷. Ce secteur figure parmi les plus grands employeurs à l'échelle nationale avec plus de 100.000 emplois.

Caractérisés par leur forte composante tacite et par un apprentissage basé sur l'expérience, plusieurs métiers de l'artisanat sont menacés de disparition du fait de la cassure de la chaîne de transmission. Dans ce sens, le département de l'artisanat a entrepris un chantier de reconnaissance de 32 métiers en péril en partenariat avec l'UNESCO¹⁸. Outre les chantiers de formation initiale et par apprentissage (loi 12-00), le département de l'artisanat a lancé, toujours dans le cadre du partenariat avec l'UNESCO, une opération-pilote¹⁹ de contractualisation avec les maîtres formant un certain nombre d'apprentis²⁰.

4. Un référentiel de compétences insuffisant et à portée indicative

S'agissant du secteur public

Les méthodes modernes de gestion des ressources humaines à l'instar du GPEEC (Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences) visent à concevoir des projections futures des besoins en compétences et en effectifs requis par les organisations. Il est alors primordial d'avoir une connaissance précise des compétences dont dispose l'organisation à un temps T à travers la mise en place des différents référentiels²¹. S'inscrivant dans une démarche GPEEC, le département chargé de la réforme de l'administration a élaboré pendant la période 2010-2013 un RECAP (référentiel emplois et compétences communs aux administrations publiques)²²

15 - Audition du directeur du CHU de Tanger, novembre 2021.

16 - L'enquête « Réduire l'écart entre compétences numériques et marché du travail : pourquoi le Maroc ne peut y échapper ? », Digital Talent Review, Huawei, 2021.

17 - <https://lematin.ma/express/2021/youssef-chraibi-croissance-rendez-secteur-loutsourcing-souffre-penurie-competences/369128.html>

18 - Audition du département de l'artisanat par le CESE, décembre 2021.

19 - Audition du département de l'artisanat et la FEA par le CESE, décembre 2021.

20 - Exemple : au dernier tisserand de brocard à Fès ont été confié 8 jeunes artisans sélectionnés au terme d'un concours ayant chacun une bourse et une incitation pour créer leur propre atelier.

21 - Guide méthodologique de support à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, Royaume du Maroc et Banque Mondiale, 2008.

22 - https://www.mmsp.gov.ma/uploads/documents/Presentation_REC.pdf

couvrant 255 fonctions transversales à l'ensemble des départements²³. On note aussi l'élaboration, en 2016, par le département de la jeunesse et du sport d'un REC (référentiel emplois et compétences) comportant 41 familles professionnelles²⁴. Il demeure que certains métiers (enseignant, infirmier) ne disposent pas encore de ce type d'outil de planification.

GPEEC (Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences)

La GPEEC est une méthodologie de gestion de ressources humaines destinée à ajuster, dans le court et moyen termes, les effectifs, les compétences des organisations face aux modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique. Il s'agit d'une démarche prospective de la gestion des ressources humaines ayant pour but d'accompagner le changement et assurer la pérennité et le développement des institutions en veillant à ce que celles-ci disposent de ressources humaines nécessaires en nombre et en expertise.

Il demeure que la définition, l'adoption et la mise à jour continue des REC rencontre des difficultés du fait de l'absence d'un cadre juridique contraignant. Par conséquent, les références contenues dans ce document servent uniquement en tant que source d'informations²⁵. Ainsi, le processus de recrutement, prenant appui strictement sur les dispositions du statut de la fonction publique qui ne fait pas référence à la notion de compétences, ne favorise pas « l'obtention » *in fine* du « bon profil », en l'absence d'une caractérisation prédéfinie des profils (par exemple, celui de l'enseignant)²⁶. Il est à signaler que d'autres processus RH sont également impactés par l'absence ou la non-actualisation des REC : la définition des plans ressources humaines pour les départements ministériels, la définition des offres de formation pour les universités et l'OFPPT, etc.

Si la gestion des compétences identifiées et explicites est déjà peu développée, celle des compétences tacites l'est encore moins, ne serait-ce que dans l'identification des personnes clés qui les détiennent afin de pouvoir les transmettre.

S'agissant du secteur privé

Le département gouvernemental en charge de la formation professionnelle a entrepris un chantier de définition des répertoires sectoriels des emplois et métiers (REM) et les REC afin de structurer la gestion du marché de l'emploi et de la formation²⁷. Ces référentiels concernent un certain nombre de secteurs²⁸. Il reste que ce chantier n'a pas couvert l'ensemble des secteurs.

23 - Audition du département de la réforme de l'administration par le CESE, octobre 2021.

24 - http://www.mjs.gov.ma/sites/default/files/rec_mjs_version_definitive_2016_.pdf

25 - Audition du département de la réforme de l'administration par le CESE, octobre 2021.

26 - <https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2021/11/30-11-Rapport-métier-de-lenseignant-V-Fr.pdf>

27 - <https://orientationfp.men.gov.ma/fr/Pages/REM-REC.aspx>

28 - Exemples : aéronautique, automobile, BTP, Commerce et Distribution, l'Électronique le Textile – Habillement et Cuir, les TIC (technologie d'information et de communication) et l'ITO (Information Technology Outsourcing) – Offshoring : source <https://www.dfp.gov.ma/etablissements-accredites/307.html>

Pour sa part, la CGEM (Confédération générale des entreprises du Maroc) a mis en place l'Observatoire Des Branches (ODB)²⁹, une instance spécialisée dans la prospection des besoins en métiers et compétences des secteurs représentés par leurs fédérations sectorielles et Groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC)³⁰.

Ce dispositif permet de caractériser strictement les compétences dites explicites. Pour ce qui est des compétences tacites, chaque entreprise s'organise en fonction de la conscience qu'elle a de son capital immatériel. Si au niveau de certaines grandes entreprises des procédures sont parfois mises en place, les PME/TPE ne sont généralement pas outillées pour organiser le maintien et le transfert de compétences de leur personnel³¹, ce qui peut à terme mettre en péril leur activité.

5. la culture de préparation de la relève est faible, le cadre légal inadapté et les mesures d'accompagnement limitées

S'agissant du secteur public

Dans son précédent avis sur l'apprentissage tout au long de la vie réalisé en 2013, le CESE avait souligné la faible culture de la préparation de la relève et la quasi-inexistence des mécanismes et canaux de transmission intergénérationnelle des expériences et savoir-faire.

Au niveau des organisations publiques ou privées, il n'existe que peu de projets de transfert de compétences³². De plus, le transfert de compétences est rarement considéré en tant que projet dédié, mais il fait plutôt partie d'autres projets de ressources humaines tels que le schéma directeur et le référentiel des emplois et compétences.

De l'avis des acteurs auditionnés, l'accompagnement des nouvelles recrues se fait généralement de manière « informelle ». Il est rarement question de mettre en place les moyens de transfert de compétences ou de leur pérennisation comme la socialisation des compétences, les plateformes de partage de connaissances ainsi que les plans de succession. Certaines grandes organisations³³ font figure d'exception en structurant l'intégration des nouvelles recrues notamment par le biais de séminaires d'intégration animés par les employés expérimentés et de visites encadrées au niveau des différents services de l'entité.

Réponses des participants sur « ouchariko »

Environ 5 répondants sur 6 estiment, que dans leur cas, le transfert de compétences a été insuffisant. Le transfert de compétences se réalise souvent de manière non-structurée à travers un apprentissage graduel (77% des répondants) et à travers les discussions informelles avec les collègues (53% des répondants). Les employés sont peu enclins à transmettre leurs compétences pour diverses raisons : la « crainte d'être remplacé » (59% des répondants au sondage « ouchariko ») ou encore l'absence de pédagogie adéquate (52% des répondants).

29 - <https://observatoire.ma>

30 - <https://cgem.ma/la-cgem-opere-une-inflexion-majeure-au-niveau-dun-odb-renove/>

31 - Atelier d'audition avec les cabinets de conseil en ressources humaines, novembre 2021.

32 - Atelier d'audition avec les cabinets de conseil en ressources humaines, novembre 2021.

33 - Par exemple, le ministère de l'Aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville a lancé, en août 2021, un programme de trois mois d'insertion de ses nouvelles recrues au titre de l'année 2020.

D'autre part, le cadre légal actuellement en vigueur au niveau de la fonction publique (statut général de la fonction publique « SGFP » de 1958³⁴) ne « reconnaît » pas les compétences et les savoir-faire. Bien que le SGFP ait fait l'objet de plusieurs amendements, la fonction « ressources humaines » revêt toujours un caractère pouvant être qualifié de secondaire. Le cadre légal en vigueur adopte une approche classique de la gestion des ressources humaines qui n'est pas basée sur la performance, ce qui entrave la mise en place d'une gestion moderne des ressources humaines s'appuyant sur des outils tels que la GPÉEC (Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences).

Dans son état actuel, le SGFP est surdéterminé par le couple diplôme-ancienneté et n'accorde donc pas suffisamment d'importance aux compétences. En outre, le système de notation et d'évaluation actuel n'est pas sous-tendu par une appréciation des performances des ressources humaines. Selon certains acteurs auditionnés, les gestionnaires attribuent la note maximale à la quasi-totalité des fonctionnaires, ce qui ne permet pas d'identifier les compétences particulières ni les personnes-clés ou ressources.

S'agissant des programmes de la formation continue³⁵, ils sont, en général, décorrélés des objectifs opérationnels des départements, du fait d'une gestion fortement centralisée et du manque d'une évaluation de l'impact des actions réalisées en matière de formation continue³⁶.

La formation continue demeure quasi-exclusivement axée sur les connaissances et non sur les compétences. De plus, les ressources humaines internes ne sont que faiblement impliquées dans les formations continues délivrées. Ainsi, à l'exception d'initiatives isolées³⁷, les organisations ont très peu tendance à concevoir, en interne, des mécanismes efficaces de transfert des compétences.

S'agissant du secteur privé

Le code du travail applicable au secteur privé précise dans son préambule que « toute personne a droit à un emploi adapté à son état de santé, à ses qualifications et à ses aptitudes ». Le niveau de qualification est notamment fondé sur les diplômes. S'agissant de l'embauche, ne sont prises en considération que les qualifications, les expériences et les recommandations professionnelles des demandeurs d'emploi³⁸.

La notion de la compétence est ainsi davantage axée sur les qualifications (centrées sur le poste d'emploi). La qualification d'un employé englobe sa formation initiale et son ancienneté dans le poste de travail. Cependant, les nouveaux modes de gestion répondant aux évolutions et aux attentes de l'environnement socio-économique rendent nécessaire l'adoption de l'approche par les compétences qui met l'employé au centre de l'intérêt de l'organisme et permet à ce dernier une évolution de carrière en fonction de son savoir-faire et de son savoir-agir³⁹.

34 - <https://www.mmsp.gov.ma/uploads/documents/SGFPV.Française.pdf>

35 - La formation continue est encadrée par le décret 2-05-1366 du 2 décembre 2005 relatif à la formation continue des fonctionnaires et agents de l'État

36 - http://www.courdescomptes.ma/upload/Module_20/File_478.pdf

37 - Les formations continues de la DGCT sont assurées par des formateurs internes du ministère de l'intérieur et des collectivités territoriales. Le réseau de formateurs internes, répartis sur l'ensemble du territoire, est composé d'environ 300 personnes (ayant reçu une formation de formateurs) dont certains sont des retraités.

38 - Article 507 du code de travail

39 - <https://www.digitalrecruiters.com/blog/gestion-des-talents-de-la-qualification-a-la-competence>

Il est donc très important de faire évoluer le code de travail, en concertation avec les partenaires sociaux, afin d'y intégrer explicitement la notion de compétence, le bilan des compétences ainsi que le transfert de compétences et ses conditions de succès (mentorat, coaching).

Réponses des participants sur « ouchariko »

66% des répondants estiment que le meilleur moyen pour inciter les employés expérimentés à partager leurs expériences est d'assurer des formations pour lesquelles ils seraient rémunérés.

II- Des initiatives et des expériences dont le Maroc pourrait s'inspirer

1. La transformation digitale et la simplification des procédures au service du transfert de compétences

Les systèmes de gestion de connaissances (*knowledge management*) permettent, d'une part, aux employés de conserver et de retrouver les informations dont ils ont besoin plus rapidement et, d'autre part, de se concentrer sur les enjeux de l'organisation tels que la performance opérationnelle et la gestion de la relation client/usager. La digitalisation permet aussi de formaliser les référentiels de compétence par familles de métiers. Un travail d'identification des compétences-clés est requis en amont de toute implémentation des systèmes digitaux. Une conduite du changement est également requise pour une bonne appropriation de ces systèmes par les acteurs concernés.

Le contexte de la crise sanitaire de la Covid-19 a favorisé l'usage des outils digitaux pour délivrer les formations (e-learning), en particulier les formations continues. Il a été constaté que le recours à une approche mixte (*blended learning*) combinant les deux modes de formation (présentiel et à distance) serait la plus adéquate car elle permet à la fois d'acquérir des compétences individuelles (autoformation) et de bénéficier de formations de groupe favorisant l'échange et le partage d'expériences.

La simplification de procédures administratives, leur digitalisation et leur documentation permet de faciliter le transfert de compétences aux fonctionnaires délivrant des services publics au profit des citoyens et des entreprises. Elle permet également de faciliter la gestion des compétences des employés du secteur privé, clients de ces procédures (par exemple celle des marchés publics). Il convient de souligner qu'en 2019 moins du quart (23%) des services électroniques ont été complètement dématérialisés (niveau 4)⁴⁰. En application de la loi 55-19, les procédures administratives ont été publiées, à partir de 2020, sur le portail www.idarati.ma. Ceci a concerné environ 2700 procédures. Plusieurs procédures, n'ayant aucun fondement juridique, ont été supprimées (environ 800)⁴¹.

Les certifications internationales de management de qualité comme l'ISO 9000⁴² sont également des outils à développer dans la mesure où elles imposent le transfert et la transférabilité des connaissances (et par voie de conséquence des compétences) en interne des organisations et avec leurs clients et fournisseurs⁴³.

40 - <https://ereadiness.service-public.ma>

41 - Audition du département de la modernisation de l'administration, octobre 2021.

42 - ISO 9000 désigne un ensemble de normes relatives au management de la qualité publiées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

43 - Molina, Luis & Llorens Montes, Francisco & Fuentes-Fuentes, M.Mar. (2004). TQM and ISO 9000 Effects on Knowledge Transferability and Knowledge Transfers. Total Quality Management & Business Excellence

2. Les réseaux de compétences et les communautés de pratique et leur rôle dans le transfert de compétences

Plusieurs études révèlent que la dimension sociale est plus importante que la structure formelle de l'organisation dans la réussite du transfert de compétences⁴⁴. Il est donc important de s'appuyer sur les réseaux d'employés et les communautés de pratique⁴⁵ pour contribuer aux efforts des transferts de compétences. Ces réseaux prennent différentes formes : corps de fonctionnaires, sociétés savantes, espaces de réflexion, et associations de retraités, *etc.*

Afin de mettre à contribution les compétences marocaines du monde, le département chargé des Marocains Résidant à l'Étranger s'est associé à l'OFPPT pour la mise en œuvre du programme « *MRE Academy* » en 2020⁴⁶. Les modules de formation couvrant les domaines de l'aéronautique et l'aérospatial, la santé, l'intelligence artificielle, l'industrie automobile et le E-learning seront ainsi assurés par des membres de réseaux de compétences géographiques (Suisse, France, Etats-Unis).

3. Quelques expériences internationales

Plusieurs mécanismes et outils sont mis en place, au niveau international, afin de favoriser le transfert de compétences. Il convient de citer :

- **Les guides méthodologiques** : ce type de dispositifs est implémenté, à titre d'exemple en Belgique. Le service public fédéral personnel et organisation belge a élaboré un guide intitulé « transmettre son savoir - boîte à outils seniors-juniors » afin de détailler les étapes pratiques du transfert de compétences : carte de tâche, plan de transfert, kit de survie. Ce guide vise à garantir la continuité des services et à atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation grâce à la sauvegarde de compétences-clés. Ce guide est destiné, d'une part, aux seniors, notamment ceux qui occupent des fonctions-clés, et qui préparent leur départ, et d'autre part, aux juniors qui souhaitent apprendre de leurs collègues seniors.
- **Les institutions de promotion de compétences** : dans certains pays, la gestion et la promotion de compétences sont confiées à des institutions spécialisées. A titre d'exemple, le « global institute for transferring skills » en Corée du Sud a pour mission de promouvoir les compétences. Cet institut a, entre autres, pour rôle de soutenir les d'artisans qualifiés exceptionnels, de transférer les expériences pratiques et les compétences avancées et d'organiser annuellement des concours de compétences à l'échelle locale et nationale.
- **Les incitations pour le transfert de compétences** : il y a lieu de citer l'exemple de la France qui avait mis en place un contrat « générations » afin de favoriser l'emploi des jeunes en CDI (contrat de travail à durée indéterminée), maintenir dans l'emploi ou recruter des seniors et transmettre les compétences et les savoir-faire. Le contrat de génération permet aux entreprises de moins de 300 salariés de bénéficier d'une aide financière de l'État français

44 - <https://www.agecso.com/wp/bourbakem/transfert-connaissances/>

45 - Une communauté de pratique est un groupe de personnes qui partagent un domaine d'expertise, une passion, *etc.*, et qui interagissent régulièrement afin de parfaire leurs savoir-faire et savoir-être. Etienne, and Beverly Wenger-Trayner, Introduction to communities of practice, 2015

46 - <https://marocainsdumonde.gov.ma/ewhatisi/2020/07/Lancement-du-programme-«MRE-Academy-».pdf>

de 4.000 euros par an (8.000 euros en cas d'embauches simultanées d'un jeune et d'un senior), pendant trois ans, si elles embauchent en CDI un salarié de moins de 26 ans tout en conservant un salarié de 57 ans ou plus⁴⁷. Les entreprises bénéficient également d'un appui en conseil. Depuis 2017, ce dispositif n'est plus proposé par l'État français, car il est intégré dans le cadre de la GPEEC de manière générale.

- **La méthodologie STED (*skills for trade and economic diversification*)** : il est important de définir des stratégies de développement de compétences afin de promouvoir leur transfert et pérennisation. Dans ce sens, la méthodologie STED a été développée par l'OIT pour aider les pays partenaires à répondre aux besoins en compétences des secteurs qui sont appelés à jouer un rôle important dans le développement économique et social⁴⁸. Une étude STED sur le secteur automobile marocain a été réalisée par l'OIT en 2019⁴⁹. D'autres études STED portant sur les secteurs de l'IT offshoring⁵⁰ et de la biscuiterie, chocolaterie, confiserie⁵¹ ont été réalisées en 2022.

47 - En septembre 2015, 103 536 jeunes et seniors sont bénéficiaires du contrat de génération.

48 - https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_751501.pdf

49 - <https://www.travail.gov.ma/wp-content/uploads/2021/04/Etude-sur-les-compétences-pour-le-commerce-et-la-diversification-economique-STED-dans-le-secteur-de-l'automobile-au-Maroc.pdf>

50 - https://www.ilo.org/skills/projects/sted/WCMS_850875/lang--fr/index.htm

51 - https://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_850880/lang--fr/index.htm

III- Recommandations CESE

Recommandations de nature stratégique

1. Inscrire le transfert de compétences comme une priorité de la gestion des ressources humaines, notamment dans les stratégies de développement des administrations, en :

- favorisant la culture du partage et du travail en équipe et en instaurant les valeurs de confiance et de collaboration mutuellement bénéfiques;
- réformant le statut de la fonction publique et le code du travail, et en y intégrant la notion de compétence dans l'évaluation des emplois et métiers;
- impliquant davantage les groupements professionnels, les syndicats ainsi que les « communautés de pratique »⁵² dans le transfert de compétences, et ce selon une approche participative.

2. Renforcer les capacités des collectivités territoriales grâce au transfert de compétences et de savoir-faire, en :

- les accompagnant dans le cadre leurs prérogatives administratives, par le transfert de compétences et de savoir-faire appropriés et en encourageant la mobilité des ressources humaines compétentes et qualifiées;
- leurs permettant de tenir compte des critères de compétence et de savoir-faire dans le recrutement de leur personnel;
- leur assurant la continuité des services rendus aux citoyens (conformément à l'article 154 de la Constitution) grâce à une courte période de transition permettant le transfert de compétences entre les nouveaux élus ou les responsables nommés et leurs prédécesseurs.

Recommandations de nature opérationnelle (à court et moyen termes)

3. Mettre en place une cartographie des compétences afin 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 en renforçant les observatoires de métiers et compétences qui recensent, de façon périodique, les compétences existantes et/ou manquantes et qui identifient les métiers sous-stress et les métiers en péril, en vue d'ajuster les programmes de la formation initiale, de la formation continue et de reconversion ;
- mettant en œuvre des chantiers d'explicitation et de formalisation de compétences tacites en s'appuyant sur la recherche scientifique et en profitant des avancées de la transformation digitale ;

52 - Un groupe de personnes qui partagent un domaine d'expertise particulier

- 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 de ces métiers (par exemple, le schéma maâlem/mtaâlem ou le compagnonnage).
4. Mettre en place les préalables du transfert de compétences, notamment celles tacites, dans tous les niveaux de chaque organisation, en :
- saisissant de manière complète l'importance du transfert des compétences par la direction (top management) de chaque entité ;
 - mettant le transfert des compétences dans les priorités de l'organisation et de sa stratégie de développement ;
 - sensibilisant le personnel de tous les niveaux de l'importance et des enjeux du transfert de compétences ;
 - se dotant d'outils et de processus adéquats pour le transfert de compétences ;
 - créant des plateformes numériques de rencontre entre les fonctionnaires et les salariés, jeunes et retraités afin de faciliter le transfert de compétences entre les générations.
5. Améliorer le transfert de compétences grâce à la formation continue, en :
- utilisant le crédit temps formation continue (loi 60-17) pour mettre en œuvre le transfert de compétences et en orientant une partie de la taxe de formation professionnelle pour financer les efforts de 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.
6. Adopter des mesures incitatives en faveur du transfert des compétences dans les secteurs public et privé :
- prendre en considération les efforts de transfert de compétences dans l'évaluation de la performance et l'évolution salariale aussi bien des détenteurs d'expérience et des bénéficiaires de ce transfert ;
 - mettre en œuvre des mécanismes de validation des acquis de l'expérience permettant aux salariés d'obtenir un diplôme ou titre sur la base de leurs expériences professionnelles. L'organisme de certification devra être défini selon le secteur d'activité concerné (OFPTT, départements, etc.) ;
 - prévoir une période de transfert de compétences où l'employé partant à la retraite forme son remplaçant (fonctionnement en doublon : junior/sénior) tout en mettant en place un cadre juridique adéquat à cet égard;
 - permettre la mobilité entre les secteurs privé et public qui favorise le transfert de compétences, d'expériences et des savoir-faire professionnels d'un secteur à un autre et d'une institution à une autre, en garantissant la continuité des acquis sociaux par le biais de cadres adaptés (détachement, contractualisation, etc.) ;
 - subventionner les associations des seniors et retraités ainsi que les communautés de pratique.

Annexes

Annexe 1 : Rappel de quelques recommandations liées aux compétences au niveau des précédents avis du CESE

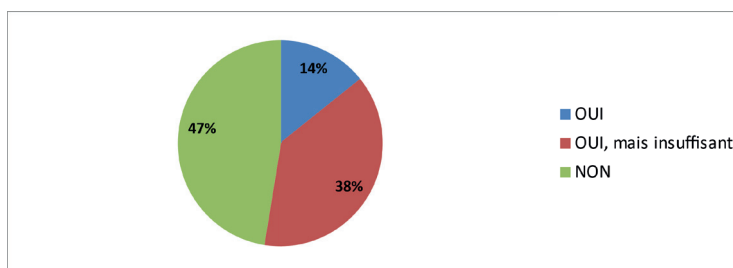
- Avis « *Exigences de la régionalisation avancée et défis de l'intégration des politiques sectorielles* » (2016) : Conduire une politique de recrutement et de formation continue du personnel sur la base d'un référentiel emplois-compétences et d'une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences en tenant compte de l'approche genre. Une exigence particulière sur les profils et les compétences à recruter est recommandée, notamment pour les Agences Régionales d'Exécution de Projets (AREP). -
- Avis « *La gestion et le développement des compétences humaines : Levier fondamental de réussite de la régionalisation avancée* » (2013): Adopter une politique publique volontariste en matière de développement des compétences humaines à l'échelle régionale. La politique de développement des compétences humaines à l'échelle régionale doit être globale et porter sur les trois composantes essentielles du système des ressources humaines à l'échelon territorial : les élus locaux, le personnel des collectivités territoriales et le personnel des services déconcentrés. Elle doit avoir pour objectif général de concilier l'administration territoriale avec son environnement, d'accroître ses performances et d'en faire un véritable outil au service du développement économique et social du pays.
- Avis « *L'apprentissage tout au long de la Vie - une ambition marocaine* » (2013): Le CESE recommande de soutenir la structuration des efforts d'autoformation, d'auto-apprentissage, ou d'apprentissage mutuel sur les lieux de travail, par le biais d'une procédure de Reconnaissance des Acquis de l'Expérience (RAE) à différents niveaux. Le Maroc se dotera ainsi d'un dispositif puissant et incitatif à la rationalisation et à l'organisation du travail, tout en permettant au salarié de faire reconnaître ses compétences et d'évoluer dans sa carrière. -
- Avis « *Pour une nouvelle vision de la gestion et de valorisation du patrimoine culturel* » (2021): Concernant le patrimoine culturel immatériel, le CESE recommande de reconnaître l'expertise des porteurs de ce type de patrimoine et les inviter à partager leurs connaissances et savoirs aux populations, notamment les jeunes.

Annexe2 : Résultats du questionnaire lancé à travers la plateforme « ouchariko » sur le transfert de compétences

Le CESE a sollicité, du 14 juillet 2022 au 16 août 2022, la contribution des citoyen(e)s à travers sa plateforme « ouchariko ». Le nombre d'interactions avec le sujet a été de 16937 dont 610 répondants au sondage.

Graphique 1 :

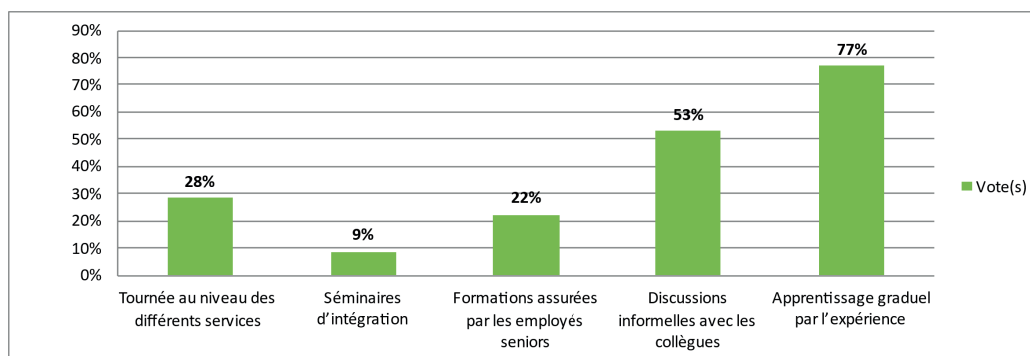
Est-ce que-vous avez bénéficié, lors de votre recrutement, d'un transfert de compétences ?



Par rapport au transfert de compétences lors du recrutement, les résultats du questionnaire laissent indiquer que près de 47% n'en ont pas bénéficié, 38% en ont bénéficié de manière insuffisante, enfin seuls 14% des répondants considèrent qu'ils en ont bénéficié. Ainsi, environ 5 répondants sur 6 estiment, que dans le leur cas, le transfert de compétences n'a pas été fait ou a été insuffisant.

Graphique 2 :

Dans votre cas, comment s'est fait le transfert de compétences ?
(plusieurs réponses sont possibles) :



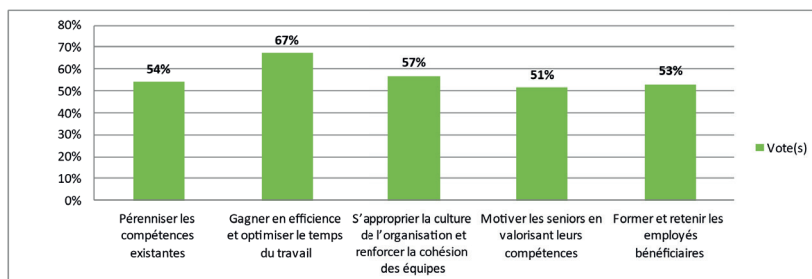
En ce qui concerne les moyens mis en œuvre pour le transfert de compétences, ils se présentent comme suit :

- l'apprentissage graduel par l'expérience (77%) ;
- les discussions informelles avec les collègues (53%) ;

- les tournées au niveau des différents services (28%) ;
- les formations assurées par des employés seniors (22%) ;
- les séminaires d'intégration (9%).

Graphique 3 :

A votre avis, le transfert des compétences permet de (plusieurs réponses sont possibles) :

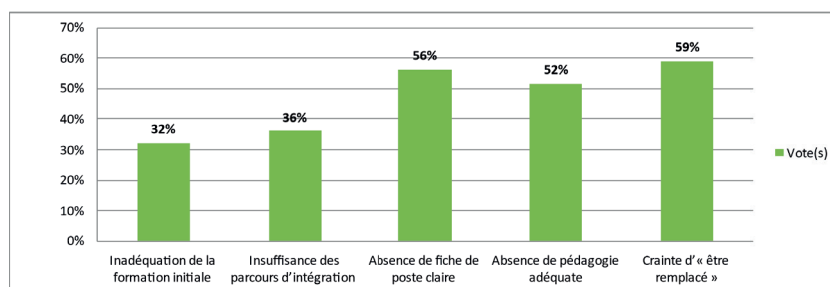


Le transfert des compétences permet selon les répondants au sondage de :

- Gagner en efficacité et optimiser le temps du travail (67%) ;
- S'appropriier la culture de l'organisation et renforcer la cohésion des équipes (57%) ;
- Pérenniser les compétences existantes (54%) ;
- Former et retenir les employés bénéficiaires - (53%) ;
- Motiver les seniors en valorisant leurs compétences (51%).

Graphique 4 :

Quels sont à votre avis les principaux freins au transfert de compétences ?

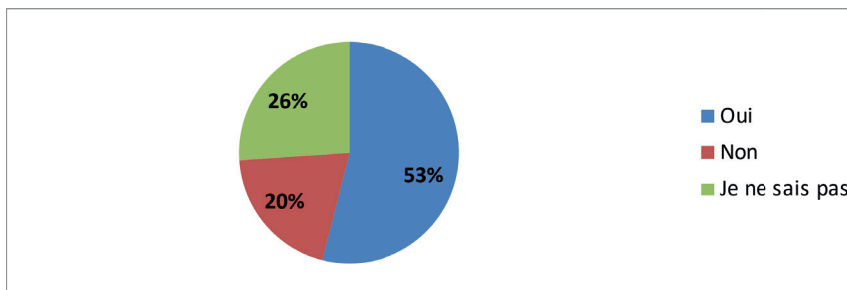


Les principaux freins évoqués au transfert de compétences sont :

- La crainte d'« être remplacé » (59%) ;
- L'absence de fiche de poste claire (56%) ;
- L'absence de pédagogie adéquate (52%) ;
- L'insuffisance des parcours d'intégration (36%) ;
- L'inadéquation de la formation initiale (32%).

Graphique 5 :

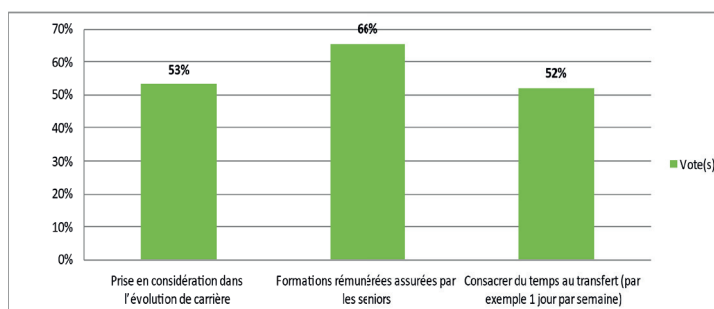
Seriez-vous prêt à rester en poste les premiers 6 mois de votre retraite pour assurer le transfert de compétences vers vos successeurs ?



Plus de la moitié des répondants (53%) déclarent être prêts à rester en poste les premiers 6 mois de leur retraite pour assurer le transfert de compétences.

Graphique 6 :

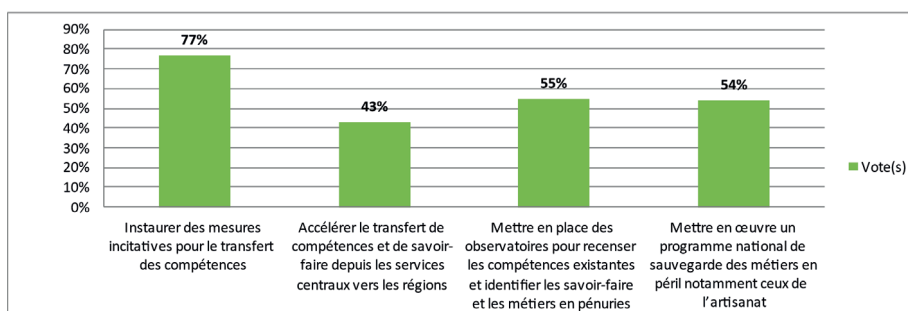
Comment inciter les employés expérimentés à partager leurs compétences ?



Pour inciter les employés expérimentés à partager leurs compétences, 66% des répondants estiment qu'il faudrait qu'ils assurent des formations rémunérées et 55% déclarent que cela doit être pris en considération dans l'évolution de leur carrière. Pour 52% des répondants, il faudrait également consacrer du temps à l'opération du transfert (par exemple 1 jour par semaine).

Graphique 7 :

Quelles mesures doit-on selon vous entreprendre pour assurer un meilleur transfert des compétences ?



Quatre mesures prioritaires sont à même d'améliorer le transfert de compétences. Il s'agit de :

- Instaurer des **mesures incitatives** pour le transfert des compétences (77%) ;
- Mettre en place des **observatoires** pour recenser les compétences existantes et identifier les savoir-faire et les métiers en pénuries (55%) ;
- Mettre en œuvre un programme national de sauvegarde des **métiers en péril** notamment ceux de l'artisanat (54%) ;
- Accélérer le transfert de compétences et de savoir-faire depuis les services centraux vers les **régions** (43%).

Annexe3 : Liste des membres de la Commission permanente chargée de la société du savoir et de l'information

Président de la Commission	Mounir Alaoui Amine
Rapporteur de la thématique	Benkaddour Mohammed
Membres	<p>Abaddi Ahmed</p> <p>Adnane Abdelaziz</p> <p>Ayouch Nabil Hikmet</p> <p>Bahanniss Ahmed</p> <p>Benhamza Mustafa</p> <p>Benjelloun Tahar</p> <p>Benwakrim Latifa</p> <p>Berbich Laila</p> <p>Bouzaachane Ali</p> <p>Deguig Abdallah</p> <p>Sasson Albert</p> <p>Hansali Lahcen</p> <p>Hatchuel Armand</p> <p>Iouy Abdelaziz</p> <p>Khrafa Mustaphae</p> <p>Bensalah Chaqroun Meriem</p> <p>Sefrioui Saâd</p> <p>Wakrim Mohamed</p> <p>Zoubeir Hajbouha</p> <p>Benjelloun Othman</p> <p>Ilali Idriss</p> <p>El Moatassim Jamaa</p>
Expert permanent du Conseil	Charar Mohamed Amine
Experts permanents chargés de la traduction	<p>Darif Nabila</p> <p>Lassaoui Brahim</p>

Annexe4 : Liste des institutions et personnalités auditionnées

Type	Structure auditionnée	Personnalités
Départements gouvernementaux et collectivités territoriales	Ministère de l'intérieur	M. Khalid Safir, Wali, Directeur général des collectivités territoriales
	Ministère de la transition numérique et de la réforme de l'administration	M. Ahmed Laamoumri, Secrétaire Général
	Département de l'artisanat	M. Said Oikrim, Chef de Division de l'apprentissage et de l'aide à l'insertion Mme Najat Naouiri, Chef de Division de la Formation Continue des Artisans
	Ministère en charge de l'Éducation nationale	M. Fouad Chafiqi, Directeur des curricula au Ministère de l'Education Nationale ;
	Association Régions du Maroc	Mme Mbraka Bouaida, Présidente
Établissements nationaux et publics	OFPPT	M. Driss Bettache, Directeur Afrique et International
	ANAPEC	M. Zaid Ahamam, directeur régional
	Agence Maroc PME	M. Mounir Zraïdi, responsable développement
	CHU Tanger	Prof. Mhamed Harif, Directeur

Type	Structure auditionnée	Personnalités
Secteur privé	CGEM	M. Karim Cheikh, vice-président de la commission capital humain
	Cabinets de conseil en gestion des ressources humaines	M. Reda Massoudi, Directeur Général de LMS Business Consulting ; M. Mohamed Tazi, Directeur Associé de LMS Group ; M. Yahya Belasri, Directeur Général Adjoint de SIS-Consultants ; M. Kamal MIKOU, Directeur Associé d'Interface Group.
	FEA	M. Khalid Alami, président Mme Laila Hlioui, directrice sectorielle
Syndicats	UMT	M. Jalal Belmami, membre du bureau national
	UGTM	M. El Mostapha Makroum, member du bureau exécutif
	CDT	Mme Nadia Soubat, membre du bureau exécutif
	FDT	M. Mohamed Kissai, membre
	UNTM	M. Anass Dahmouni, membre du bureau national
Organisations internationales	Organisation Internationale du Travail	Mme Laura Schmid, spécialiste Compétences
	Banque mondiale	M. Abel Paul Basile Boven, spécialiste de la gouvernance Mme Laila Moudden
Experts et chercheurs	M. Younes Benakki, Secrétaire Général du CESE	
	M. Moncef Ziani, membre du CESE, ex- Directeur général du bureau d'études marocain « Consulting, ingénierie et développement » (CID)	
	M. Mohammed Benkaddour, membre du CESE, ex- président Université Med Premier Oujda	
	M. Ahmed Bounfour, professeur à l'université Paris-Saclay et titulaire de la Chaire européenne du management de l'immatériel	

Conseil Economique, Social et Environnemental

1, angle rues Al Michmich et Addalbout, Secteur 10, Groupe 5
Hay Riad , 10 100 - Rabat - Maroc
Tél. : +212 (0) 538 01 03 00 Fax +212 (0) 538 01 03 50
Email : contact@cese.ma