

UN ÉLAN NOUVEAU POUR L'INTERMÉDIATION :

**maximiser les acquis pour
dynamiser le marché du travail
au Maroc**

AOMAR IBOURK & TAYEB GHAZI

POLICY REPORT

About Policy Center for the New South

Le Policy Center for the New South (PCNS) est un think tank marocain dont la mission est de contribuer à l'amélioration des politiques publiques, aussi bien économiques que sociales et internationales, qui concernent le Maroc et l'Afrique, parties intégrantes du Sud global.

Le PCNS défend le concept d'un « nouveau Sud » ouvert, responsable et entreprenant ; un Sud qui définit ses propres narratifs, ainsi que les cartes mentales autour des bassins de la Méditerranée et de l'Atlantique Sud, dans le cadre d'un rapport décomplexé avec le reste du monde. Le think tank se propose d'accompagner, par ses travaux, l'élaboration des politiques publiques en Afrique, et de donner la parole aux experts du Sud sur les évolutions géopolitiques qui les concernent. Ce positionnement, axé sur le dialogue et les partenariats, consiste à cultiver une expertise et une excellence africaines, à même de contribuer au diagnostic et aux solutions des défis africains.

A ce titre, le PCNS mobilise des chercheurs, publie leurs travaux et capitalise sur un réseau de partenaires de renom, issus de tous les continents. Le PCNS organise tout au long de l'année une série de rencontres de formats et de niveaux différents, dont les plus importantes sont les conférences internationales annuelles « The Atlantic Dialogues », « African Peace and Security Annual Conference » (APSACO) et « Africa Economic Symposium » (AES).

Enfin, le think tank développe une communauté de jeunes leaders à travers le programme Atlantic Dialogues Emerging Leaders (ADEL). Cet espace de coopération et de mise en relation d'une nouvelle génération de décideurs et d'entrepreneurs, est déjà fort de plus de 420 membres. Le PCNS contribue ainsi au dialogue intergénérationnel et à l'émergence des leaders de demain.

Campus Rabat de l'Université Polytechnique Mohammed VI



UN ÉLAN NOUVEAU POUR L'INTERMÉDIATION : MAXIMISER LES ACQUIS POUR DYNAMISER LE MARCHÉ DU TRAVAIL AU MAROC

AOMAR IBOURK & TAYEB GHAZI

À propos des auteurs

AOMAR IBOURK

Aomar Ibourk est Senior Fellow au Policy Center for the New South et Professeur d'économie à l'Université Cadi Ayyad à Marrakech. Il est également le directeur du GRES (Groupe de recherche économique et sociale) de la même université. Ses recherches portent sur les méthodes quantitatives appliquées aux sciences sociales (économie du travail, économie de l'éducation et du développement).

TAYEB GHAZI

Tayeb Ghazi est économiste Senior au Policy Center for the New South. Il travaille actuellement sur l'économie du travail, l'éducation, la migration et certains aspects du commerce international dans les pays en développement.

Sommaire

Sommaire.....	5
Table des figures.....	7
Liste des tableaux.....	7
Remerciements.....	8
Résumé.....	9
Introduction.....	11
A. Des frictions à l'intermédiation sur le marché du travail.....	12
I. Interactions entre frictions, distance transactionnelle et efficience dans le contexte de l'intermédiation.....	12
1. Concepts clés de l'intermédiation sur le marché du travail.....	13
2. Cadre théorique de l'intermédiation.....	15
a. La courbe de Beveridge.....	15
b. Modèle d'appariement de la main-d'œuvre aux emplois.....	16
c. Implications des mouvements de la courbe.....	17
d. Appariement et intermédiation.....	19
II. Défaillances du marché et biens publics : l'intermédiation en première ligne.....	20
1. Information et intermédiation sur le marché du travail.....	21
2. Missions et fonctionnement du système d'intermédiation sur le marché du travail.....	22
B. L'intermédiation au Maroc : état des lieux.....	26
I. Le service public de l'emploi.....	27
1. Genèse de l'ANAPEC.....	27
2. Maroc3E : une réorganisation de l'ANAPEC.....	30
II. L'offre du service public de l'emploi.....	33
III. L'intermédiation privée.....	40
1. Agences de recrutement privées autorisées.....	40
2. Contraintes au fonctionnement des ARP.....	41
3. L'e-recrutement privé au Maroc : une adoption croissante.....	43

IV.	L'usage des services d'intermédiation.....	44
1.	Usage par les chercheurs d'emploi.....	45
2.	Utilisation par les recruteurs.....	46
V.	L'offre d'intermédiation à la lumière des pratiques internationales.....	49
C.	Recommandations et pistes d'amélioration.....	57
I.	Pistes pour une intermédiation plus performante et inclusive.....	58
1.	renforcer la personnalisation des services.....	58
2.	introduire des crédits de formation et d'apprentissage continus.....	59
3.	étendre les programmes de mentorat et d'incubation.....	59
4.	développer des programmes de soutien culturel et linguistique.....	59
5.	réévaluer et renforcer les capacités des agences.....	59
6.	améliorer la digitalisation et l'accessibilité des services.....	60
7.	collaborer activement avec les agences de recrutement privées.....	60
8.	mettre en œuvre des programmes spécifiques pour les chômeurs de longue durée.....	60
I.	Renforcer le rôle des agences de recrutement privées.....	60
1.	clarifier et définir les agences d'intermédiation.....	61
2.	personnaliser les conditions d'exercice et d'immatriculation.....	61
3.	élargir le champ d'intervention des ARP.....	61
4.	Ouverture aux acteurs du tiers secteur.....	62
5.	Diversification des profils ciblés par les ARP.....	62
6.	Prévention des enjeux liés aux ARP.....	62
II.	Élargissement du réseau et des capacités pour une couverture plus large.....	63
III.	Optimisation du profilage des demandeurs d'emploi.....	67
IV.	Amélioration du système d'information sur le marché du travail.....	69
	Conclusion.....	75
	Références :	78

Table des figures

Figure 1.	La courbe de Beveridge.....	16
Figure 2.	Mouvements de la Courbe de Beveridge.....	18
Figure 3.	Processus simplifié d'appariement.....	19
Figure 4.	Agences provinciales et préfectorales de l'ANAPEC par région, à fin 2023.....	29
Figure 5.	Agences de recrutement privées (ARP) autorisées à fin mai 2023, par ville (%).....	41
Figure 6.	Proportion des entreprises (%) utilisant différents canaux de recrutement, selon la taille, le secteur et les catégories professionnelles.....	49

Liste des tableaux

Tableau 1.	Principales fonctions des services d'intermédiation.....	24
Tableau 2.	Différences essentielles entre les sites d'emploi et le recrutement en ligne.....	44
Tableau 3.	Aperçu de la couverture territoriale des différents chercheurs par les agences de ANAPEC.....	51
Tableau 4.	Services de l'ANAPEC à la lumière des meilleures pratiques.....	56
Tableau 5.	Offre de services pour les populations vulnérables.....	66

Remerciements

Ce rapport a été réalisé grâce au soutien de la Banque mondiale dans le cadre de la phase II du projet Diagnostic de l'emploi au Maroc (Morocco Jobs Diagnostic - phase II). Nos remerciements vont tout d'abord à Jesko Hentschel, Directeur pays de la Banque mondiale pour le Maghreb et Malte dont le rôle a été crucial dans la conduite de ce projet. Nous tenons également à exprimer notre gratitude à Karim El Aynaoui, Président Exécutif du Policy Center for the New South, pour son appui et ses commentaires et suggestions.

Nous remercions les équipes de la Banque mondiale (Gladys Lopez-Acevedo, Vasco Molini, Henri Mayeul Gannat, Gordon Betcherman, Federica Marzo, Marco Ranzani & Marco Fregoni) pour leur précieuse contribution tout au long du projet. Nos remerciements sont aussi adressés à Imane Lahrach et Fadila Filali pour leur contribution à la coordination de ce partenariat.

Résumé

Ce document explore les dynamiques de l'intermédiation sur le marché du travail marocain, en mettant en lumière les frictions, l'efficacité et la distance transactionnelle. L'intermédiation, essentielle pour réduire les obstacles et améliorer l'efficacité du marché, est analysée à travers plusieurs perspectives théoriques et pratiques, y compris la courbe de Beveridge et les modèles d'appariement. Le document détaille le rôle des services publics de l'emploi, notamment l'ANAPEC au Maroc, et son évolution historique, ses initiatives de modernisation, et les défis auxquels elle fait face. Il examine également le rôle complémentaire des agences de recrutement privées et l'essor de l'e-recrutement.

Les pratiques internationales sont comparées aux services de l'ANAPEC, avec des recommandations pour aligner les standards marocains sur les meilleures pratiques globales. Il ressort que la couverture de l'ANAPEC est de 96 agences provinciales et préfectorales, couvrant 100 % des régions marocaines, avec un ratio supérieur à un conseiller pour 2000 chômeurs et à un conseiller pour 1000 chômeur ayant un diplôme de niveau supérieur (les diplômes de niveau supérieur regroupent les baccalauréats les diplômes de techniciens ou de techniciens spécialisés et les diplômes d'enseignement supérieur), dépassant les recommandations internationales (1 pour 250-500). Les recommandations incluent également l'intensification de la personnalisation des services, l'introduction de crédits de formation, l'extension des programmes de mentorat et d'incubation, et un soutien culturel et linguistique accru.

Pour renforcer l'efficacité de l'ANAPEC, des suggestions ont été formulées, telles que l'amélioration de la personnalisation des services par des séances de suivi plus fréquentes et des plans de carrière ajustés régulièrement. L'introduction de crédits de formation et d'apprentissage continu permettrait aux chercheurs d'emploi de suivre des formations continues tout

au long de leur carrière. L'expansion des programmes de mentorat et d'incubation, en partenariat avec des incubateurs et des experts de l'industrie, offrirait un soutien personnalisé aux nouveaux entrepreneurs. Le développement de programmes de soutien culturel et linguistique, incluant des formations en langues étrangères et des conseils sur l'adaptation culturelle, faciliterait la mobilité internationale des travailleurs. Une réévaluation et un renforcement des capacités des agences, notamment dans les régions à forte pression, permettraient de réduire le ratio chômeurs/conseillers. L'amélioration de la digitalisation et de l'accessibilité des services, à travers la modernisation des infrastructures numériques et l'intégration d'outils avancés, rendrait le processus de recrutement plus transparent et efficient. Une collaboration accrue avec les agences de recrutement privées, par le développement de partenariats structurés, améliorerait la synergie entre les secteurs public et privé. Enfin, la mise en œuvre de programmes spécifiques pour les chômeurs de longue durée faciliterait leur réinsertion professionnelle.

Ces recommandations visent à aligner les pratiques de l'ANAPEC sur les standards internationaux, tout en promouvant une intermédiation plus performante et inclusive, pour mieux répondre aux besoins spécifiques du marché du travail marocain.

Introduction

Les dynamiques du marché du travail sont influencées par divers facteurs, parmi lesquels les frictions, la distance transactionnelle et l'efficacité. Ces éléments peuvent entraver le bon fonctionnement du marché en créant des obstacles entre les offreurs et les demandeurs d'emploi. Dans ce contexte, les intermédiaires jouent un rôle crucial en atténuant ces frictions et en améliorant l'efficacité des transactions. En effet, l'intermédiation sur le marché du travail se révèle essentielle pour faciliter la rencontre entre l'offre et la demande de travail.

Les agences de placement et les plateformes de recrutement fournissent des informations détaillées et précises sur les opportunités d'emploi et les profils des candidats, réduisant ainsi l'incertitude et permettant à chacun de prendre des décisions plus éclairées. Grâce à des technologies avancées, comme les algorithmes de matching et les systèmes de gestion de candidatures, les intermédiaires peuvent également réduire considérablement les délais de recrutement.

Ce document examine en profondeur les concepts clés de l'intermédiation sur le marché du travail, tels que les frictions, la distance transactionnelle et l'efficacité, ainsi que le rôle des intermédiaires dans l'amélioration de l'efficacité globale du marché. Il s'appuie sur des cadres théoriques comme la courbe de Beveridge pour analyser les défis et les solutions liés à l'intermédiation.

En outre, il explore l'état des lieux de l'intermédiation au Maroc, notamment à travers le rôle de l'ANAPEC et les initiatives de modernisation entreprises dans le cadre du plan stratégique MAROC3E 2022-2026.

L'analyse inclut également une comparaison de l'offre d'intermédiation marocaine avec les pratiques internationales. Cette comparaison permet de mettre en lumière les meilleures pratiques en matière d'intermédiation sur le marché du travail et d'identifier les points forts et les lacunes des services fournis par l'ANAPEC par rapport à ceux offerts par d'autres pays. Des exemples tirés de l'Allemagne, de la Suède, de Singapour et du Canada offrent des perspectives précieuses pour améliorer les services de l'ANAPEC.

En conclusion, ce document vise à fournir une compréhension détaillée des dynamiques de l'intermédiation sur le marché du travail et à proposer des recommandations pour améliorer ces processus, en s'inspirant des meilleures pratiques internationales et en tenant compte des spécificités du marché marocain.

A. Des frictions à l'intermédiation sur le marché du travail

Les dynamiques du marché du travail sont fortement influencées par des facteurs tels que les frictions du marché du travail, la distance transactionnelle et l'efficacité. Les intermédiaires occupent une place essentielle dans la réduction de ces frictions, ce qui permet d'améliorer l'efficacité du marché. Cette section se propose d'examiner les interactions entre les frictions, l'efficacité et la distance transactionnelle dans le contexte de l'intermédiation sur le marché du travail.

I. Interactions entre frictions, distance transactionnelle et efficacité dans le contexte de l'intermédiation

La discussion des frictions, de la distance transactionnelle, et de l'efficacité dans le contexte des dynamiques du marché est cruciale pour comprendre comment fonctionnent et évoluent les marchés. Les frictions sur le marché peuvent être définies comme les obstacles qui empêchent les offreurs et les

demandeurs de se rencontrer rapidement et efficacement. La distance transactionnelle se réfère à l'écart ou au délai entre le moment où une transaction est envisagée et le moment où elle est effectivement réalisée. Enfin, l'efficacité du marché se mesure par la capacité du marché à minimiser ces frictions et à réduire la distance transactionnelle pour optimiser les échanges.

1. Concepts clés de l'intermédiation sur le marché du travail

Frictions sur le marché du travail : les frictions de marché peuvent se manifester de diverses manières, notamment par des informations imparfaites, des coûts de transaction élevés, des barrières à l'entrée et à la sortie, ainsi que des réglementations restrictives. Ces frictions ralentissent le processus de mise en relation entre l'offre et la demande, entraînant des inefficiences économiques. Par exemple, dans le cadre théorique de la courbe de Beveridge (BV), les frictions se traduisent par la coexistence de chômeurs et d'emplois vacants. Les informations imparfaites empêchent souvent les offreurs et les demandeurs de prendre des décisions éclairées, retardant ou empêchant ainsi les transactions. De plus, les coûts de transaction, comme les frais de courtage et les coûts administratifs, peuvent dissuader les participants du marché. Les barrières à l'entrée et à la sortie, qu'elles soient réglementaires ou liées aux conditions de marché, créent également des frictions.

Distance transactionnelle : la distance transactionnelle est un concept clé pour mesurer l'efficacité du marché. Une grande distance transactionnelle indique que le marché est inefficace, car il y a un délai significatif entre l'offre et la demande. Cette distance peut être influencée par divers facteurs, tels que la rapidité de la communication, la disponibilité des infrastructures et les compétences des acteurs du marché. Le délai de transaction est crucial, car plus il est long, plus la distance transactionnelle est grande. L'adoption de processus et technologies innovantes peut réduire cette distance en accélérant la communication et la conclusion des transactions. De plus, l'efficacité

opérationnelle des entreprises et des institutions joue un rôle important, car des processus internes plus efficaces mènent à une réduction de la distance transactionnelle.

Efficienc e du marché : l'efficienc e du marché se mesure par sa capacité à réduire les frictions et la distance transactionnelle. Un marché effienc e est caractérisé par une allocation optimale des ressources où les transactions se déroulent rapidement et à moindre coût. Les améliorations technologiques, la réduction des barrières réglementaires et l'augmentation de la transparence peuvent toutes contribuer à une plus grande effienc e. Un marché effienc e optimise les ressources, réduisant les gaspillages et maximisant les bénéfices pour tous les participants. En minimisant les obstacles à la transaction, le marché devient plus fluide et réactif aux changements de l'offre et de la demande. Enfin, un marché effienc e traite les transactions rapidement, réduisant ainsi la distance transactionnelle et améliorant la satisfaction des acteurs économiques.

Les concepts de frictions, de distance transactionnelle et d'effienc e sont intrinsèquement liés à la raison d'être de l'intermédiation sur le marché du travail. L'intermédiation vise à faciliter la rencontre entre l'offre et la demande de travail, en réduisant les obstacles et en améliorant l'efficacité des transactions.

Tout d'abord, l'intermédiation joue un rôle crucial en rendant le marché du travail plus fluide et accessible. Les agences de placement et les plateformes de recrutement sont là pour fournir des informations détaillées et précises sur les opportunités d'emploi et les profils des candidats. Cela aide à réduire l'incertitude et permet à chacun de prendre des décisions plus éclairées.

L'intermédiation vise également à rapprocher plus rapidement les employeurs et les chercheurs d'emploi. Grâce à des technologies avancées comme les algorithmes de matching et les systèmes de gestion de

candidatures, les intermédiaires peuvent réduire considérablement les délais de recrutement.

En fin de compte, la finalité de l'intermédiation est d'améliorer l'efficacité globale du marché du travail. En réduisant les obstacles aux transactions et en facilitant des connexions rapides et précises entre l'offre et la demande, le marché devient plus dynamique et réactif. En rendant les informations sur les postes disponibles et les qualifications des candidats plus transparentes, les intermédiaires permettent à chacun de trouver plus facilement ce qu'il cherche. De plus, en simplifiant les démarches administratives et en offrant un soutien logistique, ils réduisent les coûts et les tracas pour tout le monde.

2. Cadre théorique de l'intermédiation

Un cadre théorique approprié pour discuter de ces concepts, qui sont tous liés à la raison d'être de l'intermédiation sur le marché du travail, serait celui de la courbe de Beveridge (ou courbe BV), qui suppose la présence simultanée de chômeurs et d'emplois vacants. Ce cadre permet d'examiner plusieurs aspects essentiels du marché du travail, notamment les frictions, la distance transactionnelle, et l'efficacité.

L'intermédiation dans les marchés du travail est une notion centrale pour comprendre les dynamiques de l'emploi et du chômage. La réallocation des travailleurs aux postes vacants est souvent entravée par divers facteurs, créant des frictions qui empêchent une correspondance parfaite entre l'offre et la demande de travail. Ce cadre théorique de la courbe de Beveridge explore la raison d'être de l'intermédiation en mettant en lumière le rôle crucial de la technologie et des processus d'appariement.

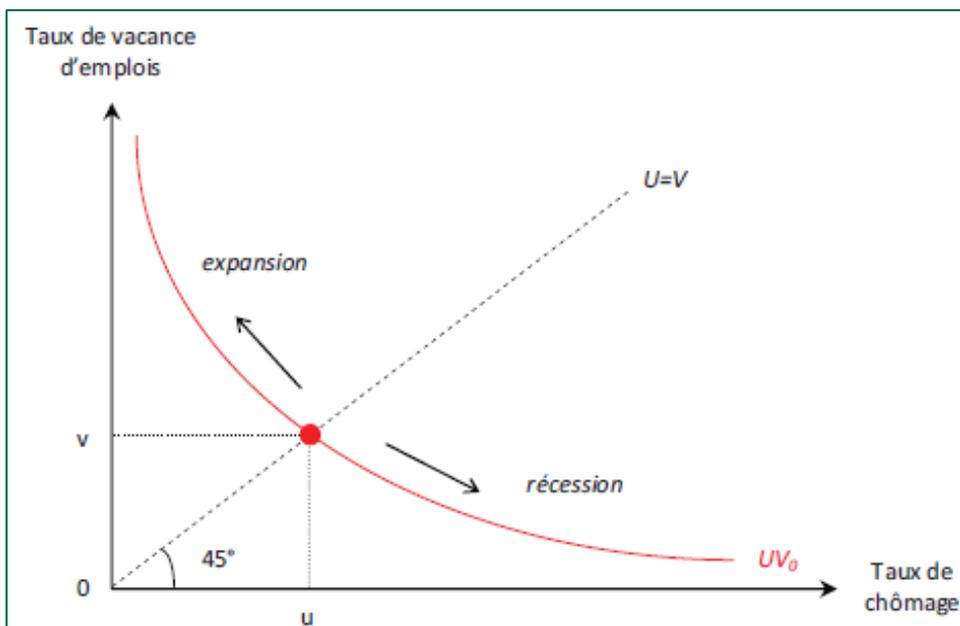
a. La courbe de Beveridge

Introduite par l'économiste anglais William Beveridge en 1944, la courbe de Beveridge (à laquelle il a donné son nom) illustre la relation entre le taux de chômage et le taux d'emplois vacants. Cette courbe montre que la

réallocation des emplois n'est pas parfaitement efficace, car elle implique la coexistence de chômeurs et d'emplois vacants. Plus le ratio entre le nombre d'emplois vacants et le nombre de chômeurs est élevé, plus les problèmes de réallocation sont importants.

Figure 1.

La courbe de Beveridge



Source : Guillaud, E. (2011-2012). L3 Sciences Economiques. Université Paris I.
Economie du Travail. Chapitre 4 : Le chômage

b. Modèle d'appariement de la main-d'œuvre aux emplois

Le modèle d'appariement de la main-d'œuvre offre un cadre simplifié pour analyser les flux de main-d'œuvre ainsi que le processus de création et de destruction des emplois sur le marché du travail. Ce modèle repose sur la fonction d'appariement, qui décrit comment les travailleurs recherchant un emploi et les entreprises proposant des postes vacants se rencontrent.

Dans ce cadre, la fonction d'appariement est une représentation mathématique des obstacles qui empêchent un fonctionnement efficace du marché du travail.

Elle indique le nombre d'embauches réalisées à chaque date en fonction du nombre d'emplois vacants (V) et de demandeurs d'emplois (D), notée $M(V, D)$. Cette fonction est supposée strictement croissante par rapport à chacun de ses arguments et respecte les conditions $M(V, 0) = M(0, D) = 0$, ce qui signifie qu'il ne peut y avoir d'embauche sans au moins un emploi vacant et un demandeur d'emploi.

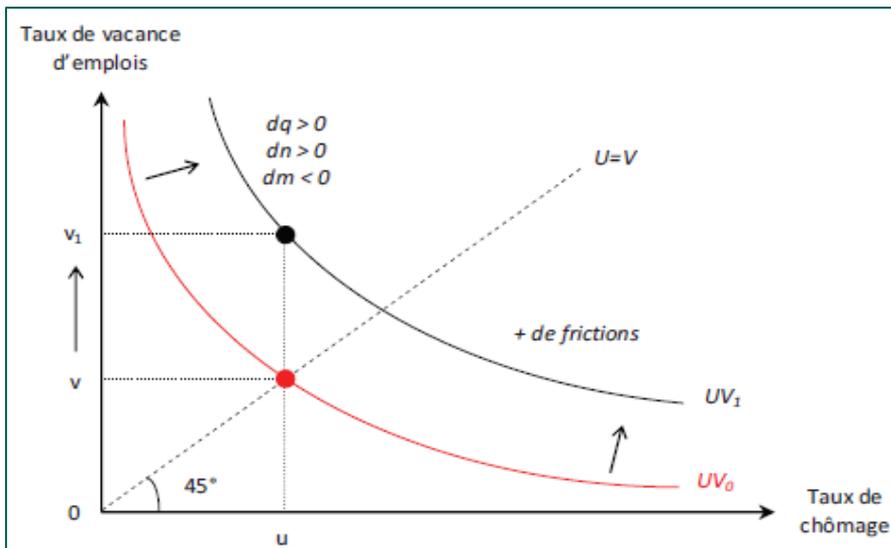
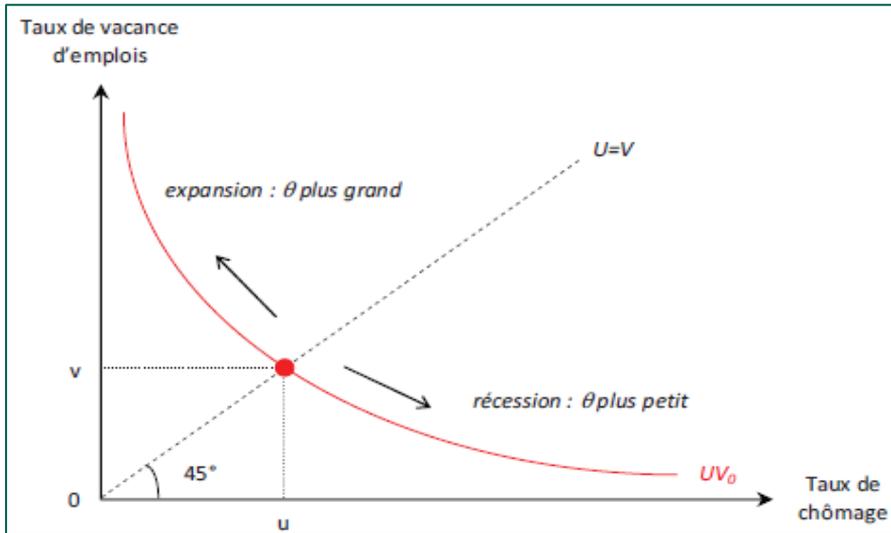
L'efficacité du processus d'appariement se mesure par le nombre d'embauches réalisées pour des niveaux donnés d'offres et de demandes d'emploi. Le processus est parfaitement efficace lorsque le nombre d'embauches est égal au minimum de l'offre et de la demande ($M = \min(V, D)$). Cependant, en réalité, les emplois et les travailleurs sont hétérogènes et l'information ne circule jamais parfaitement, ce qui entraîne souvent un nombre d'embauches inférieur à ce potentiel optimal.

c. Implications des mouvements de la courbe

Les mouvements le long de la courbe de Beveridge indiquent le degré d'étroitesse du marché du travail. Une hausse du ratio V/U (emplois vacants sur chômeurs) signale un excès de demande, tandis qu'une baisse indique un excès d'offre. Les déplacements de la courbe elle-même reflètent des changements dans le taux de création ou de destruction des emplois, le taux de croissance de la population active ou l'efficacité du processus d'appariement.

Figure 2.

Mouvements de la Courbe de Beveridge



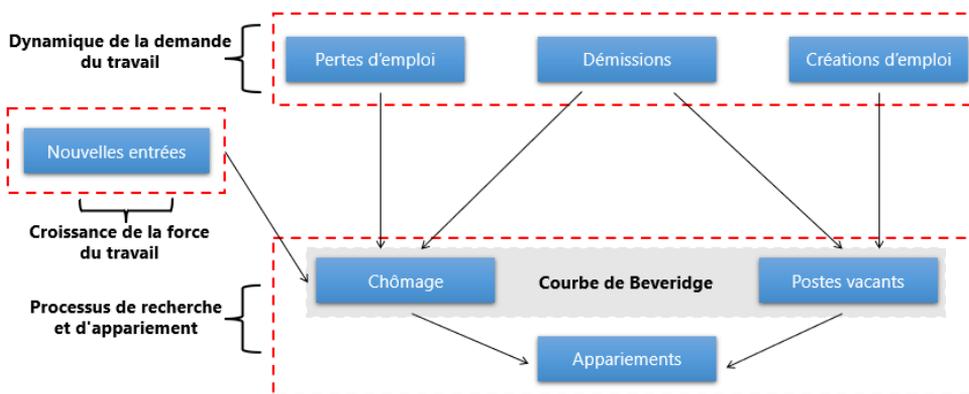
Source : Guillaud, E. (2011-2012). L3 Sciences Economiques. Université Paris I. Economie du Travail. Chapitre 4 : Le chômage

d. Appariement et intermédiation

L'intermédiation joue un rôle crucial dans le processus d'appariement, en facilitant la diffusion de l'information et en améliorant la correspondance entre les compétences des travailleurs et les exigences des postes vacants. Ainsi, l'intermédiation, en tant que processus reliant les travailleurs aux emplois vacants, est essentielle pour améliorer l'efficacité du marché du travail. La technologie et les modèles d'appariement jouent un rôle central dans ce processus, en cherchant à réduire les frictions et à améliorer la correspondance entre l'offre et la demande de travail. Bien que des défis persistent, les avancées technologiques continuent d'offrir des opportunités pour une meilleure réallocation de la main-d'œuvre, contribuant ainsi à une réduction du chômage et à une meilleure utilisation des ressources humaines.

Figure 3.

Processus simplifié d'appariement



Source : Élaboration des auteurs

II. Défaillances du marché et biens publics : l'intermédiation en première ligne

Les économies dynamiques présentent des déséquilibres évidents sur les marchés du travail, notamment les écarts quantitatifs et qualitatifs entre les demandes d'emplois des travailleurs (en termes d'heures de travail et de qualifications) et les offres d'emplois des employeurs (en termes de tâches et fonctions). Ces déséquilibres impactent négativement le bien-être national, se traduisant par le chômage, le sous-emploi et la baisse de productivité, et sont exacerbés par les distorsions du marché.

Les défaillances du marché, telles que le manque de transparence, l'inefficacité transactionnelle et les externalités, sont particulièrement problématiques. Ces défaillances sont influencées par divers facteurs : accès et diffusion de l'information, synchronisation de l'offre et de la demande, rotation des emplois, alignement des compétences et des demandes du marché, obstacles à la recherche d'emploi, mobilité des facteurs et discrimination (Mazza, 2003).

L'intervention de l'État est donc nécessaire pour remédier à ces déséquilibres. Cette intervention peut se manifester par la provision de biens publics comme l'information et les services d'intermédiation, ainsi que par des politiques actives du marché du travail. Ces mécanismes, appelés « services et politiques d'intermédiation sur le marché du travail », visent à améliorer l'efficacité qualitative et quantitative du processus d'appariement entre offres et demandes de travail (Autor, 2004; Mazza, 2003).

Notons que les services d'intermédiation sur le marché du travail ont évolué pour inclure l'alignement de l'éducation et de la formation, l'apprentissage tout au long de la vie, l'encouragement au travail indépendant et d'autres services sociaux. Il est désormais approprié de parler d'un système d'intermédiation sur le marché du travail, dont les principaux clients sont les entreprises et les travailleurs, et qui inclut des compartiments tels que les

systèmes d'éducation, de formation, d'information et les politiques actives (Mazza, 2003).

Certaines élargissent le champ d'intervention de ce système, englobant la création directe d'emplois, les « contrats aidés », la formalisation de l'informel et les programmes d'immigration. Il convient de distinguer ces services d'intermédiation des services fournis par des entreprises sous-traitant les relations d'emploi, car ces derniers peuvent nuire à la protection juridique des travailleurs et contourner les réglementations du travail (Mazza, 2003).

Soulignons, qu'en l'absence de demande suffisante de travail, les efforts d'intermédiation doivent être soutenus par des politiques macroéconomiques et structurelles pour créer des opportunités économiques.

1. Information et intermédiation sur le marché du travail

L'intermédiation sur le marché du travail joue un rôle crucial en fournissant des informations essentielles pour réduire les incertitudes et les coûts de recherche pour les employeurs et les demandeurs d'emploi. La recherche de travailleurs ou d'emplois implique des coûts liés au manque d'informations et aux incertitudes. Chaque appariement nécessite de trouver le bon employeur ou employé, de vérifier la qualité de l'offre ou de la demande, et d'attendre que cette qualité se concrétise en valeur d'échange.

Les coûts sont supportés par les individus et incluent les déplacements, les annonces d'offres d'emploi, les salons de l'emploi, et le manque à gagner pendant la recherche. L'intermédiation, par ses services, réduit ces coûts en fournissant des informations précises et en facilitant les appariements.

Les informations sur le marché du travail ont des caractéristiques de bien public : non-exclusivité (aucun individu ne peut être privé de ces informations) et non-rivalité (la consommation d'information par un individu ne réduit pas celle des autres individus). Cette nature publique peut entraîner

un sou-approvisionnement d'informations par le marché, ce qui justifie l'existence des services d'intermédiation.

Les institutions d'intermédiation sont mieux équipées que les individus pour gérer les coûts de transaction liés à la recherche, à l'appariement, et à l'échange sur le marché du travail.

Par ailleurs, l'intermédiation sur le marché du travail est souvent considérée comme une politique active fondamentale. Elle combine des services de recherche d'emploi et de placement avec d'autres politiques actives, comme la formation, et des politiques passives, comme l'assurance chômage, pour favoriser l'emploi et le développement du capital humain.

2. Missions et fonctionnement du système d'intermédiation sur le marché du travail

Le système d'intermédiation sur le marché du travail englobe divers mécanismes, entités et institutions visant à améliorer le fonctionnement et l'efficacité du marché du travail. L'objectif est de corriger les dysfonctionnements par rapport à la norme néoclassique d'efficacité et d'efficience. Ainsi, ces instruments, bien que divers, partagent une fonction commune : faciliter et informer -et parfois réglementer- les interactions entre travailleurs et employeurs, réduisant les incertitudes et les coûts de recherche, et augmentant la qualité des choix pour les deux parties de la relation d'emploi (David, 2008 ; James et Harrington, 2006). Ils pourraient également contribuer à la régulation du travail et à la résolution des conflits (David, 2008). Dans certains contextes, la réglementation de la santé et de la sécurité au travail peut aussi être une prérogative des services d'intermédiation (Mazza, 2003).

Notre analyse met en lumière plusieurs aspects de l'utilité des services d'intermédiation pour corriger les déséquilibres sur le marché du travail. La littérature indique a priori que ces services aident à mieux apparier les offres et les demandes d'emplois, plus rapidement et à moindre coût (Mazza, 2003).

Les principaux avantages des services d'intermédiation sur le marché du travail peuvent être regroupés dans les points suivants sont :

- amélioration de l'accès à l'offre et à la demande de travail ;
- réduction du chômage frictionnel et du taux de rotation des emplois ;
- augmentation de la productivité des entreprises et de l'économie ;
- facilitation de la mobilité professionnelle et adaptation aux changements du marché ;
- réduction des incertitudes et renforcement de la transparence grâce à une meilleure information ;
- adaptation aux déséquilibres entre l'offre, la demande, l'information et les salaires ;
- réduction de la discrimination sur le marché du travail.

Ces avantages ne sont pas mutuellement exclusifs et souvent se réalisent simultanément, car l'objectif ultime de l'intermédiation est d'améliorer le bien-être social et l'efficacité des transactions sur le marché du travail. Les services d'intermédiation sont donc un choix rationnel pour les travailleurs et les employeurs soumis aux contraintes de coûts de recherche, de salaires, de formation et de productivité (Mills, 1978 ; James et Harrington, 2006). Dans ce sens, Mazza (2003) propose une liste de services de base offerts par les services d'intermédiation pour atteindre ces objectifs :

- **aide à la recherche d'emploi** : information et orientation professionnelle, préparation des CV, préparation aux appels et entrevues, participation aux clubs d'emploi, élargissement des réseaux professionnels, mise en valeur des compétences transférables, amélioration des stratégies de recherche d'emploi ;
- **placement (Job Placement)** : répertorier les offres d'emploi et affecter les demandeurs de manière rapide et adéquate grâce à des registres détaillés et à jour des emplois et des travailleurs.

Il existe aussi des services secondaires visant une meilleure qualité et efficacité de l'intermédiation : formation et orientation vers la formation, services sociaux ou assurance chômage, et services spécialisés pour les employeurs. Le tableau suivant présente certains de ces services proposés par les services d'intermédiation réglementés.

Tableau 1.

Principales fonctions des services d'intermédiation

Catégorie du service	Cibles	Type de services
Recherche d'emploi / Profilage de l'emploi	Chercheurs d'emplois	<ul style="list-style-type: none"> Test de compétences ou d'orientation vers un test. Profilage des clients pour déterminer les services nécessaires. Préparation du curriculum vitae. Conseils en matière d'emploi. Banques téléphoniques pour la recherche d'emploi. Aide à la recherche d'emploi. Clubs de l'emploi. Gestion des dossiers.
Placement	Employeurs ; Chercheurs d'emplois	<ul style="list-style-type: none"> Base de données nationale des offres d'emploi. Placement de personnel. Postes vacants/acceptés (entreprises). Sélection des candidats (pour les entreprises). Placement. Recrutement pour certains postes (entreprises).
Formation	Chercheurs d'emplois ; Employeurs ; Prestataires de formation	<ul style="list-style-type: none"> Évaluations des besoins de formation. Orientation vers des prestataires de formation privés et publics. Formation directement par les systèmes d'intermédiation.
Services spécialisés aux employeurs	Employeurs	<ul style="list-style-type: none"> Évaluations des ressources humaines. Conseils juridiques sur l'emploi. Sélection et test des candidats à l'emploi. Promoteurs/liasons du secteur privé. Orientation de la formation du personnel.

<p>Informations sur le marché du travail</p>	<p>Gouvernement (local et national) ; Employeurs ; Chercheurs d'emplois ; Prestataires et institutions de formation</p>	<p>Fournir des données et des analyses sur les tendances du marché du travail.</p>
<p>Assurance-chômage / Portail des services sociaux</p>	<p>Chercheurs d'emplois / Travailleurs</p>	<p>Administration des prestations d'assurance-chômage ou renvoi à l'assurance-chômage. Orientation ou coordination avec les services sociaux. Orientation vers des programmes de travail indépendant.</p>

Source : Mazza (2003)

James et Harrington (2006), citant Mills (1978), proposent une liste des différents types d'institutions et de mécanismes d'intermédiation ainsi qu'une liste des rôles possibles à remplir. Cassell et Rodgers (1978) soulignent qu'on « *ne peut pas supposer qu'une organisation particulière est automatiquement présumée fournir une des activités [listées]* ».

Principaux instruments d'intermédiation

<p>Institutions ou mécanismes jouant un rôle dans les informations sur le marché du travail</p>	<p>Rôles nécessaires pour préparer et appairer les travailleurs et les entreprises</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Institutions éducatives : <ul style="list-style-type: none"> - Formelles - Écoles professionnelles privées - Apprentissage formel - Petites annonces - Service public de l'emploi - Programmes publics d'emploi et de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Référence et placement des emplois - Transfert d'informations <ul style="list-style-type: none"> - Recherche d'emploi - Professionnelle - Communautaire - Sélection - Accréditation des candidats - Orientation au travail - Conseil - Éducation de rattrapage

- Programmes de référence des syndicats	- Formation et expérience professionnelle
- Agences d'emploi privées	- Réadaptation professionnelle
- Agences de travail temporaire	- Développement de l'emploi : sollicite la création de nouveaux emplois
- Réunions et journaux des associations professionnelles	- Aide financière
- Contracteurs de main-d'œuvre	- Suivi
- Institutions correctionnelles	
- Processus informels	
- Marchés du travail internes	

Source : James et Harrington (2006).

En conclusion, les services d'intermédiation sur le marché du travail jouent un rôle crucial dans la réduction des frictions, la diminution de la distance transactionnelle et l'amélioration de l'efficacité du marché. Ils permettent une meilleure allocation des ressources, réduisent les coûts et les délais de recrutement, et contribuent à un marché du travail plus dynamique et réactif.

B. L'intermédiation au Maroc : état des lieux

Cette section sur l'intermédiation au Maroc présente un aperçu de l'évolution du service public de l'emploi, en mettant l'accent sur les rôles de l'ANAPEC (Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences). Elle détaille les initiatives de modernisation et de décentralisation entreprises dans le cadre du plan stratégique MAROC3E 2022-2026, qui visent à renforcer l'efficacité de l'ANAPEC et à mieux adapter ses services aux besoins du marché du travail marocain. Puis, elle donne un aperçu de l'offre du service public de l'emploi.

Ensuite, la section examine le rôle complémentaire des agences de recrutement privées (ARP) et les obstacles qui entravent leur plein exercice. Elle analyse également l'utilisation des services d'intermédiation par les chercheurs d'emploi et les recruteurs, ainsi que les efforts des pouvoirs

publics pour améliorer ces services. Enfin, elle offre une perspective sur les pratiques internationales en matière d'intermédiation, permettant de situer les efforts marocains dans un contexte global.

I. Le service public de l'emploi

1. Genèse de l'ANAPEC

Avec la montée et la persistance du chômage des diplômés depuis les années 80, la nécessité de restructurer le service public de l'emploi s'est imposée progressivement et la création d'une entité prenant en charge la fonction d'intermédiation sur le marché du travail, s'est avérée comme une des principales préoccupations des pouvoirs publics. Ce chantier a connu plusieurs phases de développement, passant par la création de bureaux de placement, des centres d'information et d'orientation (CIOPE) destinés à aider l'insertion des jeunes diplômés jusqu'à la création de l'agence nationale pour la promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC).

Encadré 1 : Bureaux de placement

Les premiers bureaux de placement ont été créés par les municipalités (1921) et placés sous le contrôle technique de l'Office marocain de main-d'œuvre. L'activité principale de ces bureaux était limitée à l'appariement des demandes et des offres d'emploi relatives à la main-d'œuvre non qualifiée. À partir de 1959, le service d'intermédiaire assuré par les bureaux de placement a été étendu à toutes les catégories de travailleurs (qualifiés et non qualifiés).

Encadré 2 : Centres d'information et d'orientation (CIOPE)

Les premiers centres d'information et d'orientation (CIOPE), qui sont destinés à aider l'insertion des jeunes diplômés, ont été créés en 1994 par le Département chargé de l'emploi. Ils visent à assurer des services aux demandeurs d'emploi et aux entreprises. Pour les demandeurs d'emploi, l'offre de services portaient essentiellement sur l'accueil, l'information, l'entretien professionnel et le suivi, dans le but de faciliter leur insertion professionnelle dans le marché du travail. Les prestations offertes dans ce sens consistaient en des sessions d'orientation approfondie et de techniques de recherche d'emploi.

Quant aux services fournis aux entreprises, ils portaient principalement sur l'organisation de la prospection, les relations avec les entreprises, le rapprochement des offres et demandes, le suivi et l'élaboration de plan d'action. Le rapprochement offre/demande était effectué par les conseillers ayant reçu les offres d'emploi.

Suite aux recommandations formulées dans une étude d'évaluation menée par le Département chargé de l'emploi, les CIOPE ont été rattachés à l'OFPPT moyennant une convention signée entre le Département de l'Emploi et cet organisme en 1997. Depuis cette date, le réseau des CIOPE a connu une extension et a fait l'objet d'une restructuration depuis 1998 visant à les doter d'espace de travail et d'équipements appropriés en vue de développer un service professionnel et de qualité.

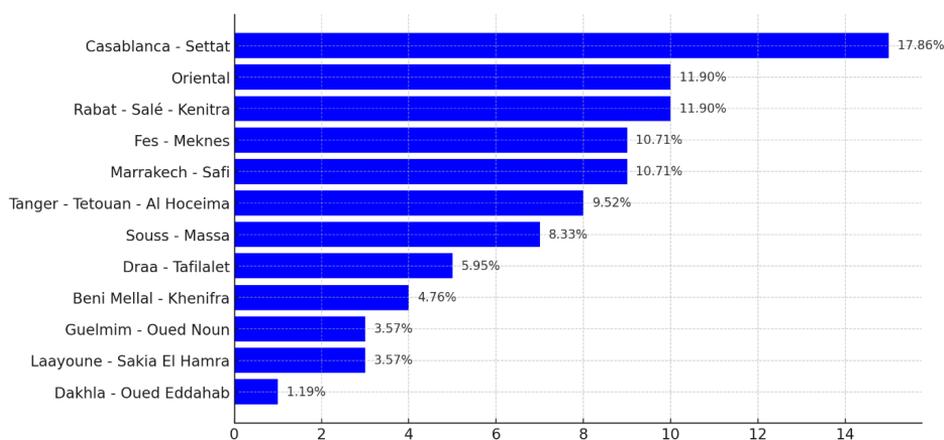
En 2001, les pouvoirs publics ont créé l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC) dans le but d'améliorer les pratiques de recrutement et de capitaliser sur les offres des services qui ont été fournis par les CIOPE. Depuis cette date, la mise en œuvre des programmes actifs d'emploi est assurée par l'ANAPEC en tant qu'opérateur public d'intermédiation. Elle est chargée notamment de procéder à la prospection, la collecte des offres d'emploi auprès des employeurs et la mise en relation entre l'offre et la demande d'emploi (voir plus loin).

L'ANAPEC assure également l'accueil, l'information et l'orientation des demandeurs d'emploi et des jeunes porteurs de projets. Elle assiste et conseille les employeurs dans la définition de leurs besoins en compétences et leur offre un appui dans le processus de recrutement des emplois qualifiés (voir plus loin).

Pour permettre à l'ANAPEC de mener à bien sa mission d'intermédiation sur le marché du travail et mettre en œuvre les programmes actifs d'emploi dans de bonnes conditions, un réseau des agences a été mis en place. Ce réseau s'est progressivement élargi en vue de développer la proximité des services et prestations aux différentes cibles, est d'assurer la couverture par des agences provinciales et des espaces d'orientation et d'accompagnement professionnel dans l'ensemble des provinces et préfectures du Maroc. À fin 2022, ce réseau comporte 12 agences régionales, et 96 agences provinciales et préfectorales ouvertes dans les différentes régions du Maroc, dont 10 agences universitaires.

Figure 4.

Agences provinciales et préfectorales de l'ANAPEC par région, à fin 2023



Source : élaborée par les auteurs sur la base des données de l'ANAPEC

Par ailleurs, dans le but de couvrir le territoire de manière proportionnée, particulièrement les zones rurales et les zones peu développées, l'ANAPEC a mis en place, dans le cadre d'un partenariat entre le Ministère du Travail et l'agence allemande GIZ en 2016, un projet des unités mobiles visant à améliorer l'employabilité de la population des zones rurales et périurbaines cibles. Ce projet cible les femmes et les hommes défavorisés, en chômage ou en situation de sous-emploi des régions et provinces concernés par le projet (l'Oriental, Souss-Massa, Tadla, Ouarzazate, Midelt, Tata, Azilal, Taza, Sefrou et Taounat). Actuellement, le réseau de l'ANAPEC est renforcé par des agences partenariales et des unités mobiles.

Dans cette perspective visant à assurer la proximité des services de l'ANAPEC, des espaces d'orientation professionnelle (EOP) ont été mis en place dans les zones rurales afin de favoriser de manière substantielle les mises en relation entre les offres et les demandes d'emploi, et l'accès aux prestations d'un nombre élevé de jeunes en milieu rural.

Les offres de services assurées par les EOP sont diversifiées et adaptées aux jeunes demandeurs d'emploi au niveau de la province, notamment l'organisation des ateliers d'appui à la recherche d'emploi, des sessions de formation courte, des ateliers d'accompagnement aux porteurs de projets, des ateliers d'échanges entre les jeunes, les entreprises et les opérateurs de formation.

2. Maroc3E : une réorganisation de l'ANAPEC

La réorganisation de l'ANAPEC constitue une transformation majeure visant à renforcer son efficacité et son impact. Elle s'inscrit dans le cadre du plan stratégique 2022-2026, intitulé MAROC3E, qui vise à améliorer l'emploi, l'employabilité et l'entrepreneuriat. Les principaux objectifs incluent le doublement de la taille de l'agence, avec une présence renforcée dans les 12 régions pour mieux répondre aux besoins locaux, la création de nouvelles directions spécialisées, et l'accompagnement accru des porteurs de projets

et des secteurs économiques stratégiques. Cette restructuration s'adresse également aux besoins spécifiques des populations (NEET, ruraux, femmes, migrants, etc.).

Cette restructuration s'inscrit dans le cadre de la nouvelle stratégie nationale pour l'emploi, qui met l'accent sur l'amélioration de l'intermédiation, le renforcement des compétences et l'alignement avec les besoins du marché du travail.

La réorganisation comprend plusieurs volets clés. Tout d'abord, il s'agit d'une modernisation des infrastructures et de ses outils numériques. Cela inclut la mise en place de nouvelles plateformes technologiques pour faciliter l'accès aux services de l'ANAPEC, tant pour les chercheurs d'emploi que pour les employeurs. Ces outils numériques visent à rendre le processus de recrutement plus transparent et plus efficient, en permettant un meilleur matching (appariement) entre les offres d'emploi et les compétences disponibles.

Ensuite, l'ANAPEC va renforcer son rôle d'accompagnateur en diversifiant et en intensifiant ses programmes de formation. L'objectif est de mieux préparer les chercheurs d'emploi aux exigences du marché du travail actuel, notamment en matière de compétences techniques et de "soft skills". Cela se traduira par des partenariats accrus avec les institutions de formation professionnelle et les entreprises, afin de proposer des cursus adaptés aux besoins spécifiques des différents secteurs économiques.

Par ailleurs, la réorganisation prévoit une décentralisation accrue des services de l'ANAPEC, avec une autonomie renforcée pour les agences régionales. Cette décentralisation vise à mieux répondre aux particularités locales du marché du travail, en adaptant les interventions et les services aux besoins spécifiques de chaque région.

Enfin, l'ANAPEC mettra en place de nouveaux mécanismes de suivi et d'évaluation de ses performances. Ces mécanismes permettront de mesurer plus précisément l'impact de ses actions et d'ajuster ses stratégies en fonction des résultats obtenus. Cette approche basée sur les données et les indicateurs de performance vise à garantir une amélioration continue des services offerts par l'agence.

La réorganisation intègre également des aspects importants concernant le dispositif de placement à l'international ainsi que les actions spécifiques sur les métiers.

En ce qui concerne le dispositif de placement à l'international, ANAPEC entend renforcer ses efforts pour faciliter la mobilité des travailleurs marocains à l'étranger. Cela inclut la création de partenariats avec des agences de recrutement internationales et des entreprises étrangères, notamment dans les secteurs qui présentent une forte demande de main-d'œuvre qualifiée. L'objectif est de promouvoir les compétences marocaines sur le marché international et de fournir des opportunités d'emploi attractives aux chercheurs d'emploi marocains. Des accords bilatéraux avec des pays partenaires permettront également de sécuriser et d'organiser ces mobilités de manière plus structurée et avantageuse pour les travailleurs marocains.

Les actions spécifiques sur les métiers constituent un autre pilier de la réorganisation de l'ANAPEC. Une analyse approfondie des besoins sectoriels permettra d'identifier les métiers en tension et les compétences rares. Sur cette base, l'ANAPEC développera des programmes ciblés pour former des professionnels dans ces domaines, en collaboration étroite avec les entreprises et les fédérations professionnelles. Cette approche vise à réduire les écarts de compétences et à répondre de manière proactive aux besoins de l'économie marocaine.

De plus, l'ANAPEC prévoit de lancer des campagnes de sensibilisation et d'information pour promouvoir les métiers porteurs et attirer les jeunes vers des carrières prometteuses. Des actions spécifiques seront également mises en place pour encourager l'entrepreneuriat et soutenir les porteurs de projets, avec des accompagnements personnalisés et des formations adaptées.

II. L'offre du service public de l'emploi

L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) est un pilier essentiel pour le développement professionnel et l'accompagnement des chercheurs d'emploi au Maroc. Fondée avec pour mission principale de promouvoir l'emploi et d'optimiser les compétences des travailleurs, l'ANAPEC offre une gamme étendue de services destinés à divers acteurs du marché du travail.

Les services proposés par l'ANAPEC s'articulent autour de plusieurs axes clés : la facilitation de l'accès à des offres d'emploi, la formation continue pour améliorer l'employabilité, la fourniture d'informations sectorielles stratégiques, l'accompagnement personnalisé des chercheurs d'emploi, et le soutien aux employeurs dans leur processus de recrutement.

En plus de ces services, l'ANAPEC s'engage activement dans le soutien à l'entrepreneuriat, avec des programmes spécifiques pour les très petites entreprises (TPE) et les auto-entrepreneurs, ainsi que des initiatives pour encourager l'investissement et la création d'emplois. Des ressources et un accompagnement personnalisé sont également mis à disposition pour aider les entrepreneurs à formaliser leurs activités et à développer leurs projets.

Enfin, l'ANAPEC joue un rôle crucial dans la facilitation de la mobilité internationale des travailleurs marocains, en offrant des conseils, des formations, et des mesures de soutien pour ceux qui souhaitent travailler à l'étranger ou revenir au Maroc après une expérience professionnelle à l'international.

Cette sous-section détaille l'ensemble des services offerts par l'ANAPEC, illustrant ainsi son rôle fondamental dans le dynamisme du marché de l'emploi au Maroc et son engagement à soutenir à la fois les chercheurs d'emploi et les employeurs. Que vous soyez un chercheur d'emploi, un employeur, un entrepreneur ou un travailleur migrant, l'ANAPEC dispose des outils et des ressources nécessaires pour vous accompagner dans votre parcours professionnel.

L'ANAPEC a dédié au chercheur d'emploi une offre de services comprenant des outils, des conseils, des offres d'emploi de l'ANAPEC et d'ailleurs, des informations sur les métiers et les secteurs porteurs ainsi que d'autres informations utiles à votre projet professionnel, etc. Il s'agit en l'occurrence :

- **des offres d'emploi** qui permettent aux chercheurs d'emploi de consulter et postuler à une vaste gamme d'offres d'emploi à travers le Maroc. En ligne, ANAPEC propose une interface de recherche par mots-clés et localisation géographique, facilitant l'accès à des milliers d'opportunités dans divers secteurs et régions. Les utilisateurs peuvent également s'inscrire pour recevoir des notifications personnalisées sur les nouvelles offres correspondant à leur profil ;
- **l'ANAPEC propose une variété de formations gratuites** pour améliorer les compétences techniques et personnelles des chercheurs d'emploi. Les formations comprennent des modules techniques, des compétences en "soft skills", des cours de langues étrangères, ainsi que des ateliers et conseils pour la recherche d'emploi. Ces formations visent à renforcer l'employabilité des candidats en leur fournissant les outils nécessaires pour réussir dans le marché du travail. Pour participer, les utilisateurs doivent s'inscrire sur le site web de l'ANAPEC et prendre rendez-vous avec un conseiller ;
- **l'ANAPEC fournit des études annuelles sur les secteurs porteurs et les métiers les plus demandés au Maroc.** Ces informations

permettent aux chercheurs d'emploi de mieux orienter leur recherche, envisager une réorientation professionnelle ou suivre une formation complémentaire. Les données sont actualisées pour refléter les tendances régionales et sectorielles du marché du travail marocain, aidant ainsi les utilisateurs à adapter leurs stratégies de recherche d'emploi ;

- **l'ANAPEC accompagne et oriente les chercheurs d'emploi à travers un processus en quatre étapes** : bilan personnel et professionnel, identification des hypothèses de métiers, validation du métier, et réalisation du projet. Elle propose des conseils pour inventorier ses compétences, analyser le marché du travail, échanger avec des professionnels, et élaborer un plan d'action pour atteindre ses objectifs professionnels. Cette approche méthodique aide à construire une stratégie de recherche d'emploi efficace et adaptée aux aspirations de chacun.

En outre, les services offerts aux employeurs englobent une analyse détaillée des compétences requises, la diffusion des offres d'emploi, le recrutement des profils adéquats, la présélection des candidats, ainsi que des programmes de formation et d'insertion professionnelle. De plus, l'ANAPEC propose diverses mesures incitatives pour stimuler l'investissement et la création d'emplois, telles que des exonérations sociales et fiscales, ainsi que le financement de formations complémentaires pour répondre aux besoins spécifiques des employeurs. Ces services comprennent :

- **programmes de soutien au recrutement pour les employeurs.** Ces aides incluent le Contrat d'insertion, offrant des avantages fiscaux et sociaux pour évaluer les compétences des candidats, et le programme TAHFIZ, incitant à l'embauche dans les entreprises nouvellement créées. D'autres programmes sectoriels spécifiques soutiennent les secteurs comme l'automobile, l'aéronautique, et

l'énergie renouvelable, en contribuant aux frais de formation des nouvelles recrues ;

- **informations sur les conditions de travail et les obligations légales pour les employeurs domestiques au Maroc** : l'agence détaille les démarches pour déclarer les travailleurs domestiques à la CNSS, les conditions de la couverture sociale, les modèles de contrat, ainsi que les travaux interdits pour les travailleurs âgés de 16 à 18 ans. Elle offre également des services pour aider les employeurs domestiques dans le recrutement et la gestion administrative des employés domestiques.
- **publications périodiques et prospectives sur le marché de l'emploi au Maroc** : l'ANAPEC présente des indicateurs régionaux sur les postes ouverts et les profils recherchés, ainsi que des études annuelles sur les secteurs à fort potentiel d'emploi et les métiers les plus demandés, recueillant des attentes directement auprès des employeurs.

Pour ce qui est des services pour l'entrepreneuriat la TPE (Très petite entreprise), l'ANAPEC propose des informations sur les formations disponibles, les mesures incitatives de l'État, et l'accompagnement personnalisé pour la création et la gestion d'entreprises. Les services incluent également des aides financières et des conseils adaptés aux besoins spécifiques des entrepreneurs, avec un réseau de 92 points de services à travers le Maroc. L'offre des services pour l'entrepreneuriat la TPE inclut :

- **des ressources pour les entrepreneurs**, y compris un écosystème d'accompagnement, des programmes d'incubation, des caravanes entrepreneuriales, des concours, et une banque d'idées de projets. Cette offre vise à soutenir et inspirer les entrepreneurs en phase de conception et d'accélération de leurs projets ;
- **des programmes visant à encourager l'entrepreneuriat et l'emploi** dont des incitations pour la création d'entreprises et des mesures de

soutien à l'emploi comme les programmes TAHFIZ, IDMAJ, TAEHIL, et AWRACH. Ces mesures offrent des avantages fiscaux et des aides financières pour la formation et le recrutement, destinées à améliorer la compétitivité des entreprises et à créer des emplois ;

- **des services pour aider les porteurs de projets, unités de production informelle, auto-entrepreneurs et TPE** : ce volet propose un accompagnement adapté à chaque étape du projet, de l'idéation à la post-crédation, incluant des workshops (ateliers) en ligne et en présentiel, des formations en gestion, finances, et digitalisation, ainsi qu'un soutien personnalisé via des conseillers spécialisés ;
- **accompagnement personnalisé pour les entrepreneurs souhaitant créer leur entreprise** : ces services incluent des conseils, du coaching (encadrement), et des programmes d'incubation pour développer et réaliser des projets. Les porteurs de projet peuvent contacter des conseillers spécialisés dans les agences ANAPEC ou suivre les mises à jour sur les réseaux sociaux de l'ANAPEC pour rester informés des nouvelles opportunités et soutiens disponibles ;
- **services de soutien et d'accompagnement pour les très petites entreprises** : grâce à ces services, les entrepreneurs peuvent bénéficier de conseils personnalisés, de programmes de coaching et d'incubation pour développer leurs projets ;
- **services pour aider les entrepreneurs du secteur informel à formaliser leurs activités** : l'ANAPEC offre des parcours d'accompagnement et de coaching (programme d'encadrement et d'accompagnement), et des programmes d'incubation soutenant la création et la gestion d'entreprises formelles ;
- **services de soutien et d'accompagnement pour les auto-entrepreneurs**, incluant des parcours de coaching (programme d'encadrement), des programmes d'incubation et des conseils personnalisés.

Encadré 3 : Plan Génération Entrepreneurs

Le Plan Génération Entrepreneurs, lancé par l'ANAPEC, s'inscrit dans une stratégie nationale visant à promouvoir l'entrepreneuriat et à soutenir les porteurs de projets à travers diverses initiatives et accompagnements spécialisés. Ce plan s'adresse principalement aux jeunes entrepreneurs et aux personnes désireuses de se lancer dans des projets innovants et durables.

Objectifs du Plan :

- encourager l'esprit entrepreneurial chez les jeunes et les chômeurs ;
- faciliter l'accès au financement et aux ressources nécessaires pour le démarrage des entreprises ;
- renforcer les compétences des entrepreneurs à travers des formations et des mentorats ;
- créer un écosystème favorable à la croissance des startups et des PME.

Le plan opérationnel « Génération Entrepreneurs », lancé par l'ANAPEC, vise à accompagner 100 000 porteurs de projets, auto-entrepreneurs et TPE entre 2023 et 2026. Il s'articule autour de six chantiers structurants incluant des agences spécialisées (Moukawilabs), des ressources humaines certifiées, une offre de services intégrée, un renforcement du dispositif de suivi et de gouvernance, et des partenariats avec les régions. Une nouvelle Direction Centrale dédiée à l'entrepreneuriat et aux TPE est créée, avec un déploiement prévu à travers le réseau d'agences ANAPEC, couvrant toutes les provinces.

Par ailleurs, l'ANAPEC propose des services pour faciliter la mobilité internationale, notamment la diffusion d'offres d'emploi à l'étranger, la préparation des candidats, et l'accompagnement pour les saisonniers agricoles. Ces services incluent l'analyse des compétences recherchées, la présélection des candidats, et la formation. ANAPEC encourage également l'investissement et la création d'emplois au retour grâce à des mesures

incitatives telles que les exonérations sociales et fiscales ainsi que le financement des formations complémentaires. Cela comprend :

- **des informations** sur la migration de main-d'œuvre, les différences entre migration de travail saisonnière et permanente, les compétences requises, et les droits et devoirs des travailleurs migrants. L'ANAPEC met à disposition des conseils et des ressources sur les conditions de travail dans divers pays afin de mieux préparer un projet de mobilité ;
- **des ressources pour préparer et réussir un projet de mobilité internationale**, incluant des formations en langues étrangères, des conseils sur les conditions de vie et de travail à l'étranger, des ateliers sur le marché international de l'emploi, et des informations spécifiques pour la migration de travail. ;
- **des conseils pour éviter les fraudes et les arnaques liées aux offres d'emploi à l'international**, en mettant en garde contre les fausses offres, faux contrats, frais injustifiés, faux sites web, et intermédiaires malhonnêtes. L'Agence insiste sur la vérification des offres, le refus d'envoyer de l'argent ou des données bancaires, et la consultation d'experts ou d'autorités compétentes avant d'accepter des offres de travail à l'étranger ;
- **des services pour les migrants de retour au Maroc**, incluant des conseils pour améliorer les CV et lettres de motivation, des opportunités de formations courtes et gratuites, et des offres d'emploi adaptées à divers profils. L'ANAPEC soutient également les entrepreneurs moyennant des services spécifiques selon leur situation, qu'ils soient porteurs de projet, TPE, ou auto-entrepreneurs. Des espaces d'information sont disponibles pour des conseils personnalisés sur le marché du travail.

III. L'intermédiation privée

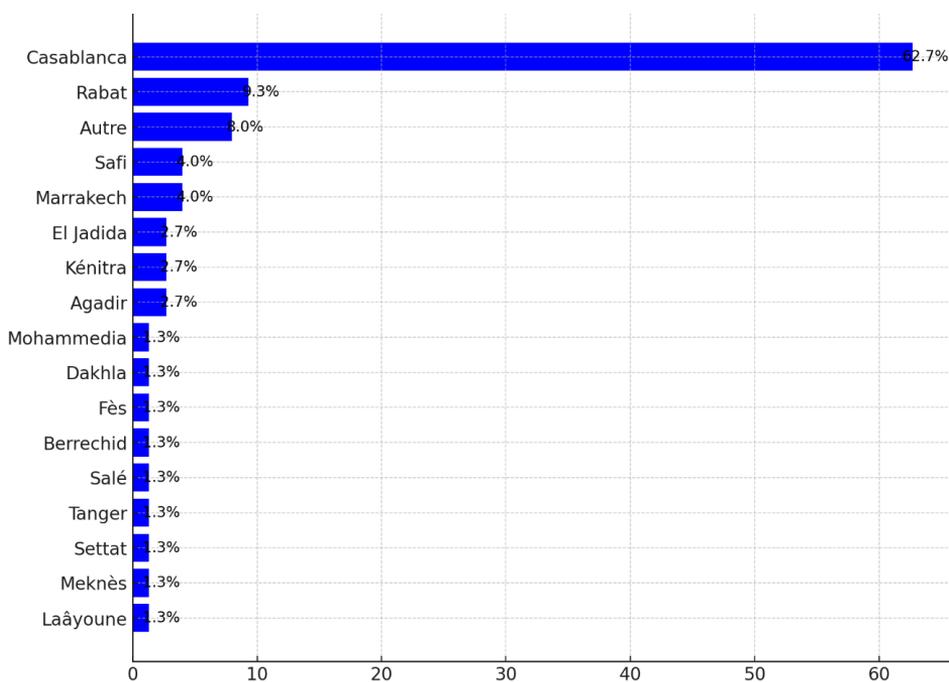
Afin de renforcer le dispositif d'intermédiation sur le marché du travail piloté par l'ANAPEC, et de personnaliser davantage les offres de services au profit des jeunes, le Code du travail a organisé le domaine de l'intermédiation en matière d'emploi en permettant aux agences de recrutement privées (ARP) de participer dans l'intermédiation en matière d'emploi, après autorisation octroyée par l'autorité gouvernementale chargée du travail.

La loi 65-99 a défini les attributions des ARP comme étant des activités ayant pour objet de : (i) rapprocher les demandes et les offres d'emploi sans que l'intermédiaire soit partie dans le rapport de travail qui peut en découler ; (ii) offrir tout autre service concernant la recherche d'un emploi ou visant à favoriser l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi ; et (iii) embaucher des salariés en vue de les mettre provisoirement à la disposition d'une tierce personne appelée « l'utilisateur » qui fixe leurs tâches et en contrôle l'exécution.

1. Agences de recrutement privées autorisées

À fin septembre 2023, les pouvoirs publics ont autorisé 75 agences de recrutement privées à exercer l'intermédiation sur le marché du travail, en matière de recrutement et d'embauchage, contre 68 agences en 2019, et 55 agences en 2015. Près des deux tiers (63 %) des ARP autorisées sont localisées dans la ville de Casablanca, 9 % à Rabat, 4 % à Marrakech et 4 % à Safi.

Par ailleurs, la quasi-majorité des ARP (95 %) autorisées offrent le service de la mise à disposition de la main-d'œuvre, alors que seulement 5 % des ARP autorisées exercent uniquement les deux activités liées au rapprochement des offres et des demandes d'emploi et à l'offre de services favorisant l'insertion.

Figure 5.**Agences de recrutement privées (ARP) autorisées à fin mai 2023, par ville (%)**

Source : *Élaborée par les auteurs sur la base des données du ministère de l'Inclusion économique, de la petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences.*

2. Contraintes au fonctionnement des ARP

Durant les dernières années, des efforts ont été déployés par les pouvoirs publics visant l'amélioration des services d'intermédiation sur le marché du travail, en particulier le recours à des opérateurs privés de l'intermédiation qui a permis d'introduire plus de souplesse dans le dispositif de rapprochement de l'offre et la demande de travail, et de personnaliser davantage les services d'intermédiation. Des actions d'amélioration et du renforcement du rôle des agences de recrutement privées ont été mises en place par le Ministère chargé de l'emploi. Ces actions ont concerné

notamment la simplification des procédures relatives à la transmission des rapports d'activités des ARP, et le développement d'un système informatique de suivi de l'activité des agences privées d'emploi visant à faciliter les déclarations d'activités des ARP autorisées. D'autres actions ont été également menées visant le développement d'un partenariat gagnant-gagnant entre les ARP et les services publics de l'emploi, notamment l'échange d'informations sur les offres d'emploi, le lancement des projets communs, l'établissement des conventions pour la réalisation des programmes ciblés visant, entre autres, l'insertion des chercheurs d'emploi de longue durée et la prospection des opportunités d'emploi à l'international, etc.

En dépit de ces efforts déployés, le nombre d'agences privées de l'emploi autorisées reste relativement faible par rapport au nombre d'agences informelles qui exercent réellement dans le secteur (sans autorisation). Un des principaux facteurs de dissuasion des agences privées à se régulariser semble être la condition de paiement d'une caution équivalent à 50 fois la valeur annuelle globale du salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG), telle que précisée à l'article 482 du Code du travail.¹ Aussi, les ARP se positionnent sur des profils de jeunes chercheurs d'emploi qui sont généralement employables et demandés par les entreprises.

À cela s'ajoute, la confusion et l'ambiguïté persistante dans la définition des entreprises agissant dans l'intermédiation au niveau des dispositions du Code du travail. Plusieurs professionnels du secteur notent que le Code du travail ne fait pas de distinction typologique concernant les agences de recrutement privées (cabinets de recrutement, les entreprises d'emploi temporaire et les cabinets d'intérim), et que l'article 482 est trop contraignant, voire à l'origine du fait qu'un certain nombre d'agences soient informelles. Cette incohérence constitue une lacune du Code du travail qu'il

¹ L'article 482 du Code du travail stipule que : « Les ARP sont tenues de déposer une caution à la Caisse de dépôt et de gestion d'un montant équivalent à 50 fois la valeur globale annuelle du salaire minimum légal ».

faudra corriger pour améliorer la régulation de l'intermédiation privée du marché du travail.

3. L'e-recrutement privé au Maroc : une adoption croissante

L'e-recrutement devient une méthode privilégiée au Maroc, avec une adoption croissante des plateformes numériques par les chercheurs d'emploi et les employeurs. D'après l'enquête RegionsJob sur les relations candidats/recruteurs, l'e-recrutement au Maroc a pris une ampleur significative. En 2023, plus de 70 % des recrutements dans les grandes entreprises se faisaient en ligne, marquant une tendance vers la digitalisation. Les plateformes comme **Rekrute.com** et **Novojob** enregistrent des millions de visiteurs mensuels, facilitant la mise en relation entre candidats et recruteurs. Cette méthode offre une portée plus large et une efficacité accrue, avec des délais de recrutement réduits de 30 % par rapport aux méthodes traditionnelles.

Pour ce qui est des sites d'emploi, l'essor des "job boards" a bien contribué à l'évolution du recrutement au Maroc. Les "job boards" marocains se distinguent par une offre variée de services adaptés aux besoins spécifiques du marché local. Ils permettent la diffusion des offres d'emploi, la gestion des candidatures, l'évaluation des compétences et le suivi des processus de recrutement.

Les plateformes les plus influentes comprennent des acteurs bien établis ainsi que des nouveaux entrants qui apportent des idées novatrices. Ces outils en ligne jouent un rôle clé dans l'adaptation aux défis actuels du marché du travail marocain, tels que la digitalisation, la mobilité professionnelle et la demande croissante de compétences spécialisées.

Notons que l'évolution des "job boards" au Maroc s'inscrit dans une tendance mondiale vers des méthodes de recrutement plus agiles, accessibles et efficaces. Pour les employeurs, ces plateformes sont essentielles pour attirer une main-d'œuvre diversifiée et optimiser leurs stratégies de recrutement.

Pour les candidats, elles offrent une meilleure visibilité des offres d'emploi et simplifient le processus de candidature en alignant les postes disponibles avec leurs compétences et aspirations.

Tableau 2.

Différences essentielles entre les sites d'emploi et le recrutement en ligne

Caractéristiques	Sites d'emploi (Job-Board)	E-recrutement
Champ d'application	Regroupe des offres d'emploi provenant de sources multiples	Englobe tous les outils et stratégies en ligne utilisés pour le recrutement.
Participation de l'employeur	Limité ; les employeurs ne publient généralement que des offres d'emploi	Plus impliqué ; les employeurs peuvent créer des profils d'entreprise, gérer les candidatures et procéder à des évaluations en ligne.
Expérience des demandeurs d'emploi	Peut-être surchargé en raison du grand nombre d'offres d'emploi	Peut-être plus personnalisé et adapté à chaque demandeur d'emploi.
Coût	Généralement gratuit pour les demandeurs d'emploi	Peut varier en fonction des outils et services spécifiques utilisés.

Source : élaboré par les auteurs

IV. L'usage des services d'intermédiation

Les services d'intermédiation offrent un ensemble de prestations au profit aussi bien des entreprises que des chercheurs d'emploi et des porteurs de projets. Nous nous penchons, ici, sur la question de l'usage des services d'intermédiation par les différentes catégories précitées.

1. Usage par les chercheurs d'emploi

En 2022, l'ANAPEC a cumulé près de deux millions de chercheurs d'emploi inscrits, en excluant les demandeurs d'emploi inactifs et ceux intégrés par l'agence en 2019 et déclarés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale. Parmi ces chercheurs d'emploi, 54 % se trouvent dans le corridor Casablanca-Tanger.

Cette même année, 332 000 nouvelles inscriptions ont été comptabilisées, avec une répartition de 42 % de femmes et 45 % sont localisés au niveau du corridor Casablanca-Tanger. Plus de la moitié de ces nouveaux inscrits avaient moins de 25 ans. En ce qui concerne leur niveau d'éducation, 21 % étaient titulaires d'un baccalauréat, 15 % avaient suivi une formation professionnelle et 9 % étaient diplômés de l'enseignement supérieur.

L'ANAPEC a également réalisé 146 500 entretiens de positionnement en 2022. Parmi les bénéficiaires de ces entretiens, 49 % étaient des femmes, 52 % avaient moins de 25 ans, et 29 % étaient âgés de 25 à 29 ans. Les diplômés de la formation professionnelle représentaient 31 %, les titulaires d'un baccalauréat 29 %, et les diplômés de l'enseignement supérieur 19 %. Le corridor Casablanca-Tanger concentrait 57 % des bénéficiaires de ces entretiens.

En outre, les ateliers de recherche d'emploi ont attiré 93 700 participants, dont 57 % étaient des femmes. La répartition régionale des participants était la suivante : 35 % de la région de Casablanca-Settat, 15 % de Rabat-Salé-Kénitra, 14 % de Fès-Meknès, 9 % de Tanger-Tétouan-Al Hoceima et 7 % de Marrakech-Safi.

En 2022, 1024 migrants régularisés, dont 33% de femmes, se sont inscrits à l'ANAPEC, marquant une augmentation de 34 % par rapport à 2021. Parmi ces migrants régularisés, 221 ont bénéficié d'entretiens, 146 ont participé à des ateliers de recherche d'emploi, et 16 ont trouvé un emploi. De plus, l'ANAPEC

a aidé 460 personnes en situation de handicap à s'insérer professionnellement, avec une répartition géographique de 30 % à Casablanca-Settat, 28 % à Tanger-Tétouan-Al Hoceima, 14 % à Rabat-Salé-Kénitra, et 12 % à Fès-Meknès.

Pour ce qui est de l'intermédiation privée, les données disponibles à fin septembre 2023 indiquent que la quasi-majorité des ARP (95 %) autorisées offrent le service de la mise à disposition de la main-d'œuvre alors que seulement 5 % des ARP autorisées exercent uniquement les deux activités liées au rapprochement des offres et des demandes d'emploi et à l'offre de services favorisant l'insertion.

2. Utilisation par les recruteurs

En termes de prospection des offres d'emplois (postes à pourvoir), les visites effectuées par les conseillers en emploi de l'ANAPEC auprès des entreprises ont permis la collecte de près de 125 904 offres d'emploi au titre de l'année 2022, dont 59 % auprès des entreprises de grande taille (100 salariés et plus), plus des deux tiers (67 %) sont sur l'axe Casablanca-Tanger, et 11% dans la région Fès-Meknès. 47 % de ces offres ont été dans le secteur de l'industrie, 28 % dans les services et 8 % dans l'agriculture.

L'analyse des données fournies par l'enquête auprès des entreprises du secteur privé organisée en 2021/2022, par l'Observatoire national du marché du travail, en collaboration avec l'Agence Millenium Challenge Account, auprès d'un échantillon de 5000, révèle des tendances intéressantes sur l'utilisation des différents canaux de recrutement par les entreprises marocaines. Les statistiques relatives aux recrutements effectués par les entreprises en 2019² montrent une nette préférence pour des canaux

² Les données relatives aux recrutements effectués par les entreprises en 2019 indiquent que 15 % des entreprises ont déclaré avoir embauché au moins une personne rémunérée, qu'elle soit salariée ou non salariée.

informels et directs, comme le recours à des personnes travaillant ou ayant déjà travaillé, ainsi que les candidatures spontanées.

Le recours à des personnes travaillant ou ayant déjà travaillé est le canal le plus populaire, utilisé par 66 % des entreprises. Cela suggère une préférence pour des candidats déjà connus ou recommandés par le réseau professionnel, probablement en raison d'une confiance accrue en des références personnelles et professionnelles. Les candidatures spontanées, utilisées par 50 % des entreprises, indiquent que l'initiative personnelle des chercheurs d'emploi reste une méthode efficace pour se faire connaître.

En ce qui concerne l'utilisation des plateformes formelles et numériques, 24 % des entreprises publient des offres d'emploi, y compris en ligne, et 23 % utilisent des plateformes numériques. Bien que moins fréquentes que les canaux informels, ces méthodes sont néanmoins significatives, particulièrement dans un contexte où la digitalisation des processus de recrutement prend de l'ampleur.

Le recours à ANAPEC et aux ARP est relativement faible, avec respectivement 7 % et 4 % des entreprises utilisant ces services. Cela pourrait indiquer une certaine inefficacité perçue ou une méconnaissance de leurs services parmi les employeurs. Cependant, leur utilisation varie considérablement selon la taille de l'entreprise et le secteur d'activité.

Les grandes entreprises utilisent davantage les publications d'offres d'emploi (61 %) et les plateformes numériques (62 %), et ont un recours notable à l'ANAPEC (31 %) et ARP (22 %). Les moyennes entreprises privilégient les candidatures spontanées (61%) et le recours à des personnes travaillant ou ayant déjà travaillé (69 %). L'utilisation des plateformes numériques (35 %) et ANAPEC (15 %) est également notable. Les petites entreprises préfèrent les candidatures spontanées (45 %) et le recours à des personnes travaillant ou ayant déjà travaillé (65 %), avec une utilisation très limitée de ANAPEC (3 %) et ARP (3 %).

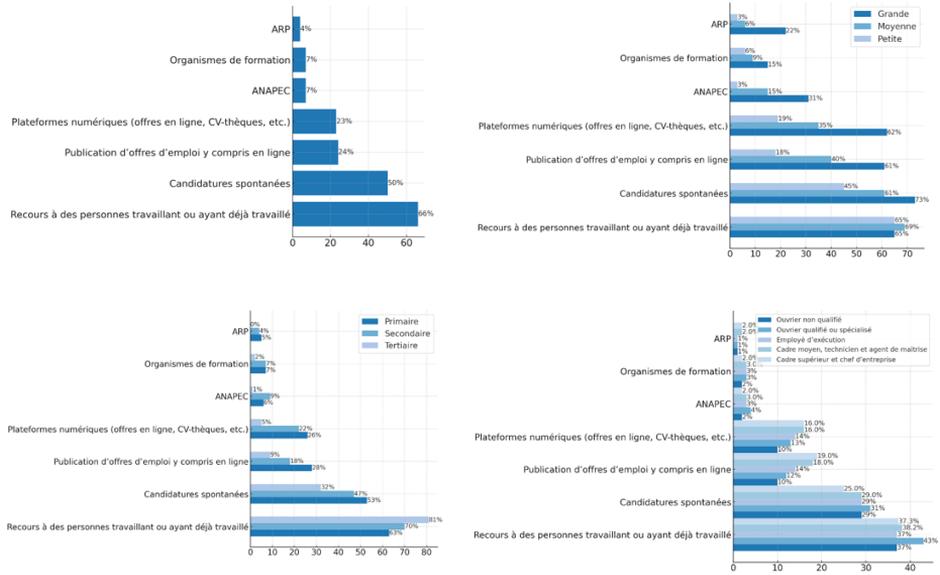
Par secteurs, le primaire recourt majoritairement à des personnes ayant déjà travaillé (63 %) et aux candidatures spontanées (53 %). Le secteur secondaire suit une tendance similaire avec des proportions respectives de 70 % 47 %. Le secteur tertiaire affiche une préférence encore plus marquée pour le recours à des personnes travaillant ou ayant déjà travaillé (81 %) et utilise très peu l'ANAPEC et les ARP.

En analysant par catégorie professionnelle, les ouvriers non qualifiés et qualifiés préfèrent le recours à des personnes travaillant ou ayant déjà travaillé (37 %-43 %) et les candidatures spontanées (29 %-31 %). Les employés d'exécution et les cadres moyens montrent des tendances similaires, avec une utilisation croissante des publications d'offres d'emploi et des plateformes numériques pour les cadres moyens. Les cadres supérieurs utilisent légèrement plus les offres d'emploi en ligne (19 %) et les plateformes numériques (16 %).

Ces données montrent une tendance forte des entreprises marocaines à privilégier des canaux de recrutement basés sur des relations personnelles et des initiatives spontanées. Le faible recours à l'ANAPEC et aux ARP souligne un potentiel sous-exploité de ces institutions dans le processus de recrutement. Il serait intéressant de comprendre les obstacles à l'utilisation de ces services afin d'élaborer des stratégies visant à améliorer leur visibilité et efficacité auprès des employeurs.

Figure 6.

Proportion des entreprises (%) utilisant différents canaux de recrutement, selon la taille, le secteur et les catégories professionnelles



Source : Élaborée par les auteurs sur la base des données de l'ONMT, enquête auprès des entreprises du secteur privé organisé 2021/2022.

V. L'offre d'intermédiation à la lumière des pratiques internationales

Dans cette sous-section, nous explorerons la manière dont les services d'intermédiation de l'ANAPEC se comparent aux meilleures pratiques internationales. Nous analyserons la répartition des agences ANAPEC par rapport à la population de plus de 15 ans, la population active et les chômeurs, mettant en lumière les écarts et les pressions exercées sur ces agences et les conseillers.

En s'inspirant de modèles étrangers réussis, nous identifierons des pistes pour améliorer l'efficacité des services de l'ANAPEC. Cette analyse comprendra des aspects tels que l'accompagnement personnalisé, l'orientation professionnelle, la formation, le soutien à l'emploi et à l'entrepreneuriat, ainsi que la mobilité internationale, afin de proposer des recommandations concrètes pour aligner les pratiques de l'ANAPEC avec les standards internationaux.

Le tableau ci-après met en lumière la répartition des agences ANAPEC par rapport à la population de plus de 15 ans, la population active et les chômeurs. Voici une analyse des écarts et des pressions exercées sur les agences.

En général, on observe un décalage négligeable entre la répartition des agences ANAPEC et celle de la population de plus de 15 ans ainsi que de la population active. À l'exception de Casablanca-Settat, les pourcentages des agences ANAPEC dans les différentes régions correspondent de près à ceux de la population. Par exemple, l'Oriental, qui représente 12 % de la population de plus de 15 ans et 13 % de la population active, voit les agences ANAPEC représentées à hauteur de 12 %.

Cependant, il existe un décalage significatif entre la répartition des agences ANAPEC et celle des chômeurs. Casablanca-Settat, bien que représentant 18 % de la population de plus de 15 ans et 21 % de la population active, absorbe 24 % des chômeurs, avec un ratio de 26 114 chômeurs par agence. Cela révèle une pression disproportionnée sur cette région.

D'autres régions, comme Fès-Meknès et Marrakech-Safi, montrent une gestion plus équilibrée des chômeurs par rapport à leur population. Par exemple, Fès-Meknès, avec 11 % de la population de plus de 15 ans et 12 % de la population active, ne gère que 7 % des chômeurs avec un ratio de 12 050 chômeurs par agence, indiquant une moindre pression sur les agences ANAPEC de cette région.

Il existe, alors, un décalage notable dans la répartition des chômeurs, bien que la répartition des agences ANAPEC soit en général alignée avec celle de la population de plus de 15 ans et de la population active. Les agences de certaines régions subissent une pression particulièrement intense, comme Casablanca-Settat et l'Oriental, nécessitant une réévaluation et un renforcement des capacités pour mieux répondre à cette demande disproportionnée.

Tableau 3.

Aperçu de la couverture territoriale des différents chercheurs par les agences de ANAPEC

Régions	Agences ANAPEC	Population +15 ans	Population active	Chômeurs +15 ans	Chômeurs / Agence
Casablanca - Settat	18%	21%	22%	24%	26 114
Oriental	12%	13%	13%	13%	21 317
Rabat - Salé - Kénitra	12%	12%	12%	11%	17 179
Fès - Meknès	11%	12%	12%	7%	12 050
Marrakech - Safi	11%	10%	12%	9%	15 598
Tanger - Tétouan - Al Hoceïma	10%	7%	6%	9%	18 494
Souss - Massa	8%	6%	6%	6%	13 115
Draa - Tafilalet	6%	5%	5%	4%	13 603
Béni Mellal - Khénifra	5%	6%	5%	5%	20 209
Guelmim - Oued Noun	4%	Non Disponible	Non Disponible	Non Disponible	Non Disponible

Laayoune - Sakia El Hamra	4%	Non Disponible	Non Disponible	Non Disponible	Non Disponible
Dakhla - Oued Eddahab	1%	Non Disponible	Non Disponible	Non Disponible	Non Disponible
Ensemble	100%	100%	100%	100%	19 047

Source : élaborée par les auteurs sur la base de l'ONMT et du HCP

Outre la pression particulièrement intense sur les agences, l'encadrement reste faible eu égard aux besoins. Ainsi, l'Agence (ANAPEC) enregistre un taux d'encadrement supérieur à un conseiller pour 2000 chômeurs et à un conseiller pour 1000 chômeur ayant un diplôme de niveau supérieur (les diplômes de niveau supérieur regroupent les baccalauréats les diplômes de techniciens ou de techniciens spécialisés et les diplômes d'enseignement supérieur), dépassant les recommandations internationales (1 pour 250-500). Certaines organisations internationales, comme l'Organisation internationale du travail (OIT), ont proposé des lignes directrices pour les niveaux de dotation en personnel dans les services publics de l'emploi. L'OIT recommande un conseiller en emploi pour 250 à 500 demandeurs d'emploi, en se basant sur l'hypothèse que chaque conseiller doit consacrer en moyenne 2 à 3 heures par semaine à chaque demandeur.

Il faut noter qu'il n'existe pas de norme internationale universellement acceptée pour le ratio entre les demandeurs d'emploi et les agences de service public de l'emploi. Chaque pays adopte des approches différentes pour gérer leurs marchés du travail et fournir des services d'emploi, influencées par des facteurs tels que la taille de la population, le taux de chômage et les ressources disponibles pour le gouvernement. En pratique, le ratio réel de demandeurs d'emploi par conseiller en emploi varie considérablement d'un pays à l'autre. Dans certains pays développés, ce ratio peut être aussi bas que 1 pour 200 au Canada. Au Pôle emploi, en France, ce ratio varie entre 40 et 275 chômeurs pour chaque conseiller selon les agences.

La qualité des services d'emploi ne dépend pas uniquement du nombre de conseillers disponibles. La formation et l'expérience des conseillers, la disponibilité des ressources et l'efficacité globale des politiques du marché du travail jouent également un rôle crucial.

En termes de formation et d'expérience, les conseillers devraient idéalement être détenteurs d'un diplôme de niveau bac+5 et justifier au moins de cinq ans d'expérience professionnelle. Cependant, les offres de recrutement se contentent souvent d'un bac+3 et de 312 jours d'expérience déclarée ; l'expérience dans le domaine social est fréquemment privilégiée par rapport au type de diplôme.

De plus, la gestion des ressources humaines de l'ANAPEC, basée sur le statut général de la fonction publique, n'attire pas les meilleurs profils. En effet, ce statut ne prévoit pas de corps spécifique pour les conseillers en emploi, et leur carrière suit une logique de grade. Par conséquent, le métier de conseiller en emploi résulte souvent de parcours professionnels variés, ce qui nuit à l'efficacité de l'accompagnement.

En plus du nombre d'agences ou le ratio entre demandeurs d'emploi relativement au personnel, l'efficacité des services publics de l'emploi (SPE) repose sur d'autres éléments. La qualité des services offerts est un facteur clé qui dépend largement de la formation, de l'expérience et des compétences des employés des SPE. Par ailleurs, la disponibilité de ressources adéquates, telles que le financement, la technologie et l'infrastructure, est essentielle pour assurer un fonctionnement optimal. Enfin, l'efficacité des politiques et programmes du marché du travail influence également le succès des SPE dans l'exercice de leurs missions.

Pour évaluer la qualité des services de l'ANAPEC par rapport aux benchmarks et bonnes pratiques internationales, il est essentiel d'examiner plusieurs aspects fondamentaux de ces services, tels que l'accompagnement personnalisé, l'orientation professionnelle, la formation, le soutien à l'emploi

et à l'entrepreneuriat, ainsi que la mobilité internationale. Cette analyse met également en lumière les écarts à combler pour améliorer ces services.

En matière d'accompagnement personnalisé et d'orientation professionnelle, les services publics de l'emploi en Allemagne et en Suède se distinguent par leur approche hautement personnalisée. En Allemagne, la Bundesagentur für Arbeit offre des services avec des conseillers dédiés, fournissant une évaluation détaillée des compétences et des aptitudes suivie d'une planification de carrière. En Suède, Arbetsförmedlingen met l'accent sur les programmes individualisés avec des séances régulières entre les conseillers et les demandeurs d'emploi pour ajuster les plans de carrière en fonction des besoins du marché. Pour sa part, l'ANAPEC propose également un processus structuré en quatre étapes pour accompagner et orienter les chercheurs d'emploi, incluant le bilan personnel, l'identification des hypothèses de métiers, la validation des choix et la réalisation du projet. Cependant, il existe un écart dans la personnalisation et la fréquence des séances de suivi, où l'ANAPEC pourrait intensifier l'engagement individuel avec les demandeurs d'emploi pour améliorer les résultats.

En matière de formation et de développement des compétences, le Danemark et le Singapour sont des exemples notables. Le "Jobcenter" au Danemark offre une gamme étendue de formations, couvrant des compétences techniques et transversales, adaptées aux besoins changeants du marché du travail. Le Singapour, avec son programme "SkillsFuture", met en place une initiative nationale d'apprentissage continu, offrant des crédits de formation pour permettre aux individus de suivre des cours adaptés à leurs aspirations professionnelles. De son côté, l'ANAPEC offre des formations gratuites couvrant des compétences techniques et personnelles, des cours de langues étrangères, ainsi que des ateliers pour améliorer l'employabilité. Toutefois, un écart significatif réside dans l'étendue et la flexibilité des programmes de formation. L'ANAPEC pourrait bénéficier de l'introduction de

crédits de formation et d'un soutien continu pour encourager l'apprentissage tout au long de la vie.

Pour ce qui est du soutien à l'emploi et à l'entrepreneuriat, le Royaume-Uni et le Canada proposent des modèles intéressants. Au Royaume-Uni, "Jobcenter Plus" facilite des programmes d'aide au recrutement avec des avantages fiscaux pour les employeurs et des programmes de retour à l'emploi pour les chômeurs de longue durée. Au Canada, Service Canada soutient les entrepreneurs avec des programmes d'incubation, des conseils financiers et un réseau de mentorat pour les nouvelles entreprises. L'ANAPEC, quant à elle, propose des mesures incitatives pour les employeurs, comme les exonérations fiscales et sociales, ainsi que des programmes de soutien au recrutement tels que le Contrat d'Insertion et le programme TAHFIZ. Pour les entrepreneurs, ANAPEC offre des informations sur les formations disponibles, un accompagnement personnalisé, des aides financières et des conseils adaptés. Néanmoins, l'ANAPEC pourrait combler des lacunes en augmentant l'ampleur et la portée de ses programmes de mentorat et d'incubation pour les entrepreneurs, et en offrant un soutien plus ciblé pour les chômeurs de longue durée.

En ce qui concerne la mobilité internationale, l'Union européenne (UE) et l'Australie offrent des services complets. Le réseau EURES de l'Union européenne facilite la mobilité professionnelle entre les pays membres, avec des services d'information et de soutien aux travailleurs migrants. En Australie, "JobActive" (remplacé par "Workforce Australia" depuis 2022) propose des services pour les migrants, incluant des formations en langues et des conseils sur l'adaptation culturelle et les conditions de travail locales. L'ANAPEC diffuse également des offres d'emploi à l'étranger, prépare les candidats pour la mobilité internationale et accompagne les saisonniers agricoles, tout en offrant des mesures incitatives pour les migrants de retour. Cependant, il existe un écart dans le soutien culturel et linguistique

approfondi, où l'ANAPEC pourrait bénéficier de l'introduction de programmes plus complets pour aider les travailleurs à s'adapter à l'étranger.

En confrontant les services de l'ANAPEC aux benchmarks et aux bonnes pratiques internationales, il apparaît que l'Agence marocaine se positionne bien en offrant une gamme complète de services couvrant l'accompagnement personnalisé, la formation, le soutien à l'emploi, l'entrepreneuriat et la mobilité internationale. Cependant, des améliorations pourraient être envisagées en renforçant la personnalisation des services, en introduisant des crédits de formation et un soutien continu, en augmentant la portée des programmes de mentorat et d'incubation, et en offrant un soutien culturel et linguistique plus approfondi pour mieux répondre aux besoins spécifiques du marché du travail marocain.

Ce tableau synoptique résume la comparaison des services d'intermédiation de l'ANAPEC avec les meilleures pratiques internationales, ainsi que les recommandations :

Tableau 4.

Services de l'ANAPEC à la lumière des meilleures pratiques

Aspects	ANAPEC	Meilleures pratiques internationales	Recommandations
Accompagnement Personnalisé et Orientation	Processus structuré en quatre étapes, accompagnement personnalisé	Allemagne (Bundesagentur für Arbeit), Suède (Arbetsförmedlingen) : Services hautement personnalisés, plans de carrière ajustés régulièrement	Intensifier la personnalisation et la fréquence des séances de suivi
Formation et Développement des Compétences	Formations gratuites, compétences techniques et	Danemark (Jobcenter) : Large gamme de formations	Introduire des crédits de formation et un soutien continu

	personnelles, cours de langues	Singapour (SkillsFuture) : Crédits de formation pour apprentissage continu	
Soutien à l'Emploi et à l'Entrepreneuriat	Mesures incitatives pour employeurs, programmes de soutien comme le Contrat d'Insertion	Royaume-Uni (JobcenterPlus) : Avantages fiscaux, programmes de retour à l'emploi Canada (Service Canada) : Incubation, conseils financiers, mentorat	Augmenter la portée des programmes de mentorat et d'incubation
Mobilité internationale	Offres d'emploi à l'étranger, préparation pour la mobilité internationale, soutien aux saisonniers agricoles	Union Européenne (EURES) : Mobilité professionnelle, services de soutien Australie (JobActive / Workforce Australia) : Formation linguistique, adaptation culturelle	Introduire des programmes de soutien culturel et linguistique plus approfondis
Pression sur les Agences	Ratio élevé de chômeurs par agence, pression intense sur les conseillers	1 conseiller pour 250 à 500 chercheurs d'emploi	Réévaluer et renforcer les capacités des agences pour mieux répondre à la demande

Source : élaboré par les auteurs

C. Recommandations et pistes d'amélioration

La section précédente de ce document a révélé plusieurs lacunes et formulé des recommandations pour améliorer l'efficacité de l'ANAPEC pour mieux répondre aux besoins du marché du travail marocain. Pour poursuivre cette

analyse, nous présentons ici des suggestions concrètes et des pistes d'amélioration visant à aligner les pratiques de l'ANAPEC sur les standards internationaux, et à promouvoir une intermédiation plus performante et inclusive.

Les recommandations couvrent divers aspects, notamment la personnalisation des services, l'introduction de crédits de formation continue, l'expansion des programmes de mentorat et d'incubation, le développement de programmes de soutien culturel et linguistique, la réévaluation des capacités des agences, l'amélioration de la digitalisation des services, et la collaboration accrue avec les agences de recrutement privées. Seront également abordées les mesures spécifiques pour les chômeurs de longue durée et le renforcement du rôle des agences de recrutement privées.

L'objectif de ces recommandations est de renforcer l'adaptation des services aux besoins des utilisateurs, d'améliorer l'accès aux opportunités d'emploi, et de promouvoir l'intégration économique des différentes catégories de la population marocaine.

I. Pistes pour une intermédiation plus performante et inclusive

Les analyses menées au niveau de la section précédente ont permis de s'arrêter sur un certain nombre de défis et de recommandations pouvant aider l'ANAPEC à renforcer son efficacité et mieux répondre aux besoins spécifiques du marché du travail marocain, alignant ainsi ses pratiques sur les standards internationaux et favorisant une intermédiation plus performante. Il s'agit en l'occurrence de :

1. renforcer la personnalisation des services

Il est crucial d'intensifier la personnalisation des services offerts par l'ANAPEC. L'introduction de séances de suivi plus fréquentes et une approche davantage centrée sur l'individu peuvent améliorer l'efficacité de l'accompagnement. La mise en place de plans de carrière ajustés

régulièrement, comme pratiqué par la Bundesagentur für Arbeit en Allemagne, peut servir de modèle ;

2. introduire des crédits de formation et d'apprentissage continus

Pour mieux répondre aux exigences changeantes du marché du travail, l'ANAPEC pourrait bénéficier de l'introduction de crédits de formation similaires au programme "SkillsFuture" de Singapour. Ces crédits permettraient aux chercheurs d'emploi de suivre des formations continues tout au long de leur carrière, renforçant ainsi leur employabilité ;

3. étendre les programmes de mentorat et d'incubation

L'ANAPEC devrait augmenter la portée de ses programmes de mentorat et d'incubation pour les entrepreneurs. En s'inspirant des pratiques de Service Canada, l'Agence marocaine pourrait développer des partenariats avec des incubateurs et des experts de l'industrie pour offrir un soutien personnalisé aux nouveaux entrepreneurs, notamment à travers des conseils financiers et des programmes de mentorat ;

4. développer des programmes de soutien culturel et linguistique

Pour améliorer la mobilité internationale des travailleurs marocains, il serait avantageux de mettre en place des programmes de soutien culturel et linguistique approfondis. En s'inspirant des services offerts par "JobActive" en Australie, l'ANAPEC pourrait proposer des formations en langues étrangères et des conseils sur l'adaptation culturelle, facilitant ainsi l'intégration des travailleurs marocains à l'étranger ;

5. réévaluer et renforcer les capacités des agences

Il est essentiel de réévaluer et de renforcer les capacités des agences ANAPEC, notamment dans les régions à forte pression comme Casablanca-Settat. Une réduction du ratio chômeurs/conseillers, en recrutant davantage

de conseillers spécialisés et en augmentant les ressources disponibles, permettrait d'offrir des services plus efficaces et personnalisés ;

6. améliorer la digitalisation et l'accessibilité des services

La modernisation des infrastructures numériques de l'ANAPEC, y compris la mise en place de nouvelles plateformes technologiques, peut faciliter l'accès aux services pour les chercheurs d'emploi et les employeurs. L'intégration d'outils numériques avancés, comme ceux utilisés par les "job boards" internationaux, peut rendre le processus de recrutement plus transparent et efficient ;

7. collaborer activement avec les agences de recrutement privées

Pour renforcer l'intermédiation sur le marché du travail, il est recommandé de développer un partenariat plus structuré avec les agences de recrutement privées (ARP). L'échange d'informations sur les offres d'emploi et l'établissement de conventions pour des programmes ciblés peuvent améliorer la synergie entre les secteurs public et privé ;

8. mettre en œuvre des programmes spécifiques pour les chômeurs de longue durée

L'ANAPEC pourrait développer des programmes spécifiques pour les chômeurs de longue durée, inspirés des pratiques de "Jobcenter Plus" au Royaume-Uni. Ces programmes devraient inclure des avantages fiscaux pour les employeurs et des initiatives de retour à l'emploi, fournissant un soutien ciblé et continu pour cette catégorie de chercheurs d'emploi.

I. Renforcer le rôle des agences de recrutement privées

En adoptant la convention de l'Organisation internationale du travail n° 181 sur les agences d'emploi privées, adoptée en 1997, le Maroc a fait un pas significatif vers l'ouverture de l'intermédiation au secteur privé. Ce secteur,

principalement constitué d'agences pour l'emploi, peut être renforcé et consacré comme levier de dynamisation et de flexibilisation du marché du travail grâce à plusieurs actions :

1. clarifier et définir les agences d'intermédiation

Le code du travail marocain manque de distinctions typologiques claires concernant les agences de recrutement privées (cabinets de recrutement, entreprises d'emploi temporaire et cabinets d'intérim). Cette confusion constitue une lacune qu'il est essentiel de corriger pour améliorer la régulation de l'intermédiation privée ;

2. personnaliser les conditions d'exercice et d'immatriculation

L'un des principaux obstacles pour les agences privées est la condition de paiement d'une caution équivalente à 50 fois le SMIG, stipulée à l'article 482 du Code du travail. Cette exigence, jugée trop contraignante, conduit de nombreuses agences à rester informelles. Il est proposé de n'appliquer cette condition qu'aux agences dont l'activité consiste à embaucher des salariés pour les mettre temporairement à disposition d'utilisateurs ;

3. élargir le champ d'intervention des ARP

Les agences privées considèrent que l'interdiction des missions de plus de six mois limite la flexibilité du marché. En outre, les autorisations des agences privées au Maroc se limitent à une ou plusieurs des activités suivantes :

- rapprochement des demandes et des offres d'emploi sans que l'intermédiaire soit partie dans le rapport de travail qui peut en découler ;
- offre de tout autre service concernant la recherche d'un emploi ou visant à favoriser l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi;

- embauche des salariés en vue de les mettre provisoirement à la disposition d'une tierce personne appelée « l'utilisateur » qui fixe leurs tâches et en contrôle l'exécution ;
- placement des artistes

Un élargissement des autorisations permettrait de mieux dynamiser le marché tout en préservant les droits des travailleurs, dans une logique de coopération avec les syndicats.

4. Ouverture aux acteurs du tiers secteur

Encourager les groupements d'acteurs du tiers secteur permettrait de coordonner leurs activités et d'élargir la couverture des services. Cela peut élargir la couverture et le registre des intervenants tout en encourageant les échanges entre ces acteurs et l'articulation de leurs actions. Cela pourrait aussi surmonter la barrière de l'article 477 du Code du travail, qui impose un capital social minimum de 100 000 dirhams pour les agences de recrutement privées.

5. Diversification des profils ciblés par les ARP

Le positionnement des services publics d'intermédiation sur les profils qualifiés appelle à un encouragement du rôle des agences privées dans le cadre d'une logique de coopération et de complémentarité. Les agences privées devraient être encouragées à se concentrer sur des profils autres que les jeunes chercheurs d'emploi, en particulier les chômeurs de longue durée et les personnes issues de groupes défavorisés. Cela pourrait aider à dynamiser le marché du travail et à offrir des opportunités d'emploi à ces groupes.

6. Prévention des enjeux liés aux ARP

L'utilisation des ARP ne doit pas remplacer les emplois directs et permanents par du travail temporaire, ni détériorer les conditions d'emploi ou affaiblir les syndicats. Le recours aux agences de travail temporaire doit être un moyen

de flexibilité lors des pics d'activité ou pour les emplois saisonniers, sans éviter les responsabilités sociales des employeurs.

II. Élargissement du réseau et des capacités pour une couverture plus large

Malgré la gamme de services offerts par l'intermédiation et les tentatives de rendre les marchés du travail plus inclusifs, de grandes disparités persistent entre les groupes de population. Les travailleurs non diplômés et ceux résidant dans des zones rurales connaissent une situation plus précaire. Pour ces derniers, le manque d'accès à des services d'intermédiation de qualité est parfois doublé par des obstacles à l'accès à d'autres services de base tels que les transports et les technologies. Ceci les entrave davantage vis-à-vis de l'accès aux opportunités et les empêche de tirer profit de la croissance. En effet, la pauvreté, le faible accès aux réseaux routiers, à internet et au financement, l'insuffisance des investissements dans l'éducation et la formation (comme étant un facteur de conversion), et la concentration géographique des services d'intermédiation sont des facteurs qui excluent de facto certains groupes et exacerbent leur vulnérabilité sur le marché du travail.

Le déploiement des services d'intermédiation, y compris le développement des compétences et d'autres mesures en faveur de l'employabilité, est essentiel pour déterminer un meilleur accès à des emplois de qualité. Cependant, cela doit aller de pair avec d'autres mesures favorisant l'inclusion et l'accessibilité de ces services aux différentes catégories d'utilisateurs. L'enseignement est de faire en sorte que les services d'intermédiation répondent mieux aux besoins des cas particuliers, notamment les chercheurs d'emplois en milieu rural et dans les zones éloignées. Le mieux est d'intervenir plus tôt en faveur des groupes les plus à risque et de cibler des services plus nombreux et différents.

La multiplication des possibilités de formation devrait devenir un levier de création d'opportunités au profit de plusieurs catégories de travailleurs ruraux, notamment les NEETs et les travailleurs adultes dont les compétences sont peu demandées et/ou qui ont souvent un accès limité aux possibilités de formation. En vue de concrétiser cette multiplication, les services d'intermédiation peuvent exploiter les possibilités existantes (ou à développer) de prestations de formations grâce à l'intervention des prestataires non formels tels que les entreprises, les organisations de la société civile et les coopératives ayant des liens avec les communautés locales. Cela doit venir en complément de l'offre formelle tout en l'orientant vers les groupes défavorisés dans les zones rurales. La promotion du travail en partenariat devrait se faire en parallèle avec le renforcement du rôle du secteur privé grâce à l'expansion des agences de placement privées.

À ce propos, il convient de ne pas négliger la capacité des nouvelles technologies à réduire les coûts de recherche et de transaction sur le marché du travail, mais aussi à accroître les opportunités de formation et d'accès aux emplois pour les jeunes NEETs et les autres groupes défavorisés dans les zones rurales. L'accélération de la mise en place de solutions technologiques devrait donc être perçue comme un instrument d'intermédiation sur le marché du travail.

Aussi, la décentralisation des services d'intermédiation du travail vers les municipalités et les bureaux locaux peut favoriser le développement d'actions spécifiques visant les communautés rurales et pouvant répondre à des besoins ciblés des acteurs du marché du travail local.

Ajoutés à cela, un certain nombre d'éléments pourraient sembler pertinents dans un contexte d'amélioration des services d'emploi et d'extension du réseau des services publics pour couvrir certaines localités assez distantes et certaines catégories non couvertes. Il s'agit notamment de :

- renforcer l'articulation entre la politique industrielle et les actions de l'intermédiation (PAMT, FP, système d'information) dans le cadre d'une approche holistique de l'emploi. En effet, dans un contexte de chômage élevé et de faible contenu en emploi de la croissance, la politique de l'emploi est invitée à s'attaquer à la demande et à l'offre sur le marché du travail tout en améliorant les services de l'emploi. Dans ce sens, les stratégies des services de l'emploi doivent faire partie de la stratégie globale d'emploi et de développement économique et social dans une logique de positionnement des intermédiaires comme acteur central et soutenu au niveau politique par toutes les parties prenantes concernées ;
- doter les services publics de l'emploi d'un mandat politique clair et d'un cadre cohérent : la pratique a montré que parmi les éléments d'amélioration des actions des services publics de l'emploi figure l'obtention d'un mandat clair de la part des décideurs politiques et d'un cadre cohérent, notamment un cadre légal cohérent, des ressources financières et humaines adaptées (suffisantes, stables et ciblées) ;
- digitaliser les prestations des services d'emploi : de nombreux services qui sont encore fournis uniquement de manière traditionnelle devraient être transformés en solutions numériques ou hybrides. En outre, les nouveaux services numériques peuvent élargir la gamme des services traditionnels des SPE et doivent donc être intégrés plus systématiquement dans la prestation de services afin d'augmenter la qualité et l'efficacité des services des SPE dans leur ensemble et de répondre aux défis actuels. Une collaboration institutionnalisée concernant les infrastructures et les équipements est également considérée comme très utile ;
- encourager la collaboration avec les acteurs locaux et envisager des modalités pour la participation active et la représentation du secteur informel : les raisons de collaborer avec les acteurs locaux sont multiples, notamment l'absence de fossés culturels et linguistiques,

leur connaissance détaillée de la situation locale, leur implication dans la gouvernance du secteur de l'emploi local, leur participation au financement des activités de promotion de l'emploi au niveau local, les possibilités de mutualisation de l'utilisation des ressources (cadres, infrastructures et équipements), etc. Pour ce qui est du secteur informel, son poids aussi bien parmi les travailleurs que les employeurs lui donne une place de premier ordre quant à une vraie politique d'emploi au Maroc, et son implication ne pourrait que renforcer la connaissance et le ciblage des SPE.

Tableau 5.

Offre de services pour les populations vulnérables

Service	Handicapés	Sans diplôme	Milieu rural	Migrant	NEET	Femmes vulnérables	Méthodes
Accompagnement personnalisé	Soutien spécifique et individualisé, couvrant toutes les étapes de la recherche d'emploi.	Entretien de positionnement, accompagnement individualisé pour guider les chercheurs d'emploi sans diplôme dans leur parcours professionnel.	Accompagnement individualisé pour guider les chercheurs d'emploi ruraux dans leur parcours professionnel.	Accompagnement individualisé pour guider les migrants dans leur parcours professionnel et faciliter leur intégration sur le marché du travail.	Accompagnement individualisé pour guider les jeunes NEET dans leur parcours professionnel et les aider à intégrer le marché du travail.	Accompagnement individualisé pour aider les femmes en situation de vulnérabilité à s'intégrer sur le marché du travail.	En agence, suivi en ligne, unités mobiles, conseillers spécialisés
Orientation professionnelle	Aide à identifier des opportunités d'emploi adaptées aux compétences et aux besoins particuliers des personnes en situation de handicap.	Aide à identifier des opportunités d'emploi correspondant aux compétences et aspirations, Identifier un à trois emplois-métiers cibles, élaborer un plan d'actions pour accéder à l'emploi.	Connaître son profil professionnel, déterminer les métiers correspondant au profil, construire un plan d'accompagnement.	Aide à identifier des opportunités d'emploi correspondant aux compétences et aspirations des migrants.	Connaître son profil professionnel, déterminer les métiers correspondant au profil, construire un plan d'accompagnement.	Aide à identifier des opportunités d'emploi correspondant aux compétences et aspirations des femmes en situation de vulnérabilité.	Séances de conseil en agence, plateformes d'orientation en ligne, unités mobiles
Formations qualifiantes	Programmes de formation conçus pour développer des compétences spécifiques et améliorer l'employabilité.	Formation pour développer des compétences spécifiques et améliorer l'employabilité, améliorer ses compétences linguistiques, développer des compétences numériques.	Programmes de formation pour développer des compétences spécifiques adaptées aux besoins du marché de l'emploi rural.	Participer à des ateliers de recherche d'emploi spécifiques, participer aux formations sur les "softs skills", S'auto-former sur les langues étrangères via la plateforme de l'ANAPEC	Cycle de coaching pour l'emploi, Plan de développement individuel, et formations aux compétences fonctionnelles, cours dans les écoles de formation professionnelle / Plan pour des activités génératrices de revenus / Stages longue durée.	Programmes de formation pour développer des compétences spécifiques et améliorer l'employabilité des femmes en situation de vulnérabilité.	Séances de formation en présentiel, modules de formation en ligne, unités mobiles

Aides à la recherche d'emploi	Assistance adaptée pour la préparation de CV, lettres de motivation, et techniques d'entretien.	Assistance pour la préparation des CV, lettres de motivation, et techniques d'entretien adaptées aux chercheurs d'emploi sans diplôme.	Assistance pour la préparation des CV, lettres de motivation, et techniques d'entretien adaptées aux chercheurs d'emploi ruraux.	Assistance pour la préparation des CV, lettres de motivation, et techniques d'entretien adaptées aux migrants.	Découvrir le monde du travail à travers des activités communautaires, et développer des compétences professionnelles	Assistance pour la préparation des CV, lettres de motivation, et techniques d'entretien adaptées aux femmes en situation de vulnérabilité.	Ateliers en agence, outils et ressources en ligne, unités mobiles
Sensibilisation et information	Informations sur les services et prestations de l'Anapec, Informations sur les droits des travailleurs en situation de handicap, les opportunités d'emploi et les ressources disponibles.	Informations sur les services et prestations de l'Anapec, les opportunités d'emploi et les ressources disponibles, connaître les opportunités de formation, se mettre en réseau.	Trouver l'information sur le marché d'emploi, les métiers, les offres d'emploi et les ressources disponibles pour les résidents en milieu rural.	Informations sur les services mis à disposition par l'ANAPEC, cadre juridique, droits des travailleurs migrants, opportunités d'emploi et ressources disponibles, services offerts par d'autres acteurs de la migration.	Information sur le marché d'emploi, les métiers, les offres d'emploi et les ressources disponibles	Informations sur les droits des femmes, les opportunités d'emploi et les ressources disponibles pour les femmes en situation de vulnérabilité.	Sessions d'information en agence, documents et ressources en ligne, ateliers et séminaires, unités mobiles

Source : ANAPEC

III. Optimisation du profilage des demandeurs d'emploi

Les outils de profilage représentent un vecteur d'efficacité et d'efficience pour les intermédiaires sur le marché du travail. Ils ont été créés pour permettre une allocation optimisée des services les plus coûteux et intensifs aux profils les plus à risque (notamment les demandeurs d'emploi les plus désavantagés, susceptibles de devenir des chômeurs de longue durée), et vice versa. Pour ce faire, ils se basent sur des informations collectées lors du processus de profilage. Ces informations permettent de classer les demandeurs d'emploi et de fournir des services plus efficaces et adaptés en identifiant les obstacles rencontrés par ces demandeurs. Le profilage est donc à la fois un moyen de ciblage et d'adaptation ; un outil d'identification (des demandeurs d'emploi à risque) et d'aide à la conception de services adaptés.

Trois approches de profilage sont généralement distinguées au niveau théorique (en pratique, une combinaison de ces approches peut être utilisée). La première approche repose sur l'utilisation d'outils de profilage statistique, qui se basent sur des modèles plus ou moins complexes pour

classifier les demandeurs d'emploi en groupes. La deuxième approche est fondée sur des règles et/ou critères administratifs d'éligibilité (âge, sexe, région, durée de chômage, etc.). La troisième approche est basée sur le jugement d'experts (et travailleurs sociaux), qui décident, après un entretien, de l'appartenance d'un demandeur d'emploi à un groupe ou un autre.

Au Maroc, dans le cadre de l'effort de l'ANAPEC pour le développement des systèmes d'information, l'année 2019 a vu la rédaction du cahier des prescriptions spéciales de l'outil de profilage des chercheurs d'emploi. Un certain nombre de pistes s'annoncent dès lors, comme ayant la capacité de renforcer le profilage des populations cibles pour suivre leur taux d'insertion et pour un meilleur ciblage. Il s'agit notamment de :

- former les travailleurs sociaux pour améliorer leurs évaluations : la qualité des évaluations peut être décisive pour certains profils ou au sein d'un même groupe de demandeurs d'emploi, malgré le soutien des outils quantitatifs et/ou qualitatifs dans la pratique ;
- étendre les options de profilage et d'activation en ligne : dans une perspective d'optimisation des ressources humaines et financières, mais surtout pour élargir la couverture, les solutions en ligne peuvent être efficaces, notamment pour le profilage fondé sur des règles. Le profilage en ligne, grâce à l'administration de questionnaires bien conçus, peut également représenter une substitution (bien qu'imparfaite) au profilage basé sur le jugement des travailleurs sociaux ;
- institutionnaliser l'analyse coûts-avantages des outils de profilage : l'introduction de ces outils doit se faire dans une logique d'allocation optimale des ressources des services d'emploi, mais ils ne sont pas sans coût. Il est donc essentiel de réduire les décisions basées sur des prédictions erronées en adaptant continuellement la conception, en investissant dans la formation des évaluateurs et en institutionnalisant l'évaluation ;

- mettre à jour régulière des outils de profilage pour garantir une meilleure précision : la spécification des modèles de profilage doit subir des réévaluations systématiques pour réduire les marges d'erreur et accompagner les changements dans la structure des demandeurs d'emploi. Un flux régulier et actualisé de données est requis pour gagner en précision, tout comme les informations par profession et au niveau territorial doivent être mises à jour régulièrement pour refléter les mutations de l'offre de travail ;
- impliquer les parties prenantes dans la conception, la mise en œuvre et la mise à jour des outils de profilage : cette implication permet d'intégrer les perspectives des différents acteurs concernés, de promouvoir l'acceptation des outils, d'encourager une culture axée sur les données et l'innovation, et de susciter un soutien pour les nouveaux outils, facilitant ainsi la transition vers de nouvelles conceptions. L'implication des parties prenantes peut également devenir un levier d'évaluation et d'ajustement continu grâce aux retours qu'elles fournissent, renforçant ainsi la confiance dans le système.

IV. Amélioration du système d'information sur le marché du travail

Les données concernant le marché du travail au Maroc, en particulier les chômeurs, sont aujourd'hui produites par plusieurs parties prenantes. Ceci constitue, en soi, un acquis du système d'information sur le marché du travail, en raison de la diversité des informations collectées par les différentes sources de données, notamment des informations sur les individus et les ménages (Enquête nationale sur l'emploi [statut sur le marché du travail, âge, sexe, milieu, etc.] et Enquêtes auprès des ménages [consommation, niveau de vie, famille, etc.]), ainsi que sur les secteurs (Enquête sur les industries manufacturières [ministère de l'Industrie] et Enquêtes sectorielles [Départements ministériels]). Un autre acquis est l'adoption, par la majorité des producteurs de statistiques, de nomenclatures nationales élaborées par le Haut-Commissariat au Plan, ce qui permet une certaine homogénéité des

classifications des activités économiques, des domaines de formation, des diplômes, des catégories socioprofessionnelles, etc.

S'agissant des chômeurs, aussi bien à l'échelle nationale que régionale, les enquêtes auprès des ménages, les enquêtes auprès des entreprises, les recensements et les fichiers administratifs, fournissent des données qui permettent de s'arrêter sur plusieurs de leurs caractéristiques, mais également sur le contexte dans lequel ils évoluent.

Certaines de ces données informent sur les qualifications et les compétences des offreurs de travail, dont les chômeurs à l'échelle nationale et régionale. Il s'agit, en principe, des données provenant du ministère de l'Éducation, des universités et du département de la Formation professionnelle. Le caractère instantané des données de l'Éducation nationale, des universités et du dispositif de la Formation professionnelle ne permet pas un suivi des chômeurs instruits (ou ayant fréquenté les systèmes d'éducation et de formation) ni une analyse dynamique et exhaustive de l'employabilité et des parcours professionnels des lauréats sur le marché du travail (absence d'enquêtes par panel, transitions et mobilités, etc.).

D'autres sources fournissent des données sur les dernières occupations et les raisons de pertes d'emploi, à l'image de l'Enquête nationale sur l'emploi. Cette dernière est considérée comme la principale source de données récentes, désagrégées et fiables sur le marché du travail, offrant un suivi trimestriel et annuel des principales caractéristiques de l'offre et de la demande de travail. Toutefois, les résultats de l'enquête ne sont pas restitués à des niveaux suffisamment détaillés sur les plans territorial et sectoriel (croisement), ce qui ne permet pas d'outiller suffisamment les profils statistiques de chômeurs tant au niveau national que régional.

Les fichiers administratifs de la CNSS permettent de fournir des informations sur le nombre de salariés déclarés, le nombre de jours travaillés et la masse salariale déclinée selon des variables sociodémographiques (âge, sexe) et des

variables professionnelles de l'employeur (secteur et branche d'activité, région et province, taille de l'établissement, etc.). Cependant, ces données ne concernent que les travailleurs du secteur formel et n'informent pas sur le niveau d'éducation ou de formation ni sur le niveau de qualification des salariés employés, la mobilité des effectifs, etc. En cas de perte d'emploi, ces fichiers administratifs ne permettent pas un suivi de la situation des chômeurs aux niveaux national et régional en raison de l'absence de clés permettant un appariement de ces fichiers avec d'autres provenant d'autres sources.

En outre, des informations sont fournies sur les demandeurs d'emploi et les offres d'emploi enregistrées, ainsi que les bénéficiaires des programmes actifs d'emploi au niveau des régions et provinces. Elles portent globalement sur les caractéristiques sociodémographiques et culturelles des demandeurs d'emploi (sexe, âge, diplôme, etc.) et les caractéristiques socioprofessionnelles des entreprises (type de contrat, domaines et catégories d'emploi, formation et expérience exigées, etc.). Ces informations souffrent d'un double problème : celui de la faible exploitation des données recueillies et mises à disposition, et celui de l'accès limité et partiel aux données du système d'information.

Les principales sources de données statistiques sur le marché du travail comportent un certain nombre de difficultés et de lacunes, relativement à ce qui est requis pour la mise en place d'un système intégré de suivi des chômeurs aux échelles nationale et régionale.

Au niveau institutionnel, ces difficultés et lacunes comprennent la dispersion, le manque de coordination et l'accès. En effet, les données statistiques sont dispersées entre plusieurs sources de données. Aussi, le système d'information est insuffisamment intégré et peu coordonné. Il existe aussi des difficultés en termes d'accès et de mise en réseau des données produites.

Au niveau technique, des observations sont à mentionner, notamment :

- la prédominance d'outils d'analyse non harmonisés, voire non harmonisables, (concepts, définitions, nomenclatures, répertoires). L'analyse simultanée des données du marché du travail par métier demeure une mission difficile à opérer en l'absence d'un répertoire national des emplois-métiers, en tant qu'outil harmonisé et généralisé à l'ensemble des acteurs du marché du travail qui interviennent au niveau opérationnel. Aussi, la production de données statistiques sur le marché du travail, en particulier les chômeurs aux échelles nationale et régionale, est souvent faite sans coordination statistique et de communication entre producteurs et utilisateurs. En effet, la production de données statistiques est souvent faite dans le cloisonnement et l'indépendance (vis-à-vis des acteurs du marché du travail) par différents producteurs de données statistiques, chacun selon ses propres besoins. Cette réalité pose un vrai problème en termes de mobilisation des données fournies par les différents acteurs et d'appariement des données provenant de différentes sources à cause du manque de coordination au niveau du processus de transformation des données ; les besoins de certains acteurs ne sont alors que partiellement satisfaits. Cela empêche également la rationalisation des moyens humains et matériels mobilisés, déployés de façon isolée par chacune des parties prenantes ;
- les déficits en données sur les besoins des employeurs en compétences tant à l'échelle nationale que régionale. Le système d'information sur le marché du travail est caractérisé par la faible observation de l'entreprise. En effet, les données sur la démographie des entreprises (création/fermeture, extension/compression du personnel, etc.) sont fragmentaires, voire inexistantes ;
- la faible appréhension de la relation formation-emploi. Pour le moment, l'enquête emploi reste la seule source qui fournit un

éclairage sur l'adéquation formation-emploi au niveau du marché du travail (données déclinées selon le diplôme et la profession). En revanche, cette analyse ne peut pas être pertinente en intégrant les dimensions régionales et sectorielles, en raison de la représentativité limitée des résultats de l'enquête à ces niveaux plus fins ;

- la prédominance des données sur l'offre de travail, limitées essentiellement aux « stocks » et ne permettant pas d'analyser les dynamiques temporelles des différentes dimensions du marché du travail. Outre le manque de données permettant le profilage des chômeurs à l'échelle tant nationale que régionale ainsi que l'analyse des déterminants de leurs statuts sur le marché du travail, les données sur les mouvements de main-d'œuvre constituent un domaine très peu développé à cause du manque de données longitudinales (absence d'enquêtes par cohorte (générations) ou par panel pour le suivi longitudinal des parcours professionnels). En effet, l'approche méthodologique de la principale source d'information sur le marché du travail, c'est-à-dire l'Enquête nationale sur l'emploi du HCP, ne permet pas d'appréhender la dynamique des entrées et sorties individuelles de l'emploi. Les parcours professionnels des individus ne sont alors pas retracés, ce qui ne permet pas de procéder à des analyses de suivi et de mobilité avec ses composantes socio-économiques, spatiales, sectorielles, etc. Une bonne connaissance des profils et trajectoires des chômeurs aux échelles nationale et régionale revêt une importance cruciale pour que les missions d'appariement et d'allocation soient accomplies adéquatement. En effet, un système intégré de suivi des chômeurs pourrait permettre la fourniture d'informations personnalisées sur les opportunités d'emploi, les compétences recherchées dans les professions qui embauchent et sur la meilleure façon d'acquérir ces compétences. Dans le cas contraire, le déficit d'informations du côté de l'offre (et de la demande) rendrait difficile pour les deux parties de trouver les correspondances les plus adéquates et efficaces ;

- la faible capacité d'accès aux fichiers de données individuelles et les difficultés pour les recoupements entre différents fichiers. Malheureusement, ce type d'information de base sur le marché du travail est aujourd'hui sous-fourni. En effet, l'accès aux micro et métadonnées est jugé difficile, ce qui entrave les possibilités de suivi des chômeurs tant à l'échelle nationale que régionale, mais également l'évaluation des actions qui leur ont été destinées. Cela limite, par ailleurs, les possibilités de réalisation d'études, d'évaluations et d'analyses approfondies externes sur les déterminants des états et transitions de certains types de clients des services d'emploi, notamment les chômeurs de longue durée et les chômeurs dans certaines localités ;
- le manque en matière de synchronisation de la production et de la diffusion périodique. Un flux d'informations et de connaissances adéquat en temps opportun est un autre défi auquel doit faire face le dispositif actuel d'information sur le marché du travail. La fréquence régulière et la périodicité infra-annuelle de production de certaines données constituent également un acquis important.

Il y a donc un besoin de réorganisation et de modernisation du système d'information pour combler les déficits en données et être en mesure de relever les défis de l'analyse pertinente du marché du travail et du suivi des chômeurs aux échelles nationale et régionale.

En résumé, les pistes d'amélioration proposées se concentrent sur plusieurs axes clés. Tout d'abord, il est essentiel de personnaliser les services offerts, d'introduire des crédits de formation continue, d'élargir les programmes de mentorat et d'incubation, ainsi que de développer des programmes de soutien culturel et linguistique. La réévaluation des capacités des agences, l'amélioration de la digitalisation des services, et une collaboration accrue avec les agences de recrutement privées sont également prioritaires.

Par ailleurs, l'ANAPEC doit mettre en œuvre des programmes spécifiques pour les chômeurs de longue durée et renforcer le rôle des agences de recrutement privées afin de dynamiser le marché du travail. Enfin, l'élargissement du réseau et des capacités de l'intermédiation, particulièrement en milieu rural, ainsi que la décentralisation des services vers les municipalités, sont essentiels pour une inclusion plus large et une réponse mieux adaptée aux besoins des diverses catégories de chercheurs d'emploi.

Ces mesures, en conjuguant modernisation technologique, partenariats stratégiques et approche personnalisée, permettront d'améliorer significativement l'accès aux opportunités d'emploi et de favoriser l'intégration économique de la population marocaine.

Conclusion

L'intermédiation sur le marché du travail au Maroc, en particulier à travers les services fournis par l'ANAPEC et les agences de recrutement privées, est essentielle pour réduire les frictions, diminuer la distance transactionnelle et améliorer l'efficacité globale du marché de l'emploi. Les efforts de modernisation et de décentralisation de l'ANAPEC, notamment via le plan stratégique MAROC3E 2022-2026, visent à rendre les services publics de l'emploi plus efficaces et mieux adaptés aux besoins évolutifs du marché du travail marocain.

La restructuration de l'ANAPEC s'accompagne d'initiatives visant à améliorer l'accès aux services, notamment à travers la mise en place de plateformes technologiques modernes, le développement de programmes de formation continue et l'accompagnement personnalisé des chercheurs d'emploi et des entrepreneurs. Cependant, plusieurs défis persistent, notamment la pression sur les agences dans certaines régions et le besoin de renforcer la personnalisation et l'efficacité des services.

Pour améliorer l'efficacité et l'adaptation des services aux besoins des utilisateurs, il est crucial d'intensifier la personnalisation de l'accompagnement des chercheurs d'emploi par des séances de suivi plus fréquentes et une approche centrée sur l'individu. La mise en place de plans de carrière ajustés régulièrement, à l'image des pratiques de la "Bundesagentur für Arbeit" en Allemagne, pourrait significativement améliorer l'efficacité des services.

L'introduction de crédits de formation continue, similaires au programme "SkillsFuture" de Singapour, permettrait aux chercheurs d'emploi de suivre des formations tout au long de leur carrière, favorisant une meilleure adaptation aux exigences changeantes du marché du travail et renforçant leur employabilité. Par ailleurs, l'ANAPEC devrait augmenter la portée de ses programmes de mentorat et d'incubation pour les entrepreneurs en s'inspirant des pratiques de Service Canada. Le développement de partenariats avec des incubateurs et des experts de l'industrie offrirait un soutien personnalisé aux nouveaux entrepreneurs, notamment à travers des conseils financiers et des programmes de mentorat.

Pour améliorer la mobilité internationale des travailleurs marocains, il serait avantageux de mettre en place des programmes de soutien culturel et linguistique approfondis. En s'inspirant des services offerts par "JobActive" en Australie, l'ANAPEC pourrait proposer des formations en langues étrangères et des conseils sur l'adaptation culturelle, facilitant ainsi l'intégration des travailleurs marocains à l'étranger. Il est également essentiel de réévaluer et de renforcer les capacités des agences ANAPEC, notamment dans les régions à forte pression comme Casablanca-Settat. Une réduction du ratio chômeurs/conseillers en recrutant davantage de conseillers spécialisés et en augmentant les ressources disponibles permettrait d'offrir des services plus efficaces et personnalisés.

La modernisation des infrastructures numériques de l'ANAPEC, incluant la mise en place de nouvelles plateformes technologiques, peut faciliter l'accès

aux services pour les chercheurs d'emploi et les employeurs. L'intégration d'outils numériques avancés, comme ceux utilisés par les "jobs-boards" internationaux, rendrait le processus de recrutement plus transparent et efficient. Développer un partenariat plus structuré avec les agences de recrutement privées permettrait de renforcer l'intermédiation sur le marché du travail. L'échange d'informations sur les offres d'emploi et l'établissement de conventions pour des programmes ciblés amélioreraient la synergie entre les secteurs public et privé. Par ailleurs, l'ANAPEC pourrait développer des programmes spécifiques pour les chômeurs de longue durée afin de mieux répondre à leurs besoins et de faciliter leur réintégration sur le marché du travail.

En alignant ses pratiques sur les standards internationaux et en adoptant les recommandations formulées, l'ANAPEC et les agences de recrutement privées peuvent significativement améliorer leur efficacité et leur capacité à répondre aux besoins diversifiés du marché du travail marocain. Une intermédiation plus performante et inclusive contribuera non seulement à réduire le chômage et à améliorer l'employabilité des chercheurs d'emploi, mais aussi à dynamiser l'économie marocaine en soutenant les entrepreneurs et en facilitant la mobilité internationale.

En définitive, l'avenir de l'intermédiation sur le marché du travail au Maroc devrait reposer sur une approche holistique et collaborative, intégrant les avancées technologiques, les meilleures pratiques internationales, et une compréhension approfondie des dynamiques locales. Avec une mise en œuvre rigoureuse des recommandations, le marché du travail marocain peut devenir plus résilient, inclusif et prospère, bénéficiant à l'ensemble de la société.

Références

- Akerlof, George A. 1970. The Market for 'Lemons:' Quality, Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), August, 488-500.
- Auer, P., Efendioglu, Ü., Leschke, J. 2008. Active labour market policies around the world: Coping with the consequences of globalization. Second edition. Geneva, International Labour Office
- Autor, D. 2004. Labor market intermediation: what it is, why it is growing, and where it is going. *NBER Reporter* (Fall).
<http://www.nber.org/reporter/fall04/autor.html>.
- Autor, D.H. 2008. The Economics of Labor Market Intermediation: An Analytic Framework. National Bureau of Economic Research.
<http://www.nber.org/papers/w14348>.
- BIT. 2003b. Time for equality at work. Global Report under the Follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, Report I, International Labour Conference, 91st Session, Geneva, 2003.
- Cahuc, P., & Roux, S. 2007. Labour economics: Labor market policies. ENSAE-Cours MTPE. December 12th 2007.
http://www.crest.fr/ckfinder/userfiles/files/pageperso/roux/Cours/LaborPolicies_Transp.pdf
- Calmfors, L. & Lang, H. 1993. Macroeconomic effects of active labour market programmes - the basic theory. Seminar Paper No. 541, Institute for International Economic Studies, Stockholm University, 1993.
- Calmfors, L. 1994. Active labour market policy and unemployment – A framework for the analysis of crucial design features. *OECD Economic Studies* No. 22, Spring 1994.
- Cassell, F.H. and Rodgers, R.C. 1978. The public employment service as a labor market intermediary. Ch. 4 in *Labor Market Intermediaries*, Special Report 22, National Commission for Manpower Policy (Washington, DC).
- Coase, R. H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica* 4 (November): 386–405.

- El Aynaoui, K., & Ibourk, A. 2018. Les enjeux du marché du travail marocain. OCP Policy Center.
- Guillaud, E. (2011-2012). L3 Sciences Economiques. Université Paris I. Economie du Travail. Chapitre 4 : Le chômage
- Ibourk, A. 2006. L'intermédiation publique sur le marché du travail des diplômés et processus d'appariement : Cas du Maroc. In M. Musette & N. Hammouda (Eds.), La question de l'emploi au Maghreb (pp. 251). CREAD. ISBN 9961-9596-5-5.
- Ibourk, A. 2014. L'entrepreneuriat coopératif, un enjeu pour l'emploi des jeunes diplômés marocains. Revue Innover et Entreprendre, 2014(1), 20.
- Ibourk, A. 2015. Les politiques de l'emploi et les programmes actifs du marché du travail au Maroc. European Training Foundation. <http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages>
- Ibourk, A., & El Aynaoui, K. 2022. Jeunes Neets et intermédiation sur le marché du travail en milieu rural. PB Policy Center for the New South.
- Ibourk, A., El Aynaoui, K., & Ghazi, T. 2022. Migration circulaire et intermédiation : Les recommandations du Policy Center for The New South.
- ILO. 2003c. Working out of poverty. Report of the Director-General, Report 1(A), International Labour Conference, 91st Session, Geneva, 2003.
- James W., et Harrington, Jr. 2006. Labor Market Intermediation, Commodity Chains, and Knowledge Transfer. Prepared for the 2006 meeting of the Commission on the Dynamics of Economic Spaces, Auckland NZ.
- Johnson, G.E. & Layard, R. 1986. The natural rate of unemployment: explanation and policy. Handbook of Labour Economics, North-Holland, Amsterdam, 1986.
- Layard, R. and Nickell, S. 1986. Unemployment in Britain. *Economica* , Vol. 53, No. 5.
- Malo, M., A. 2018. Finding proactive features in labour market policies: A reflection based on the evidence. ILO future of work research paper series. International Labour Office – Geneva: ILO, 2018.
- Mazza, J. 2003. Labor intermediation services: considerations and lessons for Latin America and the Caribbean from international experience. Inter-American Development Bank.

- Mazza, J. 2011. Fast Tracking Jobs: Advances and Next Steps for Labor Intermediation Services in Latin America and the Caribbean. Inter-American Development Bank. Labor Markets and Social Security Unit. Technical notes N. IDB-TN-344
- Mills, D.Q. 1978. Labor market intermediaries: an overview. Chapter. 2 in Labor Market Intermediaries, Special Report 22. Washington, DC: National Commission for Manpower Policy.
- Yeyati, L. E., Montané, M. et Sartorio, L. 2019. What works for active labor market policies? Harvard University Center for International Development faculty working paper 358.

Campus Rabat de l'Université Polytechnique Mohammed VI
Rocade Rabat Salé - 11103 Maroc
Email : contact@policycenter.ma
Phone : +212 5 37 54 04 04 / Fax : +212 5 37 71 31 54

