

POLITIQUES ACTIVES DU MARCHÉ DU TRAVAIL AU MAROC :

bilan des programmes phares,
défis et pistes d'amélioration

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 » et « African Peace and Security Annual Conference » (APSACO).

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 300 membres. Le PCNS contribue ainsi au dialogue intergénérationnel et à l'émergence des leaders de demain.

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



Politiques actives du marché du travail au Maroc : bilan des programmes phares, défis et pistes d'amélioration

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 - Le marché du travail marocain : un terrain d'opportunités et de défis.....	10
A. Les politiques actives du marché du travail au Maroc : un levier face aux enjeux multiples.....	11
I. Enjeux complexes et transversaux du marché du travail marocain.....	13
II. Symptômes des dysfonctionnements et justification de l'intervention de l'État.....	8
III. Formes d'intervention de l'État sur le marché du travail : pertinence et répercussions.....	18
IV. Limitations, optimisations et bonnes pratiques en termes de politiques actives du marché du travail.....	20
1. Les effets sur la productivité.....	21
2. La réactivité des entreprises.....	21
3. Durabilité de l'impact.....	21
4. Efficacité des programmes de formation-insertion.....	21
5. Ecosystème de l'entrepreneuriat et l'auto-emploi.....	22
6. Enseignement des évaluations anciennes et récentes des PAMT.....	22
B. Panorama des PAMT au Maroc.....	24
I. La politique active de l'emploi au Maroc : un engagement continu.....	25
II. Programmes phares de promotion d'emploi en vigueur.....	26
1. Programmes d'appui à l'emploi salarié.....	26
2. Programmes d'amélioration de l'employabilité.....	28
3. Programmes d'appui à l'auto-emploi.....	29
4. Incitations fiscales pour la relance de l'emploi dans le contexte de la Covid-19.....	30

III. Bilan quantitatif des programmes classiques de l'ANAPEC.....	32
1. Programmes d'appui à l'emploi salarié.....	32
a. Programme Idmaj.....	32
b. Programme Tahfiz.....	33
2. Programmes d'amélioration de l'employabilité.....	35
a. Programme Taehil.....	35
b. Dispositif de formation d'appui aux secteurs émergents.....	36
3. Programmes d'appui à l'auto-emploi.....	38
C. Évaluation des programmes classiques de l'ANAPEC.....	40
1. Évaluation qualitative des PAMT.....	40
1. Programme Idmaj.....	43
2. Programme Tahfiz.....	43
3. Programme Taehil.....	43
4. Programme Auto-emploi.....	45
5. Recommandations générales.....	45
II. Études d'évaluation réalisées.....	46
1. Évaluation du programme Idmaj.....	47
2. Évaluation du programme Tahfiz.....	49
3. Évaluation du programme Taehil.....	49
4. Évaluation du dispositif de la FSE.....	50
5. Évaluation du programme « Auto-Emploi ».....	51
6. Recommandations des études d'évaluation réalisées.....	53
III. Zones de vigilance des PAMT	54
1. Amélioration de la couverture des PAMT.....	54
2. Enjeux de gestion, répartition et couverture géographique des PAMT.....	58
D. Recommandations et pistes d'amélioration.....	60
Conclusion.....	65
Références.....	67

Table des figures

Figure 1.	Aperçu de la structure des principales catégories sur le marché du travail en 2023.....	14
Figure 2.	Heatmap du taux de chômage au Maroc en 2023	15
Figure 3.	Décomposition de la montée du taux de chômage (2019T3-2023T3), contributions en pp.....	16
Figure 4.	Principales formes d'intervention de l'État dans le marché du travail.....	19
Figure 5.	Diagramme en boîte des 652 coefficients selon l'effet estimé par rapport au groupe de contrôle (en %).....	23
Figure 6.	Principaux indicateurs du programme Idmaj, 2022.....	33
Figure 7.	Principales caractéristiques du programme Tahfiz, 2022.....	34
Figure 8.	Principales caractéristiques du programme Taehil, 2022.....	36
Figure 9.	Principales caractéristiques du programme FSE, 2022.....	37
Figure 10.	Principales caractéristiques du programme « Auto-emploi », 2022.....	39
Figure 11.	Aperçu du cadre d'impact RCEE.....	41

Liste des tableaux

Tableau 1.	Programmes phares d'appui à l'emploi salarié.....	27
Tableau 2.	Programmes phares d'amélioration de l'employabilité.....	28
Tableau 3.	Programmes phares d'appui à l'auto-emploi.....	30
Tableau 4.	Programmes de relance de l'emploi dans le contexte de la Covid-19.....	31
Tableau 5.	Principaux acquis et insuffisances du programme Idmaj selon l'étude réalisée en 2011.....	48

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 Lahrich et Fadila Filali pour leur contribution à la coordination de ce partenariat.

Résumé

Le marché du travail marocain, marqué par un dynamisme démographique et économique, est confronté à des défis majeurs : un chômage persistant, une inadéquation entre les compétences et les besoins du marché, et une faible participation des jeunes et des femmes. Pour y répondre, l'État a mis en place des Politiques Actives du Marché du Travail (PAMT) à travers l'ANAPEC (Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et des Compétences).

Ce document analyse l'efficacité des programmes phares de l'ANAPEC, notamment Idmaj, Tahfiz, Taehil et Auto-emploi, en examinant leurs objectifs, leurs cibles, leurs réalisations, leurs coûts, et leurs impacts à court et long termes. L'analyse s'appuie sur les études d'évaluation réalisées par le ministère de l'Inclusion économique et les données disponibles.

L'étude révèle que ces programmes ont contribué à la création d'emplois et à l'amélioration de l'employabilité. Cependant, des faiblesses persistent, notamment en termes de ciblage, de couverture géographique, d'accompagnement des bénéficiaires, et de coordination entre les différents acteurs.

Le document formule une série de recommandations pour améliorer l'efficacité des PAMT, notamment :

- élargir la cible des programmes : inclure les jeunes en rupture de scolarité, les jeunes diplômés des petites villes, les chômeurs de longue durée, et les personnes en situation de handicap ;
- améliorer le ciblage : adapter les programmes aux besoins spécifiques de chaque groupe de bénéficiaires ;
- renforcer l'accompagnement : offrir un accompagnement personnalisé et un suivi régulier ;
- renforcer la coordination : améliorer la collaboration entre les différents acteurs impliqués dans les politiques d'emploi ;
- adopter une approche territoriale : adapter les programmes aux réalités locales et décentraliser les services ;
- intégrer les nouvelles technologies : utiliser les technologies pour faciliter l'accès à la formation, à l'information, et aux services d'emploi.

En conclusion, l'efficacité des PAMT dépend de leur conception, de leur mise en œuvre et de leur évaluation rigoureuse. L'amélioration de ces programmes est essentielle pour construire un marché du travail plus inclusif, plus résilient, et plus performant au Maroc.

Introduction - Le marché du travail marocain : un terrain d'opportunités et de défis

Le Maroc, à l'aube d'une nouvelle décennie, se présente comme une nation dynamique avec un potentiel économique prometteur. Son marché du travail, en pleine mutation, se trouve au cœur de cette dynamique. Marché qui est également confronté à des défis majeurs qui nécessitent des solutions innovantes et une intervention active de l'État.

D'une part, le Maroc profite d'un dividende démographique avec une population jeune et en croissance, une force potentielle pour le développement économique. D'autre part, le pays connaît un chômage persistant, notamment parmi les jeunes et les femmes, et une inadéquation entre les compétences des travailleurs et les besoins du marché. La segmentation du marché du travail et l'importance du secteur informel posent également des défis importants.

Face à ces réalités, le gouvernement marocain a mis en place une série de Politiques Actives du Marché du Travail (PAMT) pour promouvoir l'emploi et faciliter l'insertion professionnelle. L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) joue un rôle crucial dans la mise en œuvre de ces politiques à travers des programmes, notamment Idmaj, Tahfiz, Taehil et Auto-emploi.

Ce document propose une analyse approfondie de ces programmes, en se basant sur les études d'évaluation réalisées par le ministère de l'Inclusion économique et en utilisant les données disponibles. L'objectif est d'évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact de ces initiatives sur le marché du travail marocain, en particulier pour les jeunes diplômés et les porteurs de projets.

L'analyse permettra d'identifier les points forts et les faiblesses des PAMT et de formuler des recommandations pour les améliorer afin de maximiser leur contribution à la création d'emplois de qualité et à l'inclusion sociale au Maroc. Le document explore également les implications des PAMT sur la productivité, la durabilité des emplois créés, et la nécessité d'une formation professionnelle adaptée aux besoins du marché.

L'objectif final est de contribuer à une réflexion constructive sur l'évolution des politiques d'emploi au Maroc et d'ouvrir des pistes pour un marché du travail plus dynamique, plus inclusif et plus résilient, capable de répondre aux aspirations d'une population jeune et ambitieuse.

A. Les politiques actives du marché du travail au Maroc : un levier face aux enjeux multiples

I. Enjeux complexes et transversaux du marché du travail marocain

À la croisée des évolutions économiques, sociaux et politiques, le marché du travail marocain est aujourd'hui confronté à des enjeux dont la nature est à la fois complexe et transversale. En tête de ces enjeux figure la mise en relation de l'offre et de la demande de travail tout en assurant une adéquation entre les compétences des demandeurs d'emploi et les besoins des employeurs. Cela se traduit, au Maroc, via la forte demande sociale pour l'emploi décent dans un contexte d'une transition démographique avancée, accompagnée d'une urbanisation accrue, et d'une hausse des besoins en termes d'accès aux services sociaux de base. Ce défi nous interpelle quant au paradigme de la création d'emploi, qui n'est pas une simple résultante des politiques macroéconomiques et stratégies sectorielles et commerciales, au moment où la création d'emplois connaît une baisse permanente depuis environ une décennie.

En lien avec cet enjeu, se pose la question de l'allocation efficace et optimale de la main-d'œuvre. Cette allocation est suggestionnée par différents facteurs à l'image de la dynamique des secteurs d'activité, des régions et des types d'emplois, mais aussi par les caractéristiques des travailleurs, les conditions de travail incluant les salaires et les politiques publiques.

Au Maroc, cette question ne peut être dissociée des différentes frictions présentes aujourd'hui sur le marché, recouvrant toutes les imperfections du marché qui affaiblissent l'efficacité transactionnelle, voire les rend impossibles. Celles-ci se matérialisant tant au niveau du système d'information dont les données restent de portée partielle, qu'au niveau des coûts de l'embauche et du licenciement, mais également de la flexibilité de la détermination des salaires.

Le marché du travail marocain est également au cœur des enjeux de la formation et du développement des compétences. Les questions fondamentales de la formation et du développement des compétences des travailleurs sont au cœur des préoccupations du marché du travail, mais aussi des institutions éducatives et des organismes de formation, chargés des programmes en la matière. C'est le cas concernant l'investissement des entreprises dans la formation en vue d'améliorer la productivité de leurs employés et leur adaptabilité aux changements de leur environnement, notamment technologique.

Ces questions traduisent la centralité des missions d'identification et d'anticipation des compétences, se faisant généralement à l'aide d'enquêtes et d'études quantitatives et qualitatives régulières. Elles mettent, par ailleurs, en avance la mission de fédération des différentes parties prenantes autour des partenariats sur les compétences. Ces missions sont essentielles pour la réduction des problèmes d'inadéquation quantitatifs et qualitatifs, grâce à leur contribution dans la gestion efficace et efficiente des mouvements des compétences à même d'assurer l'équilibre dans les secteurs pourvoyeurs de profils (segmentations par professions, métiers, qualification, compétence, etc.) et de combler les pénuries dans les secteurs à balances de compétences déficitaires (segmentations par professions, métiers, qualification, pays, etc.).

Ce qui précède affirme alors la nature à la fois complexe et transversale des enjeux auxquels est confronté le marché du travail marocain. Il s'agit, notamment, du dividende démographique, de la qualité du capital humain, de l'essoufflement et du renouveau des modèles de croissance et de développement, de la compétitivité tant au niveau national qu'international, de la hausse significative de la productivité du travail, aspirations sociales, pour en citer quelques-uns.

Hors de la sphère à caractère principalement économique, le marché du travail marocain est aujourd'hui en butte à une variété d'enjeux supplémentaires. Il s'agit notamment de la protection des travailleurs, où des lois et réglementations visent à prévenir les abus et les pratiques illégales, garantissant ainsi la sécurité, la santé au travail, la durée du travail, le salaire minimum et les congés payés. Parallèlement, il est essentiel de promouvoir l'égalité des chances en luttant contre les discriminations en matière d'emploi, afin de garantir à tous un accès équitable à l'emploi, indépendamment de l'origine, du sexe, de l'âge, du handicap ou de l'orientation sexuelle. De plus, le marché du travail joue un rôle crucial dans la cohésion sociale en favorisant l'inclusion et en combattant la pauvreté et l'exclusion. Les politiques actives du marché du travail, telles que la formation professionnelle et l'aide à la recherche d'emploi, sont donc essentielles pour l'insertion sociale des personnes défavorisées.

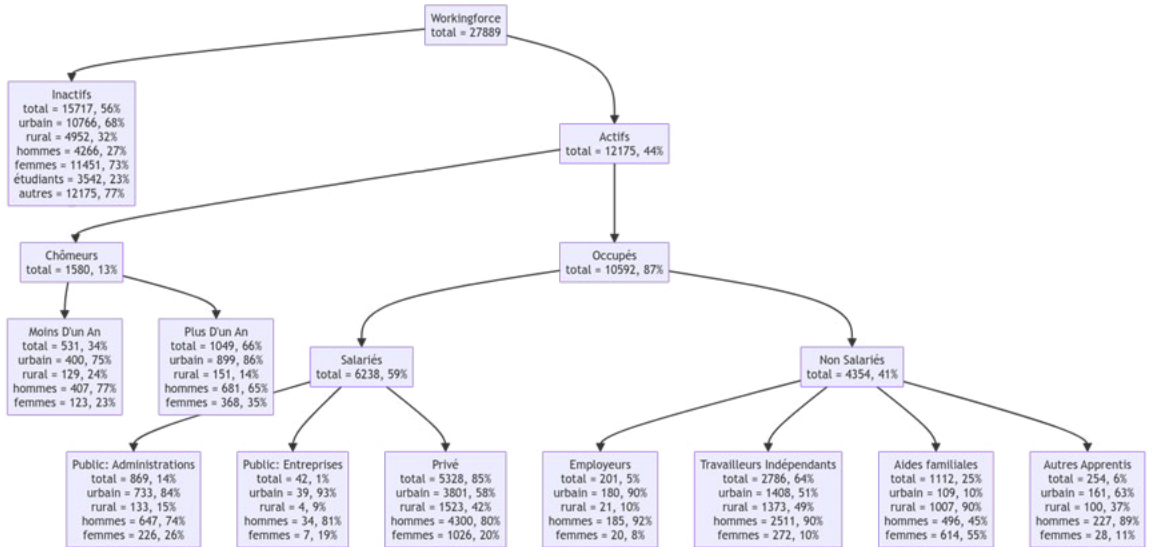
II. Symptômes des dysfonctionnements et justification de l'intervention de l'État

Actuellement, les appréciations de l'efficacité du marché du travail au Maroc révèlent de grandes insuffisances. Ces dysfonctionnements se manifestent notamment au niveau de la coopération entre employeurs et travailleurs, des pratiques d'embauche et de licenciement, ainsi que de la flexibilité de la détermination des salaires. La rigidité du marché marocain est mise en évidence par des valeurs relativement faibles et des classements élevés dans les domaines de la coopération (3,79/7, rang 115), des pratiques d'embauche et de licenciement (3,30/7, rang 107), et de la flexibilité des salaires (4,39/7, rang 36). Par ailleurs, les frais de licenciement, mesurés en semaines de salaire, sont également significatifs (20,69 semaines, rang 88), suggérant une rigidité supplémentaire. Ces défaillances du marché justifient l'intervention de l'État pour améliorer ces aspects et stimuler un environnement de travail plus flexible et compétitif, favorable à l'emploi et à la croissance économique.

L'intervention de l'État trouve également justification au niveau du bilan de réalisation d'un certain nombre d'objectifs politiques, notamment la promotion d'un volume d'emploi compatible avec la demande potentielle, la réduction des inégalités hommes/femmes et de milieu en termes de formation et d'insertion, la réduction des disparités de productivité et de revenus, et la protection sociale à l'ensemble des travailleurs (Stratégie Nationale pour l'Emploi du Maroc, 2015-2025).

En effet, le marché du travail marocain est aujourd'hui confronté à des défis complexes et interconnectés, illustrés par les insuffisances en termes de réalisation des objectifs de la Stratégie Nationale pour l'Emploi du Maroc (2015-2025). Ces défis se manifestent notamment par des créations d'emplois qui présentent des lacunes tant en quantité qu'en qualité.

En effet, le nombre d'emplois reste insuffisant et évolue à un rythme modéré, avec seulement environ 40 % de la population de 15 ans et plus qui est occupée, contre 52 % dans les pays à revenu moyen inférieur. De plus, la qualité des emplois laisse à désirer, avec près de la moitié considérés comme vulnérables, caractérisés par une couverture sociale limitée. Cette situation souligne l'urgence d'interventions ciblées et efficaces pour stimuler la création d'emplois de meilleure qualité et renforcer la protection sociale des travailleurs au Maroc.

Figure 1.**Aperçu de la structure des principales catégories sur le marché du travail en 2023**

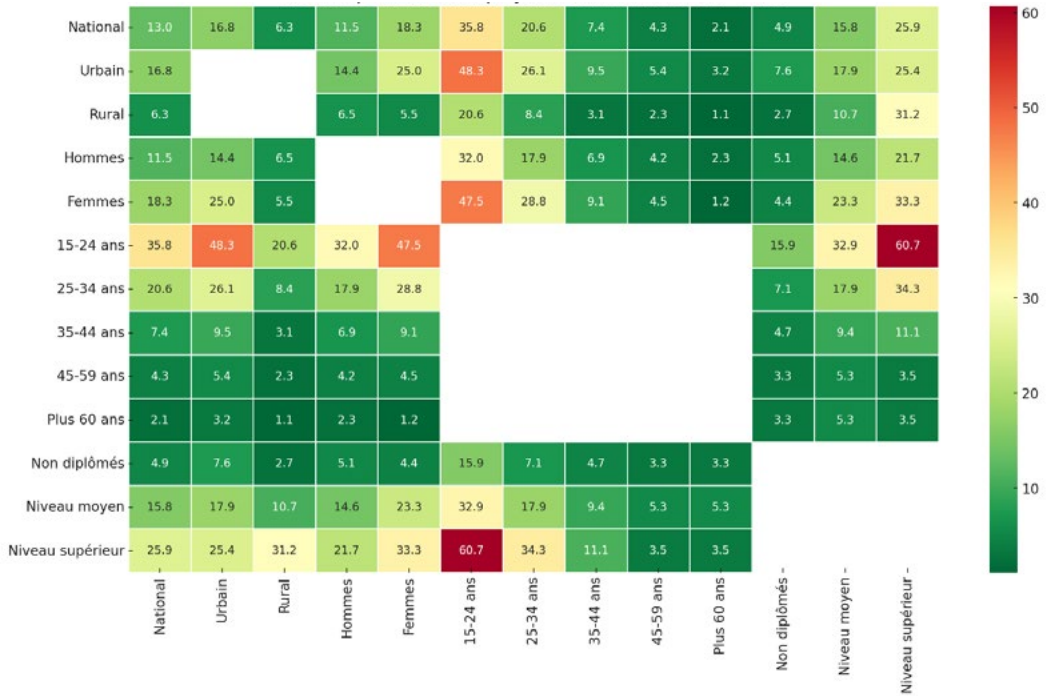
Source : élaboration des auteurs sur la base des données du HCP

Les insuffisances se manifestent également via le chômage persistant et élevé, comme en témoigne l'évolution du taux de chômage sur la période 2001-2019, qui révèle un certain niveau de persistance, ainsi que des études qui soulignent le caractère hystérique de ce dernier (Ibourk & El Aynaoui, 2024).

Ce problème est particulièrement préoccupant chez les jeunes, qui connaissent des taux de chômage parmi les plus élevés au monde, atteignant environ 22 %, selon le Bureau International du Travail (BIT) en 2017.

De même, les femmes sont touchées par un chômage élevé, avec des taux avoisinant les 15 %. De plus, le chômage présente une asymétrie préoccupante en défaveur des populations diplômées, illustrant un phénomène d'inadéquation entre les qualifications des travailleurs et les exigences du marché. Ces constats soulignent l'urgence d'actions ciblées pour promouvoir l'emploi, en particulier chez les jeunes et les femmes, tout en remédiant aux disparités en matière d'accès à l'emploi en fonction du niveau de qualification.

Figure 2.
Heatmap du taux de chômage au Maroc en 2023



Source : élaboration des auteurs sur la base des données du HCP

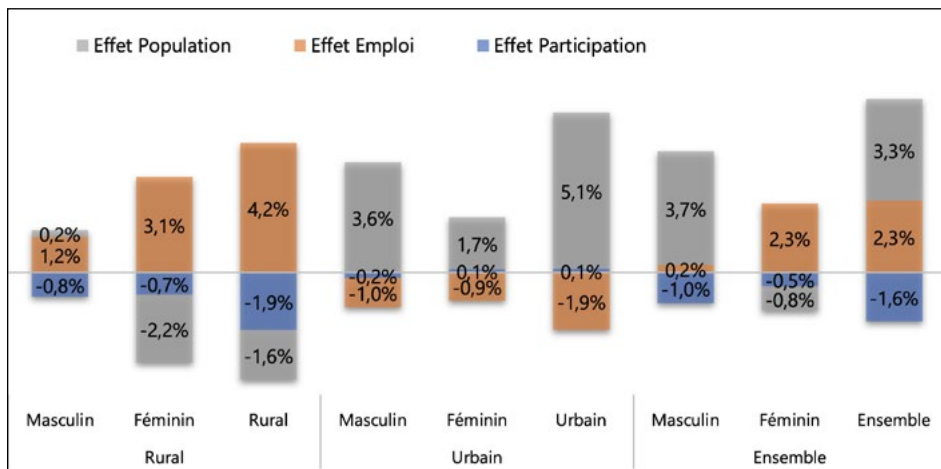
Le marché du travail au Maroc est également confronté à un recul de la participation, avec des taux d'activité considérablement faibles chez les jeunes et les femmes, atteignant environ 20 %. Cette situation met en évidence un défi majeur en matière d'autonomisation économique des femmes, avec un écart de participation entre les sexes parmi les plus élevés au niveau mondial, s'élevant à environ 50 %. De plus, le découragement des jeunes est manifeste, car leur participation est en détérioration constante entre 2001 et 2023.

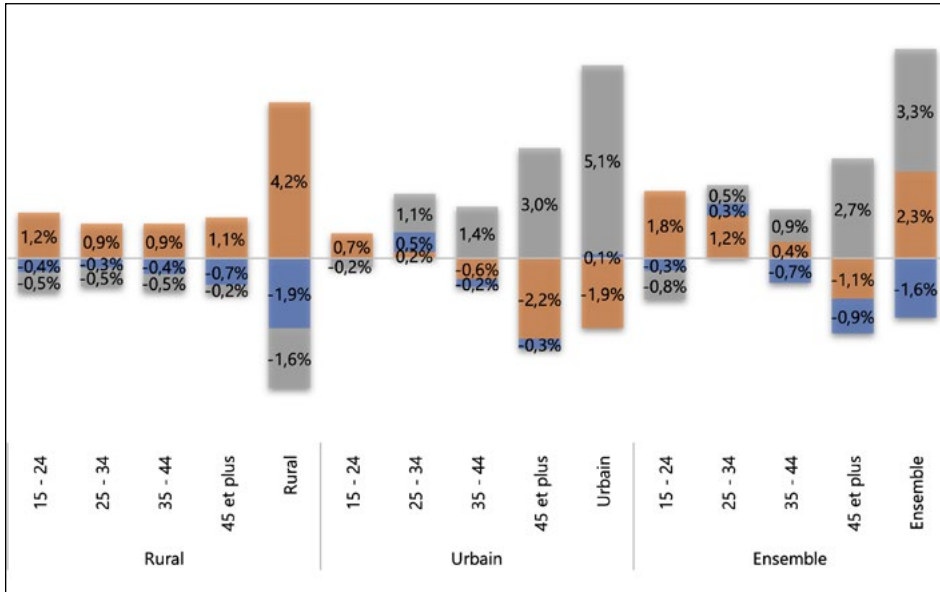
En fait, l'analyse de la dynamique du taux de chômage au niveau national révèle que la baisse de la participation a eu un effet atténuateur. Ceci est plus prononcé en milieu rural comparativement au milieu urbain, comme en témoigne le dernier épisode de montée du taux chômage. En se référant à la période 2019T3-2023T3, nous observons que :

- en milieu rural, la destruction des emplois a été une contributrice majeure à la hausse du chômage pour toutes les tranches d'âge, mais le découragement et la diminution des effectifs ont limité cette augmentation ;
- en milieu urbain, l'effet de la population a été significatif, avec une contribution notable des 45 ans et plus, tandis que l'emploi a atténué le chômage, en particulier chez les 45 ans et plus, mais a également contribué à l'alimenter chez les jeunes de 15 à 24 ans.

Par ailleurs, l'analyse du taux de chômage au niveau national indique une augmentation de 4,1 points de pourcentage sur cette période (2019T3-2023T3), avec des contributions importantes des facteurs démographiques et de l'emploi, notamment par tranche d'âge.

Figure 3.
Décomposition de la montée du taux de chômage (2019T3-2023T3), contributions en pp





Source : élaboration des auteurs sur la base des données du HCP

En outre, la situation des jeunes sur le marché du travail au Maroc est particulièrement préoccupante, avec un quart des jeunes âgés de 15 à 24 ans -où l'équivalent de 1,5 million- se retrouvant inactifs, ni en emploi ni en formation (NEETs). Cette réalité est particulièrement alarmante pour les jeunes femmes qui représentent une part plus importante dans cette catégorie, atteignant environ 72,8 % (CESE, 2024) .

De plus, l'examen de la composition des NEETs révèle une prévalence marquée parmi ceux ayant un niveau d'éducation primaire et intermédiaire, mettant en lumière une disparité significative en termes d'accès à l'emploi et à la formation, en particulier pour les jeunes femmes. Ces constats soulignent l'importance cruciale d'adopter des politiques visant à renforcer l'employabilité des jeunes, en particulier des jeunes femmes, et à faciliter leur intégration dans le marché du travail.

Ces tendances soulignent la nécessité urgente de promouvoir des politiques visant à encourager l'engagement économique des jeunes et des femmes, ainsi qu'à inverser la tendance à la baisse de leur participation sur le marché du travail.

III. Formes d'intervention de l'État sur le marché du travail : pertinence et répercussions

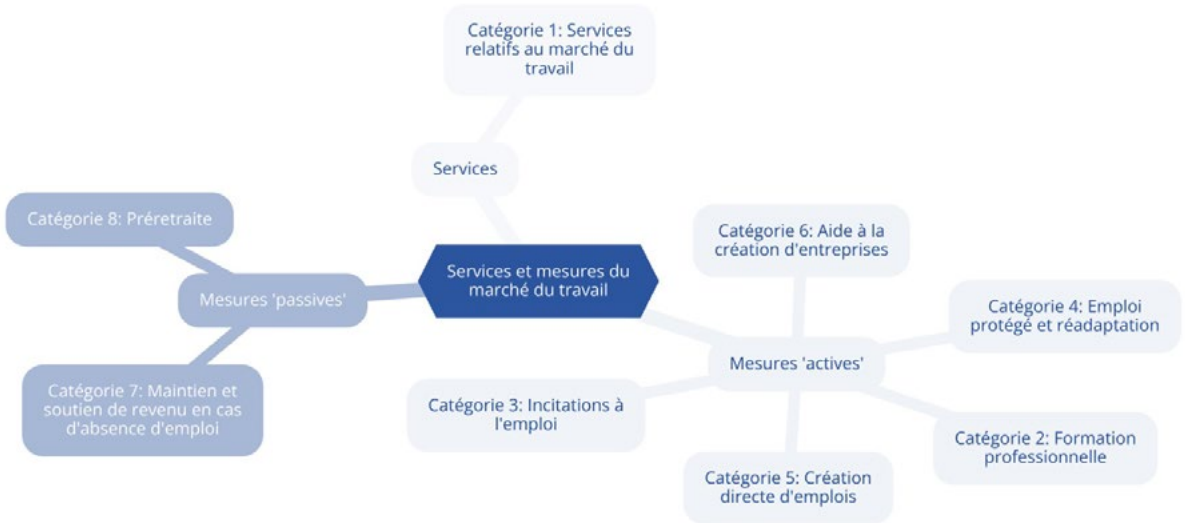
L'intervention de l'État sur le marché du travail au Maroc est non seulement justifiée, mais également impérative, face aux défaillances observées sur le marché et aux insuffisances constatées dans la réalisation des objectifs politiques. Les lacunes dans la coopération entre employeurs et travailleurs, les pratiques d'embauche et de licenciement rigides, ainsi que la faible flexibilité dans la détermination des salaires témoignent des dysfonctionnements du marché.

Ces éléments, combinés à une série d'objectifs politiques non atteints, tels que la promotion d'un volume d'emploi adapté à la demande, la réduction des inégalités entre hommes et femmes en termes d'accès à l'emploi et la formation, et la nécessité de renforcer la protection sociale des travailleurs, soulignent l'urgence d'une intervention étatique.

En prenant des mesures appropriées pour corriger ces défaillances et mettre en œuvre des politiques efficaces, l'État peut jouer un rôle crucial dans la création d'un environnement de travail plus flexible, compétitif et équitable, favorable à la croissance économique et à l'inclusion sociale.

L'intervention de l'État dans le marché du travail se manifeste généralement à travers trois formes principales. Tout d'abord, les services relatifs au marché du travail englobant les dépenses pour les services publics de l'emploi et autres agences financées publiquement, qui facilitent l'insertion des chômeurs sur le marché du travail et assistent les employeurs dans la sélection du personnel.

Ensuite, les politiques actives visant à accroître l'emploi et les salaires des personnes rencontrant des difficultés à intégrer le marché du travail. Enfin, les politiques passives sont conçues pour améliorer le bien-être des populations défavorisées sans nécessairement chercher à améliorer leurs performances sur le marché du travail. Ces différentes formes d'intervention de l'État visent à répondre aux divers défis du marché du travail et à promouvoir l'inclusion sociale et l'emploi.

Figure 4.**Principales formes d'intervention de l'État dans le marché du travail**

Source : adaptation par les auteurs sur la base de Jérôme Gautié : les politiques de l'emploi, Saint Paul, La Réunion, février 2019.

Les formes d'intervention de l'État sur le marché du travail peuvent donc être classées en plusieurs catégories, chacune ayant des objectifs et des implications spécifiques pour améliorer l'emploi et le soutien des travailleurs. Ci-après une présentation des catégories détaillées de ces mesures d'intervention :

services relatifs au marché du travail : les services publics de l'emploi et autres agences financées par l'État jouent un rôle essentiel en facilitant l'insertion des chômeurs sur le marché du travail et en aidant les employeurs dans le recrutement et la sélection du personnel. Ces services sont cruciaux pour réduire le chômage frictionnel et structurel, contribuant ainsi à une amélioration du fonctionnement du marché ;

mesures actives : les mesures actives comprennent une gamme d'initiatives destinées à améliorer l'employabilité et à augmenter le nombre d'emplois disponibles. La formation professionnelle vise à adapter les compétences des travailleurs aux besoins du marché, tandis que les incitations à l'emploi facilitent l'embauche des chômeurs. L'emploi protégé et la réadaptation

permettent d'intégrer les personnes à capacité de travail réduite. La création directe d'emplois et l'aide à la création d'entreprises stimulent la demande de travail en générant des opportunités d'emploi, tant dans le secteur public que privé ;

mesures passives : les mesures passives, telles que le maintien et le soutien du revenu en cas d'absence d'emploi et la préretraite, visent à garantir un niveau de vie décent aux personnes sans emploi. Ces soutiens financiers sont essentiels pour atténuer les impacts économiques du chômage et pour offrir une sécurité économique aux travailleurs âgés ou en transition.

La pertinence de ces interventions réside dans leur capacité à adresser les divers aspects du marché du travail de manière cohérente et ciblée. Les services publics de l'emploi renforcent l'efficacité du marché en facilitant les correspondances entre offres et demandes d'emploi. Les mesures actives améliorent la qualité et la quantité de la main-d'œuvre, augmentant ainsi la compétitivité économique. Les mesures passives offrent une protection sociale indispensable, stabilisant le revenu des travailleurs et réduisant les inégalités.

En conclusion, l'intervention de l'État sur le marché du travail, à travers une combinaison de services publics, de mesures actives et passives, est essentielle pour corriger les défaillances du marché, promouvoir l'emploi et l'inclusion sociale, et soutenir le développement économique. Ces actions contribuent à la mise en place d'un marché du travail plus résilient, capable de s'adapter aux changements économiques et sociaux tout en garantissant une protection adéquate pour tous les travailleurs.

IV. Limitations, optimisations et bonnes pratiques en termes de politiques actives du marché du travail

Les politiques actives du marché du travail englobent diverses interventions conçues par les pouvoirs publics pour promouvoir l'emploi et faciliter l'insertion professionnelle. Toutefois, leur efficacité est souvent entravée par plusieurs facteurs. Cette section examine les principaux obstacles à l'impact des PAMT et propose des solutions et bonnes pratiques pour optimiser leur mise en œuvre.

1. Les effets sur la productivité

Les subventions aux employeurs, qui visent à réduire les coûts liés à la faible productivité des nouveaux embauchés, ne parviennent souvent pas à compenser le manque à gagner en termes de production. Pour améliorer cet aspect, il est recommandé d'octroyer des subventions plus élevées pour l'embauche des personnes les plus désavantagées, telles que les chômeurs de longue durée ou ceux ayant des qualifications faibles, afin de réduire l'écart entre la productivité des jeunes et le salaire minimum.

2. La réactivité des entreprises

Les subventions destinées aux employés augmentent l'offre de travail en incitant à la recherche et à la conservation d'un emploi. En revanche, les subventions aux employeurs sont plus appropriées en cas de faible demande d'emploi. Cependant, il est crucial de concevoir ces subventions de manière à éviter certains effets indésirables :

- effets d'ajustement : le volume d'emploi pourrait rester similaire sans le programme ;
- effet de substitution : un emploi subventionné pourrait remplacer un emploi non- subventionné ;
- effet de déplacement : la création d'un emploi pourrait en détruire un autre dans un autre secteur.

3. Durabilité de l'impact

La durabilité des emplois créés par les PAMT est une préoccupation majeure. Il est essentiel que les évaluations mettent en évidence la pérennité des emplois générés afin de garantir un impact à long terme.

4. Efficacité des programmes de formation-insertion

Pour que les programmes de formation-insertion soient efficaces, plusieurs conditions doivent être remplies :

- contenu de la formation : il doit correspondre à la demande du marché du travail ;
- gouvernance du programme : la qualité de la formation dépend de la capacité de l'opérateur à dispenser une formation pratique, ce qui inclut les équipements, les formateurs et les méthodes pédagogiques ;
- implication des entreprises : les entreprises doivent être impliquées dans la conception des formations, notamment celles qualifiantes, et accueillir des stagiaires pour des expériences pratiques.

5. Ecosystème de l'entrepreneuriat et l'auto-emploi

Pour promouvoir l'entrepreneuriat et l'auto-emploi, plusieurs actions sont nécessaires, en l'occurrence : développer un esprit et une culture entrepreneuriaux, fournir informations, conseils, coaching et mentorat, lever les obstacles pratiques et faciliter l'accès au crédit, et considérer la dimension territoriale dans la mise en œuvre.

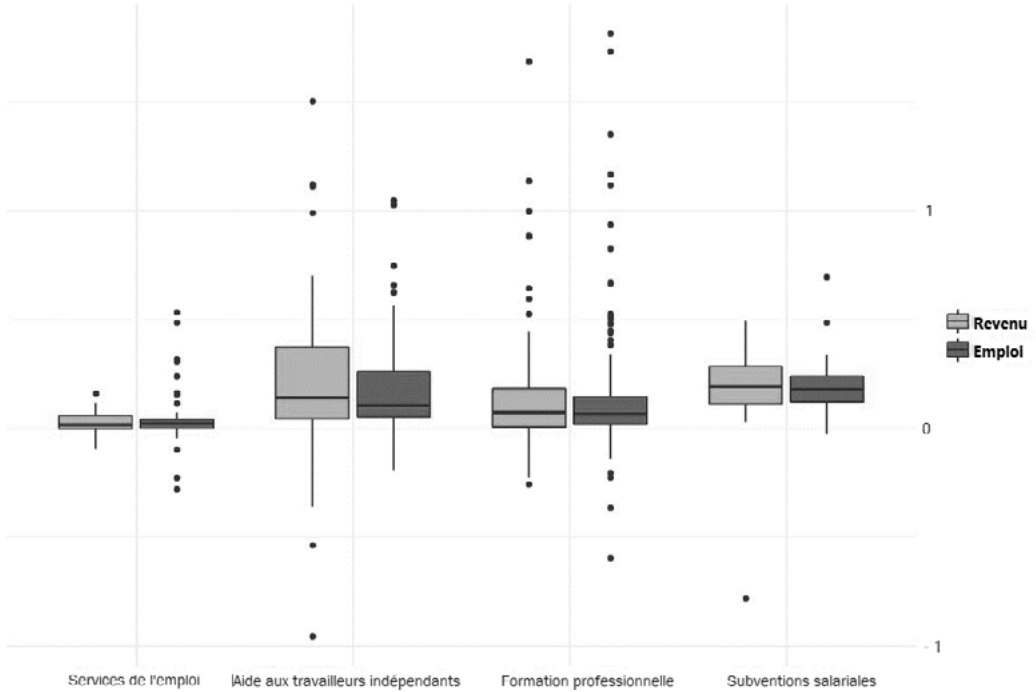
6. Enseignement des évaluations anciennes et récentes des PAMT

Les évaluations anciennes et récentes des PAMT, comprenant 652 estimations d'impact sur les variables d'emploi et de revenu issues de plus de 100 interventions à travers le monde, fournissent des indications précieuses sur ce qui fonctionne (Levy-Yeyati, Montané, et Sartorio, 2019) . Les résultats montrent que les subventions salariales et l'aide aux travailleurs indépendants ont les effets les plus significatifs sur les revenus, avec des augmentations médianes de 16,7 % et 16,5 % respectivement. Les programmes de formation professionnelle affichent un impact modéré de 7,7 %, tandis que les services d'emploi ont un effet presque négligeable.

Pour ce qui est de l'impact sur l'emploi, les subventions salariales et l'aide aux travailleurs indépendants sont les plus efficaces, augmentant non seulement les revenus mais aussi l'emploi, avec des impacts médians respectifs de 11%. Les programmes de formation professionnelle, bien qu'ayant un impact positif, sont moins efficaces avec des augmentations médianes de 6,7 % pour l'emploi. Les services d'emploi montrent un impact limité de 2,6 % sur l'emploi.

Figure 5.

Diagramme en boîte des 652 coefficients selon l'effet estimé par rapport au groupe de contrôle (en %)



Source : Levy Yeyati, E, M Montané and L Sartorio (2019), "What works for active labor market policies?", Harvard University Center for International Development faculty working paper 358

En définitive, l'élaboration de politiques actives du marché du travail efficaces exige une évaluation rigoureuse de leurs impacts et une adaptation aux besoins spécifiques des participants et du contexte économique.

La conception et la mise en œuvre sont cruciales et doivent tenir compte de certains enseignements des évaluations des PAMT, en l'occurrence :

- l'accompagnement et le suivi individualisés : les participants bénéficiant d'un accompagnement et d'un suivi personnalisés montrent de meilleurs résultats ;
- la formation spécifique : les programmes de formation professionnelle ciblant des secteurs spécifiques, et offrant des incitations monétaires aux stagiaires, sont corrélés avec des résultats plus positifs ;

- l'efficacité pour les jeunes : les programmes de formation ont tendance à être plus efficaces pour les jeunes, sans différence significative entre les sexes ou les niveaux d'éducation.

En outre, l'efficacité des PAMT est positivement corrélée à la croissance du PIB par habitant et négativement avec le taux de chômage de l'année de mise en œuvre. Cela souligne l'importance de tenir compte du contexte économique lors de la conception et de la mise en œuvre de ces programmes.

Par ailleurs, peu de données existent sur les coûts de prestation des programmes, ce qui complique l'évaluation de leur efficacité coût-efficacité. Il est essentiel de collecter et d'analyser davantage de données financières pour optimiser les investissements dans les PAMT.

En résumé, l'efficacité des PAMT dépend de leur conception, de leur mise en œuvre et de leur évaluation rigoureuse. Des programmes ciblés, adaptés aux besoins des participants et du marché du travail, et impliquant les différents acteurs, sont plus susceptibles d'avoir un impact positif durable sur l'emploi et l'inclusion sociale.

B. Panorama des PAMT au Maroc

La présente section est un essai visant à comprendre comment la politique de l'emploi fait face à la configuration actuelle du marché du travail via ses PAMT. L'objectif est d'examiner la manière dont elles préparent les jeunes au marché du travail et à la nature changeante du travail, en s'appuyant sur la documentation disponible et les données de l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC) et du ministère de l'Inclusion économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences (MIEPEEC).

Cet examen portera essentiellement sur la conception et la mise en œuvre des programmes actifs de l'emploi en vigueur et des mesures de relance de l'emploi mises en place par le Gouvernement dans le contexte de la Covid-19. Il inclura également une analyse de leur bilan de réalisation.

I. La politique active de l'emploi au Maroc : un engagement continu

Au Maroc, l'insertion des jeunes diplômés dans la vie active est une priorité du Gouvernement depuis le début des années 90. Des efforts sont déployés par les pouvoirs publics depuis la fin du programme d'ajustement structurel. Objectif : accompagner le processus d'insertion à travers la mise en place d'une politique volontariste et concertée de promotion de l'emploi visant la promotion de l'emploi salarié, l'amélioration de l'employabilité des jeunes, l'appui à l'auto-emploi, et l'amélioration de la gouvernance du marché du travail.

Trois grandes étapes ont marqué l'évolution de la politique active de l'emploi au Maroc. Une première étape, caractérisée par la mise en place du cadre institutionnel, réglementaire et financier de la politique active de l'emploi ainsi que la mise en œuvre des mesures de l'emploi adoptées lors des premières assises de l'emploi en 1998. Ces mesures avaient pour objectifs de permettre aux jeunes d'acquérir une formation complémentaire et une expérience professionnelle en milieu de travail, ainsi que d'encourager les jeunes diplômés à s'installer à leur propre compte.

Une deuxième étape, marquée par l'adoption des programmes phares de promotion de l'emploi lors des Initiatives-Emploi organisées en 2005. Ces programmes visent à faciliter l'insertion des jeunes chercheurs d'emploi dans le secteur privé formel en mobilisant trois leviers : (i) les programmes de promotion de l'emploi salarié (programme Idmaj et programme Tahfiz) ; (ii) les programmes d'amélioration de l'employabilité (programme Taehil et dispositifs d'appui aux secteurs émergents) ; et (iii) le programme d'appui à l'auto-emploi.

Une troisième étape, caractérisée par la mise en place de la Stratégie Nationale de l'Emploi 2015-2025 (SNE) et son plan de mise en œuvre pour la période 2017-2021 (PNPE). Cette stratégie a pour objectifs de promouvoir l'emploi décent à travers une croissance riche en emplois productifs et de qualité, l'accroissement de la participation des jeunes et des femmes dans le marché du travail, le renforcement de l'égalité dans l'accès aux emplois et la réduction des disparités territoriales d'emploi. La SNE regroupe des orientations et propose des mesures opérationnelles visant à : (i) initier des actions pour concrétiser dans le domaine de l'emploi les orientations de la Constitution de 2011 ; (ii) appuyer la croissance de l'économie par l'inclusion des femmes et des jeunes dans l'emploi, sachant qu'une économie croît par la mobilisation de la force de travail et du niveau de productivité de celle-ci ; (iii) améliorer le

fonctionnement du marché du travail et les conditions du partage des fruits de la croissance ; (iv) compléter les stratégies sectorielles engagées et contribuer au développement d'une économie compétitive, basée sur la connaissance, le développement durable, le développement de l'entreprise et l'inclusion sociale.

Par ailleurs, et afin d'apporter des solutions immédiates et concrètes permettant d'endiguer et d'atténuer les effets de la pandémie de la Covid-19 sur l'emploi, le Gouvernement a prévu, dans son programme 2021-2026, le développement de programmes innovants, visant à améliorer l'employabilité et accroître les chances d'insertion professionnelle, d'une part, ainsi qu'à encourager l'initiative individuelle à travers un accompagnement technique et financier à la création d'entreprise, d'autre part.

II. Programmes phares de promotion d'emploi en vigueur

Cette sous-section examine les programmes de promotion de l'emploi mis en place par le gouvernement marocain face à la persistance du chômage, en particulier parmi les jeunes diplômés. Ces programmes se divisent en trois catégories principales : l'appui à l'emploi salarié, l'amélioration de l'employabilité, et l'appui à l'auto-emploi.

1. Programmes d'appui à l'emploi salarié

Les programmes d'appui à l'emploi salarié au Maroc sont des initiatives majeures pour encourager l'embauche des chercheurs d'emploi et renforcer la compétitivité des entreprises. Ils se décomposent en deux catégories principales :

Les mesures incitatives à l'embauche des chercheurs d'emploi :

- Programme Idmaj : depuis 2006, ce programme vise à accroître l'employabilité des chercheurs d'emploi par l'acquisition de compétences professionnelles nouvelles à travers une première expérience en entreprise. Il offre des exonérations fiscales et sociales significatives.
- Contrat d'Intégration Professionnelle (CIP) : depuis 2011, il permet aux candidats ayant de grandes difficultés d'insertion d'accéder à un premier emploi et offre aux entreprises une indemnité d'intégration en cas de signature d'un CDI après une période de stage.

Les mesures incitatives pour les entreprises et associations nouvellement créées, notamment le programme Tahfiz, lancé en 2016. Ce programme vise à promouvoir l'emploi et à renforcer la compétitivité des nouvelles entreprises en prenant en charge par l'État les cotisations dues à la CNSS et la taxe de formation professionnelle.

Tableau 1.
Programmes phares d'appui à l'emploi salarié

Programme	Objectifs	Populations cibles	Avantages accordés	Durée de stage	Obligations des employeurs	Financement	Cadre réglementaire
Idmaj (2006)	Accroître l'employabilité des chercheurs d'emploi et permettre aux entreprises de développer leur capital humain sans charges salariales trop lourdes.	Jeunes diplômés du supérieur, du baccalauréat, ou de la formation professionnelle.	Exonération des cotisations sociales, IR pendant 24 mois, à hauteur de 6.000,00 DH, pour les stagiaires inscrits à l'ANAPEC depuis 6 mois et plus, prise en charge des cotisations AMO, maintien des exonérations pour un an en cas de recrutement définitif.	24 mois (non renouvelable)	Recruter sur un contrat de travail au moins 60% des stagiaires ayant accompli le stage.	Fonds pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (FPEJ)	Manuel des procédures « Initiatives Emploi », lois 1-93-16, 13/98, 39/06, Loi de finances 2006, Loi 101/14
Contrat d'Intégration Professionnelle (2011)	Permettre aux candidats ayant des difficultés d'insertion d'accéder à un premier emploi et aux entreprises de droit privé affiliées à la CNSS de répondre à leurs besoins en compétences.	Chercheurs d'emploi inscrits à l'ANAPEC depuis plus d'une année, titulaires d'un diplôme universitaire.	Formation intégration de 6 à 9 mois, versement de l'indemnité de stage dès le premier mois, prime de 25 000 DH pour l'entreprise en cas de CDI à l'issue du stage.	6 à 9 mois	Recruter les bénéficiaires sur un CDI à l'issue de la période de stage.	Fonds pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (FPEJ)	Convention de l'État-CGEM de mai 2011, Dahir n° 1-93-16, lois 13/98 et 39/06
Tahfiz (2016)	Promouvoir l'emploi, renforcer la compétitivité des nouvelles entreprises, et inciter à l'intégration dans le secteur formel.	Entreprises, associations ou coopératives créées de 2015 à 2022 embauchant des demandeurs d'emploi en CDI durant les 24 mois suivant leur création.	Dans la limite de 10 salariés et pour 24 mois : exonération de l'IR pour les salaires jusqu'à 10 000 DH, prise en charge des cotisations CNSS et de la taxe de formation professionnelle.	-	-	Fonds pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (FPEJ)	Article 7 de la loi de Finances 2015, amendements du PLF 2018
Dispositifs régionaux d'appui à l'insertion économique des jeunes (2019-2024)	Mettre en place des mesures innovantes pour améliorer l'employabilité et promouvoir l'entrepreneuriat au niveau local.	Jeunes de la région Marrakech-Safi.	Formation qualifiante, actions d'information, d'orientation, et d'accompagnement, création de micro-entreprises, centres d'appui à l'entrepreneuriat et au développement économique.	-	-	Partenariat avec la Banque mondiale	-

Source : élaboré par les auteurs

En plus de ces dispositifs, un programme régional d'appui à l'insertion économique des jeunes a été mis en place dans la région de Marrakech-Safi pour la période 2019-2024 en partenariat avec la Banque mondiale. Ce programme adopte une approche régionale pour améliorer l'employabilité et promouvoir l'entrepreneuriat localement. Le tableau ci-dessus résume les principales caractéristiques de ces programmes.

2. Programmes d'amélioration de l'employabilité

Les programmes d'amélioration de l'employabilité au Maroc sont conçus pour aider les chercheurs d'emploi à surmonter les difficultés d'insertion sur le

marché du travail, en particulier celles liées à l'inadéquation de leurs profils aux besoins du marché. Ces programmes visent également à soutenir les secteurs émergents grâce à des dispositifs de formation variés. Voici un aperçu des principaux programmes :

Tableau 2.
Programmes phares d'amélioration de l'employabilité

Programme	Objectifs	Populations cibles	Avantages accordés	Durée de stage	Financement	Cadre réglementaire
Taehil (2007)	Améliorer l'employabilité des jeunes diplômés par l'acquisition de compétences professionnelles, Faciliter les recrutements de profils ayant les compétences requises	Chercheurs d'emploi inscrits à l'ANAPEC, niveau d'études secondaires ou plus, sélectionnés par un employeur ; entreprises, associations professionnelles locales, régionales ou sectorielles de droit privé	Contribution de l'État au financement de la formation (FCE : 12 000 DH en moyenne par participant, FQR : 10 000 DH par participant).	-	Fonds pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (FPEJ)	Manuel des procédures « Initiatives Emploi », lois 51/99, contrat progrès ANAPEC/ETAT (2006-2008), circulaire conjointe Emploi et Formation Professionnelle, Intérieur
Formation d'appui aux secteurs émergents (2008)	Répondre aux besoins en compétences des secteurs émergents pour les nouveaux métiers mondiaux du Maroc.	Chercheurs d'emploi diplômés de nationalité marocaine, entreprises dans les secteurs émergents.	Contribution de l'État au financement de la formation (max : 15 000 DH par personne en moyenne).	-	Fonds pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (FPEJ)	Manuel des procédures pour l'octroi de la contribution de l'État à la formation dans les secteurs émergents
Qualification de 25000 licenciés (2015)	Qualifier 25000 licenciés pour l'obtention d'un certificat des compétences professionnelles et améliorer leur employabilité.	Titulaires de licence.	Bourse mensuelle de 1000 DH, formation de 9 à 12 mois sanctionnée par un certificat, programme de formation en habiletés, spécialisation professionnelle, stage et projet professionnels.	9 à 12 mois	Partenariat avec divers départements ministériels et la CGEM	Convention cadre 19 novembre 2015, décret n° 260-16-2

Source : élaboré par les auteurs

Il s'agit en définitive du programme Taehil, qui a pour objectif d'améliorer l'employabilité des jeunes diplômés en leur offrant des compétences professionnelles nécessaires pour occuper des postes identifiés ou potentiels. Ce programme comprend deux composantes principales :

- la Formation contractualisée pour l'emploi (FCE) : elle vise à répondre aux besoins en recrutement exprimés par les entreprises en proposant des formations adaptées aux postes à pourvoir ;
- La Formation qualifiante ou de reconversion (FQR) : elle vise à améliorer l'employabilité des chercheurs d'emploi par des formations dans les filières à fort potentiel de création d'emplois.

Il s'agit également du dispositif de Formation d'appui aux Secteurs Émergents (FSE), qui est conçu spécifiquement pour répondre aux besoins en compétences des secteurs émergents tels que l'aéronautique, l'automobile, l'électronique, l'offshoring et les énergies renouvelables.

Enfin, le programme de qualification de 25 000 licenciés, dont l'objectif est de qualifier 25 000 licenciés pour l'obtention d'un certificat des compétences professionnelles et améliorer leur employabilité.

3. Programmes d'appui à l'auto-emploi

Le gouvernement marocain a mis en place plusieurs initiatives pour encourager l'auto-emploi et promouvoir l'entrepreneuriat. Parmi les plus marquants de ces programmes, on retrouve « Auto-emploi » et « Forsa ».

Lancé en 2006, le programme « Moukawalati » vise à accompagner les porteurs de projets pour les encourager à créer leurs propres entreprises. Cette initiative stratégique pour l'insertion dans la vie active et la création d'emplois implique plusieurs intervenants publics et privés, tels que les chambres de commerce, l'OFPPPT, les associations de micro-crédit, les cabinets privés et les établissements de formation. Le programme offre plusieurs avantages pour faciliter l'obtention de prêts bancaires à des conditions préférentielles et prévoit des mécanismes de suivi et d'accompagnement avant et après la création de l'entreprise. En 2013, le programme a été renommé « Auto-emploi » tout en conservant les mêmes principes et conditions, pour donner suite à une étude diagnostique recommandant une nouvelle identité pour le programme.

Inscrit dans le programme gouvernemental 2021-2026, « Forsa » est également dédié à l'entrepreneuriat. Il a pour objectif d'apporter un soutien substantiel aux jeunes, en favorisant leur intégration au marché de l'emploi à travers l'appui à leurs initiatives individuelles et le renforcement de leur esprit entrepreneurial.

Le programme propose des formations et des orientations aux porteurs de projets dans divers domaines, et prévoit l'octroi de crédits garantis sans conditions préalables grâce au budget mobilisé à cet effet.

Tableau 3.
Programmes phares d'appui à l'auto-emploi

Programme	Objectifs	Populations cibles	Avantages accordés	Critères d'éligibilité	Sources de financement	Cadre réglementaire
Moukawalati (2006) / Auto-emploi (depuis 2013)	Accompagner les porteurs de projets pour créer leurs propres entreprises, assurer l'insertion et la pérennité.	Porteurs de projets âgés de 20 à 45 ans, diplômés ou justifiant d'un certificat de scolarité ou d'une formation qualifiante.	Accompagnement pré et post création, prise en charge par l'État des frais d'accompagnement à hauteur de 10 000 DH par projet, garantie de 85 % du crédit bancaire, avance sans intérêts représentant 10 % de l'investissement, remboursable sur six ans.	Âge entre 20 et 45 ans, diplômés ou justifiant d'un certificat de scolarité, formation qualifiante, projet viable de première création avec un coût d'investissement entre 50 000 et 250 000 DH pour un promoteur ou jusqu'à 500 000 DH pour deux promoteurs.	Auto-financement, Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), Fondation Mohammed VI pour la réinsertion des ex-détenus, autres sources (plateformes régionales, Fonds de cohésion sociale, etc.)	Manuel des procédures « Initiatives Emploi »
Forsa (2021-2026)	Soutenir les jeunes entrepreneurs et assurer leur intégration au marché de l'emploi.	Jeunes porteurs de projets dans divers domaines (associatif, environnemental, culturel, sportif, etc.).	Accompagnement technique et financier, formations et orientations, octroi de crédits garantis sans conditions préalables.	Jeunes porteurs de projets	Budget gouvernemental de 1,25 milliard de dirhams	Programme gouvernemental 2021-2026

Source : élaboré par les auteurs

4. Incitations fiscales pour la relance de l'emploi dans le contexte de la Covid-19

Face à la crise sanitaire de la Covid-19, qui s'est rapidement transformée en une crise économique et de l'emploi, le gouvernement marocain a introduit plusieurs mesures fiscales dans la loi de Finances 2021. Ces mesures visent principalement à promouvoir l'emploi des jeunes et à faciliter l'insertion professionnelle. Deux mesures phares ont été mises en place :

- exonération des salaires versés lors des premières embauches des jeunes : afin d'encourager l'embauche de jeunes n'ayant jamais travaillé, une mesure incitative a été adoptée en 2021. Elle consiste en une exonération de l'impôt sur le revenu (IR) pour les salaires versés par une entreprise, association ou coopérative, à un salarié lors de son premier recrutement, valable pendant les 36 premiers mois suivant le recrutement ;
- exonération des salaires versés aux salariés ayant perdu leur emploi involontairement : cette mesure vise à soutenir les salariés ayant perdu leur emploi pour des raisons économiques liées à la pandémie de la Covid-19. Elle prévoit l'exonération de l'IR pour les salaires mensuels bruts, plafonnés à 10 000 dirhams, versés par une entreprise, association ou coopérative à un salarié ayant perdu son emploi de manière involontaire entre le 1er mars 2020 et le 30 septembre 2020.

Tableau 4.

Programmes de relance de l'emploi dans le contexte de la Covid-19

Programme	Objectifs	Populations cibles	Avantages accordés	Critères d'éligibilité	Obligations des employeurs	Sources de financement	Cadre réglementaire
Mesure incitative à l'embauche des chercheurs d'emploi (2021)	Atténuer les effets de la crise sanitaire, promouvoir l'emploi des jeunes et l'insertion professionnelle.	Jeunes n'ayant jamais travaillé.	Exonération de l'IR du salaire versé par une entreprise d'accueil pendant 36 mois.	Jeunes âgés de moins de 35 ans, stagiaires inscrits à l'ANAPEC ayant achevé un stage de 24 mois.	Recruter dans le cadre d'un contrat de travail à durée indéterminée (1-1-21 au 31-12-21), déclaration de la liste des salariés bénéficiant de l'exonération de l'IR	Loi de Finances 2021	Loi de finances 2021
Mesure incitative en faveur des salariés ayant perdu leur emploi (2021)	Atténuer les effets de la crise sanitaire, promouvoir l'emploi des jeunes et l'insertion professionnelle.	Salariés ayant perdu leur emploi de manière involontaire.	Exonération de l'IR du salaire versé par une entreprise d'accueil, plafonné à 10000 DH, pendant 12 mois.	Salariés ayant perdu leur emploi entre le 1er mars et le 30 septembre 2020, justifiant le bénéfice de l'indemnité pour perte d'emploi	Recruter dans le cadre d'un contrat de travail, déclaration de la liste des salariés bénéficiant de l'exonération de l'IR	Loi de Finances 2021	Loi de Finances 2021
Awrach (2022)	Dynamiser l'emploi au niveau local post-crise Covid-19, cibler les jeunes et les femmes dans les régions les plus impactées.	Personnes ayant perdu leur travail à cause de la pandémie et celles ayant des difficultés à accéder au marché du travail.	Revenu mensuel au moins égal au SMIC, couverture sociale, encadrement, subvention incitative pour l'emploi (1500 DH/mois pendant 18 mois).	Aucun critère spécifique, ouvert à toutes les personnes concernées.		Budget gouvernemental de 2,25 milliards de dirhams pour l'année 2022	Programme gouvernemental 2021-2026
Forsa (2021-2026)	Soutenir les jeunes entrepreneurs et assurer leur intégration au marché de l'emploi.	Jeunes porteurs de projets dans divers domaines (associatif, environnemental, culturel, sportif, etc.).	Accompagnement technique et financier, formations et orientations, octroi de crédits garantis sans conditions préalables.	Jeunes porteurs de projets		Budget gouvernemental de 1,25 milliards de dirhams	Programme gouvernemental 2021-2026

Source : élaboré par les auteurs

III. Bilan quantitatif des programmes classiques de l'ANAPEC

Le recensement des PAMT relève une diversité de programmes visant à promouvoir l'emploi au Maroc, en adaptant les solutions aux besoins spécifiques des jeunes diplômés, des chercheurs d'emploi, des porteurs de projets, et des entreprises. Ces programmes ont pour objectif non seulement d'améliorer l'employabilité mais aussi de renforcer la compétitivité des entreprises et de soutenir les initiatives entrepreneuriales, particulièrement dans le contexte post-pandémique. La présente section se propose de présenter le bilan des réalisations quantitatives des différents programmes, dont les données sont disponibles.

1. Programmes d'appui à l'emploi salarié

a. Programme Idmaj

Le programme Idmaj a aidé plus de 663 500 chercheurs d'emploi entre 2016 et 2022, soit en moyenne près de 95 000 par an. En 2020, environ 75 900 personnes ont bénéficié du programme, une baisse de 30 % par rapport à 2019 due à la crise économique de la Covid-19. En 2022, les résultats ont été positifs, avec plus de 114 200 insertions contre près de 97 200 en 2021. Parmi ces insertions, 81,3 % étaient sous contrat d'insertion, 17,6 % en CDD et 1,1 % en CDI.

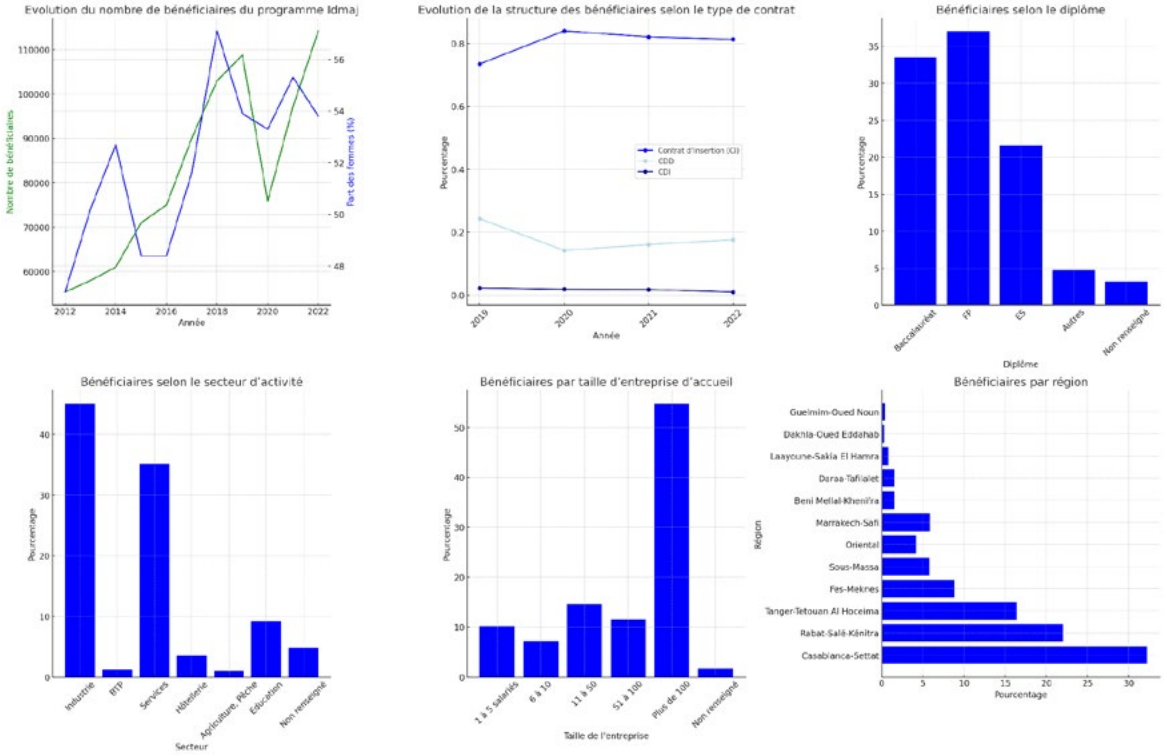
Les femmes représentaient 53,8 % des bénéficiaires. En termes de niveau d'éducation, 33,5 % étaient des bacheliers, 37 % avaient un diplôme de formation professionnelle et 21,6 % un diplôme de l'enseignement supérieur.

Sectoriellement, les services (éducation, hôtellerie) ont compté pour 48 % des bénéficiaires, suivis par l'industrie (45 %). Les secteurs de l'agriculture et du BTP ont été moins concernés. Les grandes entreprises (plus de 100 salariés) ont été les principales utilisatrices du programme avec 54,8 % des insertions, suivies des très petites entreprises (1-10 salariés) avec 17,4 %.

Géographiquement, Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra et Tanger-Tétouan-Al Hoceïma ont accueilli plus des deux tiers des bénéficiaires.

En somme, le programme Idmaj a dépassé ses objectifs pour 2022, renforçant l'insertion professionnelle des jeunes et dynamisant le marché du travail au Maroc.

Figure 6.
Principaux indicateurs du programme Idmaj, 2022



Source : élaboré par les auteurs sur la base des données de l'ANAPEC et de l'ONMT

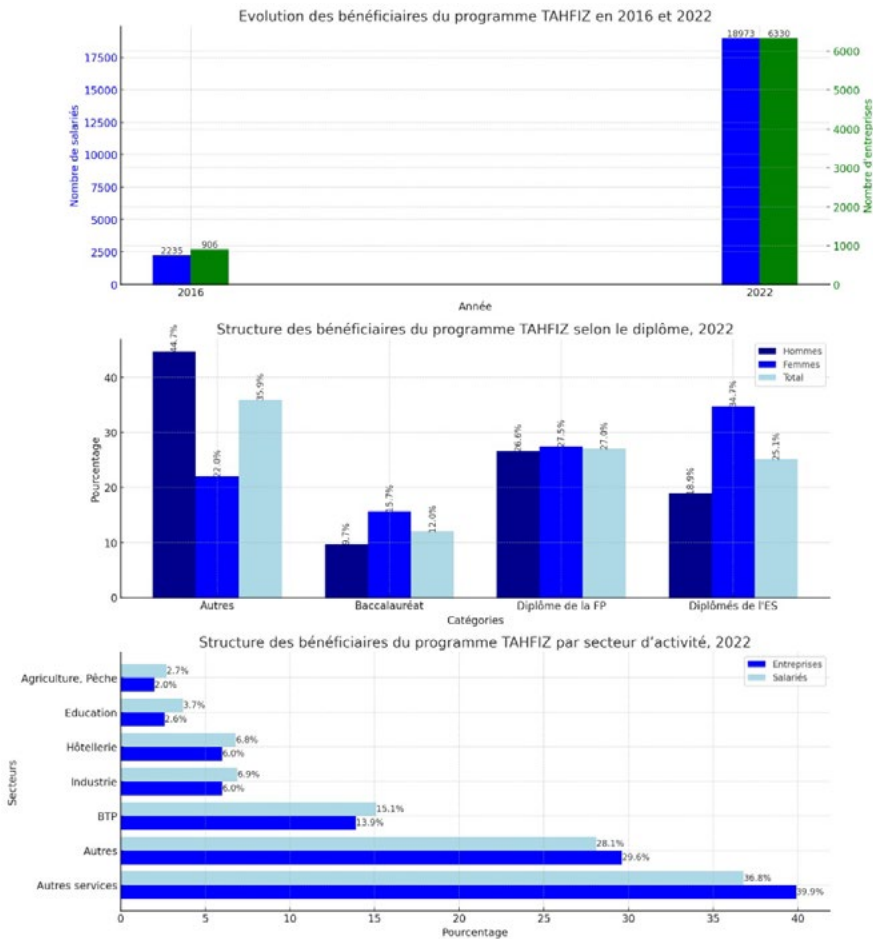
b. Programme Tahfiz

Le programme Tahfiz, lancé en 2016, a soutenu près de 23 000 unités (entreprises, associations et coopératives) et plus de 65 600 salariés jusqu'à fin 2022. En 2022, le programme a bénéficié à 6 330 unités et environ 19 000 salariés, augmentant de 20,5 % et 21,9 % respectivement par rapport à 2021.

La majorité des bénéficiaires sont des hommes (68,7 %), et 78,6 % travaillent dans de très petites entreprises (moins de 10 salariés). En termes de qualification, 52 % des bénéficiaires ont un diplôme de l'enseignement supérieur ou de la formation professionnelle, tandis que les bacheliers représentent 12 %.

Près de la moitié (47,3 %) des bénéficiaires travaillaient dans les services, y compris l'hôtellerie et l'éducation, tandis que le BTP en comptait 15,1 %, l'industrie 6,9 % et l'agriculture et la pêche 2,7 %. Géographiquement, 52,1 % des entreprises et 51,6 % des salariés bénéficiaires se trouvent sur l'axe Tanger-Casablanca, suivi par la région de Marrakech-Safi avec 15,7 % des bénéficiaires. En résumé, le programme Tahfiz a montré une progression positive en termes de bénéficiaires et d'atteinte des objectifs.

Figure 7.
Principales caractéristiques du programme Tahfiz, 2022



Source : élaboré par les auteurs sur la base des données de l'ANAPEC et de l'ONMT

2. Programmes d'amélioration de l'employabilité

a. Programme Taehil

Entre 2016 et 2022, le programme Taehil, avec ses deux composantes FCE et FQR, a aidé près de 51 100 chercheurs d'emploi (60,7 % pour la FCE et 39,3 % pour la FQR), soit une moyenne annuelle de 7 300 bénéficiaires. En 2020, la FCE a soutenu environ 2 900 chercheurs d'emploi contre plus de 6 600 en 2019, une baisse de 25 % due à la crise de la Covid-19. En revanche, la FQR a vu une hausse de 60 % de ses bénéficiaires en 2020 malgré la pandémie.

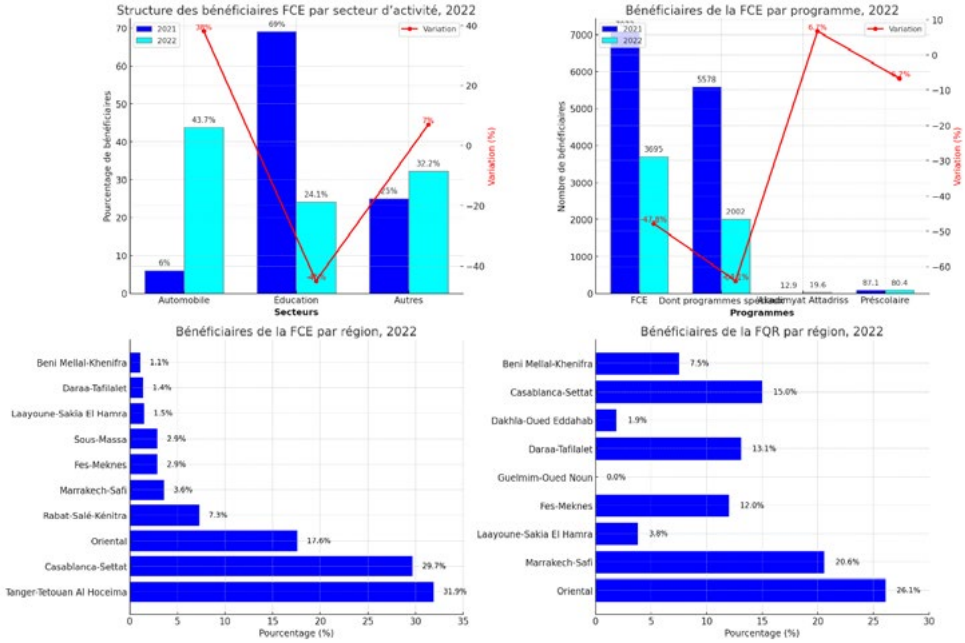
En 2022, Taehil a aidé plus de 5 000 chercheurs d'emploi, soit une baisse de 50 % par rapport à 2021 (10.000 bénéficiaires). La FCE a aidé près de 3 700 chercheurs, enregistrant ainsi une forte baisse par rapport à 2021 (7 073 bénéficiaires). Les programmes spéciaux, comme le Préscolaire et Akadimyat Attadriss, ont bénéficié à plus de la moitié des bénéficiaires de la FCE au cours de cette période.

Au niveau sectoriel, les secteurs de l'automobile (43,7 %) et de l'éducation (24,1 %) ont concentré la majorité des bénéficiaires de la FCE en 2022. Les régions de Casablanca-Settat, Tanger-Tétouan-Al Hoceima et l'Oriental ont regroupé 79 % des bénéficiaires de la FCE.

Pour la FQR, 2022 a vu une baisse de 55 % avec environ 1 300 bénéficiaires contre près de 3 000 en 2021. Les principaux bénéficiaires se trouvent dans l'Oriental (26,1%), Marrakech-Safi (20%), Casablanca-Settat (15%), Deraa-Tafilalet (13,1%) et Fès-Meknès (12%).

Ce bilan montre une baisse notable des participants, et une concentration géographique des bénéficiaires.

Figure 8.
Principales caractéristiques du programme Taehil, 2022



Source : élaboré par les auteurs sur la base des données de l'ANAPEC et de l'ONMT

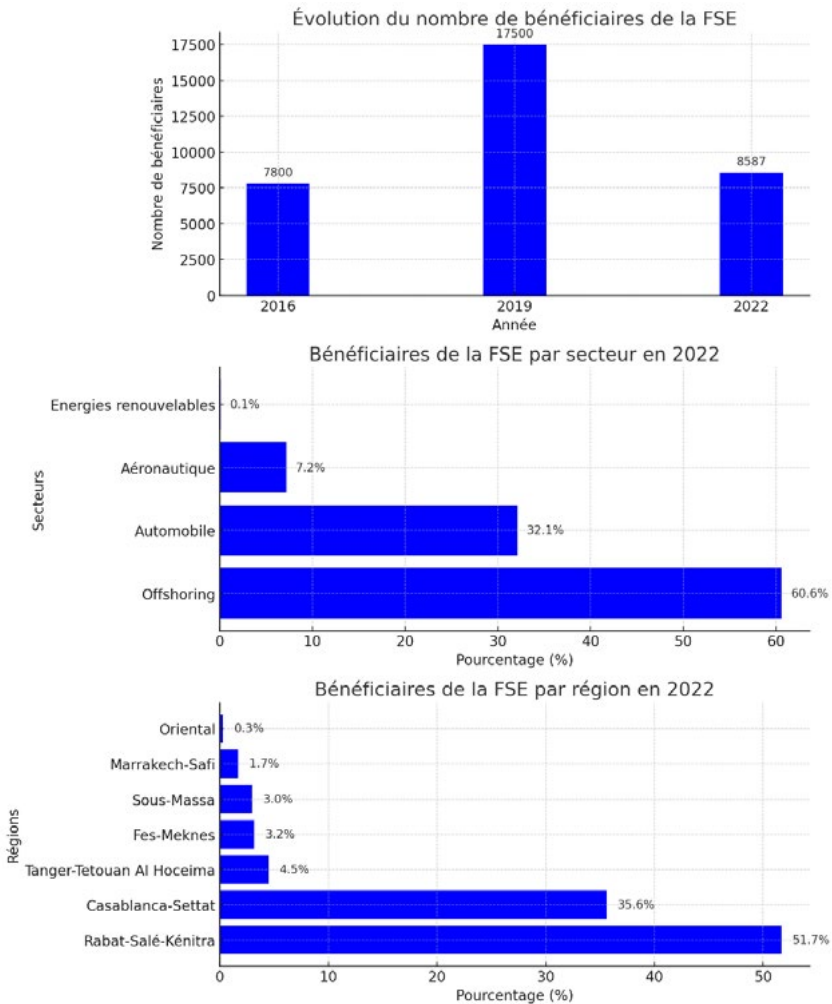
b. Dispositif de formation d'appui aux secteurs émergents

Entre 2016 et 2022, ce programme a soutenu plus de 77 900 personnes, soit en moyenne 11130 par an. En 2020, le programme a aidé plus de 11 900 personnes, enregistrant une baisse de 32 % par rapport à 2019 à cause de la Covid-19. La majorité des bénéficiaires (94 %) se concentrent dans l'axe Rabat-Tanger, avec plus de 50 % dans la région de Rabat-Salé-Kénitra.

En 2022, le nombre de bénéficiaires a diminué, atteignant près de 8 600 personnes, contre plus de 17 500 en 2019, soit une baisse annuelle moyenne de 21,2 %. Le secteur de l'Offshoring a accueilli plus de 60 % des participants, suivi par l'industrie automobile avec 32,1 %. Les secteurs de l'aéronautique et des énergies renouvelables ont représenté respectivement 7,2 % et 0,1 % des bénéficiaires. Territorialement, les bénéficiaires étaient majoritairement concentrés dans les régions de Rabat-Salé-Kénitra (51,7 %) et Casablanca-Settat (35,6 %).

En résumé, le programme FSE a connu une baisse notable du nombre de bénéficiaires, avec une concentration géographique importante dans les régions de Rabat-Salé-Kénitra et Casablanca-Settat, et une prédominance des secteurs de l'Offshoring et de l'automobile.

Figure 9.
Principales caractéristiques du programme FSE, 2022



Source : élaboré par les auteurs sur la base des données de l'ANAPEC et de l'ONMT

3. Programmes d'appui à l'auto-emploi

Entre 2016 et 2022, le programme « Auto-emploi » a accompagné environ 28 700 porteurs de projets, créant plus de 11 500 petites entreprises, coopératives et activités individuelles, générant plus de 21 700 emplois directs, soit en moyenne 2 emplois par entreprise créée. En 2020, plus de 2 000 unités ont été créées, générant environ 2 800 emplois directs, soit 1,3 emploi par entreprise, malgré la crise de la Covid-19.

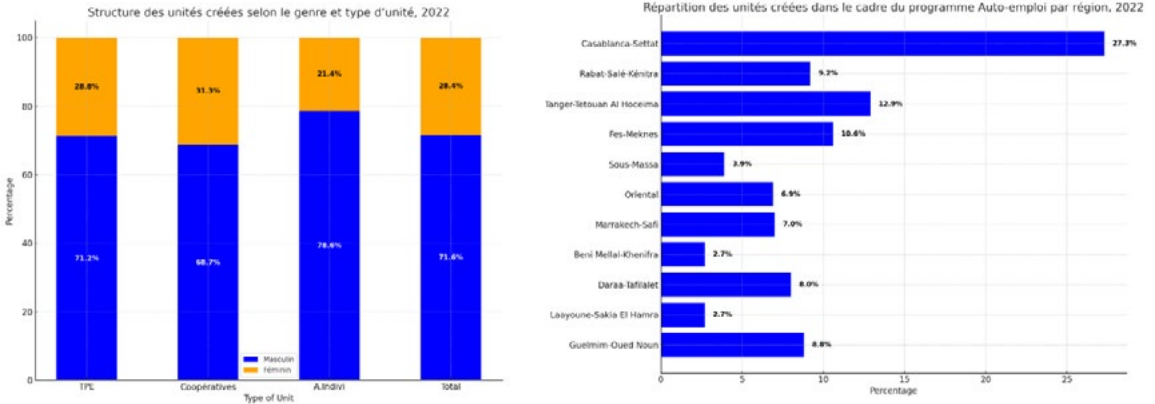
En 2022, plus de 4 300 porteurs de projets ont été accompagnés, contre plus de 5 500 en 2021 et 6 800 en 2020, soit une baisse annuelle moyenne de 20,5 %. Cela a permis la création de plus de 1 800 unités, une diminution de 11,7 % par rapport à 2021. Les très petites entreprises en représentaient 82,5 %, les coopératives 8,9 %, et les activités individuelles formelles 8,7 %.

Les femmes représentaient 31 % des bénéficiaires. En termes de qualification, 51 % des porteurs de projets avaient un niveau d'éducation primaire ou collégial, 37 % n'avaient aucun diplôme, 20 % étaient titulaires d'un diplôme supérieur, et 18 % étaient des lauréats de la formation professionnelle.

Géographiquement, plus de 50,8 % des unités se trouvent dans 3 régions : Casablanca-Settat (27,3 %), Tanger-Tétouan-Al Hoceima (12,9 %), et Fès-Meknès (10,6 %). Ces régions concentrent également environ la moitié (49,2 %) des emplois générés par le programme.

Malgré la baisse du nombre d'unités créées, le nombre d'emplois générés a augmenté de 10,4%, atteignant près de 3 300 emplois en 2022, soit en moyenne 1,8 emploi par unité créée, contre 1,4 en 2021 et 1,3 en 2020, montrant une efficacité accrue en termes de création d'emplois.

Figure 10.
Principales caractéristiques du programme « Auto-emploi », 2022



Source : élaboré par les auteurs sur la base des données de l'ANAPEC et de l'ONMT

En 2022, le programme « Forsa » a financé et accompagné 10 000 projets, atteignant ainsi pleinement son objectif. Chaque bénéficiaire a reçu le financement nécessaire pour lancer son projet. Parmi les 168 000 candidats, 73 000 dossiers ont été soumis et environ 41 000 projets ont été accompagnés après 29 000 entretiens. De plus, 23 000 personnes ont suivi une formation sur la plateforme Forsa Académie, avec un taux de satisfaction de 98 %. Le programme a également aidé de nombreuses activités informelles à se formaliser.

Les financements se sont répartis ainsi : 31 % pour les services, 22 % pour le commerce, 17 % pour le tourisme et l'artisanat, et 16 % pour l'agriculture. Les femmes ont représenté 20 % des bénéficiaires et 65 % des bénéficiaires étaient âgés de 18 à 35 ans.

Casablanca a reçu 16 % des financements, suivie de Rabat et de la région Fès-Meknès avec 12 % chacun. Les autres régions ont partagé le reste des fonds.

En 2023, la participation des zones rurales a augmenté significativement, passant de 20 % à 34 %, illustrant l'extension géographique de l'impact du programme. De plus, la participation des femmes a fortement progressé, passant de 20 % en 2022 à 45 % en 2023.

C. Évaluation des programmes classiques de l'ANAPEC

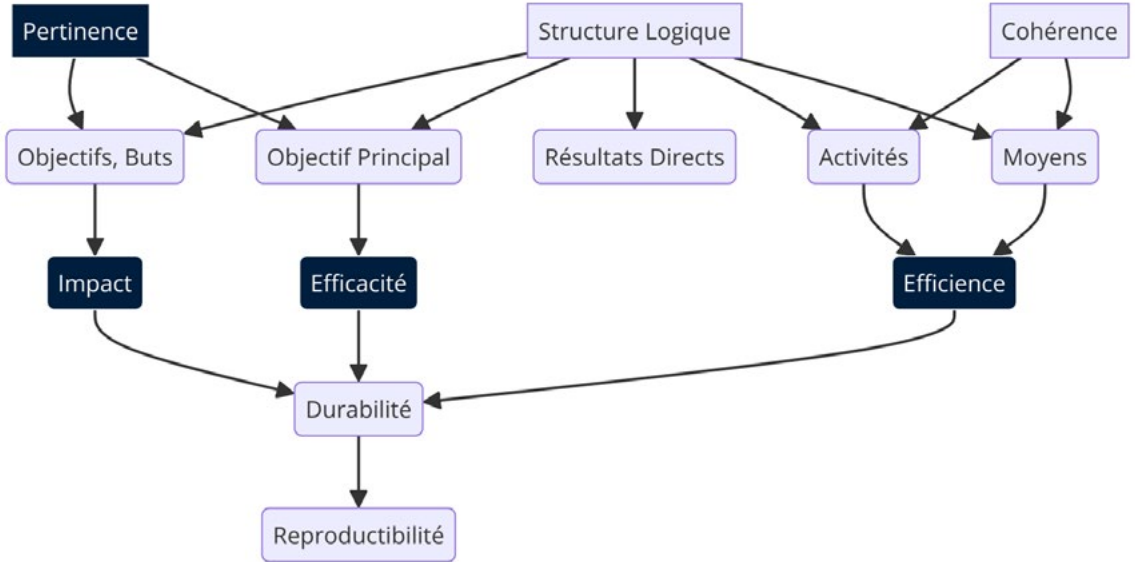
Cette section évalue l'efficacité des programmes classiques de l'ANAPEC (Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et des Compétences) au Maroc, en se concentrant sur les programmes Idmaj, Tahfiz, Taehil et Auto-emploi. L'objectif est de déterminer la pertinence, l'efficacité et l'impact de ces programmes sur le marché du travail marocain, en particulier pour les jeunes diplômés et les porteurs de projets.

Pour cela, nous analysons les objectifs, les cibles, les réalisations, les coûts et les effets à court et long termes de chaque programme. En outre, nous passons en revue les études d'évaluation menées par le ministère de l'Inclusion économique de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences et les enseignements qui en découlent. Enfin, nous identifions les faiblesses de ces programmes et faisons des recommandations pour les améliorer et maximiser leur impact positif sur l'emploi au Maroc.

I. Évaluation qualitative des PAMT

Pour évaluer qualitativement les programmes Idmaj, Tahfiz, Taehil et Auto-emploi, nous avons adopté une grille basée sur des critères, en l'occurrence : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact. Cette grille est basée sur le cadre d'impact RCEE (Relevance, Coherence, Efficiency, Effectiveness, and Impact). Le cadre d'impact RCEE, englobant la Pertinence, la Cohérence, l'Efficacité, l'Effectivité et l'Impact, représente une méthodologie solide et largement adoptée pour l'évaluation des programmes, des interventions et des politiques.

Figure 11.
Aperçu du cadre d'impact RCEE



Source : élaboration des auteurs sur la base de OCDE

La pertinence constitue la pierre angulaire du cadre d'impact RCEE. Elle évalue si un programme répond à un besoin ou un problème réel, tout en s'alignant sur des objectifs et priorités établis. Cette dimension nécessite une compréhension claire du contexte et des besoins spécifiques auxquels s'adresse le programme. Cela inclut l'examen des données existantes, l'engagement avec les parties prenantes et l'identification des causes profondes du problème (Pretty, 2011). La pertinence va au-delà de la satisfaction des besoins immédiats en considérant le contexte sociétal plus large et l'alignement avec les objectifs à long terme. Elle implique une évaluation de l'adéquation du programme avec les stratégies nationales ou régionales et de sa contribution potentielle au développement durable (PNUD, 2021).

La cohérence, deuxième pilier du cadre d'impact RCEE, se concentre sur l'évaluation de la cohérence interne du programme et de sa compatibilité avec les initiatives existantes. Un programme cohérent présente une logique claire et fluide, des intrants aux activités, puis aux résultats et, enfin, aux impacts. Cela requiert l'examen de la théorie du changement du programme, assurant que chaque étape contribue à l'atteinte de l'impact désiré (Banque mondiale,

2016). De plus, la cohérence exige une évaluation de la relation du programme avec d'autres initiatives ou interventions existantes, en identifiant les synergies potentielles et en évitant la duplication des efforts (OCDE, 2015).

L'efficacité, troisième composant du cadre d'impact RCEE, met l'accent sur l'optimisation de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs du programme. Une évaluation de l'efficacité implique d'examiner le rapport coût-efficacité du programme, s'assurant que les ressources sont utilisées judicieusement et que le programme génère l'impact maximal possible pour les ressources investies. Cette analyse peut inclure l'examen des ratios coût-bénéfice, l'identification des domaines d'économie et l'évaluation de l'utilisation du temps et des ressources humaines (Banque asiatique de développement, 2013).

L'effectivité, quatrième pilier du cadre d'impact RCEE, se concentre sur l'évaluation de l'impact réel du programme au regard de ses résultats prévus. Cette dimension nécessite de mesurer les résultats du programme par rapport à ses objectifs déclarés, en utilisant des indicateurs appropriés et des méthodes de collecte de données. Cela peut inclure des enquêtes, des entretiens, des groupes de discussion et des analyses de données pour évaluer l'impact du programme sur les bénéficiaires ciblés (USAID, 2023).

Enfin, l'impact, critère final du cadre RCEE, examine les conséquences à long terme du programme, qu'elles soient positives ou négatives. L'évaluation de l'impact demande de dépasser les résultats immédiats pour analyser la durabilité à long terme du programme et ses effets d'entraînement potentiels. Cette analyse peut inclure le suivi des changements de comportement, des attitudes ou des normes sociales sur le long terme, ainsi que l'identification de toute conséquence imprévue, qu'elle soit positive ou négative (Rennison, 2011).

Ainsi, le cadre d'impact RCEE offre une approche exhaustive et rigoureuse pour l'évaluation des programmes, en garantissant que chaque aspect, de la pertinence à l'impact, est minutieusement examiné et évalué.

Dans cette sous-section, nous examinons en détail chaque programme, en analysant les objectifs, les cibles, les réalisations, les coûts, et les effets à court et long termes. Ci-après, nous présentons succinctement le cadre d'évaluation en question.

1. Programme Idmaj

Idmaj est complémentaire des autres initiatives d'emploi et de formation professionnelle, offrant un parcours intégré pour les jeunes chercheurs d'emploi. Il est aligné avec les politiques nationales de l'emploi et la Stratégie Nationale de l'Emploi 2015-2025.

Le programme vise à accroître l'employabilité des jeunes chercheurs d'emploi en leur offrant une première expérience professionnelle et des exonérations fiscales et sociales pour les entreprises. Il cible principalement les jeunes diplômés du supérieur, du baccalauréat ou de la formation professionnelle inscrits à l'ANAPEC. Les objectifs et les cibles sont bien alignés avec les besoins du marché du travail marocain, en particulier pour améliorer les compétences et l'employabilité des jeunes diplômés.

Les résultats montrent une efficacité notable. Depuis son lancement en 2006 et jusqu'à fin 2022, ce programme a bénéficié à plus de 663500 chercheurs d'emploi. Les indicateurs de succès révèlent qu'environ trois bénéficiaires sur quatre ont réussi à obtenir un emploi durable, avec une majorité des contrats transformés en CDI.

En termes de ressources, le programme utilise des exonérations fiscales et sociales pour encourager les entreprises à embaucher des stagiaires. Bien que le programme soit efficace en termes de coûts, certaines entreprises abusent du système en pratiquant une rotation excessive des stagiaires pour réduire leurs coûts salariaux. À court terme, cela a entraîné une amélioration notable de l'employabilité des jeunes et une satisfaction des besoins en compétences des entreprises. À long terme, le programme devrait contribuer à réduire la durée de recherche d'emploi pour les jeunes diplômés et à diminuer significativement le chômage des jeunes.

2. Programme Tahfiz

Le programme Tahfiz vise à promouvoir l'emploi salarié et à renforcer la compétitivité des nouvelles entreprises en leur offrant des exonérations fiscales et sociales. Il cible les entreprises, associations ou coopératives créées entre 2015 et 2026. Les objectifs sont pertinents pour stimuler l'économie et encourager l'emploi formel, particulièrement dans les nouvelles entreprises. Ce programme est cohérent avec les autres mesures incitatives à l'embauche et de soutien à l'emploi salarié, formant un levier complémentaire pour l'emploi formel.

Depuis son lancement en 2016 et jusqu'à fin 2022, le programme a bénéficié à 23 000 unités et 65 600 salariés. En 2022, 6 330 unités et 19 000 salariés ont profité du programme, avec une forte concentration géographique dans les régions dynamiques comme Casablanca-Settat et Tanger-Tétouan-Al Hoceima.

Bien que le programme soit bien conçu pour minimiser les coûts pour les entreprises, il pourrait bénéficier d'une meilleure distribution géographique et sectorielle. Grâce aux incitations offertes aux entreprises qui embauchent en CDI, le programme contribue significativement à la croissance des entreprises émergentes et à la création d'emplois durables, favorisant ainsi une dynamique économique.

À court terme, le programme a contribué à l'augmentation de l'emploi formel et au soutien des nouvelles entreprises. À long terme, il a contribué à la formalisation de l'économie et à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines.

3. Programme Taehil

Le programme Taehil a pour objectif d'améliorer l'employabilité des jeunes diplômés par l'acquisition de compétences professionnelles spécifiques. Il cible les chercheurs d'emploi inscrits à l'ANAPEC, avec un niveau d'études secondaires ou plus. Cet objectif est pertinent pour répondre au décalage entre les compétences des jeunes et les besoins du marché du travail.

Le programme est cohérent avec les autres programmes d'insertion et de formation, créant un écosystème favorable à l'emploi. Il est aligné avec les objectifs de la Stratégie Nationale de l'Emploi pour accroître l'employabilité des jeunes.

Entre 2016 et 2022, plus de 51 100 chercheurs d'emploi ont bénéficié du programme. En 2022, plus de 5 000 ont été formés, avec un taux d'insertion élevé pour les bénéficiaires de la formation contractualisée pour l'emploi (FCE), atteignant 80 %.

Le programme est financé par l'État pour couvrir les coûts de formation professionnelle spécifiques adaptées aux besoins des entreprises. Cependant, certaines difficultés administratives et de mobilité limitent l'efficacité du programme. À court terme, il a permis une amélioration immédiate des

compétences des jeunes et de leur employabilité. À long terme, il soutient les secteurs émergents et contribue à la réduction du chômage structurel parmi les jeunes diplômés.

4. Programme Auto-emploi

Le programme Auto-emploi vise à accompagner les porteurs de projets pour créer leurs propres entreprises, générant ainsi de l'emploi. Il cible les porteurs de projets âgés de 20 à 45 ans, diplômés ou ayant une formation qualifiante. Les objectifs sont pertinents pour encourager l'entrepreneuriat et réduire le chômage, surtout parmi les jeunes.

Ce programme complète les autres initiatives de soutien à l'emploi et à l'entrepreneuriat, fournissant un cadre complet pour les porteurs de projets. Il est aligné avec les politiques nationales de promotion de l'initiative individuelle et de soutien à l'entrepreneuriat.

Entre 2016 et 2020, le programme a accompagné environ 28 700 porteurs de projets et créé 11 500 petites entreprises.

Financé par des subventions gouvernementales, des financements de l'INDH et d'autres sources, le programme pourrait toutefois bénéficier d'une amélioration de l'accompagnement post-crétion et une diversification des sources de financement.

À court terme, le programme facilite la création rapide d'entreprises et d'emplois tout en soutenant les initiatives individuelles. À long terme, il renforce l'esprit entrepreneurial, réduit durablement le chômage et formalise de nombreuses activités économiques.

5. Recommandations générales

Pour maximiser l'impact positif des programmes sur l'emploi au Maroc, plusieurs améliorations sont recommandées :

- améliorer le ciblage des bénéficiaires en accordant une attention particulière aux catégories les plus vulnérables et opérer un traitement différencié selon les catégories des chercheurs d'emploi et d'entreprises cibles pour le programme Idmaj ;
- élargir la couverture géographique du programme Tahfiz à travers notamment la sensibilisation et l'encouragement des entreprises des régions les moins développées à bénéficier des avantages offerts par ce programme ;
- simplifier les procédures administratives pour le programme Taehil et étendre sa portée géographique et catégorielle pour une plus grande accessibilité ;
- renforcer l'accompagnement post-crédation et diversifier les sources de financement pour le programme Auto-emploi ;
- mettre en place un système de suivi-évaluation adapté à chaque programme garantirait une amélioration continue basée sur des données factuelles ;
- améliorer la coordination entre les acteurs institutionnels et renforcer les capacités techniques des ressources humaines impliquées est essentiel ;
- encourager une approche plus décentralisée permettrait de mieux répondre aux besoins régionaux et locaux ;
- développer des modules d'entrepreneuriat dès le niveau scolaire pour encourager une culture entrepreneuriale ;
- Utiliser les nouvelles technologies pour améliorer l'accès à la formation et à l'information sur le marché du travail contribuerait à une meilleure efficacité des programmes.

Ces recommandations visent à maximiser l'impact positif des programmes sur l'emploi au Maroc, en particulier pour les jeunes et les groupes vulnérables.

II. Études d'évaluation réalisées

Dans l'objectif d'apporter des éclairages sur la pertinence et l'efficacité des programmes actifs d'emploi en vigueur et d'assurer leur amélioration continue, plusieurs études et enquêtes ont été réalisées par le ministre de l'Inclusion économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences, basées essentiellement sur différents outils et approches d'évaluation.

Ces études ont permis de fournir des éléments d'appréciation quantitatifs et qualitatifs sur l'impact de ces programmes sur leurs bénéficiaires et, par conséquent, d'améliorer leur pertinence et leur efficacité. Les principaux enseignements tirés de ces études et enquêtes d'évaluation desdits programmes sont synthétisés par programme et présentés au niveau de la précédente section.

1. Évaluation du programme Idmaj

Afin d'améliorer son efficacité et sa performance, le programme Idmaj a fait l'objet d'une étude d'évaluation en 2011 permettant de dégager des acquis et des insuffisances ainsi que des pistes d'amélioration. Cette étude fait ressortir que le taux d'insertion des bénéficiaires dépasse 40 % à la fin du contrat d'insertion et atteint 75 % après environ 12 mois de l'achèvement du contrat d'insertion. Aussi, le programme a contribué à la réduction de la durée moyenne pour obtenir un emploi durable, à l'amélioration de la qualité de l'insertion (niveau de salaire, type de contrat, etc.), ainsi qu'à la satisfaction des besoins des entreprises en matière de ressources humaines, où 24 % des employeurs ont déclaré que ce programme les a incités à recruter plus de candidats qu'ils ne l'auraient fait en l'absence dudit programme.

Cette étude a permis également d'identifier des insuffisances, notamment l'absence de la couverture sociale pour les stagiaires dans le cadre d'un contrat d'insertion, la durée trop longue pour un contrat de stage (36 mois), le recours massif de certaines entreprises au contrat d'insertion Idmaj et l'absence de mesures spécifiques pour les candidats rencontrant de grandes difficultés d'insertion.

Tableau 5.**Principaux acquis et insuffisances du programme Idmaj selon l'étude réalisée en 2011****Acquis**

- 54 % des chercheurs d'emploi ayant bénéficié du programme achèvent leur stage au sein de l'entreprise d'accueil ;
- 40 % des chercheurs d'emploi bénéficiaires sont recrutés par l'entreprise d'accueil et 35 % par d'autres entreprises ;
- 75 % des bénéficiaires ont réussi à avoir une insertion durable (63 % sur un CDI) ;
- Le passage par le programme améliore la qualité d'insertion ;
- Les bénéficiaires accèdent à un emploi durable plus rapidement que les non-bénéficiaires : 3,7 mois contre 12 mois ;
- 24 % des employeurs ont recruté au-delà de leurs besoins ;
- 31 % des employeurs ont anticipé leurs recrutements ;

Insuffisances

- Absence de couverture sociale pour les bénéficiaires du programme ;
- Durée trop longue pour un contrat de stage ;
- Risque d'utilisation abusive par certaines entreprises ;
- Manque d'attractivité du programme pour certaines catégories de diplômés ;
- Absence de mesures spécifiques pour les candidats rencontrant de grandes difficultés d'insertion ;
- Absence de mesures spécifiques pour les handicapés.
- Problème de mobilité des candidats issus de zones économiquement peu développées

Source : étude d'évaluation du programme Idmaj réalisée en 2011 par le ministère de l'Inclusion économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences.

À la lumière des enseignements tirés de cette étude, le programme Idmaj a connu des améliorations importantes en 2016 portant sur quatre aspects suivants :

- réduction de la durée du stage : la limitation de la durée du stage à 24 mois au lieu de 36 mois ;
- mise en place d'une couverture médicale au profit des stagiaires bénéficiaires : la prise en charge par l'État des cotisations dues à la CNSS au cours de la période du stage ;
- prise en charge directe par l'État, pendant une année, de la part patronale de la couverture sociale et de la TFP dues à la CNSS en cas de recrutement du stagiaire sur un contrat de travail (PCS) ;
- appui à l'insertion durable : l'institution de l'obligation de recrutement sur un contrat de travail d'au moins 60 % des bénéficiaires ayant accompli le stage ;

2. Évaluation du programme Tahfiz

Afin de renforcer son caractère incitatif, le programme Tahfiz a connu des améliorations importantes en 2018, notamment : (i) l'extension de la période de l'octroi des avantages à l'entreprise bénéficiaire, permettant à celle-ci de recruter des salariés dans un délai de deux ans à compter de la date du début de son activité, au lieu de la date de sa création comme cela était le cas auparavant ; (ii) l'augmentation du nombre des salariés bénéficiaires, passant de 5 à 10 salariés ; et (iii) la prorogation du délai d'application de ce dispositif (2018 à 2022, au lieu de 2015 à 2019 selon l'ancienne configuration du programme). À la fin de l'année 2022, la période de mise en œuvre du programme a été prolongée jusqu'à la fin de l'année 2026.

3. Évaluation du programme Taehil

Afin d'apprécier la pertinence de la conception du programme Taehil et les modalités de sa mise en œuvre, le ministère de l'Inclusion économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences a mené une étude d'évaluation de processus de ce programme, basée sur une analyse documentaire et des investigations de terrain auprès des responsables au niveau central, des agences locales ANAPEC, des employeurs, des opérateurs de formation et des bénéficiaires.

Cette étude a révélé plusieurs conclusions pertinentes, à savoir : (i) Il existe un consensus général sur la pertinence du programme Taehil; (ii) Les conditions de mise en œuvre des deux composantes du programme (FCE, FQR) alourdissent davantage le processus et induisent des risques en termes d'équité et de qualité sur la variable objective du programme ; (iii) Le programme profite surtout

aux jeunes des centres urbains qui sont en capacité de supporter les coûts annexes de participation tels que les frais de transport et de restauration ; (iv) Le programme semble moins bénéficié aux régions les moins développées.

Par ailleurs, des études de satisfaction et de suivi des bénéficiaires du programme Taehil ont été réalisées par l'ANAPEC. Ces études ont permis de dégager des acquis et des insuffisances dudit programme. Parmi les acquis du programme figure le taux d'insertion élevé des bénéficiaires de la FCE (environ 80 %). Ce taux varie entre 35 % et 45 % pour la formation qualifiante ou de reconversion.

Quant aux insuffisances constatées, ces études ont permis d'identifier certaines difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du programme Taehil, dont notamment la non-couverture de l'ensemble du territoire national par les opérateurs de formation, le problème de mobilité des chercheurs d'emploi (difficultés de poursuite des formations, l'insertion des bénéficiaires dans des entreprises situées loin de leur résidence), et le manque des opérateurs de formation pour répondre aux besoins des secteurs émergents. etc.

4. Évaluation du dispositif de la FSE

Dans le but d'améliorer le dispositif d'appui aux secteurs émergents, le MIEPEEC a mené une évaluation procédurale de la FSE dans le cadre de l'étude du processus du programme Taehil susmentionnée. Cette évaluation a mis en évidence que le processus de mise en œuvre de la FSE est très allégé et apprécié par l'entreprise. Toutefois, il est recommandé de le consolider et de le compléter par des dispositifs de suivi et de contrôle pour minimiser les risques potentiels pouvant entraver la réalisation des objectifs du programme.

Par ailleurs, des études de satisfaction et de suivi des bénéficiaires de la formation d'appui aux secteurs émergents (FSE) ont été réalisées par l'ANAPEC. Elles ont permis de dégager des acquis et des insuffisances. Parmi les acquis du programme, figure le taux d'insertion élevé des bénéficiaires de ce dispositif (100 %). En revanche, les insuffisances constatées sont principalement liées au manque d'opérateurs de formation pour répondre aux besoins des secteurs émergents.

5. Évaluation du programme « Auto-Emploi »

Depuis son lancement en 2006, le programme a fait l'objet de plusieurs diagnostics, de la phase de lancement à celle de mise en œuvre. Ces diagnostics qui ont permis d'identifier des difficultés et de déterminer des mesures pour les surmonter ou les atténuer. En 2013, ce programme a été soumis à une étude de diagnostic approfondie, axée principalement sur les modalités de sa mise en œuvre et une évaluation des autres dispositifs d'appui à la création des Très Petites Entreprises (TPE).

Cette étude a pour objectif de : (i) Réaliser un diagnostic du programme ; (ii) Identifier les atouts et les obstacles du programme ; (iii) Identifier les besoins en termes d'amélioration du dispositif d'appui à la création des TPE ; et (iv) Élaborer une stratégie d'auto-emploi selon une approche régionale. Elle a été basée essentiellement sur une analyse documentaire, des contacts avec des institutionnels concernés, des acteurs régionaux et locaux chargés de la mise en œuvre du programme, la réalisation des enquêtes auprès de porteurs de projets ayant emprunté différents circuits de création de leurs entreprises ainsi qu'un benchmark auprès de 3 à 4 pays.

Cette étude a permis de dégager des acquis et des insuffisances dudit programme. Parmi les acquis on note : (i) La mise en place d'un réseau de plus de 300 guichets à travers le Royaume assurant un accompagnement de proximité au profit de tout porteur de projet d'auto-emploi ; (ii) La satisfaction à environ 80 % des candidats à la création d'entreprises pour les phases : sélection, élaboration du plan d'affaires et démarrage de l'entreprise ; (iii) L'initiation de synergies et de partenariats avec d'autres programmes d'appui à la création d'entreprises et d'activités en général (INDH, plateformes régionales de financement, etc.).

Quant aux insuffisances constatées, on peut citer : (i) L'altération de l'image du programme à cause de l'objectif très volontariste des 30 000 créations ; (ii) La dilution de la responsabilité du programme (multitude d'intervenants) ; (iii) La faible satisfaction des candidats à la création d'entreprises du financement bancaire ; (iv) La non-diversification des sources de financement de l'auto-emploi avec faible implication des banques ; (v) Le parcours uniforme pour tout porteur de projet ; et (vi) Le faible suivi post-crétion.

Par ailleurs, cette étude a permis de dégager les principales recommandations suivantes :

- création d'une rupture à travers une identité du programme (nouveaux nom et logo) ;
- séparation de l'accompagnement et du financement et précision des responsabilités de chaque acteur ;
- prise en charge du suivi post-démarrage par des organismes spécialisés ;
- ouverture à tout porteur de projet et tout type d'entreprise : réalisé dans le cadre du programme auto-emploi ;
- diversification des sources de financement des projets d'auto-emploi ;
- développement de la synergie entre les différents intervenants dans la création d'entreprise au niveau local ;
- mise à disposition de locaux professionnels à loyers préférentiels ;
- mise en place d'une réglementation propre à la TPE ;
- programmation de modules sur l'entrepreneuriat au niveau des écoles.

Globalement, les études d'évaluation des programmes de promotion de l'emploi réalisées ont permis d'identifier plusieurs points positifs ainsi que des insuffisances en matière d'évaluation des politiques de l'emploi. Elles ont également fourni des recommandations pour développer et améliorer la pertinence et l'efficacité des programmes en vigueur.

Les insuffisances relevées portaient essentiellement sur la culture et la pratique de l'évaluation, les compétences techniques requises, l'accès aux données nécessaires et le ciblage des bénéficiaires, ainsi que la coordination entre les parties prenantes. Il s'agit notamment des insuffisances suivantes :

- la culture et la pratique de l'évaluation d'impact des politiques de l'emploi restent limitées ;
- la démarche d'évaluation n'est pas intégrée dans les processus de conduite de politiques de l'emploi et d'orientation de l'action publique dans ce domaine ;
- l'évaluation est synonyme de missions de contrôle et d'audit évaluant la mise en œuvre des politiques plutôt que leur efficacité ;
- le manque de ciblage des catégories des bénéficiaires les plus vulnérables, lié principalement à la version standardisée des programmes de promotion de l'emploi ;
- l'accès difficile aux données requises pour mener des travaux d'évaluation de politiques et programmes de promotion de l'emploi en vigueur ;
- les compétences techniques requises pour la réalisation des travaux

d'évaluation selon des approches et démarches appropriées d'évaluation ne sont pas suffisamment développées.

6. Recommandations des études d'évaluation réalisées

Ces études et travaux d'évaluation menés ont permis également de formuler un certain nombre de recommandations pour développer et améliorer la pertinence et l'efficacité des programmes de promotion de l'emploi en vigueur. Il s'agit principalement de :

- i. assurer un meilleur ciblage pour favoriser l'intégration des catégories vulnérables et mettre en œuvre une démarche de soutien des territoires ayant un potentiel de création d'emplois à valoriser, afin de répondre aux besoins en main-d'œuvre au niveau local. Il est important d'accorder une attention particulière à la pertinence et à l'objectivité des critères de ciblage des jeunes chercheurs d'emploi et d'entreprises cibles et d'opérer un traitement différencié selon ces catégories, en mettant en place des programmes spécifiques ciblant les catégories de jeunes et d'entreprises les moins touchées par la version standardisée des programmes en vigueur ;
- ii. améliorer le dispositif d'observation sur l'offre et la demande d'emploi au niveau territorial afin de mieux répondre aux besoins en informations nécessaires au ciblage, pilotage et mise en œuvre des politiques et programmes de promotion de l'emploi au niveau local ;
- iii. encourager l'esprit entrepreneurial et multiplier les efforts d'incitation à l'auto-emploi, diversifier les sources de financement et renforcer davantage l'accompagnement pré et post création d'entreprise ;
- iv. renforcer les capacités d'action de l'ANAPEC en tant qu'opérateur public en charge de la mise en œuvre des programmes actifs de promotion de l'emploi en vigueur, afin de mieux répondre aux exigences des entreprises et des jeunes chercheurs d'emploi. Les actions de renforcement doivent porter notamment sur les ressources humaines, le système d'information et le mode de gouvernance et d'intervention ;
- v. concevoir un système de Suivi-évaluation adapté aux spécificités de chaque programme de promotion de l'emploi en capitalisant sur les travaux réalisés et en s'inspirant des bonnes pratiques internationales en la matière ;

vi. améliorer la coordination entre les acteurs concernés par la conception et la mise en œuvre des programmes de l'emploi aux niveaux national et territorial, à travers la conception de dispositifs de partenariat portant sur les différents aspects de la chaîne de valeurs de ces programmes ;

vii. tester à petite échelle la mise en place des programmes en accordant une priorité à la qualité des résultats afin d'atteindre des objectifs quantitatifs.

III. Zones de vigilance des PAMT

1. Amélioration de la couverture des PAMT

L'ANAPEC joue un rôle clé dans l'insertion professionnelle des jeunes diplômés au Maroc, bien que certains aspects de ses programmes actifs d'emploi puissent encore être améliorés. La participation de certaines catégories de jeunes chômeurs reste limitée, en partie à cause de la segmentation du marché du travail marocain, qui privilégie l'emploi privé formel et les chômeurs diplômés.

Par exemple, le programme Taehil, malgré ses résultats positifs en termes d'employabilité, fait face à des procédures administratives parfois lentes et difficiles d'accès pour certains chômeurs diplômés. Il est donc important d'élargir les programmes pour inclure d'autres catégories de chômeurs, en particulier les non-diplômés, tout en tenant compte de la diversité des bénéficiaires. En outre, des efforts de gouvernance sont nécessaires pour améliorer la convergence et la coordination entre les acteurs institutionnels, ce qui permettrait de mieux cibler et d'accroître l'efficacité des mesures actives. Des ajustements spécifiques peuvent également être envisagés : le programme Idmaj bénéficierait d'une surveillance accrue des pratiques des entreprises et d'une meilleure adéquation entre formation et emploi, tandis que le programme Taehil gagnerait à accélérer le traitement des dossiers et à mieux sélectionner les profils. Enfin, le programme Auto-emploi pourrait améliorer l'accompagnement, assouplir les processus bancaires, et offrir des prestations personnalisées pour répondre aux besoins des bénéficiaires.

L'ANAPEC intervient auprès d'environ 60 % des jeunes diplômés, comme en témoigne le rapport entre le nombre de nouveaux inscrits à l'ANAPEC et celui des nouveaux lauréats des centres de formation professionnelle et des établissements d'enseignement supérieur. En plus des réalisations des

programmes actifs de l'emploi, détaillées dans les sections précédentes, l'ANAPEC propose des services aux chercheurs d'emploi, tels que les ateliers de recherche d'emploi et les entretiens de positionnement. Les données montrent que le nombre des bénéficiaires des entretiens de positionnement est passé de 85 000 en 2016 à plus de 146 500 en 2022, soit une croissance annuelle moyenne de 9,5 %. De même, le nombre des participants aux ateliers de recherche d'emploi est passé de 48 700 en 2016 à plus de 93 700 en 2022, avec une augmentation annuelle moyenne de 11,5 %.

De plus, la participation de certaines catégories de jeunes chômeurs aux programmes reste limitée. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation. En particulier, la conception des programmes actifs ne prend pas toujours en compte la segmentation du marché du travail marocain. Par exemple, l'évaluation de la cohérence externe de la politique active de l'emploi montre une concentration sur l'emploi privé formel, alors que l'informel représente environ un tiers des emplois non-agricoles (HCP). De plus, ces programmes ciblent principalement les chômeurs diplômés et mettent un fort accent sur la primo-insertion des diplômés. Cependant, les besoins en termes de programmes actifs d'emploi ne se limitent pas à cette seule catégorie.

En outre, la conception même de chaque programme pourrait être améliorée pour mieux répondre aux besoins diversifiés des bénéficiaires, ce qui augmenterait leur portée et leur efficacité.

Pour ce qui est du programme Idmaj, le contrat d'insertion a été résilié dans plus de 40 % des cas (Ibourk, 2015), principalement en raison de l'inadéquation des postes proposés aux bénéficiaires. Cette inadéquation se manifeste tant dans la relation formation-emploi que par rapport aux attentes des bénéficiaires. Les conditions de travail, jugées peu stimulantes, contribuent également à cette inadéquation.

Concernant le programme Taehil, malgré les résultats encourageants des études menées par le MIEPEEC et l'ANAPEC, des améliorations sont encore nécessaires. Les opérateurs de formation plaident pour une simplification des procédures. En effet, 67,5 % jugent que la rapidité du traitement de leurs dossiers par l'ANAPEC pourrait être améliorée. Par ailleurs, seulement 7 % des opérateurs de formation sont prêts à poursuivre la collaboration avec l'ANAPEC dans les conditions actuelles, 23 % souhaitent y mettre fin, et 37,8 % la conditionnent à un changement des approches et des procédures. De plus, 65 % des opérateurs estiment que le profil des candidats FCE et l'emploi-

métier de formation sont inadéquats, et 28,2 % trouvent que la durée de la formation est trop courte.

Au niveau de la chaîne de valeur de la formation-adaptation, il est important de développer une compréhension plus intégrée et globale. Cela suppose de promouvoir une conception étendue de la chaîne de valeur de la formation-adaptation, qui couvre tout le processus, depuis l'identification des besoins en compétences jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle et la gestion administrative de la formation. Cette approche devrait être incorporée dans les manuels de procédure et les pratiques des acteurs concernés.

Face à ces défis, il est important d'envisager une extension des programmes et des mesures actives d'emploi à des catégories au-delà des seuls chômeurs diplômés, car le problème du marché du travail ne se limite pas à cette seule catégorie. La conception des programmes actifs doit tenir compte de la segmentation du marché du travail marocain et de l'hétérogénéité des bénéficiaires afin de mieux cibler des catégories qui ne sont pas incluses dans la version standardisée.

Il est également nécessaire d'améliorer le ciblage de certaines catégories de jeunes chômeurs qui ne bénéficient pas de mesures spécifiques, telles que les jeunes en rupture de scolarité sans perspective de « deuxième chance », les jeunes diplômés des petites villes ou villes moyennes, ainsi que les chômeurs de longue durée ou en situation d'exclusion ou de handicap.

En parallèle, comme l'ont souligné les bénéficiaires du programme Idmaj, la conception des programmes doit tenir compte de l'adéquation des postes proposés. Cette adéquation doit être évaluée à la fois dans la relation formation-emploi et par rapport aux attentes des bénéficiaires et aux conditions de travail.

De plus, des évaluations sectorielles pourraient être utiles pour améliorer la conception du programme, en particulier dans les services où le taux de contrats d'insertion sans insertion est relativement faible, avec un délai d'insertion moyen de 2,1 mois.

Pour le programme Taehil, il serait bénéfique d'accélérer le traitement des dossiers par l'ANAPEC et de porter une attention particulière au processus de sélection des profils des candidats FCE. Les évaluations du programme

soulignent l'importance de remédier aux déficits de ciblage et aux difficultés de territorialisation des mesures actives du marché du travail. Elles recommandent des ajustements pour améliorer les trois leviers transversaux suivants : (i) Le système d'information soutenant Taehil, (ii) Les capacités d'action de l'ANAPEC, et (iii) Le mode de gouvernance du programme par l'ANAPEC, qui pourrait bénéficier d'une plus grande décentralisation. Il est également important de simplifier le processus de mise en œuvre des étapes opérationnelles pour le rendre moins laborieux et garantir une assurance qualité, en particulier pour la FQR et, dans une moindre mesure, pour la FCE.

En ce qui concerne le programme d'Auto-emploi, des études de satisfaction ont souligné l'importance d'améliorer la qualité de l'accompagnement fourni par les guichets d'appui, ainsi que les prestations des comités de sélection. L'assouplissement des processus bancaires et le suivi post-démarrage sont également des facteurs essentiels pour augmenter l'attractivité du programme. De plus, les prestations associées aux programmes devraient être personnalisées afin de répondre à la diversité des besoins des bénéficiaires, qu'ils soient chômeurs ou entreprises, et pour mieux cibler les catégories qui ne sont pas couvertes par la version standardisée. Par ailleurs, plusieurs domaines nécessitent des améliorations, notamment :

- l'identification et le choix de la cible/profil du porteur de projet qui pose un problème de limitation à certaines catégories ;
- la standardisation du parcours d'accompagnement qui n'intègre pas la diversité des bénéficiaires ;
- parcours d'accompagnement jugé long, en plus d'un déficit de l'expertise d'accompagnement dans certaines zones ;
- un système de sélection qui ne garantit pas le financement des processus bancaires en manque d'assouplissement ainsi que des coûts et modalités de paiement non- attractifs ;
- un suivi post-crédation qui demeure faible et faiblement personnalisé.

Ajoutons à cela la présence de certains défis de gouvernance, notamment en ce qui concerne la convergence avec l'action d'autres acteurs institutionnels, la coordination entre les différents intervenants et la dilution des responsabilités. On observe également une absence de définitions claires des objectifs communs, une variabilité de l'implication des acteurs selon les circonstances, et le fonctionnement limité de certains comités régionaux.

Au niveau de la demande, près d'un tiers des emplois créés sont faiblement qualifiés et bénéficient principalement aux travailleurs sans diplôme, notamment dans l'agriculture et le bâtiment, et dans une moindre mesure dans les services. La part des diplômés parmi les actifs occupés a augmenté, passant de 26,3 % en 2000 à 44,6 % en 2019. Une étude de l'ETF indique que le nombre d'insertions au titre des programmes actifs du marché de l'emploi représentait moins de 30 % des emplois créés pour les actifs diplômés de niveau moyen et supérieur, soit environ 150 000 en moyenne sur la période 2006-2012. Cette proportion est restée similaire en 2019.

Face à ces défis, il est crucial d'envisager une extension des programmes et des mesures actives d'emploi à des catégories autres que les chômeurs diplômés, car le problème du marché du travail ne se limite pas à cette seule catégorie. La conception des programmes actifs doit tenir compte de la segmentation du marché du travail marocain et de l'hétérogénéité des bénéficiaires afin de cibler des groupes qui ne sont pas inclus dans la version standardisée.

Il est également essentiel d'améliorer le ciblage de certaines catégories de jeunes chômeurs qui ne bénéficient pas de mesures spécifiques, telles que les jeunes en rupture de scolarité sans perspective de « deuxième chance », les jeunes diplômés des petites villes ou villes moyennes, ainsi que les chômeurs de longue durée ou en situation d'exclusion ou de handicap.

En parallèle, la conception des programmes doit tenir compte de l'adéquation entre les postes proposés et les profils des bénéficiaires. Cette adéquation doit être évaluée tant dans la relation formation-emploi que par rapport aux attentes des bénéficiaires et aux conditions de travail. Il est également crucial de surveiller les pratiques des entreprises, dont certaines pourraient recourir à une rotation excessive des stagiaires pour réduire leurs coûts salariaux et gérer leurs ressources humaines de manière plus flexible.

2. Enjeux de gestion, répartition et couverture géographiques des PAMT

La cohérence de la politique active de l'emploi pose également la question de sa gestion, en particulier en ce qui concerne la mise à niveau de ses ressources humaines. En effet, le manque de qualification et de compétences des acteurs institutionnels peut constituer un obstacle à la mise en œuvre des PAMT. Un diagnostic réalisé en 2018 a souligné l'importance de renforcer les capacités de l'ANAPEC, que ce soit en termes de ressources humaines, de simplification

des procédures, ou de moyens matériels, notamment en ce qui concerne le système d'information.

D'autre part, les données sur la répartition et la couverture géographique des programmes actifs du marché du travail révèlent une concentration de l'activité des PAMT dans les grands centres urbains. De plus, la distribution régionale des bénéficiaires montre que les programmes profitent davantage aux personnes issues de l'axe Casablanca-Tanger.

Face à la concentration de l'activité des PAMT dans les plus grands centres urbains, les programmes de proximité d'infrastructures et de services peuvent offrir des solutions pour certaines zones. En favorisant la qualification, ces programmes peuvent intégrer dans le circuit économique formel des acteurs ou des territoires qui en étaient auparavant exclus. Il en va de même pour les programmes encourageant les activités génératrices de revenus ou incitant à régulariser des activités informelles.

Cependant, ces programmes rencontrent des défis liés à la couverture géographique, à la continuité dans le temps et aux conditions d'accès, ce qui limite leur portée et leur capacité à apporter des réponses durables aux niveaux régional et local. Leur efficacité est également freinée par l'instabilité des textes législatifs et réglementaires et l'absence de cadres institutionnels adéquats permettant la convergence des efforts de nombreux acteurs institutionnels et associations. De plus, une approche quantitative prévaut souvent sur une approche qualitative.

Pour répondre à ces défis, la diversification des possibilités de formation devrait devenir un levier de création d'opportunités pour plusieurs catégories de travailleurs ruraux, notamment les Neets et les travailleurs adultes dont les compétences sont peu demandées ou qui ont souvent un accès limité aux formations. Pour concrétiser cette diversification, les services d'intermédiation peuvent exploiter les possibilités existantes ou développer de nouvelles prestations de formations en faisant appel à des prestataires non-formels telles que les entreprises, les organisations de la société civile et les coopératives ayant des liens avec les communautés locales.

Cela devrait compléter l'offre formelle tout en ciblant les groupes défavorisés dans les zones rurales. La promotion du travail en partenariat devrait se faire parallèlement au renforcement du rôle du secteur privé, notamment par l'expansion des agences de placement privées.

En outre, il ne faut pas négliger la capacité des nouvelles technologies à réduire les coûts de recherche et de transaction sur le marché du travail, ainsi qu'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.

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

D. Recommandations et pistes d'amélioration

L'évaluation des programmes classiques de l'ANAPEC a révélé des points forts mais également des faiblesses qui doivent être corrigées pour maximiser leur impact positif sur l'emploi au Maroc. Les études d'évaluation ont mis en lumière plusieurs axes d'amélioration, et il semble que certaines pistes additionnelles pourraient avoir un effet significatif en termes de portée et d'adéquation des programmes.

Extension et Amélioration du Ciblage des Programmes

Extension de la cible des programmes : Pour maximiser l'impact des programmes de l'ANAPEC, il est crucial d'étendre les mesures actives d'emploi à des catégories autres que les chômeurs diplômés. En effet, le problème du marché du travail marocain dépasse largement cette seule catégorie. Il est donc essentiel de considérer la segmentation du marché du travail et l'hétérogénéité des bénéficiaires. Cela inclut les jeunes en rupture de scolarité, les jeunes diplômés des petites villes ou villes moyennes, les chômeurs de longue durée, et les personnes en situation d'exclusion ou de handicap. En élargissant ainsi la portée des programmes, l'ANAPEC pourra toucher une population plus diverse et répondre plus efficacement aux défis spécifiques de chaque groupe.

Amélioration du ciblage : Le ciblage des catégories de jeunes chômeurs doit être affiné pour prendre en compte les besoins spécifiques de chaque groupe. Il ne suffit pas de mettre en place des programmes standardisés ; des mesures

d'accompagnement adaptées et des programmes spécifiques sont nécessaires pour répondre aux besoins de ces populations souvent marginalisées. Par exemple, les jeunes en rupture de scolarité peuvent nécessiter des formations de base avant d'accéder à des formations plus spécialisées. De même, les personnes en situation de handicap peuvent avoir besoin de dispositifs d'accompagnement particuliers pour faciliter leur intégration sur le marché du travail.

Collaboration et Coordination Interinstitutionnelle

Coordination et complémentarité : Il est nécessaire de mettre en place des dispositifs et des programmes qui englobent toutes les étapes de la création d'entreprise dans un cadre permettant de coordonner les efforts et de favoriser les complémentarités entre les différents acteurs de l'écosystème. Une telle approche permettrait de maximiser l'efficacité des interventions en évitant les redondances et en renforçant les synergies. Par exemple, un jeune entrepreneur pourrait bénéficier d'un soutien intégré qui combine formation, financement, mentorat, et accès à des réseaux professionnels.

Concertation avec les parties prenantes : La conception et l'implémentation des Programmes Actifs du Marché du Travail (PAMT) doivent se faire en concertation avec toutes les parties prenantes. Cela inclut les acteurs institutionnels, les entreprises, les associations, et les bénéficiaires potentiels. Une telle approche participative garantit que les programmes répondent aux besoins réels du marché et des bénéficiaires, tout en bénéficiant de l'expertise et des ressources de chaque acteur impliqué.

Convergence des programmes : Assurer une convergence des PAMT avec les autres programmes et politiques publiques touchant au marché du travail est crucial pour maximiser leur impact. Une meilleure coordination entre les différents acteurs peut aider à créer des synergies et éviter les duplications d'efforts. Par exemple, des programmes de formation professionnelle pourraient être alignés avec les besoins des entreprises locales, tandis que les initiatives de soutien à l'entrepreneuriat pourraient être intégrées aux politiques de développement économique régional.

Évaluation et Adaptation Continue

Systématisation de l'évaluation : La pratique de l'évaluation doit être systématisée sur toute la chaîne des PAMT, depuis leur conception jusqu'à leur implémentation, suivi, et réajustement. Une évaluation continue permet d'identifier les points faibles et les points forts des programmes et d'apporter les ajustements nécessaires en temps opportun. Par exemple, des indicateurs de performance clairs et des mécanismes de feedback réguliers peuvent aider à adapter les programmes en fonction des résultats obtenus et des évolutions du marché du travail.

Évaluation sectorielle : Des évaluations sectorielles doivent être systématisées pour améliorer la conception des programmes en fonction des spécificités de chaque secteur économique. Chaque secteur a des besoins et des dynamiques propres qui doivent être pris en compte pour que les programmes soient réellement efficaces. Par exemple, les besoins en compétences dans le secteur de la technologie peuvent être très différents de ceux dans l'agriculture, et les programmes doivent être adaptés en conséquence.

Renforcement de la Gouvernance et des Capacités

Renforcement des capacités : Le renforcement des qualifications et des compétences des acteurs institutionnels est indispensable pour améliorer la mise en œuvre des PAMT. L'ANAPEC doit également renforcer ses capacités en termes de ressources humaines, de systèmes d'information, et de procédures. Par exemple, des formations continues pour les agents de l'ANAPEC, l'amélioration des infrastructures technologiques, et l'optimisation des processus internes peuvent grandement améliorer l'efficacité des programmes.

Gouvernance et décentralisation : Des ajustements doivent être apportés à la gouvernance des programmes pour donner plus de place à la décentralisation et faciliter l'accès aux services pour les populations rurales. 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 répondre aux besoins ciblés des acteurs du marché du travail local. Par exemple, des centres de formation mobile ou des partenariats avec des entreprises locales peuvent être mis en place pour desservir les régions éloignées.

Recours aux Nouvelles Technologies

Intégration des nouvelles technologies : L'accélération de la mise en place de solutions technologiques est essentielle pour optimiser les processus de recherche d'emploi, faciliter l'accès à la formation, et créer de nouveaux services. Par exemple, des plateformes en ligne peuvent être développées pour offrir des cours de formation à distance, des outils de matchmaking entre employeurs et demandeurs d'emploi, et des services de mentorat virtuel. L'utilisation des technologies peut également aider à automatiser certaines tâches administratives, libérant ainsi du temps pour un accompagnement plus personnalisé des bénéficiaires.

Optimisation des Programmes Spécifiques

Adéquation formation-emploi : Il est crucial de tenir compte de l'adéquation des postes proposés aux formations et aux attentes des bénéficiaires des programmes. Une meilleure collaboration entre l'ANAPEC, les universités, et les entreprises est nécessaire pour identifier et combler les besoins en compétences. Par exemple, des partenariats pourraient être établis pour offrir des stages et des formations pratiques alignées avec les besoins actuels du marché du travail.

Surveillance des pratiques des entreprises : Des contrôles plus stricts doivent être mis en place pour surveiller les pratiques des entreprises et lutter contre la rotation excessive des stagiaires. Des sanctions plus dissuasives sont nécessaires pour décourager ce type de pratiques qui nuisent à l'efficacité des programmes. Par exemple, des audits réguliers et des mécanismes de reporting transparent peuvent aider à assurer que les entreprises respectent les règles établies.

Capitalisation sur les récents changements : Les récentes améliorations introduites dans les programmes, telles que la réduction de la durée du stage, la couverture médicale, et l'appui à l'insertion durable, doivent être consolidées et promues pour renforcer l'attractivité du dispositif. Par exemple, des campagnes de communication ciblées peuvent être menées pour informer les bénéficiaires potentiels des nouveaux avantages et encourager leur participation.

Facilitation et Appui à l'Entrepreneuriat

Renforcement de l'accompagnement post-création : L'accompagnement post-création doit être renforcé, et les services d'encadrement doivent être plus accessibles. Par exemple, des services de mentorat, des réseaux de soutien, et des formations continues peuvent être mis en place pour aider les entrepreneurs à surmonter les défis initiaux et à développer leur activité de manière durable.

Encouragement des projets prometteurs : L'accent doit être mis sur l'encouragement des projets prometteurs et la création d'une dynamique entrepreneuriale continue. Par exemple, des concours de start-ups, des incubateurs, et des programmes de financement spécifiques peuvent être développés pour soutenir les jeunes entrepreneurs et les aider à transformer leurs idées en entreprises viables.

Adaptation des dispositions législatives : Les dispositions législatives et réglementaires régissant l'auto-emploi doivent être adaptées pour simplifier les démarches et faciliter la création d'entreprise. Par exemple, des processus d'enregistrement simplifiés, des exemptions fiscales temporaires, et des soutiens juridiques peuvent être introduits pour encourager les initiatives entrepreneuriales.

Mobilisation et diversification de l'appui financier : Il est nécessaire de mobiliser et de diversifier l'appui financier pour le programme Auto-emploi en encourageant les investissements privés et en explorant de nouvelles sources de financement. Par exemple, des partenariats avec des institutions financières, des fonds de capital-risque, et des programmes de microcrédit peuvent être mis en place pour offrir des options de financement diversifiées aux jeunes entrepreneurs.

Solutions pour les locaux et le foncier : Des solutions doivent être trouvées pour les locaux et le foncier au niveau territorial pour faciliter l'accès aux espaces de travail pour les jeunes entrepreneurs. Par exemple, des espaces de co-working subventionnés, des pépinières d'entreprises, et des terrains à c ut réduit peuvent être proposés pour soutenir les nouvelles entreprises.

Amélioration de l'Équité et de l'Accessibilité

Équité catégorielle et territoriale : Le programme Taehil doit être étendu progressivement aux non-diplômés, et une mesure d'appui à la mobilité doit être mise en place pour garantir un accès équitable à la formation pour tous les jeunes, quelles que soient leur situation géographique et leur niveau de diplôme. Par exemple, des bourses de mobilité et des dispositifs de formation décentralisés peuvent être introduits pour assurer que tous les jeunes aient les mêmes opportunités de développement de compétences.

Solutions pour les locaux et le foncier : Des solutions doivent être trouvées pour les locaux et le foncier au niveau territorial pour faciliter l'accès aux espaces de travail pour les jeunes entrepreneurs. Par exemple, des espaces de co-working subventionnés, des pépinières d'entreprises, et des terrains à coût réduit peuvent être proposés pour soutenir les nouvelles entreprises.

En somme, ces recommandations et pistes d'amélioration proposées visent à renforcer l'efficacité et l'impact des programmes actifs du marché du travail.

Conclusion

Le marché du travail marocain est confronté à des défis multiples et complexes qui nécessitent une intervention active de l'État pour promouvoir l'emploi et l'inclusion sociale. L'analyse des Politiques Actives du Marché du Travail (PAMT) au Maroc révèle des efforts importants pour répondre à ces défis, mais également des points faibles et des pistes d'amélioration.

L'évaluation des programmes classiques de l'ANAPEC, notamment Idmaj, Tahfiz, Taehil et Auto-emploi, met en évidence des résultats positifs en termes de création d'emplois et d'amélioration de l'employabilité. Cependant, il est crucial de renforcer l'efficacité de ces programmes en tenant compte de la segmentation du marché du travail, de l'hétérogénéité des bénéficiaires et des spécificités des secteurs économiques.

L'analyse a permis d'identifier un certain nombre de recommandations clés pour optimiser l'impact des PAMT :

- extension de la cible des programmes : les programmes doivent être adaptés aux besoins de toutes les catégories de chercheurs d'emploi, y compris les jeunes en rupture de scolarité, les jeunes diplômés des petites villes, les chômeurs de longue durée, et les personnes en situation de handicap ;
- amélioration du ciblage : un ciblage plus précis et une meilleure compréhension des besoins spécifiques des différents groupes de chômeurs sont essentiels pour l'efficacité des programmes ;
- renforcement de l'accompagnement : l'accompagnement et le suivi des bénéficiaires doivent être personnalisés et adaptés aux besoins spécifiques de chaque programme ;
- coordination et collaboration : la coordination entre les différents acteurs institutionnels impliqués dans les politiques d'emploi est cruciale pour une meilleure cohérence et efficacité ;
- approche territoriale : une approche décentralisée et plus adaptée aux réalités locales est nécessaire pour répondre aux besoins spécifiques de chaque région ;
- intégration des nouvelles technologies : l'utilisation des nouvelles technologies peut améliorer l'accès à la formation, l'information sur le marché du travail, et faciliter les processus de recherche d'emploi.

En améliorant la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de ces programmes, en tenant compte des recommandations présentées, il est possible d'accroître leur efficacité et de maximiser leur impact positif sur l'emploi et l'inclusion sociale. L'engagement du gouvernement et la collaboration de tous les acteurs impliqués sont des piliers pour relever ces défis.

Références

Achy, Lahcen. "Labor Market and Growth in Morocco." *Labor and Demography*, 2005.

Agénor, P., and Karim El Aynaoui. "Labor Market Policies and Unemployment in Morocco : A Quantitative Analysis." *World Bank : Labor & Employment (Topic)*, 2003.

Angel-Urdinola, Diego F., A. G. Barry, and Jamal Guennouni. "Are Minimum Wages and Payroll Taxes a Constraint to the Creation of Formal Jobs in Morocco ?" *Comparative Political Economy: Fiscal Policy eJournal*, 2016.

Asian Development Bank. (2013). *Guidelines for Economic Evaluation of Projects*.

Bazzi, Mehdi, Ghita Bennouna, and Hasna Chamlal. "Credit Scoring in the Service of Entrepreneurship in Morocco: Pragmatic Approach for the Selection of Promising Projects." *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions* 6 (2016): 36-42.

Bîrcă, A. "Theoretical-Interpretative Aspects of the Effectiveness of Active Labor Market Policies." *30 Years of Economic Reforms in the Republic of Moldova: Economic Progress via Innovation and Competitiveness, Vol II*, 2022.

Bonoli, G. "The Political Economy of Active Labor-Market Policy." *Politics & Society* 38, no. 4 (2010): 435-457.

Boone, Jan, and J. van Ours. "Effective Active Labor Market Policies." *IZA Institute of Labor Economics Discussion Paper Series*, 2004.

Bredgaard, T., and Jon Lystlund Halkjær. "Employers and the Implementation of Active Labor Market Policies." *Nordic Journal of Working Life Studies* 6, no. 1 (2016): 47-59.

Calmfors, Lars, and Per Skedinger. "Does Active Labour-Market Policy Increase Employment? Theoretical Considerations and Some Empirical Evidence from Sweden." *Oxford Review of Economic Policy* 11, no. 1 (1995): 91-109.

Cohen, Shana R. "Alienation and Globalization in Morocco: Addressing the Social and Political Impact of Market Integration." *Comparative Studies in Society and History* 45 (2003): 168-189.

Conseil Économique, Social et Environnemental. *Améliorer l'efficacité des politiques de l'emploi au Maroc : Contribution du Conseil Économique, Social et Environnemental*. Mai 2024.

Crépon, Bruno, and Gerard J. van den Berg. "Active Labor Market Policies." *Randomized Social Experiments eJournal*, 2016.

Doudich, M. "Employment unemployment and family strategies in Morocco." *Population* 53 (1998).

El wazani, Youssef, and Malika Souaf. "Job Creation by Foreign Direct Investment in Morocco: A Limited Contribution to the Reduction of Unemployment and Migratory Flows." *Autrepart*, 2006.

Feltrin, L. "The Moroccan System of Labour Institutions: A Class-Based Perspective." *Third World Quarterly* 41, no. 6 (2020): 1240-1260.

Gautié, Jérôme. *Les politiques de l'emploi*. Saint Paul, La Réunion, février 2019.

Haut-Commissariat au Plan. *Activité, emploi et chômage, résultats annuels*. Rabat, Maroc.

Ibourk, A. "Bilan quantitatif des mesures de promotion de l'emploi au Maroc : Les enjeux du marché du travail marocain." *Policy Center for the New South*, février 2018.

Ibourk, A. "L'analyse des comportements des jeunes diplômés marocains en matière de recherche d'emploi : une investigation empirique." *Revue Critique Economique*, no. 31 (2014): Rabat.

Ibourk, A. « L'entrepreneuriat coopératif, un enjeu pour l'emploi des jeunes diplômés marocains. » *Revue Innover et Entreprendre (France)* 2014/1, no. 20.

Ibourk, A. « L'appréciation de l'efficacité des mesures de la politique d'emploi : un objet d'analyse difficile à quantifier. » *REMLD* (2003) : Rabat.

Ibourk, A. « Le défi de l'employabilité des jeunes dans les pays arabes méditerranéens : le rôle des programmes actifs du marché du travail. » *European Training Foundation*, 2015.

Ibourk, A. "Les politiques de l'emploi et les programmes actifs du marché du travail au Maroc." *European Training Foundation*, 2015.

Ibourk, A., and El Aynaoui, K., (2024) : "The Hysteresis of the Unemployment Rate in a Middle Income Country: The Case of Morocco." *Policy Studies*, April, 1–22.

Ibourk, A., and M. Bougroum. "Le chômage des diplômés au Maroc : Quelques réflexions sur les dispositifs d'aide à l'insertion." *Revue Formation-Emploi*, no. 79 (2002) : 83-10. France.

Ibourk, A., and M. Bougroum. « Les effets des dispositifs d'aide à la création d'emploi dans un pays en développement : Cas du Maroc. » *Revue Internationale du Travail (BIT)*, 142, no. 3 (2003).

Ibourk, A., and M. Bougroum. "Politique publique de l'emploi en faveur des diplômés au Maroc : Analyse et perspective." *Revue Critique économique*, no. 8 (2002) : Rabat.

Koning, J. "The Evaluation of Active Labour Market Policies." 2007.

Kraft, Kornelius. "An Evaluation of Active and Passive Labour Market Policy." *Applied Economics* 30, no. 6 (1998): 783-793.

Lane, J., Guillermo Hakim, and Javier Miranda. "Labor Market Analysis and Public Policy : The Case of Morocco." *The World Bank Economic Review* 13, no. 3 (1999): 561-578.

Levy Yeyati, Eduardo, Martín Montané, and Luca Sartorio. "What Works for Active Labor Market Policies ?" Harvard University Center for International Development Faculty Working Paper 358, 2019.

López-Acevedo, Gladys, G. Betcherman, A. Khellaf, and Vasco Molini. "Morocco's Jobs Landscape: Identifying Constraints to an Inclusive Labor Market." 2021.

Mansuy, M., and P. Werquin. "Moroccan Youth and Employment: Gender Differences." *Journal of Education and Work* 31 (2018): 545-562.

Marouani, M., and David A. Robalino. "Assessing interactions among education, social insurance and labour market policies in Morocco." *Applied Economics* 44 (2011): 3149-3167.

Moreira, E. "Morocco's Growth and Employment Prospects: Public Policies to

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

