

## **Le service d'intermédiation en emploi: L'adéquation entre formation et emploi au Maroc**

### **Employment intermediation service: Education and job matching in Morocco**

**ELAKRY El Kébir**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales d'Oujda

Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion des Organisations

Université Mohammed Premier -Maroc

**akriabdalkabir@yahoo.ca**

**GUECHATI Mohammed**

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales d'Oujda

Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion des Organisations

Université Mohammed Premier -Maroc

**guech.mohammed@gmail.com**

**Date de soumission** : 21/01/2022

**Date d'acceptation** : 03/04/2022

**Pour citer cet article** :

ELAKRY E. & GUECHATI M. (2022) «Le service d'intermédiation en emploi: L'adéquation entre formation et emploi au Maroc», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 2» pp : 43 - 72

## Résumé

Notre travail repose sur une étude documentaire complétée par une démarche empirique qualitative qui se caractérise dans des entretiens semi-directifs menés auprès des dix agences régionales de l'ANAPEC.

Nous dressons au début de ce travail un cadrage théorique pour bien définir dans un premier lieu les différentes catégories d'adéquation ou d'inadéquation entre formation et emploi. Dans un second lieu, nous mettons en exergue les différentes méthodes d'évaluation adoptées pour appréhender les données se rapportant à l'inadéquation.

Par la suite, nous mettons en perspective des données statistiques qui décrivent la situation actuelle du Maroc en matière d'inadéquation entre formation et emploi dans toutes ses formes. Dans le même sens, nous présentons des données qui mettent en perspective les défis à soulever en matière de régulation et d'adéquation.

Ensuite, nous présentons les principales réformes et mesures entreprises afin d'améliorer, d'une part, la qualité du service d'intermédiation, et d'autre part, la performance des systèmes de formation et d'éducation en général dans l'objectif de rapprocher les profils formés aux besoins du marché d'emploi (des employeurs).

Enfin, nous présentons les recommandations que nous préconisons afin d'améliorer la situation actuelle en matière d'inadéquation formation-emploi, de mieux maîtriser le marché de l'emploi, et de réduire les écarts en matière d'adéquation entre formation et emploi.

**Mots clés :** Intermédiation en emploi ; formation ; adéquation et inadéquation formation-emploi ; catégories de l'adéquation formation - emploi ; offre et demande en emploi.

## Abstract

Our work rely on a documentary study completed by a qualitative empirical research that is characterized in semi-structured interviews conducted along with the ANAPEC's ten regional agencies.

In this article, we will draw up in the first place a theoretical framework. The purpose is, in one hand, to define the different categories of adequacy or mismatch between education and employment. In the other hand, we highlight the different evaluation methods used in order to capture data relating to inadequacy.

Thereafter, we put into perspective the statistical data that describes the current situation in Morocco in terms of the mismatch between education and employment in all its forms. For this purpose, we will rely on data that highlights the challenges related to regulation and adequacy. Then, we will put in perspective the main reforms and measures undertaken to improve both the quality of the intermediation service and the performance of the training and education system in general. The main goal remains to bring the educated population closer to the market's needs.

Finally, we will list our recommendations that, based on our conclusions, will help improve the current situation in terms of education-employment mismatch, to reach a better job market control, and to reduce the gaps between education and market's needs.

**Keywords :** Employment intermediation, training, training-employment adequacy and inadequacy; training-employment adequacy categories; employment supply and demand.

## Introduction

L'intermédiation en matière d'emploi est l'une des prestations assurées d'une part par les services publics, et plus précisément ceux créés à cette fin par l'autorité gouvernementale chargée du travail, et d'autre part par les agences de recrutement privées et ce après autorisation accordée par l'autorité gouvernementale chargée du travail.

Les prestations fournies par les services publics aux demandeurs d'emploi et aux employeurs en matière d'intermédiation en emploi sont gratuites. (Article 476 de la loi n° 65.99 formant code du travail, 2004).

Une bonne adéquation formation-emploi est un facteur clé pour assurer une bonne insertion professionnelle. En effet, l'insertion professionnelle est considérée comme l'un des indicateurs les plus parlants lorsqu'il s'agit de la performance du système de l'enseignement en général. Dans ce sens, le Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique a érigé cinq piliers de la performance. Parmi ces derniers on trouve l'insertion professionnelle (Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique, Décembre 2014).

L'intermédiation en emploi est un service offert par les services publics qui consiste en le rapprochement, en genre et en nombre, entre les formations offertes par le système d'enseignement et l'offre en emploi disponible afin d'atteindre une situation d'adéquation.

L'inadéquation entre formation et emploi peut être définie comme une situation de déséquilibre entre l'offre en emploi et les besoins des populations diplômées à la recherche d'un emploi.

L'adéquation entre formation et emploi est une caractéristique multidimensionnelle ayant des ramifications avec de nombreux déterminants du fonctionnement du système de l'emploi et celui de l'enseignement en général. Elle tient d'une part aux aspects économiques liés, notamment à la croissance du PIB et au développement du tissu des entreprises et d'autre part aux aspects sociaux liés aux évolutions démographiques et au système de formation et de l'enseignement.

Ce travail se fixe pour objectif de répondre à la problématique suivante : Comment peut-on améliorer le niveau d'adéquation formation – emploi au Maroc ?

La présente contribution se propose ainsi de fournir un éclairage sur l'adéquation entre formation et emploi au Maroc. Elle présente les différentes catégories d'inadéquation, liste les méthodes d'évaluation de l'inadéquation, fournit un état des lieux de la situation actuelle de l'inadéquation entre formation et emploi au Maroc, dresse les contraintes liées à la régulation de l'inadéquation, esquisse les nouvelles réformes envisagées et livre quelques recommandations visant à améliorer le niveau de l'adéquation entre formation et emploi.

### 1. Adéquation et inadéquation en emploi : Catégories et méthodes d'évaluation

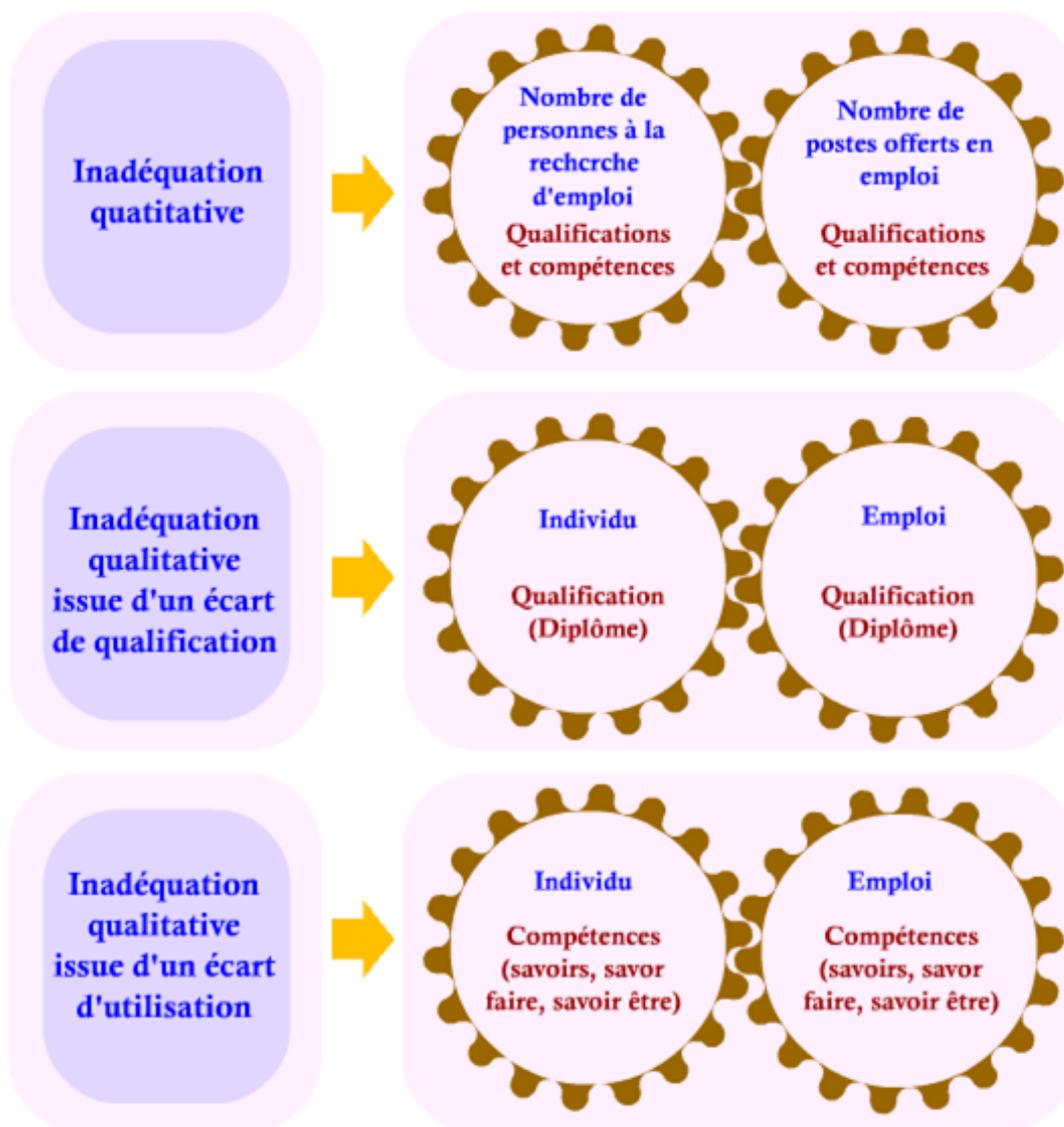
Nous traitons dans ce qui suit les différentes catégories d'adéquation ou d'inadéquation en emploi ainsi que les différentes méthodes utilisées pour réaliser des évaluations en la matière.

#### 1.1. L'intermédiation en emploi : Catégories d'adéquation- inadéquation

Il existe deux catégories d'adéquation : L'adéquation dite « quantitative » et l'adéquation dite « qualitative » :

L'adéquation dite quantitative renvoie à un état d'équilibre entre une quantité de main-d'œuvre formée et une quantité d'emplois disponibles. Quant à l'adéquation dite qualitative, elle renvoie à une correspondance entre le contenu d'une formation et les activités de travail. (Cedefop, 2012, Cedefop, 2013).

**Graphique n° 1 : Catégories d'inadéquation**



Source : Elaboré par nos soins

### 1.1.1 L'adéquation quantitative

L'adéquation dite quantitative renvoie à un état d'équilibre entre une quantité de main-d'œuvre formée et une quantité d'emplois disponibles.

C'est une situation d'équilibre ou de déséquilibre entre les quantités offertes et les quantités demandées de main-d'œuvre sur le marché du travail : Les compétences et les qualifications disponibles sur le marché du travail sont soit en nombre insuffisant pour combler les besoins ou les exigences en termes de qualifications des employeurs sur le marché du travail ou sont en

trop grande quantité de sorte qu'on peut observer un surplus de compétences. Plus les quantités offertes se rapprocheront des quantités demandées, plus il y aura adéquation quantitative.

### **1.1.2 L'adéquation qualitative**

L'adéquation dite qualitative, renvoie à une correspondance entre le contenu d'une formation et les activités de travail.

Les situations de déséquilibre ou d'inadéquation qualitative sont classées en deux catégories : L'inadéquation issue d'un écart de qualifications et l'inadéquation issue d'un écart dans l'utilisation.

#### **❖ L'adéquation issue d'un écart de qualifications**

L'adéquation (ou l'inadéquation) issue d'un écart de qualifications est associée au rapport entre les qualifications formelles ou les diplômes obtenus par les travailleurs et la formation exigée en emploi. Cette situation qui s'intéresse davantage aux écarts entre les niveaux des qualifications formelles ou des diplômes, réfère à ce que Boudarbat et Montmarquette (2014) appellent la correspondance verticale.

Ce groupe d'adéquation a reçu le plus d'attention au cours des dernières années (Cedefop, 2010; Desjardins, 2014; Quintini, 2011). Elle peut se manifester sous deux formes :

- Une première forme où les qualifications des employés sont supérieures aux exigences de l'emploi, on parlera alors de surqualification, de surdiplomation ou de suréducation (Cloutier-Villeneuve, 2014; Kilolo-Malambwe, 2014).

- Une deuxième forme où les qualifications des employés sont inférieures aux attentes et aux exigences de l'emploi, donnant lieu à la sous-qualification, du sous-classement ou du déclassement (Boudarbat et Montmarquette, 2014; Bruyère et Lemistre, 2006).

#### **❖ L'adéquation issue d'un écart dans l'utilisation**

Ce groupe d'adéquation a trait à l'utilisation des compétences dans l'emploi (ce que l'on considère comme le « skill mismatch » dans la documentation anglophone). C'est l'utilisation qui est faite par les travailleurs de leurs compétences qui est comparée avec les compétences requises dans l'emploi et les tâches qu'il comporte.

Cette situation réfère à ce que Boudarbat et Montmarquette (2014) considèrent comme une correspondance horizontale.

Ainsi, lorsque nous comparons l'utilisation des compétences en emploi, nous pouvons observer deux types de situations :

- 1) Une première situation de surcompétence (ou de sous-utilisation) qui survient lorsque le travailleur est incapable d'utiliser les compétences qu'il a acquises dans son emploi actuel (Sloane, 2014) ou, en d'autres termes, lorsqu'il détient des compétences qui lui permettraient de faire face à des tâches plus exigeantes (OCDE, 2011, p. 214). De ce fait, le travailleur surcompétent sous-utilise ses compétences.

- 2) Une deuxième situation de sous-compétence (Allen et van der Velden, 2001; OCDE, 2013) qui apparaît lorsque l'utilisation des compétences du travailleur se trouve en dessous des besoins et des exigences dans l'emploi occupé, le travailleur ne détient donc pas les compétences pour faire son travail adéquatement.

## 1.2 Méthodes d'évaluation de l'inadéquation

On distingue trois types de mesures de l'inadéquation formation-emploi : L'évaluation statistique ou empirique, l'évaluation objective ou normative et l'évaluation subjective ou auto-déclarée.

### 1.2.1 Evaluation empirique ou statistique

L'évaluation empirique ou statistique consiste en l'analyse des données sur la formation et l'emploi. Il s'agit essentiellement d'établir une correspondance entre le nombre de personnes formées et le nombre d'emplois disponibles et/ou occupés pour élaborer un portrait de la situation.

Cette évaluation s'appuie sur des données quantitatives et des critères statistiques (moyenne, mode, médiane et écart-type). Les mesures statistiques considéreront, par exemple, une inadéquation lorsque le niveau d'éducation est situé à un écart-type plus grand ou plus petit que la moyenne du niveau d'éducation pour une même occupation (Bruyère et Lemistre, 2006, CEDEFOP, 2010). Dans ces conditions, une situation sera considérée comme normale si elle relativement fréquente (Bruyère et Lemistre, 2006) et entre dans l'intervalle défini par l'écart-type. Il est reproché à cette méthode d'être très sensible aux fluctuations du marché de travail ce qui peut donner lieu à des sous-estimations ou surestimations biaisant les résultats (Hartog, 2000).

### 1.2.2 Evaluation objective ou normative

L'évaluation objective ou normative de l'adéquation consiste en une évaluation des contenus de formation en lien avec une norme telle qu'une compétence ou un diplôme. Cette évaluation repose sur le jugement d'experts des milieux de l'éducation et du travail qui doivent déterminer de la qualité d'une formation en lien avec des critères prédéterminés par ladite norme.

Les mesures objectives appelées aussi normatives (Bruyère et Lemistre, 2006; OCDE, 2011) sont des mesures où la comparaison est généralement basée sur l'analyse d'emploi, et par ricochet, sur le jugement d'experts. Les études disponibles montrent qu'il y a deux moyens de procéder à une mesure objective de l'adéquation ou de l'inadéquation ou ce qu'on appelle aussi l'adéquation de niveau (Bruyère et Lemistre, 2006).

- ❖ La première façon de mesurer objectivement l'adéquation et l'utilisation, au sein d'une entreprise, de données documentaires existantes en comparant d'une part, les exigences du poste telles qu'elles ont été identifiées au moment de l'analyse d'emploi ou au moment du processus de sélection (Leuven et Oosterbeek, 2011) avec le niveau de formation, le type de qualifications et les compétences des travailleurs tels que rapportés dans leur curriculum vitae ou leur dossier personnel.
- ❖ La seconde façon de mesurer objectivement l'adéquation est l'utilisation de données au sujet des emplois issues d'un dictionnaire occupationnel tel que la classification nationale des professions, d'enquêtes nationales ou les recensements afin de comparer le niveau d'études complété par le travailleur avec le niveau de compétence normalement requis pour le poste occupé (Boudarbat et Montmarquette, 2014).

### 1.2.3 Evaluation subjective

L'évaluation subjective est quant à elle issue du jugement que les acteurs font de la correspondance entre une formation et un emploi. Les employeurs et/ou travailleurs vont évaluer la pertinence de la formation selon leurs propres critères et leur expérience.

Il est possible et même souhaitable de combiner plusieurs types d'évaluation pour établir un diagnostic plus précis d'une situation d'adéquation ou d'inadéquation.

Cette mesure est basée sur l'autoévaluation. C'est en fait l'expression du sentiment d'être bien arrimé ou l'appréciation que fait un travailleur de son niveau d'adéquation entre ses compétences et les exigences de son emploi (Bruyère et Lemistre, 2006). La littérature permet de répertorier trois types de mesures subjectives :

- ❖ La première permet de questionner le travailleur sur le niveau de formation ou de qualification qu'il juge approprié pour le poste qu'il occupe et de mettre sa réponse en relation avec son propre niveau de formation.
- ❖ La seconde mesure permet de questionner directement le travailleur au sujet de son adéquation. C'est la mesure la plus fréquemment utilisée pour mesurer la sur(sous)utilisation des compétences (OCDE, 2011).
- ❖ Une troisième façon de mesurer l'adéquation qui est spécifique à la sur compétence consiste à demander aux travailleurs de décrire leur niveau de compétence, selon qu'ils ont ou non besoin de formation, qu'ils considèrent leurs compétences appariées à leurs fonctions ou à l'emploi occupé ou qu'ils considèrent leurs compétences supérieures ou inférieures aux exigences de l'emploi occupé (OCDE, 2011; Quintini, 2014).

## 2. Méthodologie

Notre travail s'est basé sur une étude documentaire appuyée par une démarche empirique qualitative. En effet, les résultats de ce travail sont tirés de données secondaires validées et complétées par des données primaires issues de notre investigation sur terrain. Cette dernière se caractérise dans une enquête menée à travers des entretiens semi directifs réalisés au niveau des directions régionales de l'ANAPEC avec les directeurs régionaux ou bien leurs représentants (autres personnes, essentiellement des chefs de service désignés par les directeurs à cet effet). L'ANAPEC dispose des agences régionales conformément aux dispositions du premier article de la loi n° 51-99. Elles sont à l'ordre de dix couvrant ainsi l'ensemble du territoire national :

- Agence Régionale du Grand Casablanca
- Agence Régionale du Nord-ouest
- Agence Régionale Tanger Tétouan
- Agence Régionale de l'Oriental
- Agence Régionale du Centre Nord
- Agence Régionale du Méknès Tafilalet
- Agence Régionale de la Chaouia
- Agence Régionale du Tensift Atlantique
- Agence Régionale du Souss Massa Darâa
- Agence Régionale des Provinces du Sud

Nous avons ainsi adopté un guide d'entretien afin de canaliser le cours de l'entretien et se focaliser sur les axes et les points qui nous concernent.

En interviewant les différentes agences régionales, nous avons atteint un seuil de représentativité de 100%. De ce fait, les données récoltées ainsi que les entretiens semi-directifs réalisés nous ont permis de dépasser le seuil exigé pour atteindre la saturation empirique (Dans ce sens, Glaser et Strauss affirment que le point de saturation théorique est atteint lorsque les sondages et les travaux de collecte des données n'apportent plus rien de nouveau (1967)).

Les verbatims et récits de vie qui en résultent sont traités sur la base de la méthode d'analyse thématique du contenu (ATC). Les résultats sont présentés sous forme d'une batterie de recommandations managériales et opérationnelles de nature à améliorer la qualité des services offerts en matière d'intermédiation en emploi.

### 3. Etat de l'adéquation au Maroc

Nous présentons ci- après, la situation historique et prévisionnelle de l'adéquation entre formation et emploi au Maroc selon les catégories d'adéquation- inadéquation décrites précédemment.

#### 3.1 Adéquation quantitative

Nous présentons à ce niveau une présentation de la situation relative à l'adéquation quantitative au Maroc

##### 3.1.1 Adéquation quantitative globale

###### ❖ Période 2014- 2020

Le volume annuel de la demande en emploi (besoins de la population en emploi) durant la période 2014- 2020 varie de 136.979 emplois pour un taux d'activité de 46 % à 154.846 emplois pour un taux d'activité de 52 %.

Quant au volume de l'offre globale annuelle en emploi (besoins des entreprises), il est estimé à 95.000 emplois par année durant ladite période 2014- 2020.

Période	Tableau n° 1 : Engrenage « offre et demande en emploi ». 2014- 2020				Offre annuelle en emploi (Besoins des entreprises)
	Demande annuelle en emploi (Besoins annuels de la population en emploi)				
	Taux d'activité				
	46%	48%	50%	52%	
2014- 2020	136 979	142 935	148 891	154 846	95 000

**Source : élaboré par nos soins sur la base des données de l'HCP, (2010 à 2021)**

#### Déficit annuel

Durant la période 2014- 2020, le déficit annuel en emploi varie de 41.979 emplois pour un taux d'activité de 46 % à 59.846 emplois pour un taux d'activité de 52 %.

<sup>1</sup>Estimée sur la base de 90.000 emplois durant la période 2014- 2018 et 110.000 emplois durant les années 2019 et 2020. Le résultat est de 95.700 emplois soit une moyenne approximative de 95.000 emplois.

<b>Tableau n° 2 : Déficit annuel. 2014- 2020</b>									
Période	Demande annuelle en emploi (Besoins annuels de la population en emploi)				Offre annuelle en emploi (Besoins des entreprises)	Déficits annuels en emploi (65)			
	Taux d'activité					Taux d'activité			
	46%	48%	50%	52%		46%	48%	50%	52%
2014- 2020	136 979	142 935	148 891	154 846	95 000	41 979	47 935	53 891	59 846

**Source : élaboré par nos soins sur la base des données de l'HCP, (2010 à 2021)**

### Déficit cumulé

Durant la période 2018- 2020, le déficit cumulé en emploi varie selon le taux d'activité dans une fourchette allant de 1.168.000 emplois en 2018 et un taux d'activité de 46 % à 1.287.692 emplois en 2020 et un taux d'activité de 52 %.

<b>Tableau n° 3 : Déficit cumulé. 2018- 2020</b>						
Année	Population en âge d'activité (15 ans - 64 ans)	Déficit cumulé en emploi				
		Taux d'activité				
		46%	48%	50%	52%	
2 018	23 423 252	1 168 000	1 168 000	1 168 000	1 168 000	
2 019	23 702 367	1 209 979	1 215 935	1 221 891	1 227 846	
2 020	23 976 180	1 251 958	1 263 870	1 275 782	1 287 692	

**Source : élaboré par nos soins sur la base des données de l'HCP, (2010 à 2021)**

### Taux de chômage

Durant la période 2018 - 2020, le taux de chômage varie selon le taux d'activité dans une fourchette allant de 8,69 % en 2018, pour un taux d'activité de 52 %, à 10,22 % en 2020 pour un taux d'activité de 46 %.

<b>Tableau n° 4 : Taux de chômage 2018- 2020</b>				
Année	Taux d'activité			
	46,00%	48,00%	50,00%	52,00%
2018	9,83%	9,42%	9,04%	8,69%
2019	10,03%	9,66%	9,31%	9,00%
2020	10,22%	9,89%	9,58%	9,30%

**Source : élaboré par nos soins sur la base des données de l'HCP, 2021**

### ❖ Période 2021- 2030

<b>Tableau n° 5 : Engrenage « offre et demande en emploi ». 2021- 2030</b>					
Période	Besoins annuels en emploi				Offre annuelle
	Taux d'activité				
	46%	48%	50%	52%	
2021- 2030	115 998	121 041	126 085	131 128	110 000

**Source : élaboré par nos soins sur la base des données de l'HCP, (2010 à 2021)**

Durant la période 2021- 2030, le volume des besoins annuels en emploi varie de 115.998 emplois pour un taux d'activité de 46 % à 131.128 emplois pour un taux d'activité de 52 %. Durant cette période, l'offre annuelle moyenne en emplois est estimée à 110.0002.

### Déficit annuel

**Tableau n° 6 : Déficit annuel. 2021- 2030**

Période	Demande annuelle en emploi (Besoins annuels de la population en emploi)				Offre annuelle en emploi (Besoins des entreprises)	Déficits annuels en emploi <sup>3</sup>			
	Taux d'activité					Taux d'activité			
	46%	48%	50%	52%		46%	48%	50%	52%
2021- 2030	115 998	121 041	126 085	131 128	110.000	5 998	11 041	16 085	21 128

**Source : élaboré par nos soins sur la base des données de l'HCP, (2010 à 2021)**

Durant la période 2021- 2030, le déficit annuel en emploi varie de 5.998 emplois pour un taux d'activité<sup>4</sup> de 46 % à 21.128 emplois pour un taux d'activité de 52 %.

Ceci signifie que l'évolution du taux d'activité implique un accroissement plus important des personnes à la recherche d'emploi que celui des personnes occupant un emploi.

### Déficit cumulé

Durant la période 2021- 2030, le déficit cumulé en emploi varie selon le taux d'activité dans une fourchette allant de 1.257.956 emplois en 2021 et un taux d'activité de 46 % à 1.498.972 emplois en 2030 et un taux d'activité de 52 %.

**Tableau n° 7 : Déficit cumulé. 2021- 2030**

Année	Population en âge d'activité (15 ans - 64 ans)	Déficit cumulé en emploi <sup>5</sup>			
		Taux d'activité			
		46%	48%	50%	52%
2 021	24 244 712	1 257 956	1 274 911	1 291 867	1 308 820
2 022	24 507 766	1 263 954	1 285 952	1 307 952	1 329 948
2 023	24 763 582	1 269 952	1 296 993	1 324 037	1 351 076
2 024	25 012 639	1 275 950	1 308 034	1 340 122	1 372 204
2 025	25 257 093	1 281 948	1 319 075	1 356 207	1 393 332
2 026	25 503 057	1 287 946	1 330 116	1 372 292	1 414 460
2 027	25 759 809	1 293 944	1 341 157	1 388 377	1 435 588
2 028	26 038 128	1 299 942	1 352 198	1 404 462	1 456 716
2 029	26 340 845	1 305 940	1 363 239	1 420 547	1 477 844
2 030	26 514 233	1 311 938	1 374 280	1 436 632	1 498 972

**Sources : élaboré par nos soins sur la base des données de l'HCP, (2010 à 2021)**

<sup>2</sup>Estimée sur la base d'un un accroissement global de 15 % par rapport à la période 2014 -2020

<sup>3</sup>Déficits annuels en emplois calculés sur la base d'une offre annuelle moyenne de 95.000 emplois durant la période 2014- 2020 et d'une offre annuelle moyenne de 110.000 emplois durant la période 2021- 2030.

<sup>4</sup>Le taux d'activité est le rapport entre le nombre d'actifs (actifs occupés et chômeurs) et l'ensemble de la population en âge de travailler (15 ans et plus)(Définition de l'HCP).

<sup>5</sup>Déficits annuels en emplois calculés sur la base d'une offre annuelle moyenne de 110.000 emplois durant la période 2021- 2030.

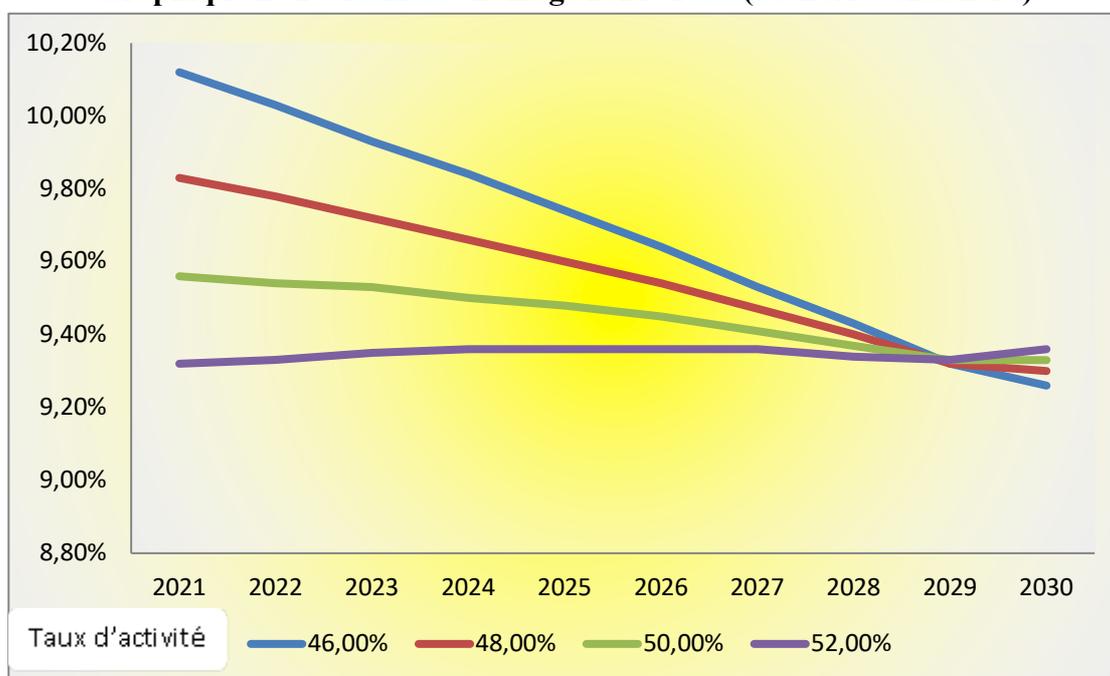
Le déficit cumulé est d'autant plus important que le taux d'activité préfixé soit grand. On conclut donc que le défi à relever est très challengeant en matière d'emploi. Il est attendu des programmes et politiques publiques (à mettre en place) de combler, non seulement le déficit en emploi enregistré au niveau annuel, mais plutôt le déficit cumulé dans le temps et ce en plus des personnes actives nouvellement insérées dans le marché de l'emploi,

### Taux de chômage

Durant la période 2021- 2030, le taux de chômage varie selon le taux d'activité dans une fourchette allant de 9,26 % en 2030 pour un taux d'activité de 46 % à 10,12 % en 2021 pour un taux d'activité de 46 %.

Le taux de chômage est d'autant plus grand que le taux d'activité préfixé est faible comme cela est illustré ci- après :

**Graphique n° 2 : Taux de chômage 2021- 2030 (Scénario tendanciel)**



Source : élaboré par nos soins

Nous rappelons que les déficits annuels en emplois sont calculés sur la base d'une offre annuelle moyenne de 110.000 emplois durant la période 2021- 2030. Suite au graphique ci-dessus, on conclut que le taux d'activité et le taux de chômage sont négativement corrélés.

### 3.1.2 Adéquation quantitative relative aux jeunes

#### ❖ Taux de chômage chez les jeunes

L'analyse de l'évolution du taux de chômage chez les jeunes permet de faire les remarques suivantes :

- Le taux de chômage chez les personnes de la tranche d'âge 15- 24 ans ainsi que celui de la tranche d'âge 25- 34 ans sont supérieurs au taux de chômage national.

- Le taux de chômage chez les personnes de la tranche d'âge 35- 44 ans ainsi que celui de la tranche d'âge 45 ans et plus sont inférieurs au taux de chômage national.

**Tableau n° 8 : Taux de chômage selon la tranche d'âge. 2014- 2018**

Année	Taux de chômage selon la tranche d'âge				
	Ensemble	15- 24 ans	25- 34 ans	35- 44 ans	45 ans et plus
2014	9,9	20,1	13,9	6,1	3
2015	9,7	20,8	13,9	5,5	3
2016	9,4	25,8	15,1	4,9	2,4
2017	10,2	26,5	15,4	5,1	2,5
2018	9,8	26	15,1	4,7	2,4

**Source : HCP, 2019a**

On constate que le taux de chômage chez les jeunes est le plus manifeste. En 2018, le taux de chômage des personnes de la tranche 15-24 ans est de 26 % dépassant largement le taux de chômage moyen qui est de 9,8 %. Autrement dit, la catégorie la plus touchée en matière de chômage est celle des jeunes, et plus particulièrement la tranche 15-24 ans qui vient en premier suivie de la tranche 25-34 ans.

#### ❖ Taux de chômage chez les diplômés

L'analyse de l'évolution du taux du chômage selon le diplôme permet de faire les remarques suivantes :

- Le taux de chômage des personnes ayant un diplôme est très élevé par rapport au taux de chômage national. En 2018, le taux de chômage des personnes ayant un diplôme est de 17,1 % alors que le taux de chômage national est de 9,8%.

- Le taux de chômage des personnes sans diplôme est inférieur aux taux de chômage national. En 2018, le taux de chômage des personnes sans diplôme est de 3,5 % alors que le taux de chômage national est de 9,8%.

- Durant la période 2014- 2018, le taux de chômage des personnes sans diplôme connaît une régression continue. Durant cette période le taux de chômage national connaît une fluctuation variant de 9,8 % à 10,2 %. Quant au taux de chômage des personnes ayant un diplôme, il fluctue dans une fourchette allant de 17,1 % à 17,9 %.

**Tableau n° 9 : Taux de chômage selon le diplôme. 2014- 2018**

Année	Ensemble	Sans diplôme	Ayant un diplôme
2014	9,9	4,7	17,2
2015	9,7	4,1	17,3
2016	9,4	3,8	17,6
2017	10,2	3,8	17,9
2018	9,8	3,5	17,1

**Source : HCP, 2019a**

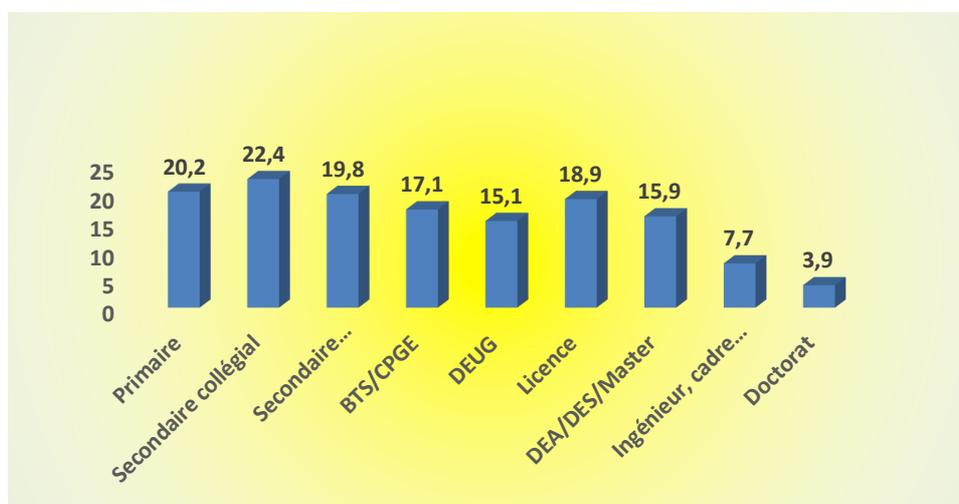
On conclut donc que les personnes diplômées sont les plus exposées au chômage que les personnes non diplômées. Nous analysons ce point plus profondément au niveau du point suivant :

#### ❖ Taux de chômage par catégorie de diplôme

En 2014, 19,7 % des diplômés de l'enseignement général sont en chômage contre 25,5% pour les diplômés de la formation professionnelle. Le taux de chômage diminue avec le diplôme de l'enseignement général, par contre il augmente avec les diplômes de la formation professionnelle.

#### Taux de chômage dans l'enseignement général

Graphique n°3 : Taux de chômage selon les diplômes d'enseignement général

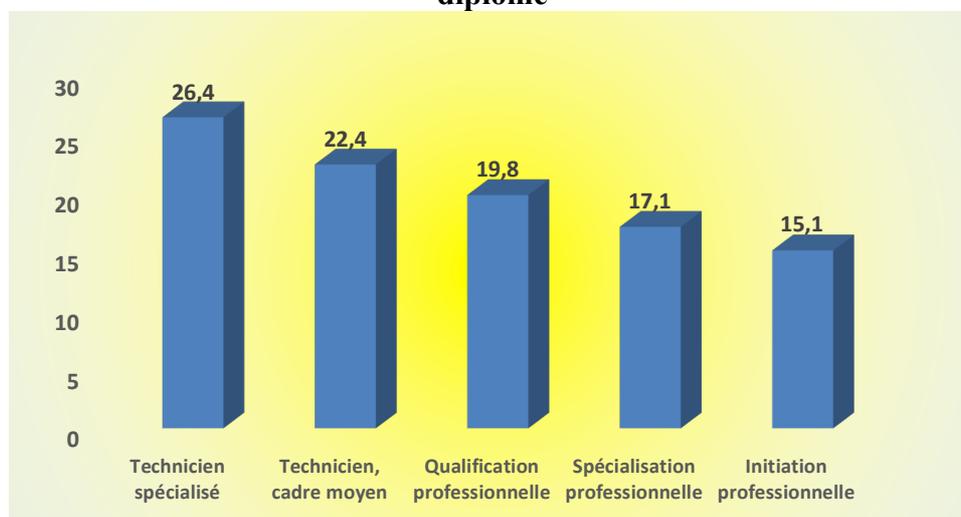


Source : HCP, 2014

On constate que plus le diplôme de l'enseignement général est élevé plus ses lauréats sont moins exposés au chômage.

#### Taux de chômage dans la formation professionnelle

Graphique n° 4 : Taux de chômage dans la formation professionnelle par diplôme



Source : élaboré par nos soins sur la base des données de l'HCP, 2014

Nous soulignons que plus le diplôme de la formation professionnelle est élevé plus les lauréats (formation professionnelle) font face à un taux de chômage plus élevé. Ce qui explique en grande partie le paradoxe soulevé précédemment relatif au taux de chômage important enregistré chez les personnes diplômées par rapport aux personnes non diplômées.

### 3.2 Inadéquation qualitative

#### 3.2.1 Inadéquation issue d'un écart de qualifications

Cette inadéquation se rapportant à la qualification illustre une situation paradoxale qui montre qu'en dépit du taux de chômage, il y a des besoins exprimés par des entreprises qui n'arrivent pas à être satisfaits par l'offre en main d'œuvre disponible.

Elle est appréhendée à travers les aspects suivants :

#### ❖ Rapport entre les besoins exprimés par les entreprises et les insertions en emploi

<b>Tableau n° 10 : Rapport entre les besoins exprimés par les entreprises et les insertions</b>			
Année	2014	2015	2016
Besoins exprimés par les entreprises à l'ANAPEC	126 146	149 017	162 841
Insertion en emplois	90 000	90 000	90 000
Taux d'insertion rapporté aux besoins exprimés par les entreprises à l'ANAPEC	71 %	60 %	55 %

**Source : élaboré par nos soins**

Comme on peut le constater dans le tableau ci-dessus, le nombre des insertions en emplois (assurées par l'ANAPEC) demeure inférieur à l'évolution du nombre des besoins exprimés par les entreprises au niveau de l'ANAPEC. Nous traitons dans ce qui suit les principaux enjeux rencontrés dans ce sens :

#### ❖ Difficultés de recrutements par les entreprises

Les entreprises marocaines affirment qu'elles rencontrent plusieurs entraves en matière de recrutement. Parmi ces obstacles, nous citons :

- 43% des entreprises invoquent le manque d'expérience comme principale difficulté de recrutement des ingénieurs. L'absence de formation appropriée pour ce profil est évoquée par 36% des entreprises et 49% des GE.

- Près de 20% des GE considèrent les salaires élevés comme un obstacle au recrutement des ingénieurs (HCP, 2019b).

Profil	Nature de difficulté	TPME	GE	Total
Ingénieurs	Manque d'expérience	47,20%	33,80%	43,20%
	Absence de formation appropriée	26,20%	57,80%	35,80%
	Salaires élevés	25,50%	19,70%	23,70%
	Pénurie de main d'œuvre	16,60%	17,10%	16,80%
Techniciens spécialisés	Absence de formation appropriée	45,60%	56,80%	46,90%
	Manque d'expérience	36,90%	53,00%	38,80%
	Pénurie de main d'œuvre	22,10%	14,50%	21,20%
	Salaires élevés	11,30%	8,60%	10,90%

**Source : HCP, 2019a**

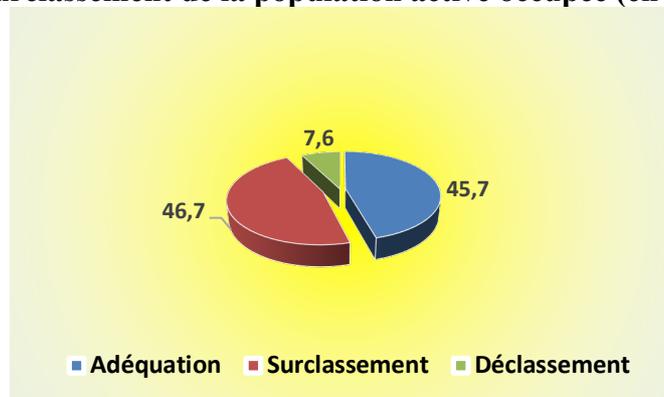
- Sont nombreuses les entreprises qui déclarent que le système actuel d'éducation et de formation professionnelle ne leur permet pas de trouver des profils qui correspondent à leurs besoins sur le marché du travail. (L'industrie, avec 52% des entreprises, est le secteur qui souffre le plus de cette inadéquation.)(HCP, 2019a).

### 3.2.2 Inadéquation issue d'un écart d'utilisation

Ce groupe d'inadéquation est appréhendé à travers le taux d'adéquation, de déclassement ou de surclassement.

#### ❖ Taux d'adéquation, de déclassement et de surclassement de la population active occupée

**Graphique n° 5 : Taux d'adéquation, de déclassement et de surclassement de la population active occupée (en %)**



**Source : HCP, 2014**

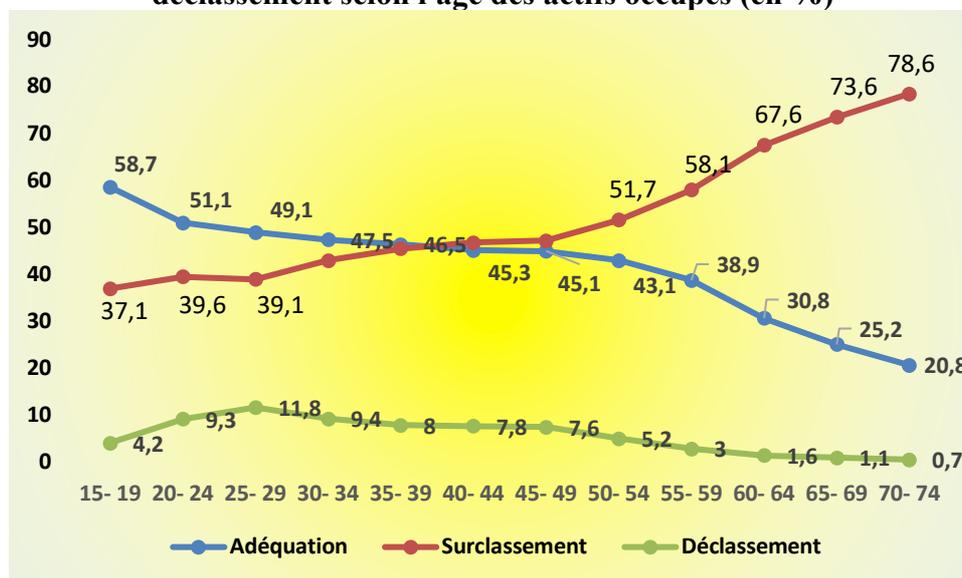
Neuf actifs occupés sur dix sont en situation d'adéquation ou de surclassement.

45,7% de la population active occupée sont en situation d'adéquation, 7,6 % en situation de déclassement et 46,7% en situation de surclassement.

Les diplômés de l'enseignement général ont enregistré un taux de déclassement de 11,6% contre 33,6% pour les diplômés de la formation professionnelle, soit trois fois.

❖ **Taux d'adéquation, de surclassement et de déclassement selon l'âge des actifs occupés**

**Graphique n° 6 : Evolutions des taux d'adéquation, de surclassement et de déclassement selon l'âge des actifs occupés (en %)**



Source : HCP, 2019c

Le surclassement croit avec l'âge des actifs occupés et l'adéquation baisse d'une façon continue. Par contre le déclassement n'entame une décroissance qu'après l'âge de 30 ans, montrant ainsi les difficultés d'insertion des jeunes générations dans le marché de l'emploi avant cet âge.

Nous soulignons que l'évolution exponentielle du surclassement avec l'âge est le principal facteur derrière la dégradation du taux de l'adéquation dans le temps.

❖ **Taux d'adéquation, de surclassement et de déclassement selon le niveau d'instruction des actifs occupés (%)**

Le taux de déclassement augmente avec le niveau d'instruction : De 0,4% pour les ressortissants du niveau primaire, il passe à 6% pour ceux du niveau secondaire collégial, à 27% pour ceux du niveau secondaire qualifiant et à 28,4% des actifs occupés de niveau supérieur. La même tendance est observée pour la situation d'adéquation et l'inverse pour la situation de surclassement.

**Tableau n° 12 : Taux d'adéquation, de surclassement et de déclassement selon le niveau d'instruction des actifs occupés (%)**

Niveau d'instruction	Taux d'adéquation	Taux de déclassement	Taux de surclassement
Néant	42,5	0	57,5
Préscolaire	31,1	0	68,9
Primaire	36,5	0,4	63,1
Secondaire et collégial	43,4	5,9	50,7
Secondaire qualifiant	63,2	27	9,8
Supérieur	67,1	28,4	4,5

Source : HCP, 2019c

On constate que le taux d'adéquation s'améliore avec l'augmentation du niveau d'instruction. Ceci s'explique par un taux de surclassement qui s'atténue face à une évolution relativement faible du taux de déclassement et ce dans le cadre de l'augmentation du niveau d'instruction.

❖ **Taux d'adéquation et de déclassement selon le diplôme pour la population active occupée de la branche de l'enseignement général**

<b>Tableau n° 13 : Taux d'adéquation et de déclassement selon le diplôme pour la population active occupée de la branche de l'enseignement général (%)</b>		
Diplôme	Taux d'adéquation	Taux de déclassement
Secondaire collégial	70,8	21
Secondaire qualifiant	64,1	10,8
BTS/CPGE	61	39
DEUG	50,5	49,05
Licence	64,1	35,9
DEA/DES/Master	77,3	22,7
Ingénieur	89,9	10,1
Doctorat	94,1	5,9

Source : HCP, 2019c

L'adéquation baisse avec les diplômes d'enseignement général du niveau fondamental. Son taux passe de 70,8% au niveau du secondaire collégial à 64,1% au niveau du secondaire qualifiant. Par contre au-delà du diplôme du premier cycle de l'enseignement supérieur (DEUG) plus on se spécialise plus l'adéquation est meilleure. Le taux d'adéquation passe de 50,5% pour le DEUG à 64,1% pour la licence, 77,3% pour le DEA/DES/Master, 89,9% pour les ingénieurs/cadres supérieurs et 94,1% pour les docteurs.

❖ **Taux d'adéquation et de déclassement selon le type de formation pour la population active occupée de la branche de la formation professionnelle**

Les taux d'adéquation pour les diplômes de la formation professionnelle passent de 79,6% pour la spécialisation professionnelle à 74,3% pour la qualification professionnelle, à 49,9% pour les techniciens/cadres moyens et à 44,2% pour les techniciens spécialisés.

<b>Tableau n° 14 : Taux d'adéquation et de déclassement selon le type de formation pour la population active occupée de la branche de la formation professionnelle (%)</b>		
Diplôme	Taux d'adéquation	Taux de déclassement
Spécialisation professionnelle	79,6	17,7
Qualification professionnelle	74,3	15,2
Techniciens et cadres moyens	49,9	50,1
Techniciens spécialisés	44,2	55,8

Source : HCP, 2019c

On conclut donc que pour les diplômes de formation professionnelle, plus on se spécialise moins l'adéquation est meilleure.

### ❖ Taux de déclassement selon le type de diplôme et la profession (%)

Tableau n° 15 : Taux de déclassement selon le type de diplôme et la profession (%)		
Profession	Nature du diplôme	
	Enseignement général (EG)	Formation professionnelle (FP)
Employés	19	59,1
Commerçants et intermédiaires commerciaux et financiers	6,5	39,3
Exploitants agricoles, pêcheurs de poissons et autres espèces aquatiques, forestiers, chasseurs et travailleurs	2,4	30,6
Artisans et ouvriers qualifiés des métiers artisanaux	3	19,9
Ouvriers et manœuvres agricoles et de la pêche	20,2	87,6
Conducteurs d'installations et de machines et ouvriers de l'assemblage	3	31,1
Manœuvres agricoles, manutentionnaires et travailleurs des petits métiers	33,3	92,9

**Source : HCP, 2019c**

Le taux des déclassés parmi les diplômés de formation professionnelle est supérieur à celui des diplômés d'enseignement général, et ce quel que soit le groupe de profession. Leurs taux de déclassement sont respectivement de 59,1% contre 19,0% parmi les « employés », 39,3% contre 6,5% parmi les « commerçants et les intermédiaires commerciaux », 30,6% contre 2,4% parmi les « exploitants agricoles », 19,9% contre 3,0% parmi les « artisans et ouvriers qualifiés des métiers artisanaux », 87,6% contre 20,2% parmi les « ouvriers et manœuvres agricoles et de la pêche », 31,1% contre 3,0% parmi les « conducteurs d'installations et de machines et ouvriers de l'assemblage » et 92,9% contre 33,3% parmi les « manœuvres non agricoles, manutentionnaires et travailleurs des petits métiers ».

### ❖ Taux d'adéquation, de déclassement et de surclassement de la population active occupée par secteurs d'activité économiques

Le taux de déclassement le plus élevé est enregistré dans le secteur des eaux et électricité (15,5%). Le taux de surclassement le plus élevé est enregistré dans le secteur des industries extractives et manufacturières. Quant au taux d'adéquation le plus élevé, il est enregistré dans le secteur de l'administration publique de l'enseignement, de la santé humaine et de l'action sociale.

**Tableau n° 16 : Taux d'adéquation, de déclassement et de surclassement de la population active occupée par secteurs d'activité économiques**

Secteur	Taux d'adéquation	Taux de déclassement	Taux de surclassement
Agriculture, sylviculture et pêche	59,9	3,3	43,7
Industries extractives et manufacturières	30,6	9	60,5
Eau et électricité	60,4	15,5	24,3
Construction	40,9	4,7	54,4
Commerce et réparation automobile et motocycles	33	8,2	58,8
Transports, entreposage et communication	36,8	8,5	54,7
Autres services marchands	54,7	10,5	34,7
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	62,1	11,5	26
Activités extraterritoriales et non déclarées	49,9	15	35

**Source : HCP, 2019c**

❖ **Taux de déclassement selon le type de formation et le secteur d'activités économiques (%)**

**Tableau n° 17 : Taux de déclassement selon le type de formation et le secteur d'activités économiques (%)**

Secteur	Nature du diplôme	
	Enseignement général (EG)	Formation professionnelle (FP)
Agriculture, sylviculture et pêche	73,6	26,4
Industries extractives et manufacturières	47,4	52,6
Eau et électricité	47,8	52,2
Construction	62,3	37,7
Commerce et réparation automobile et motocycles	60,3	39,7
Transports, entreposage et communication	52,8	47,2
Autres services marchands	55,7	44,2

**Source : HCP, 2019c**

Les secteurs de l'agriculture, sylviculture, pêche, construction, commerce et réparation automobile et motocycles enregistrent les taux de déclassement les plus élevés en matière d'enseignement supérieur. Quant à la formation professionnelle, les secteurs des industries extractives et manufacturières, de l'eau et électricité viennent en tête en termes de déclassement.

#### 4. Contraintes de régulation de l'inadéquation au Maroc

L'action de régulation de l'inadéquation entre formation et emploi au Maroc est confrontée à des transformations de plus en plus importantes qui touchent aussi bien les besoins de la population à la recherche d'emploi que les besoins des entreprises qui offrent de l'emploi.

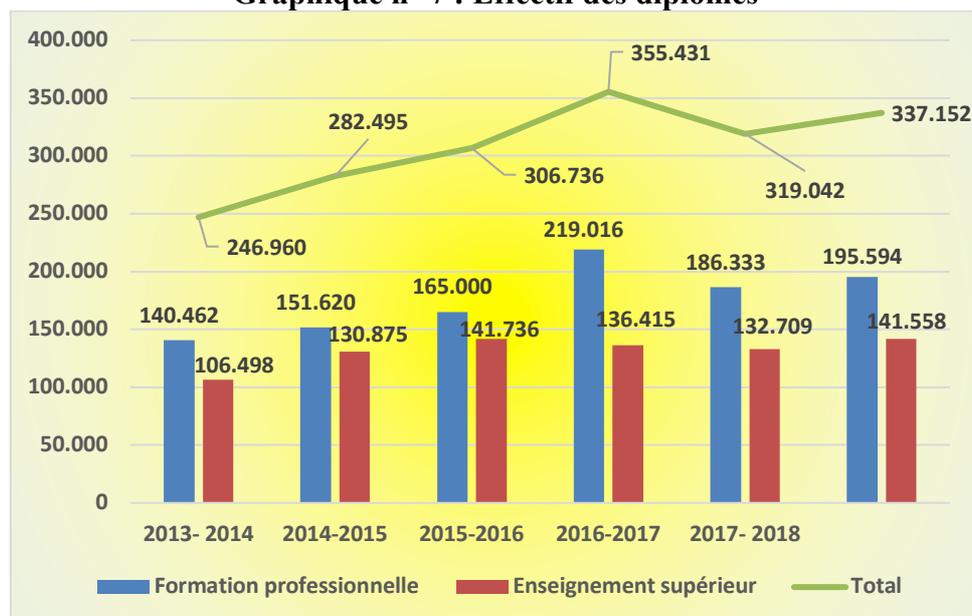
#### 4.1 Transformations se rapportant à la population à la recherche d'emploi (active)

L'accroissement annuel du nombre des diplômés suit une évolution de plus en plus croissante comme décrit ci- après :

##### 4.1.1 Progression croissante du nombre de diplômés

Le nombre de diplômés connaît un accroissement continu durant la période 2013- 2018, comme cela est illustré ci- après :

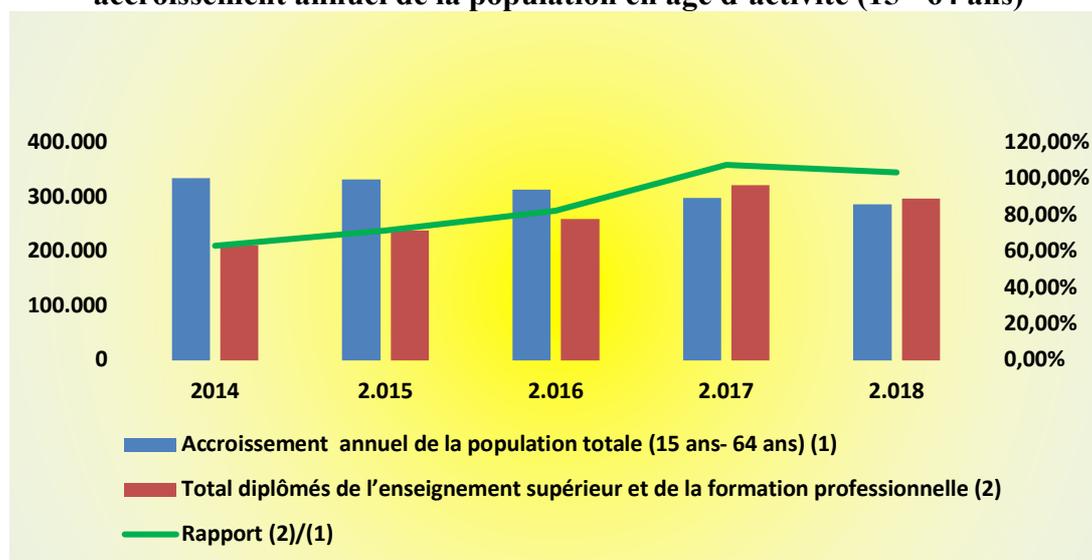
**Graphique n° 7 : Effectif des diplômés**



Source : Elaboré par nos soins sur la base des données du MENFPESRS, (2013- 2017, 2018-2020)

##### 4.1.2 Rapport entre accroissement annuel du nombre de diplômés et accroissement annuel de la population en âge d'activité (15 ans – 64 ans)

**Graphique n° 8 : Rapport entre accroissement annuel du nombre de diplômé et accroissement annuel de la population en âge d'activité (15 - 64 ans)**



Source : Elaboré par nos soins sur la base des données du MENFPESRS, (2013- 2017, 2018-2020)

Le rapport entre l'accroissement annuel du nombre de diplômé et l'accroissement annuel de la population en âge d'activité (15 - 64 ans) connaît un accroissement continu durant la période 2014 – 2017 qui a fléchi un peu en 2018. Ce rapport tend vers un taux de 100 %.

#### 4.2 Transformations se rapportant à l'emploi (Besoins des entreprises)

Le secteur de l'emploi au Maroc connaît une transformation constante sous l'effet de la mondialisation et du développement de la technologie.

##### 4.2.1 Secteurs en progression

Les secteurs suivants marquent une progression en offre d'emplois liés à l'investissement entre 2014 et 2015.

Secteur	Besoins 2014	Besoins 2015	Taux (%)
Santé humaine et action sociale	563	981	74
Tourisme, hébergement et restauration	9 128	13 472	48
Services	9 705	13 503	39
NTIC/Offshoring	22 071	28 458	29
Automobile aéronautique	20 287	25 627	28
Transports et entreposage	1 410	1 726	22
Finance et assurance	4 051	4 578	13
Industrie manufacturière	5 304	4 616	6
Enseignement	6 428	6 740	5

**Source : ANAPEC, 2015**

##### 4.2.2 Secteurs en régression

Les secteurs indiqués ci- après marquent une régression en offre d'emplois liés à l'investissement entre 2014 et 2015.

Secteur	Besoins 2014	Besoins 2015	Taux (%)
Textile habillement cuir	2 134	1 126	- 47
Construction	8 101	5 399	- 33
Commerce distribution	7 928	7 041	- 11
Agroalimentaire	6 255	6 075	- 3

**Source : ANAPEC, 2015**

##### 4.2.3 Secteurs les plus recruteurs

Sur le plan national, les secteurs qui recrutent le plus sont indiqués ci- après (ANAPEC, 2018):

- L'automobile et l'aéronautique : 23% des besoins prévisionnelles,
- L'offshoring / NTIC : 22% des besoins prévisionnelles (66% des besoins en cadres intermédiaires et supérieurs).
- Les services : 21% des besoins prévisionnelles.

**Tableau n° 20 : Secteurs les plus recruteurs- Besoins des entreprises 2015- 2016**

Secteur	Part de recrutement dans les besoins prévisionnelles (%)
Automobile et aéronautique	21
Offshoring / NTIC	23
Services	11
Tourisme, hébergement et restauration	11
Commerce et distribution	6
Enseignement	5
Agroalimentaire	5
Industrie manufacturière	4
Construction	4
Finance et assurance	4
Autres	6
<b>Total</b>	<b>100</b>

**Source : ANAPEC, 2015**

Il est crucial de prendre en considération l'évolution de l'offre en emploi par secteur et d'en dégager les services les plus recruteurs et les services en régression notamment en matière d'orientation. Dresser des situations prévisionnelles permettra aux instances concernées d'inscrire leur action dans une gestion proactive permettant une meilleure adéquation en matière d'emploi et ainsi un meilleur service dispensé en matière d'intermédiation en emploi.

### **5. Nouvelles réformes envisagées : Mise en place de la vision stratégique de la réforme 2015-2030 et création des « Cités des Métiers et des Compétences »**

Il est jugé crucial d'assurer une bonne articulation entre le système de la formation professionnelle et celui de l'enseignement général afin d'atteindre une bonne synergie entre les aspects théoriques (enseignement général) et les stages qui permettent de mettre ces aspects en pratique (formation professionnelle). Cette bonne articulation représente le gage d'un système qui offre un enseignement à la fois diversifié, cohérent et harmonisé.

#### **5.1 La mise en place de la vision stratégique de la réforme 2015-2030**

La vision stratégique de la réforme 2015-2030, vient pour consolider les acquis enregistrés et améliorer la performance de l'enseignement dans sa globalité.

La vision stratégique de la réforme 2015-2030 se base sur quatre fondements principaux à savoir :

##### **5.1.1 L'équité et l'égalité des chances**

Dans ce sens, la généralisation de l'accès à l'enseignement (préscolaire) devient une obligation/nécessité. Afin de remédier aux disparités en matière d'accès à l'éducation, à l'enseignement et à la formation entre les milieux ruraux et urbains.

##### **5.1.2 Une école de qualité pour tous**

Pour une amélioration du rendement du système de l'éducation, de l'enseignement et de la formation, la vision stratégique de la réforme 2015-2030 s'est focalisée dans un premier temps sur les prestataires de services. A cet effet, elle propose de rénover, d'actualiser et d'adapter les

fonctions et les rôles des métiers de l'enseignement, de la formation et de la gestion. La redéfinition des contours de ces métiers constitue un préalable inéluctable vers l'amélioration de la qualité des prestations fournies par le système éducatif dans son ensemble.

L'architecture organisationnelle du système de l'éducation a connu à son tour des nouveautés. L'objectif serait d'enrichir et développer le corps institutionnel et ce en adéquation parfaite avec les principes de la régionalisation avancée et de décentralisation. Ce qui permettrait une meilleure réactivité et autonomie en matière de prise de décision.

En plus, il y a lieu de prévoir des voies de réorientation. Des passerelles sont à mettre en place entre différents types d'enseignement, entre ces derniers et le système de formation professionnelle, et entre le système d'enseignement et de formation d'une part et la formation non universitaire d'autre part. Le passage d'un cycle de formation ou d'enseignement à un autre doit être régi par des cahiers charges bien précis définissant les connaissances et les critères scientifiques exigés pour chaque passerelle. Ceci implique une meilleure organisation et structuration des cycles des systèmes de l'éducation offrant une meilleure flexibilité entre ses composantes.

A ces éléments s'ajoutent d'autres tels que la maîtrise et diversification des langues enseignées, la promotion de la recherche scientifique et de l'innovation (R&D) ...

### **5.1.3 Pour une école de la promotion de l'individu et de la société**

A travers ce fondement, cette vision stratégique souligne la nécessité de pérenniser et de consolider les constantes et les valeurs religieuses et nationales de notre Pays tout en mettant en lumière son identité plurielle et de sa diversité culturelle sans oublier la confirmation et la consécration des valeurs de la démocratie, de la citoyenneté et du comportement civique.

En plus, ladite vision souligne la nécessité d'assurer une adéquation entre la formation et les besoins économiques du pays. Ceci implique l'adoption d'un esprit proactif et la prise en considération des nouveaux métiers d'avenir rencontrant ainsi les différentes exigences de l'intégration socioculturelle et d'une bonne insertion économique.

Pour s'y faire, le Maroc a besoin de consolider ses compétences et ses acquis sur le plan sociétal, en faisant de l'École la locomotive à suivre en matière de consolidation de la position du Maroc parmi les pays émergents, en favorisant l'accès au savoir, l'intégration du facteur numérique dans son approche pédagogique, la mise en place de la recherche et de l'innovation au service du développement, renforçant ainsi les capacités compétitives du pays.

### **5.1.4 Pour un leadership efficace et une nouvelle conduite du changement**

L'atteinte des objectifs escomptés de cette réforme reste tributaire d'un esprit de leadership efficace qui saura impliquer à sa cause les différentes parties prenantes. Pour mener à bien la conduite du changement, il est indispensable de s'imbiber de ses principes, de son esprit et d'une volonté d'innover. En plus, la bonne conduite du changement est axée vers l'action en se basant sur une gestion participative impliquant les différents acteurs concernés de près ou de loin. Ce qui implique une bonne connaissance de l'environnement et des champs d'action de chacun de ses acteurs, accompagnée de hautes compétences en matière de communication.

## **5.2 Création des « Cités des Métiers et des Compétences »**

La réforme envisagée du secteur de la formation professionnelle prévoit la création d'une nouvelle génération de structures dénommée «Cités des Métiers et des Compétences» ayant les caractéristiques décrites ci- après :

### 5.2.1 Signification des Cités des métiers et des compétences »

Chaque cité des métiers et des compétences est une sorte de campus à réaliser sur plusieurs hectares au niveau de chaque région qui renforcent et complètent les structures disponibles de l'OFPPPT.

Les "Cités des Métiers et des Compétences" fonctionneront sur la base du principe de la **mutualisation** dans un esprit d'optimisation de l'utilisation des ressources disponibles, notamment pour les **plateformes numériques, les Centres de Langues, les CareerCenters, les bibliothèques et médiathèques, les internats et les terrains de sport.**

### 5.2.2 Proximité avec le monde professionnel : Ecosystèmes régionaux

Les «Cités des Métiers et des Compétences » seront implantées au sein d'écosystèmes au niveau régional, dans la logique d'une véritable proximité avec le monde professionnel.

L'ambition est, de faire en sorte que ces structures puissent « incarner de véritables modèles d'efficacité pour les dispositifs déjà existants, qui seront quant à eux appelés à être réhabilités et optimisés dans le cadre d'une mise à niveau globale de l'offre de formation proposée».

Les nouvelles Cités pourront accueillir et développer l'ensemble des programmes destinés aux jeunes travaillant dans le secteur informel, visant à renforcer leurs compétences techniques et transversales, notamment en langues, afin de leur permettre d'intégrer le secteur formel dans des conditions satisfaisantes.

### 5.2.3 Formations adaptées aux spécificités et potentialités des régions

Ces nouvelles cités vont privilégier des formations qui répondent aux spécificités et aux potentialités de chaque région, à la fois dans les métiers liés aux domaines d'activité porteurs de l'écosystème dans lequel elles s'implanteront, mais aussi dans les métiers du futur tels que le Digital-Offshoring.

Les formations liées aux domaines du Digital-Offshoring seront déployées dans les 12 régions du Royaume, alors que celles se rapportant à l'Intelligence artificielle seront proposées au sein des régions de Rabat-Salé-Kénitra et de Casablanca-Settat.

En ce qui concerne l'agriculture-agroindustrie et l'industrie, secteurs majeurs et à très large spectre, leurs filières de formation seront proposées dans la majorité des régions, avec, en outre, des filières relatives à l'industrie navale à Agadir et Casablanca.

Huit régions devront, de leur côté, accueillir des formations en Hôtellerie-Tourisme, l'autre secteur clé de l'économie nationale (M. Amzazi en tant que Ministre de l'Education Nationale de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique).

En matière du secteur de Santé, seules les huit régions disposant d'un Centre Hospitalier Universitaire (CHU) fonctionnel ou en cours de construction accueilleront des filières de santé, afin de pourvoir ces centres hospitaliers en profils adéquats.

La formation dans les domaines de l'artisanat sera déployée essentiellement dans les régions de Fès-Meknès, Marrakech-Safi et Drâa-Tafilalet, au sein desquelles cette activité est prépondérante.

**Graphique n° 9 : Cités des Métiers et des Compétences**  
**Cités des métiers et des Compétences - Maroc**



Source : élaboré par nos soins.

#### 5.2.4 Structures et méthodes pédagogiques de formation

L'approche préconisée privilégie la maîtrise des langues, l'approche par compétences, avec une priorité à la formation en milieu professionnel par le biais de l'alternance et l'apprentissage.

De nouvelles structures seront mises en place et les filières seront adaptées aux besoins avec un accent particulier à accorder à l'orientation précoce pour que les aptitudes soient décelées aussi tôt que possible.

#### 5.2.5 Gestion et gouvernance

Chaque cité sera gérée par une société anonyme qui sera filiale de l'OFPPT et qui comprendra dans son actionnariat des professionnels des filières concernées ainsi que les représentants des conseils des régions. Les employeurs siègeront dans les conseils d'administration et seront donc étroitement impliqués dans la gouvernance.

#### 5.2.6 Coût

Le coût global de création des « Cités des Métiers et des Compétences » est estimé à 3,6 milliards de DH.

#### 5.2.7 Date d'ouverture

Les ouvertures progressives des « Cités des Métiers et des Compétences » devraient commencer à la rentrée 2021 et se poursuivre à la rentrée 2022.

## 6. Recommandations

Afin d'améliorer la qualité du service d'intermédiation en emploi offert et par voie de conséquence améliorer la situation d'adéquation formation emploi au Maroc, nous préconisons de :

### 6.1 Consolider les actions à mener dans la cadre de la vision stratégique de la réforme 2015-2030

Il y a lieu d'impliquer toute les parties prenantes dans la réalisation des actions arrêtées dans le cadre de la vision stratégique de la réforme 2015-2030 afin d'accélérer l'atteinte de ses résultats.

A cet effet, il est indispensable de suivre de près l'évolution de l'état d'avancement des réalisations relatives à la vision stratégique de la réforme 2015-2030. L'objectif serait de réagir à tout problème ou blocage rencontré dans les moments opportuns afin de s'assurer de la réalisation des objectifs préconisés par ladite vision et ce dans les délais escomptés.

### 6.2 Adapter l'architecture organisationnelle

Suite à la création des « Cités des Métiers et des Compétences », il y a lieu de revoir l'architecture organisationnelle notamment les missions et attributions de chaque instance afin d'éviter tout sorte de complications et de double emploi. Ce point concerne essentiellement l'ANAPEC, l'OFPPPT et lesdites « Cités des Métiers et des Compétences ».

A ce niveau il y a lieu de bien préciser le champ d'intervention de chaque partie afin d'éviter toute itération dans leurs attributions en cherchant à créer un effet de synergie dans l'action des différentes parties prenantes.

Le lancement des « Cités des Métiers et des Compétences » nécessite un accompagnement et attention particulière afin de s'assurer que ces établissements soient gérés selon un mode de gouvernance participatif impliquant les différents acteurs concernés.

### 6.3 Mieux connaître le domaine de la formation et emploi : Renforcer la mise en place d'un système d'information global et cohérent

Afin d'assurer une bonne adéquation entre la formation et l'emploi, il est impératif de disposer de l'information fiable et actualisée pour prendre la bonne décision.

Ces informations se rapportent essentiellement au marché de travail, offre en formations et ressources humaines disponibles :

\*Marché de l'emploi : Statistiques plus complètes et plus accessibles sur les caractéristiques du marché de l'emploi et son évolution, (les profils demandés par régions, types de contrats..).

\*Offre en formations : Capacités d'accueil, filières, répartition géographique et sectorielle, taux d'insertion sur le marché de l'emploi ...

\* Profils disponibles : Population active inoccupée par profil (données ANAPEC), Ressources humaines disponibles par profil, déficit cumulé par profil ...

Ce système d'information doit être accessible par les différents acteurs concernés par la problématique de l'intermédiation en emploi. Chaque acteur est tenu d'alimenter ledit système par l'information qui relève de son champ d'attribution alimentant ainsi une base de données contenant des informations de natures différentes et homogènes permettant aux décideurs de

disposer de l'information fiable et complète, indispensable pour des choix optimisés et des décisions rationnelles.

Ce système d'information peut être mis en place en tant que volet/module complémentaire à celui de l'observatoire national du travail à condition que ce dernier soit opérationnel.

#### **6.4 Améliorer l'anticipation des besoins du marché du travail**

Dans le but ultime de bien maîtriser et maintenir l'adéquation entre formation et emploi, il y a lieu d'opter pour une gestion proactive qui consiste en l'anticipation des besoins du marché du travail et de leurs évolutions afin de prévoir les actions à entreprendre au niveau de la formation (création de nouvelles filières de formation, modification du programme de quelques filières de formations, développer ou réduire la capacité d'accueil pour une filière spécifique ....). A cet effet, il y a lieu de :

\*Opérationnaliser l'observatoire national du travail, comme principal mécanisme de veille et d'anticipation des besoins du marché du travail.

\*Mettre en place des observatoires régionaux ou de branche avec l'implication de la CGEM et des fédérations professionnelles.

\*Envisager la mise en place des GIAC (Groupements interprofessionnels d'aide au conseil) pour d'autres secteurs de l'économie (exemple : métiers de l'artisanat, de l'agriculture, du paramédical). Outre leur mission d'apporter une assistance technique et financière aux entreprises dans le cadre de leur plan de formation, ils pourraient également développer leur mission en tant qu'outils de veille pour identifier les besoins des secteurs/branches en compétences (observatoires de branches).

\* L'implication des acteurs concernés à savoir l'ANAPEC et L'OFPPT notamment les Cités des Métiers et des Compétences afin d'accompagner l'évolution des besoins du marché de travail par une offre de formation adéquate en parfaite harmonie (en genre et en nombre) avec les besoins exprimés et ce dans le cadre d'une gestion proactive.

#### **6.5 Renforcer l'intermédiation en emploi**

Atteindre une situation de bonne adéquation formation-emploi est tributaire du rôle important que les instances d'intermédiation ont à jouer. Dans ce sens, il faut doter l'ANAPEC des ressources et compétences nécessaires pour assurer cette lourde tâche qui interpelle une bonne coordination et synergie entre les parties prenantes, la mise en place des programmes de promotion de l'emploi adoptés et les évaluer afin de pouvoir faire la proposition de nouveaux programmes assurant la relève en se basant sur les enseignements tirés de sa longue expérience.

Dans ce sens, il y a lieu de :

\* Renforcer le rôle de l'ANAPEC en tant qu'intermédiaire sur le marché de l'emploi.

\* Évaluer régulièrement les politiques actives de l'emploi afin d'identifier les facteurs clés de succès et rendre accessibles les résultats.

### **Conclusion**

Cette étude a été descriptive et exploratoire dans l'objectif ultime de proposer une batterie de recommandations de nature à améliorer l'adéquation formation – emploi au Maroc et rehausser son niveau. Ainsi, et après avoir mené un cadrage théorique portant sur les différentes catégories d'inadéquation formation – emploi, nous avons présenté un listing des méthodes d'évaluation

de ladite inadéquation. Par la suite, nous sommes passés à la partie descriptive de notre travail où nous avons réalisé un état des lieux de la situation actuelle comme nous avons présenté des statistiques mettant en exergue les déséquilibres caractérisant l'adéquation entre formation et emploi au Maroc et ce conformément aux catégories précitées au niveau du cadrage théorique mené.

A ce niveau, nous nous sommes imprégnés d'une part du fonctionnement du système de l'adéquation formation – emploi dans le contexte marocain afin de dégager les obstacles et contraintes qui entravent la régulation des différentes formes de l'inadéquation en la matière. D'autre part, nous mettons en perspective les différentes réformes envisagées qui se rapportent aux secteurs ayant des ramifications avec le fonctionnement du système de l'adéquation formation – emploi.

Ensuite, nous avons exploité les enseignements tirés de l'étude menée sur terrain. Cette dernière se caractérise dans une étude empirique qualitative portant sur les dix agences régionales de l'ANAPEC, instance publique chargée d'assurer l'intermédiation en emploi. A cet effet, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec les directeurs des agences régionales de l'ANAPEC ou leurs représentants afin de valider les manquements enregistrés et explorer de nouvelles pistes d'amélioration du niveau d'adéquation formation – emploi au Maroc.

Au-delà de ce que peut apporter cette recherche, elle présente des limites. Notre étude portant sur le marché de l'emploi ne traite pas toutes les composantes du marché de l'emploi notamment les différentes catégories des chercheurs d'emploi. En effet, notre travail porte sur l'adéquation formation emploi sans tenir compte des chercheurs d'emploi non diplômés. Dans ce sens, des travaux de recherche peuvent bien compléter le présent travail en couvrant la population de chercheurs d'emploi non diplômés.

## BIBLIOGRAPHIE

Allen, J. et R. van der Velden (2001). « Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search », *Oxford Economic Papers*, 53 (3), 434-452.

ANAPEC, (2015), Veille prospective sur le marché de l'emploi.

ANAPEC, (2018), Veille prospective sur le marché de l'emploi

Boudarbat, B., et C. Montmarquette (2014). Évolution de la surqualification dans les régions métropolitaines de Montréal, Toronto et Vancouver. Communication présentée à la 2e journée d'études sur la qualité de l'emploi - La surqualification professionnelle, INRS Montréal.

Bruyère, M., et P. Lemistre (2006). « La spécialité de formation : un "signal" de compétences spécifiques et générales ». <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00009969/document>

Cedefop. (2012). *Skill mismatch: The role of the enterprise*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Cedefop. (2013). *Quantifying skill needs in Europe : Occupational skills profiles methodology and*

Cedefop. (2010). *The skill matching challenge: Analysing skill mismatch and policy implications*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Cloutier-Villeneuve, L. 2014. « Qualification de l'emploi, qualification des travailleurs et qualité de l'emploi au Québec : comment se conjuguent ces trois réalités selon le genre ? », dans M. VULTUR (dir.), *La surqualification au Québec et au Canada*. Québec, Presses de l'Université Laval : 181-214.

Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, Décembre 2014, Résumé du rapport analytique : La mise en œuvre de la charte nationale d'éducation et de formation 2000-2013, Acquis, déficits et défis.

Desjardins, R. (2014). « Rewards to skill supply, skill demand and skill match-mismatch: Studies using the Adult Literacy and Life skills survey », *Lund Economic Studies Number 176*, Department of Economics, Lund University.

Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL : Aldine.

HCP, (2010 à 2021), Notes annuelles d'information sur la situation du marché du travail au Maroc.

HCP. (2014). « L'adéquation entre Formation et Emploi au Maroc ». Maroc

HCP, 2019a, Taux de chômage au niveau national selon les tranches d'âge (site internet).

HCP, (2019b), Enquête nationale auprès des entreprises (site internet).

HCP, (2019c), l'adéquation entre formation et emploi au Maroc (site internet)

HCP, (2021), Taux de chômage. Disponible sur : [https://www.hcp.ma/Taux-dechomage\\_r72.html](https://www.hcp.ma/Taux-dechomage_r72.html)

Joop Hartog, (2000), Over-education and earnings: where are we, where should we go?, Economics of Education Review number 19

Kilolo-Malambwe, J.-M. (2014). La surqualification des travailleurs québécois : portrait évolutif selon le genre et effets sur la rémunération. Institut de la statistique du Québec, Québec

Leuven, E., et H. Oosterbeek (2011). « Over education and Mismatch in the Labor Market», Discussion Paper Series, no 5523, IZA, Institute for the Study of Labor.

Loi n° 65.99 formant code du travail, 6 Mai 2004, Bulletin Officiel n°5210 du 16 Rabii 1425, p.600.

MENFPESRS. Secrétariat d'Etat Chargé de l'Enseignement Supérieur. Direction des Stratégies et des Systèmes d'information, (2013-2017), Maroc universitaire 2013 - 2014 à 2016 - 2017 et 2016-2017, Maroc.

MENFPESRS. Secrétariat d'Etat Chargé de l'Enseignement Supérieur. Direction des Stratégies et des Systèmes d'information, (2018-2020), L'enseignement supérieur en chiffres 2017 - 2018 et 2019-2020, Maroc.

OCDE. (2013). Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2013 – premiers résultats de l'évaluation des compétences des adultes, Éditions OCDE, Paris.

OCDE. (2011). « Bon pour le poste : surqualifié ou insuffisamment compétent ? », Chapitre 4, Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2011.

Quintini, G. (2011). « Over-Qualified or Under-Skilled: A Review of Existing Literature », OECD Social, Employment and Migration Working Papers, no 121, OECD Publishing, Paris.

Quintini, G. (2014) « Skills at Work : How Skills and their Use Matter in the Labour Market », OECD Social, Employment and Migration Working Papers, no 158, OECD Publishing, Paris.

Sloane, P. J. (2014). « Over education, skill mismatches, and labor market outcomes for college graduates», IZA World of Labor, no 88. doi: 10.15185/izawol.88