



Bureau  
international  
du Travail

Genève

Département des politiques de l'emploi

**EMPLOI**

Document de travail n° 210

**2016**

# La stratégie nationale de l'emploi au Maroc: leçons apprises du processus de formulation

Nicolas Serrière

Département  
des politiques  
de l'emploi



International  
Labour  
Office  
Geneva

**Département des politiques de  
l'emploi  
Document de travail No. 210**

**2016**

**La stratégie nationale  
de l'emploi au Maroc**

**Leçons apprises du processus de  
formulation**

Nicolas Serrière

Service de  
l'emploi des  
politiques du  
marché du  
travail

Copyright © Organisation internationale du Travail 2016  
*Première édition 2016*

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site [www.ifro.org](http://www.ifro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

Serrière, Nicolas.

La stratégie nationale de l'emploi au Maroc : leçons apprises du processus de formulation / Nicolas Serrière ; Bureau international du Travail, Département des politiques de l'emploi, Service de l'emploi des politiques du marché du travail. - Genève: BIT, 2016.

(Document de travail ; No. 210, ISSN: 1999-2939 ; 1999-2947 (web pdf))

International Labour Office. Employment Policy Dept.; International Labour Office. Employment and Labour Market Policies Branch.

employment policy / promotion of employment / national planning / national budget / Morocco

13.01.3

---

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [ilo@turpin-distribution.com](mailto:ilo@turpin-distribution.com).

Visitez notre site Web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns), ou contactez: [ilopubs@ilo.org](mailto:ilopubs@ilo.org).

---

## Preface

L'objectif premier de l'OIT est de collaborer avec les Etats Membres pour assurer le plein emploi productif et un travail décent pour tous. Son contenu est exposé en détail dans la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable<sup>1</sup>, à laquelle la communauté internationale a largement adhéré. Les perspectives concrètes de réalisation de cet objectif sont inscrites dans la Convention (n° 122) sur la politique de l'emploi, 1964, l'Agenda global pour l'emploi (2003) et – en réponse à la crise économique mondiale de 2008 – le Pacte mondial pour l'emploi (2009) et les conclusions des rapports relatifs aux discussions récurrentes sur l'emploi (2010 et 2014).

Le Département des politiques de l'emploi effectue un travail de sensibilisation à l'échelle mondiale et aide les Etats Membres à placer la création d'emplois de qualité au cœur de leurs politiques économiques et sociales et de leurs stratégies de croissance et de développement. La recherche-action et la production et la diffusion du savoir sont des activités essentielles du Département des politiques de l'emploi. Elles débouchent sur la publication de livres, d'analyses de politiques nationales, de notes d'orientation et de fiches de synthèse ainsi que de documents de travail<sup>2</sup>.

La série des documents de travail sur l'emploi a été conçue pour diffuser les conclusions d'études traitant des sujets très variés qui sont réalisées par les services du département. Les documents de travail ont pour but d'encourager les échanges d'idées et de provoquer le débat. Les opinions qui y sont exprimées sont celle des auteurs et n'engagent pas la responsabilité du BIT.

Azita Berar Awad  
Director  
Employment Policy Department

---

<sup>1</sup> Voir [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/WCMS\\_099767/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/WCMS_099767/lang--fr/index.htm)

<sup>2</sup> Voir <http://www.ilo.org/employment/lang--fr/index.htm>



## Avant-propos

Depuis la fin des années 2000, le Maroc a engagé un certain nombre de réformes – sociales, économiques et politiques – ambitieuses. Dans le prolongement de ces réformes, des travaux ont été initiés en 2012 pour élaborer et mettre en œuvre, avec l'appui technique et le soutien financier du BIT, une stratégie nationale de l'emploi (SNE) à l'horizon 2025.

L'analyse des relations entre croissance économique, chômage et productivité au Maroc réalisée à l'occasion de l'élaboration de la SNE montre que, si la croissance économique est un levier essentiel de la création d'emplois, elle ne s'accompagne pas nécessairement de la réduction du taux de chômage. Comme dans d'autres pays de la région, une série de facteurs sociaux, politiques et économiques a mené à centrer les réponses aux déficits d'emplois sur l'embauche des jeunes diplômés, alors que l'offre de travail marocaine ne se limite pas à cette catégorie d'actifs.

L'un des principes fondamentaux de la SNE, adoptée en 2015 par le Conseil du gouvernement, est la place centrale que doit occuper la question de l'emploi dans les politiques publiques économiques et sociales du pays. Celle-ci va au-delà des politiques actives du marché du travail et de la question de la primo-insertion des diplômés pour cibler toutes les politiques publiques qui influencent quantitativement et qualitativement l'offre et la demande de travail et prendre en compte l'ensemble des déficits d'emplois, au-delà de la seule question du chômage.

Ce changement de perception a impliqué une nouvelle façon de concevoir la politique de l'emploi au Maroc. En effet, le processus de formulation a impliqué l'ensemble des acteurs afin que les interventions retenues par la future SNE soient partagées entre les structures concernées. Ainsi, l'élaboration de la SNE a été basée sur une démarche participative, inclusive et sous-tendue par un dialogue social élargi visant à adopter une plateforme commune pour l'emploi. C'est le processus de formulation de la SNE qui fait l'objet de cette étude de capitalisation.

À travers son appui aux pays engagés à formuler ou réviser leurs SNE, le BIT souligne l'importance d'un processus politique qui inclut des diagnostics du marché du travail à jour, des processus solides d'élaboration des politiques, des mécanismes de suivi et de gouvernance adaptés qui assurent une meilleure coordination et une meilleure cohérence dans l'action publique visant à optimiser son impact sur l'emploi.

À cet égard, la mise en place du Comité interministériel de l'emploi (CIE) pour coordonner la mise en œuvre de la stratégie de l'emploi récemment adoptée au Maroc est un exemple concret d'une approche positive.

Cette étude vise à identifier les forces de la SNE et les difficultés rencontrées lors de son processus de formulation et à mettre en évidence l'approche et la méthodologie sur lesquelles est basé ce processus. Bien que l'élaboration des politiques de l'emploi soit propre à chaque contexte, nous espérons que les enseignements tirés de l'expérience marocaine pourront bénéficier à d'autres pays désireux de s'engager dans des processus similaires.

Sukti Dasgupta  
Directrice  
Service de l'emploi et des politiques du  
marché du travail



# Sommaire

Preface.....	iii
Avant-propos.....	v
1. Introduction.....	1
1.1. Le plein emploi, un objectif universel.....	1
1.2. Les phases d'élaboration d'une politique nationale de l'emploi.....	2
1.2.1. <i>La phase de préparation</i> .....	2
1.2.2. <i>La phase d'identification de la situation de l'emploi</i> .....	3
1.2.3. <i>La phase de formulation</i> .....	3
1.2.4. <i>La phase de validation, d'adoption et de communication</i> .....	3
1.2.5. <i>La phase de programmation et de budgétisation</i> .....	3
1.2.6. <i>La phase de mise en œuvre</i> .....	4
1.2.7. <i>La phase de suivi-évaluation</i> .....	4
1.3. Pourquoi une stratégie de l'emploi au Maroc.....	4
1.4. Objectifs et méthodologie de l'étude.....	5
1.5. Plan de l'étude.....	6
2. Situation de l'emploi au Maroc.....	7
2.1. Le marché du travail.....	7
2.1.1. <i>Activité et inactivité</i> .....	7
2.1.2. <i>L'emploi en volume</i> .....	9
2.1.3. <i>Qualité de l'emploi</i> .....	10
2.1.4. <i>Sous-emploi</i> .....	11
2.1.5. <i>Chômage</i> .....	11
2.2. Les défis à relever.....	12
2.3. Tour d'horizon des programmes de promotion de l'emploi.....	13
3. La stratégie nationale de l'emploi.....	15
3.1. Présentation du document de la stratégie nationale de l'emploi.....	15
3.2. «Créer des emplois décents et productifs» : la vision de la SNE.....	16
3.2.1. <i>Promouvoir la création d'emplois productifs</i> .....	17
3.2.2. <i>Valoriser le capital humain</i> .....	17
3.2.3. <i>Améliorer l'efficacité des programmes actifs d'emplois et l'intermédiation sur le marché du travail</i> .....	18
3.2.4. <i>Développer la gouvernance du marché du travail et renforcer la décentralisation</i> .....	19
3.3. La matrice de mesures.....	19
3.4. Les projections de la SNE.....	20
3.5. Les principes d'opérationnalisation.....	22
3.5.1. <i>Le schéma institutionnel de mise en œuvre de la SNE</i> .....	22
3.5.2. <i>Mécanismes de financement de la SNE</i> .....	23
4. Analyse critique de la stratégie nationale de l'emploi.....	24

4.1.	Portée de la stratégie nationale de l'emploi .....	24
4.2.	Pertinence et cohérence de la stratégie nationale de l'emploi.....	24
	4.2.1. <i>Contenu</i> .....	24
	4.2.2. <i>Cohérence</i> .....	26
	4.2.3. <i>Publics cibles</i> .....	27
	4.2.4. <i>Questions de genre</i> .....	27
4.3.	Le processus de formulation de la SNE.....	28
	4.3.1. <i>Le succès inédit du tripartisme et de l'approche inclusive</i> .....	29
	4.3.2. <i>Les instances de pilotage</i> .....	29
	4.3.3. <i>La phase de diagnostic de l'emploi</i> .....	32
	4.3.4. <i>La phase de formulation</i> .....	34
	4.3.5. <i>La validation de la SNE</i> .....	36
	4.3.6. <i>La durée d'élaboration de la SNE</i> .....	36
4.4.	Les acteurs de la stratégie nationale de l'emploi .....	39
	4.4.1. <i>Le MEAS</i> .....	39
	4.4.2. <i>Les partenaires sociaux</i> .....	39
	4.4.3. <i>Les partenaires gouvernementaux</i> .....	40
	4.4.4. <i>Le Bureau international du Travail</i> .....	41
	4.4.5. <i>Autres acteurs</i> .....	41
4.5.	Appropriation de la SNE.....	42
	4.5.1. <i>Outils de communication et diffusion des études de la SNE</i> .....	42
	4.5.2. <i>Appropriation institutionnelle</i> .....	44
	4.5.3. <i>Renforcement des capacités</i> .....	45
5.	Opérationnalisation de la stratégie nationale de l'emploi .....	49
	5.1. Les défis de l'opérationnalisation .....	49
	5.2. Retards dans l'opérationnalisation .....	51
6.	Enseignements tirés de la formulation de la stratégie nationale de l'emploi au Maroc et recommandations .....	53
	6.1. Enseignements et bonnes pratiques.....	53
	6.2. Recommandations.....	56
	6.2.1. <i>Pour le BIT</i> .....	56
	6.2.2. <i>Pour le MEAS</i> .....	56
	6.2.3. <i>Renforcement des partenaires sociaux et du dialogue social</i> .....	56
	6.2.4. <i>Processus</i> .....	56
	6.2.5. <i>Mise en œuvre</i> .....	57
	Bibliographie.....	59
	Annexe 1. Liste des personnes interviewées.....	63
	Annexe 2. Caractéristiques des programmes de promotion de l'emploi en vigueur (2005-2013).....	64
	Annexe 3. Liste des participants aux comités pour le processus de formulation de la SNE.....	67
	Annexe 4. Exemple de questionnaire envoyé dans le cadre d'ateliers techniques – rempli par le ministère de l'Intérieur .....	68

## Liste des Tableaux

Tableau 1.	Objectifs d'emploi de la SNE selon la situation de référence et les scénarios projetés pour 2025 .....	21
Tableau 2.	Identification par 4 groupes de travail des principaux défis du processus de formulation de la SNE.....	47
Tableau 3.	Liste des mesures d'urgence extraites de la matrice de mesures de la SNE .....	51
Tableau 4.	Comparatif de l'avancement des travaux de la SNE au Maroc avec les phases d'élaboration d'une PNE selon le guide du BIT, situation en avril 2016.....	55

## Liste des Figures

Figure 1.	Les étapes de formulation d'une PNE.....	2
Figure 2.	Les quatre axes stratégiques de la SNE.....	17
Figure 3.	Aperçu des rubriques du cadre logique de la SNE.....	19
Figure 4.	Structure organisationnelle mise en place pour l'élaboration de la SNE .....	30
Figure 5.	Principales étapes de l'élaboration de la SNE.....	33
Figure 6.	Chronologie des activités d'élaboration de la SNE.....	38

## Liste des Graphiques

Graphique 1.	Taux d'activité et taux de scolarisation des jeunes âgés de 15 à 24 ans, 2000-2014 (%) ..	7
Graphique 2.	Part des secteurs d'activité économique dans l'emploi, 2000 et 2014 (en %) .....	9
Graphique 3.	Taux de féminisation de la population dans l'emploi, par tranches d'âge, 2000 et 2014(en %).....	10
Graphique 4.	Évolution du taux de chômage national, 2000-2014 (en %) .....	11
Graphique 5.	Taux de chômage selon le diplôme, 2014 (en %) .....	12
Graphique 6.	Intensité en emplois de la croissance (nombre d'emplois créés par point de PIB), par secteur et selon les scénarios de croissance .....	21
Graphique 7.	Taux net de scolarisation, par sexe et par cycle d'enseignement, 2011-2012 (en %) .....	28

## Liste des Encadrés

Encadré 1:	Définition et calcul du taux de NEET .....	8
Encadré 2:	Une bonne appropriation de la SNE dès le début.....	34
Encadré 3:	Du 22 juillet au 16 octobre 2014, une activité intense pour finaliser les thèmes de la SNE .....	36
Encadré 4:	La mise en œuvre de la SNE d'après le Document de stratégie nationale pour l'emploi	49



## Liste des acronymes et abréviations

AECID	Agence espagnole de coopération internationale pour le développement
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
BIT	Bureau international du Travail
CCN	Comité consultatif national (phase de diagnostic)
CIE	Comité interministériel de l'emploi
CP	Comité de pilotage (phase de diagnostic)
CSPE	Conseil supérieur pour la promotion de l'emploi
HCP	Haut-Commissariat au plan
MEAS	Ministère de l'emploi et des Affaires sociales
MENFP	Ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle
PNE	Politique nationale de l'emploi
SNE	Stratégie nationale de l'emploi



## Remerciements

Nous remercions vivement l'auteur de cette étude, Nicolas Serrière. Celle-ci a également bénéficié des contributions substantielles d'Éléonore d'Achon qui a suivi le document de sa conception à sa finalisation. Samia Ouzgane a également appuyé cette étude et a fourni d'importantes contributions tout au long du processus de rédaction. Enfin, des commentaires ont également été fournis par Aurelio Parisotto.

Enfin un grand merci à Elisabeth Fortuna pour son travail de correction ainsi qu'à Mariela Dyrberg et Annette Brandstätter pour leur précieuse aide à la mise en forme de ce texte.



## 1. Introduction

En décembre 2012, le gouvernement du Maroc lançait, avec l'assistance technique du Bureau international du Travail et le soutien financier de l'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement (AECID), le chantier novateur et ambitieux de la stratégie nationale de l'emploi (SNE). Dans un pays en proie à de nombreuses transformations – politiques, économiques, démographiques –, l'emploi a pris une place centrale pour la réalisation des ambitions de développement national résultant de la réforme constitutionnelle de 2011.

La nouvelle Constitution a introduit des avancées démocratiques notables, renforçant les pouvoirs du Premier ministre, consacrant l'égalité entre hommes et femmes, créant la Cour constitutionnelle, instaurant une séance hebdomadaire du Conseil du gouvernement présidé non plus par le roi, mais par le Premier ministre, et faisant référence de manière directe à des conventions et traités internationaux dans le domaine des droits fondamentaux.

Ces progrès ont trouvé une application concrète dans le processus de formulation de la SNE. Alors que le pays n'avait jusqu'alors jamais eu de politique *nationale* pour l'emploi (PNE), la SNE a été développée selon un processus inédit au Maroc basé sur la participation active des partenaires sociaux et de partenaires gouvernementaux concernés par l'emploi, tels les ministères de l'éducation, de la formation professionnelle, des finances, etc. L'emploi devenait donc un enjeu national, placé au centre des stratégies de développement national, et non plus considéré comme le produit attendu d'une croissance économique – d'ailleurs très fragile au début des années 2010.

Cela impliquait l'adoption d'un nouveau paradigme d'action et de nouvelles méthodologies participatives entre des partenaires peu habitués à collaborer jusque-là. Pour le gouvernement et le ministère de l'Emploi et des Affaires sociales (MEAS), bien évidemment en première ligne, cela a représenté un risque politique, dans la mesure où le développement d'une SNE ne permet pas les mêmes effets d'annonce que l'introduction de programmes d'emploi. Une stratégie se développe et est mise en œuvre sur un temps long, alors que les programmes permettent d'apporter une réponse rapide à un problème donné (souvent, dans le cas du Maroc, au bénéfice des jeunes diplômés). Cela donnait également au MEAS un rôle nouveau en ce sens qu'il lui était donné des responsabilités allant au-delà de la gestion de programmes actifs ou passifs pour l'emploi: l'emploi devenait au Maroc une question de développement national.

Le résultat, indiscutablement, valait l'investissement financier et politique. Le Maroc s'est doté, en deux ans et demi, de décembre 2012 à juillet 2015, d'une stratégie de l'emploi inclusive (de par la participation active de tous les partenaires), globale (s'appuyant sur de nombreux leviers de l'action publique) et équilibrée (faisant appel à des mesures agissant sur l'offre et la demande de travail, promouvant la création d'emplois productifs et facilitant la transition vers des emplois de qualité).

Il y a peu d'exemples, dans la région, de mise en œuvre d'une stratégie d'une telle ampleur. Quels enseignements le cas marocain peut-il nous livrer qui puissent être utiles pour d'autres pays souhaitant se livrer à pareil exercice? C'est la question principale de cette étude.

### 1.1. Le plein emploi, un objectif universel

Promouvoir le travail décent et le plein emploi est le centre de l'action du Bureau international du Travail (BIT). La convention n° 122, dont le Maroc est signataire depuis 1979, consacre le plein emploi, productif et librement choisi, comme objectif essentiel d'une PNE. Réaliser cet objectif implique la mise en place d'un ensemble d'actions visant à

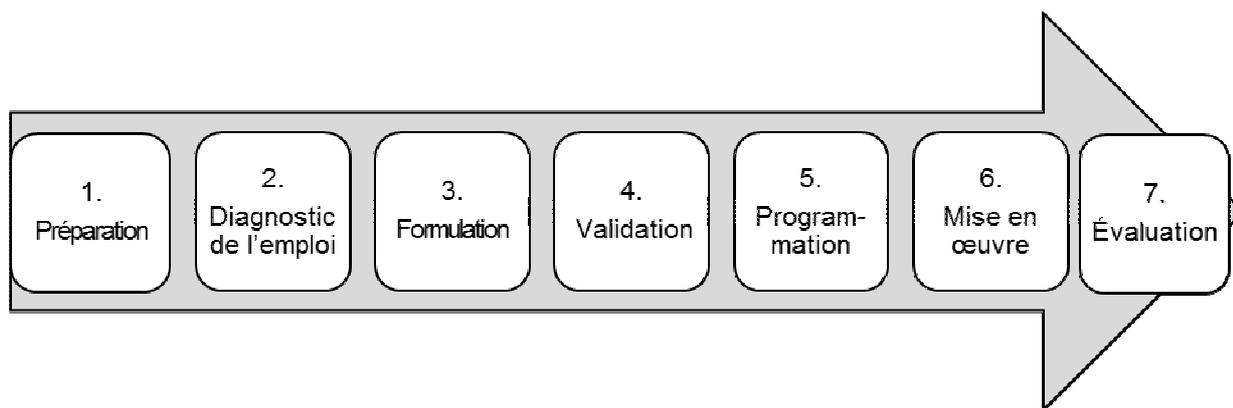
stimuler la croissance et le développement économique, à élever le niveau de vie de la population, à répondre aux besoins de main-d'œuvre et à résoudre les problèmes de chômage et de sous-emploi. Ces actions doivent être multidimensionnelles, ciblant les aspects de l'offre et de la demande tant au niveau de l'économie nationale qu'à celui de la main-d'œuvre, avec tout ce que cela englobe en termes d'implication des différents acteurs concernés, y compris les partenaires sociaux.

La manière d'atteindre l'objectif du plein emploi doit tenir compte du stade et du niveau de développement économique de chaque pays, et doit notamment être appliquée grâce à des méthodes adaptées aux conditions et aux usages nationaux. Le BIT, mandaté pour fournir à ses Membres des conseils sur mesure en matière de politiques de l'emploi, a publié, en 2014, le *Guide pour la formulation des politiques nationales de l'emploi* (BIT, 2014c), qui a d'ailleurs servi de référence pour le développement de la SNE au Maroc.

## 1.2. Les phases d'élaboration d'une politique nationale de l'emploi

Le *Guide pour la formulation des politiques nationales de l'emploi* décrit le cadre opérationnel et le processus type de formulation de la PNE. À travers de sept étapes (reprises en condensé ci-dessous), le but du guide est de proposer un cadre commun d'actions et de mettre en lumière les principaux composants et contenus d'une PNE. Ces sept étapes sont illustrées à la figure 1 et sont explicitées ci-après.

Figure 1. Les étapes de formulation d'une PNE



Source: BIT, 2014c.

### 1.2.1. La phase de préparation

La phase de préparation sert, en premier lieu, à définir la vision de la PNE et les valeurs et principes qui orienteront la suite du processus. Elle sert également à mettre sur pied le cadre organisationnel, c'est-à-dire à identifier l'ensemble des parties prenantes ainsi que les modalités de leurs interventions. Le cadre organisationnel devrait comprendre un comité directeur et une équipe technique.

En plus du ministère chargé de l'emploi, le comité directeur devrait être composé de membres issus de structures gouvernementales concernées, telles que les ministères des finances, de l'éducation et de la formation professionnelle, etc. ainsi que des partenaires sociaux, afin de tendre vers une cohérence politique et garantir la durabilité du processus.

L'équipe technique est nommée pour accompagner le cycle politique dans son intégralité. Elle peut être composée d'experts techniques provenant du ministère chargé de l'emploi ou d'autres structures. Elle a pour mission de coordonner les idées de tous les acteurs.

### *1.2.2. La phase d'identification de la situation de l'emploi*

Cette phase vise à produire une analyse de la situation de l'emploi identifiant les opportunités et contraintes du marché du travail, ainsi que l'examen des politiques macro- et micro-économiques ayant un impact sur l'emploi. Une bonne analyse de situation implique donc un ensemble d'études, de consultations et de débats pour offrir une large couverture des questions pertinentes et pour prendre en compte les multiples enjeux et perspectives liés à l'emploi. Afin d'être pertinente et d'offrir une base solide au futur développement d'une PNE, l'analyse de situation doit donc impliquer, dès son lancement, toutes les parties prenantes, y compris les partenaires sociaux.

### *1.2.3. La phase de formulation*

Sur la base du diagnostic de l'emploi, les acteurs impliqués établissent un ordre de priorités et proposent des options politiques en vue de leur traitement. Si certaines options peuvent être communes à plusieurs pays, leur combinaison, leur priorisation et les mesures qui y sont liées sont, elles, spécifiques à chaque contexte national.

Il relève de la responsabilité de l'équipe technique nationale, avec la pleine implication des parties prenantes, de prendre en compte les aspects mentionnés lors de la phase précédente pour préparer un document de stratégie politique. C'est à ce stade que les objectifs stratégiques et les cibles en matière d'emploi sont clairement définis, ainsi que les mécanismes de coordination, le cadre de suivi et évaluation, et le chiffrage de la mise en œuvre. Comme pour le diagnostic, le processus de formulation des politiques de l'emploi doit être sous-tendu par un dialogue social à grande échelle afin de garantir un consensus et une plateforme commune qui faciliteront l'appropriation et la mise en œuvre de la politique.

Le plan d'action peut être formulé en parallèle ou seulement à l'issue de l'adoption formelle de la PNE (voir étape 5). C'est au niveau du plan d'action qu'est établi le budget détaillé de mise en œuvre de la PNE.

### *1.2.4. La phase de validation, d'adoption et de communication*

Le projet de PNE doit être soumis à la validation des parties prenantes, par exemple lors d'un atelier national tripartite ou d'une succession d'ateliers régionaux, selon la configuration et le contexte nationaux.

L'adoption de la PNE est une étape importante, car c'est à ce moment que lui sera donnée sa force exécutoire. Cette formalisation commence dès son adoption par le gouvernement, qui décide de sa forme officielle: déclaration, décret, loi d'orientation ou autre.

Dernier aspect important de cette phase, la présentation de la PNE au public. C'est une étape importante qui consiste non seulement à communiquer à ce sujet, mais aussi à «informer les acteurs et les bénéficiaires sur le contenu de la politique et leur rôle dans sa mise en œuvre» afin de contribuer à l'appropriation de la politique au niveau national.

### *1.2.5. La phase de programmation et de budgétisation*

Si le plan d'action n'a pas été défini auparavant lors de l'étape de formulation, il est possible de le mettre sur pied lors de cette cinquième phase. Il s'agit là de définir les méthodes et les moyens pour réaliser les objectifs de la PNE. En particulier, le plan d'action détaille les interventions à prévoir et les responsabilités, ou la propriété, de ces interventions, ainsi que les conditions dans lesquelles elles peuvent se faire, notamment

pour ce qui est des besoins en renforcement de capacités techniques et des exigences en matière de budget.

### **1.2.6. La phase de mise en œuvre**

Étape critique de la réalisation d'une PNE, une mise en œuvre réussie va dépendre de certains principes dont:

- i) une appropriation effective de la PNE par tous les acteurs concernés;
- ii) une participation active de leur part; et
- iii) un dialogue (tripartite et interministériel) entre eux. Il est donc essentiel de disposer d'une structure permanente faisant fonction de comité de pilotage de la PNE. Cette structure doit être de nature tripartite et interministérielle afin de garantir la présence de tous les acteurs.

Au-delà de ces principes, le succès d'une PNE dépend aussi des moyens mis à sa disposition, notamment un cadre opérationnel effectif et efficace, des ressources budgétaires adaptées et des acteurs compétents par rapport à leurs missions et objectifs dans le cadre de la PNE.

### **1.2.7. La phase de suivi-évaluation**

Cette étape consiste à s'interroger sur la réalisation des objectifs de la PNE et sur les effets qu'elle génère pour donner lieu à d'éventuels ajustements.

Le suivi-évaluation doit inclure tous les participants, de même que les résultats doivent être mis à disposition de tous.

La qualité du processus de formulation de la PNE conditionne le succès de sa mise en œuvre. Un large dialogue impliquant l'ensemble des parties prenantes tout au long du processus est essentiel afin que les mesures retenues soient partagées par les acteurs impliqués, sans quoi leur mobilisation pour la mise en œuvre de la PNE risque d'être compromise.

## **1.3. Pourquoi une stratégie de l'emploi au Maroc**

La création d'emplois au Maroc a longtemps été considérée comme une résultante de la croissance économique. Depuis la fin des années 2000, le Maroc a ainsi engagé un certain nombre de réformes – sociales, économiques et politiques – souvent ambitieuses, telles le Plan Maroc Vert, le Plan national d'accélération industrielle, l'Initiative nationale pour le développement humain, et d'autres encore, visant à moderniser l'économie et la société marocaines. L'emploi est impacté par ces réformes, mais de manière indirecte, sans recherche de cohérence, de coordination ou de synergie entre ces initiatives.

Une autre confusion de la prise en compte de l'emploi au Maroc a été de se concentrer sur une catégorie d'actifs, celle des demandeurs d'emplois jeunes et diplômés. Par exemple, parmi les programmes les plus importants lancés par le pays, le programme Moubadara (Initiative) vise à favoriser l'embauche des chercheurs d'emploi diplômés ou en difficulté d'insertion au sein d'associations de proximité et de services sociaux et éducatifs par le biais de subventions forfaitaires. Quant au programme TAETIR (Encadrement), il entend améliorer l'employabilité des diplômés chômeurs de longue durée par l'octroi d'une bourse mensuelle à hauteur d'une année (voir annexe 2 pour une description de ces programmes).

Non que ces programmes soient inutiles ou de mauvaise qualité, mais l'offre de travail marocaine ne se réduit assurément pas à cette catégorie d'actifs.

De fait, la croissance économique, pourtant soutenue dans les années 2000, n'a pas engendré de création d'emplois durables et productifs en nombre suffisant pour toutes les femmes et tous les hommes, jeunes et adultes, diplômés ou non, qui étaient en recherche d'emploi. Face à la recrudescence de l'inactivité forcée, du chômage de longue durée et à la persistance du sous-emploi, bref, à un panorama de l'emploi de plus en plus complexe, le gouvernement du Maroc s'est rendu compte que le cadre d'action traditionnel n'était pas adapté et il s'est engagé à faire de la promotion d'emplois décents une priorité nationale.

Promouvoir la création d'emplois décents, c'est-à-dire d'emplois pour lesquels le respect des principes et droits fondamentaux du travail, les conditions du dialogue social, le bénéfice de services planchers de sécurité sociale et un niveau de revenu minimum jugé socialement admissible sont garantis, représente un cadre d'action totalement novateur pour le Maroc. Cela implique la mise en place de politiques publiques ambitieuses dans les domaines concernés tels que les domaines social, monétaire, du commerce extérieur, de la santé, de la famille, de l'éducation, du développement durable, de la formation professionnelle, le tout dans un cadre tripartite qui responsabilise les partenaires sociaux.

Dans le cas du Maroc, le MEAS a lancé, avec le soutien financier et technique du BIT, le processus de formulation de la SNE dont l'ambition est de créer un cadre mettant en cohérence l'ensemble des actions publiques en faveur de l'emploi au niveau national, recouvrant l'ensemble des leviers susceptibles de créer des emplois en quantité et qualité suffisantes et regroupant l'ensemble des acteurs concernés par l'emploi. C'est le processus de formulation de cette dernière qui fait l'objet de cette étude de capitalisation.

#### **1.4. Objectifs et méthodologie de l'étude**

L'objectif de cette étude est de revenir sur le processus de formulation de la SNE afin de dégager des enseignements du point de vue tant du processus que du produit final. Pour ce qui est du produit final – la SNE, donc –, l'étude va s'intéresser à sa portée, à sa logique, à sa pertinence par rapport aux problèmes d'emplois nationaux et à son degré d'appropriation par les parties prenantes. En ce qui concerne le processus d'élaboration, l'étude va chercher à mettre en avant ses points forts et ses faiblesses. Enfin, l'étude visera également à analyser la justesse et la pertinence de l'assistance fournie par le BIT. Ces enseignements s'inscrivent dans une série d'études de cas développées par le BIT pour documenter les expériences de formulation et de mise en œuvre de politiques et programmes d'emploi de la part de ses mandants.

La méthodologie adoptée pour cette étude est basée sur des entretiens ciblés structurés et sur une revue de la littérature existante (documents de projets, coupures de presse, bulletins officiels, etc.). Parmi les nombreuses personnes et institutions ayant pris part aux travaux d'élaboration, ont été retenues principalement celles ayant participé de manière continue et régulière aux travaux d'élaboration et de rédaction. Ces personnes ont acquis une mémoire institutionnelle importante permettant de bien cerner les tenants et aboutissants de ce processus long et complexe. La contrepartie de cette sélection est que la base d'entretiens effectués est sensiblement plus limitée que celle, par exemple, d'une évaluation de projet. Dans le cas présent, l'accent est mis sur la collecte d'informations qualitatives permettant de saisir les détails du processus de formulation de la SNE. La liste des interlocuteurs se trouve à l'0.

En ce qui concerne la revue de la littérature, il s'agit des documents produits tout au long du processus de formulation de la SNE. La liste de ces documents se trouve dans la bibliographie. Un site<sup>1</sup> a été mis en place dans le cadre du processus de formulation de la SNE comme outil de communication. Il contenait les documents de travail, tels les questionnaires distribués aux participants des ateliers thématiques, ainsi que des entretiens filmés de diverses parties prenantes. À la date de la rédaction de cette étude, ce site est toujours disponible, mais certaines parties sont protégées par un mot de passe. Par ailleurs, des interviews des participants clés au processus de formulation se trouvent sur une chaîne dédiée de la plateforme de vidéos Youtube<sup>2</sup>.

## 1.5. Plan de l'étude

Dans un premier temps (voir section 2), l'étude revient sur la situation de l'emploi au Maroc, d'un point de vue tant quantitatif que qualitatif. Cette partie reprend, en les remettant à jour, les données mises en avant par l'*Étude de diagnostic sur la situation de l'emploi* (MEAS, 2014). Cette section passe également en revue les principaux outils de promotion de l'emploi utilisés par le gouvernement.

La partie suivante (voir section 3) est principalement descriptive. Elle présente la SNE en mettant en avant ses principales caractéristiques, sa vision et ses axes d'action.

Plus analytique, la section 4 met en avant les points forts et les points faibles de la SNE, en prenant comme référence le *Guide pour la formulation des politiques nationales de l'emploi* du BIT. Elle reprend par ailleurs des points spécifiques de la SNE qui en déterminent l'aspect novateur (tels les publics cibles, son développement consultatif et inclusif, etc.) dans le contexte marocain.

La section 5 présente les grands principes d'opérationnalisation de la SNE.

Enfin, la section 6 met en avant des points d'enseignement par rapport au processus de formulation de la SNE qui pourraient être utiles à d'autres gouvernements cherchant à élaborer une PNE, et propose des recommandations pour un processus de formulation réussi.

---

<sup>1</sup> [www.sne-maroc.com/](http://www.sne-maroc.com/), site actuellement (oct. 2016) irrégulièrement disponible.

<sup>2</sup> [www.youtube.com/channel/UCj5pNo2dLjnvKXzWCpdLcGQ](https://www.youtube.com/channel/UCj5pNo2dLjnvKXzWCpdLcGQ).

## 2. Situation de l'emploi au Maroc

Bien que la croissance économique ait été relativement élevée et soutenue (4,5 pour cent par an en moyenne sur la période 1999-2011), celle-ci n'a pas permis de créer suffisamment d'emplois durables et productifs. L'analyse des relations entre croissance économique, chômage et productivité au Maroc montre que la croissance économique est le levier essentiel de la création d'emplois, mais pas nécessairement de la réduction du taux de chômage. Une hausse du PIB d'un point de pourcentage entraîne la création d'environ 30 000 postes, avec une contribution plus forte des activités secondaires et tertiaires. Or, 180 000 jeunes entrent sur le marché du travail tous les ans.

### 2.1. Le marché du travail

Le marché du travail du Maroc est par ailleurs en pleine évolution du fait d'un certain nombre de transitions démographiques et économiques impactant les taux d'activité, d'emploi, de sous-emploi, d'emploi informel et de chômage.

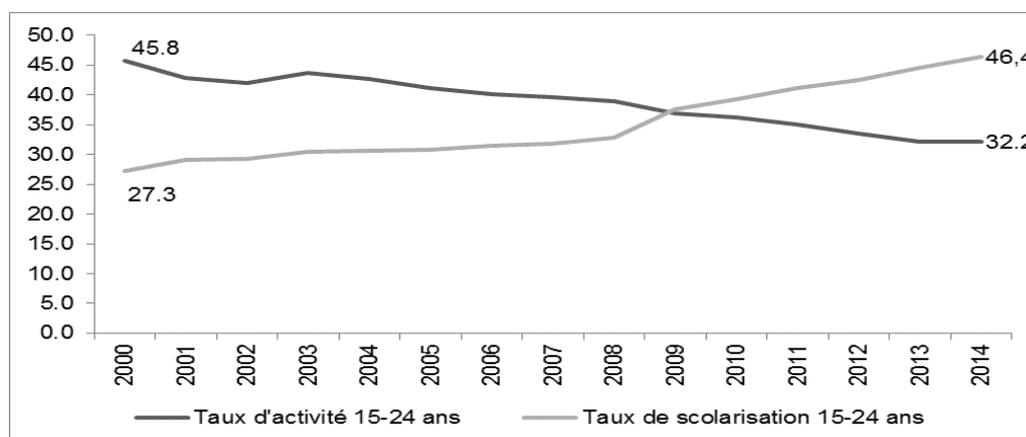
#### 2.1.1. *Activité et inactivité*

Entre 1999 et 2013, les chiffres des enquêtes sur l'emploi du Haut-Commissariat au plan montrent une tendance à la baisse du taux d'activité national: de 54,5 pour cent en 2000, le taux d'activité est descendu à 48,3 pour cent en 2013. Cette baisse se ressent pratiquement autant pour les hommes (79,3 pour cent d'activité en 1999 contre 73 pour cent en 2013, soit une baisse de plus de 6 points de pourcentage) que pour les femmes (dont le taux est plus fluctuant au cours de la période 1999-2013, mais qui passe néanmoins de 30,4 pour cent à 25,1 pour cent) (HCP, 2014).

La raison de cette baisse s'explique en grande partie par la réduction du niveau d'activité des jeunes de 15 à 24 ans, qui est passé de 45,8 pour cent en 2000 à 32,2 pour cent en 2014, impactant le taux d'activité national (HCP, 2014).

Ce phénomène n'est pas que négatif, car, en premier lieu, cette baisse traduit les progrès de scolarisation des jeunes. Alors que 27,3 pour cent d'entre eux étaient scolarisés en 2000, 46,4 pour cent l'étaient en 2014 (voir graphique 1). Par ailleurs, ces progrès ont bénéficié aux filles autant qu'aux garçons (voir graphique 7).

Graphique 1. Taux d'activité et taux de scolarisation des jeunes âgés de 15 à 24 ans, 2000-2014 (%)



Source: Haut-Commissariat au plan, Enquête nationale sur l'emploi<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Voir [http://www.hcp.ma/Enquete-nationale-sur-l-emploi\\_a89.html](http://www.hcp.ma/Enquete-nationale-sur-l-emploi_a89.html).

Mais cette baisse d'activité chez les jeunes est aussi le reflet d'une part importante d'entre eux qui n'ont ni emploi ni éducation ou formation (connus sous l'acronyme anglais NEET, *Not in Employment, Education or Training*). Il n'y a pas encore de données tendanciennes pour évaluer ce phénomène, mais il est suffisamment reconnu pour que le Haut-Commissariat au plan (HCP) s'engage en 2016 à diffuser régulièrement le taux de NEET. En 2015, ce taux est estimé à 27,9 pour cent au niveau national, ce qui place le Maroc dans la moyenne des pays à revenu moyen inférieur. Cette statistique prend tout son intérêt lorsqu'elle est désagrégée par sexe: le taux de NEET pour les jeunes femmes s'élève à 45,1 pour cent contre 11,4 pour cent pour les jeunes hommes (HCP, 2014).

Le taux de NEET est une donnée délicate à interpréter. Dans le cas du Maroc, cette statistique permet de mieux cerner l'inactivité des jeunes, confirmant certaines tendances déjà évoquées plus haut. Pour les jeunes hommes, le bas taux de NEET se rapporte essentiellement au chômage: les jeunes hommes sans emploi restent disponibles pour occuper un et sont à la recherche d'un emploi. Pour les jeunes femmes en revanche, le taux élevé de NEET se rapporte non seulement au chômage, mais également à une situation d'exclusion du marché du travail confirmée par le très faible taux d'activité des femmes. Les femmes au Maroc sont non seulement très nombreuses à ne pas avoir d'emploi, mais une fois qu'elles ont quitté le système éducatif elles restent durablement hors du marché du travail.

#### Encadré 1: Définition et calcul du taux de NEET

Contrairement aux concepts de chômage et d'emploi, il n'y a pas de définition internationale standardisée pour les jeunes qui n'ont ni emploi ni éducation ou formation (les NEET, *Not in Employment, Education or Training*). Eurostat, le BIT et d'autres organisations ont néanmoins décidé d'adopter la définition suivante: «le taux de NEET correspond au pourcentage de la population d'un groupe d'âge et de sexe donné, qui n'est pas en emploi et qui ne suit pas de cursus éducatif ou de formation. En d'autres termes, les NEET sont toutes les personnes non étudiantes au chômage ou inactives».

Le numérateur de l'indicateur se réfère aux personnes qui remplissent deux conditions: 1) elles n'ont pas d'emploi et sont donc au chômage ou inactives; et 2) elles n'ont pas bénéficié d'éducation ou de formation dans les quatre semaines précédant l'enquête. Le dénominateur se réfère à la population totale du même groupe d'âge et de même sexe.

L'indicateur n'est pas si aisé à calculer qu'il paraît, car il est nécessaire de croiser plusieurs types de données. Une formule utilisée par le BIT est la suivante:

$$\text{Taux de NEET} = \frac{\text{nombre de jeunes} - \text{nombre de jeunes en emploi} - \text{nombre de jeunes en éducation ou en formation}}{\text{nombre total de jeunes}} \times 100$$

Même sur la base de cette formule, le concept de NEET reste difficile à évaluer et à interpréter. Pour plus d'informations concernant son interprétation, la page de blog suivante propose des données utiles (en anglais): *4 things you should know about NEETs* (<http://iloblog.org/2015/02/06/4-things-you-should-know-about-neets/>).

Source: BIT, 2015.

Enfin, de fortes disparités en termes de formation affectent la population active, par milieu de résidence (19,6 pour cent des actifs ruraux sont diplômés contre 57,9 pour cent des actifs urbains en 2012) et selon le genre (33,2 pour cent femmes actives sont diplômées contre 42,5 pour cent des hommes actifs en 2012). Ces disparités en termes de formation renforcent les divergences productives au sein du secteur privé, avec le maintien d'un nombre important de très petites entreprises à faible productivité. Il impacte négativement la qualité du travail, le rendement des unités de production et la compétitivité économique nationale.

### 2.1.2. L'emploi en volume

La structure de l'emploi est en pleine transition au Maroc (voir graphique 2). En 2000, l'agriculture était de loin le premier pourvoyeur d'emplois, avec une part de 45,9 pour cent. En 2014, il est devenu le deuxième secteur le plus important, avec une part de 39,4 pour cent, derrière le secteur des services.

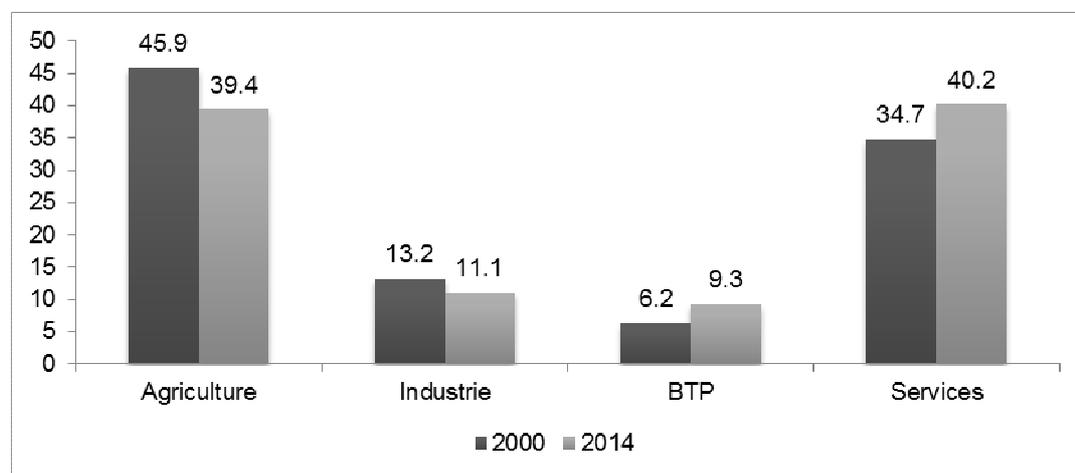
La part de l'emploi du secteur des services est passée de 34,7 pour cent en 2000 à 40,2 pour cent en 2014, pour devenir le premier secteur d'emploi. Les branches porteuses sont le commerce de détail et la réparation d'articles domestiques, les services personnels, les transports terrestres, et les hôtels et restaurants.

Le recul du secteur de l'agriculture, qui reste le principal secteur employeur en milieu rural, s'explique, en partie, par un exode rural important, l'attractivité de certains secteurs de production, notamment les BTP et les services, ainsi que l'introduction de nouveaux modes de production de plus en plus mécanisés et nécessitant donc moins de main-d'œuvre.

Le secteur de l'industrie a connu une régression, surtout en milieu urbain. Sa part dans l'emploi total est passée, entre 2000 et 2014, de 13,2 pour cent à 11,1 pour cent. Cette baisse s'explique, entre autres, par la modernisation du mode de production de certaines activités et par l'émergence de nouvelles industries à forte valeur ajoutée et plus intensives en capital qu'en main-d'œuvre.

En revanche, sous l'impulsion des grands projets d'infrastructure et d'expansion des activités immobilières, le secteur des BTP a connu, entre 2000 et 2011, un essor important en termes de création d'emplois. Bien que cet essor se soit atténué depuis, la part des BTP dans l'emploi total est passée, entre 2000 et 2014, de 6,2 pour cent à 9,3 pour cent au niveau national.

**Graphique 2. Part des secteurs d'activité économique dans l'emploi, 2000 et 2014 (en %)**



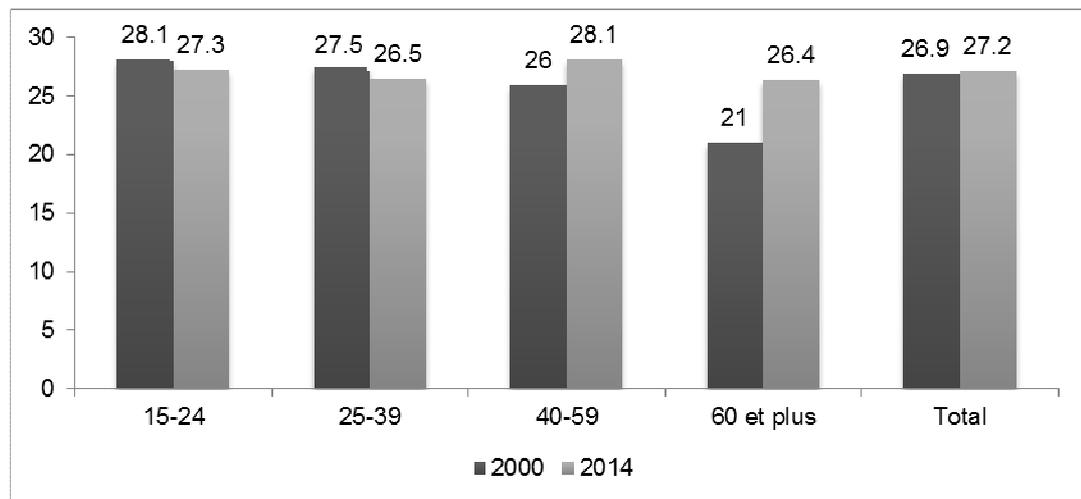
Source: Haut-Commissariat au plan, Enquête nationale sur l'emploi<sup>4</sup>.

Les femmes âgées de 15 ans et plus ne représentaient, en 2014, que 27,2 pour cent de l'emploi global (20 pour cent en milieu urbain et 34,2 pour cent en milieu rural), une part quasiment stable par rapport à l'année 2000 lorsque celle-ci était 26,9 pour cent (21,7 pour cent en milieu urbain et 31,6 pour cent en milieu rural) (voir graphique 3). Toutefois, si les efforts entrepris en termes de promotion des conditions de la femme n'ont pas eu d'impact

<sup>4</sup> Voir [http://www.hcp.ma/Enquete-nationale-sur-l-emploi\\_a89.html](http://www.hcp.ma/Enquete-nationale-sur-l-emploi_a89.html).

significatif sur le niveau de participation féminine à l'emploi, ils ont, en revanche, influé sur la qualité de la participation à l'activité économique en ouvrant la voie à des postes plus qualifiés.

**Graphique 3. Taux de féminisation de la population dans l'emploi, par tranches d'âge, 2000 et 2014 (en %)**



Source: Haut-Commissariat au plan, Enquête nationale sur l'emploi<sup>5</sup>.

### 2.1.3. Qualité de l'emploi

L'emploi est segmenté en trois secteurs, avec des caractéristiques très différentes en termes de qualité. Les deux premiers secteurs, représentés par l'emploi public et l'emploi privé formel, concentrent la main-d'œuvre diplômée. Le troisième, l'emploi privé informel, présente une forte prévalence d'emplois précaires, peu productifs et occupés par des travailleurs ayant un faible niveau scolaire. En 2013, selon les derniers chiffres du HCP, l'emploi dans le secteur public se situait à 8,7 pour cent, contre 89,9 pour cent dans le secteur privé. Dans le secteur privé, les emplois décents restent minoritaires: en 2012, seuls 33 pour cent des emplois bénéficiaient de couverture sociale, et 32 pour cent étaient basés sur des contrats de travail écrits (39,6 pour cent en milieu urbain et 10,9 pour cent en milieu rural; 8,9 pour cent chez les jeunes de 15 à 24 ans; 12,1 pour cent chez les non-diplômés; 77 pour cent chez les diplômés du supérieur) (HCP, 2013b). De même, l'emploi faiblement productif reste important: malgré son recul au cours des dernières années, l'emploi non rémunéré représente encore 22,5 pour cent de l'emploi au niveau national et 41,6 pour cent en milieu rural. Le taux de salariat a progressé de 37,7 pour cent en 2000 à 44,9 pour cent en 2014 (HCP, 2015a).

L'emploi irrégulier et saisonnier représente environ 8 pour cent de l'emploi total et connaît une recrudescence depuis 2008, suite à la crise économique et financière internationale qui a affecté une partie des entreprises marocaines dont la production est destinée en grande partie à l'exportation.

L'emploi demeure peu qualifié. En 2014, 62 pour cent des actifs occupés n'avaient pas de diplôme. Les détenteurs de diplômes de niveau moyen<sup>6</sup> représentaient 26,6 pour cent, et ceux de niveau supérieur<sup>7</sup> 11,4 pour cent. Selon les secteurs, la part des diplômés

<sup>5</sup> Voir [http://www.hcp.ma/Enquete-nationale-sur-l-emploi\\_a89.html](http://www.hcp.ma/Enquete-nationale-sur-l-emploi_a89.html).

<sup>6</sup> Les diplômés de niveau moyen regroupent les certificats de l'enseignement primaire, ceux du secondaire collégial et les diplômes de qualification ou de spécialisation professionnelle.

<sup>7</sup> Les diplômés de niveau supérieur regroupent les baccalauréats, les diplômes de techniciens ou de techniciens spécialisés et les diplômes d'enseignement supérieur (facultés, grandes écoles et instituts).

était, en 2014, de 15,8 pour cent dans l'agriculture, 37 pour cent dans les BTP, 47,4 pour cent dans l'industrie et 57,3 pour cent dans les services (HCP, 2015a).

#### 2.1.4. Sous-emploi

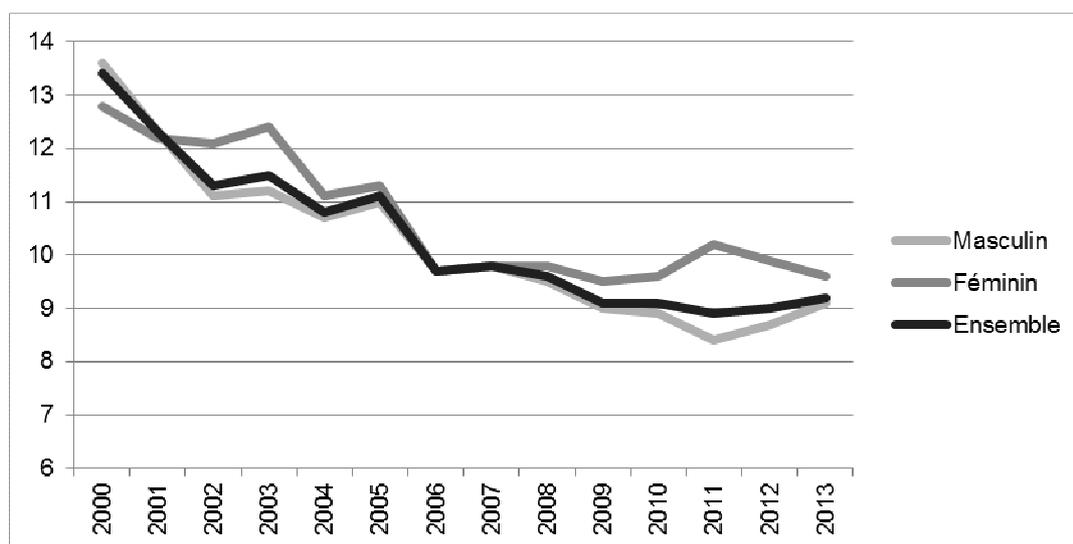
Au même titre que le chômage, le sous-emploi représente l'une des principales composantes de la sous-utilisation de la main-d'œuvre. Il permet de renseigner sur les actifs occupés qui travaillent moins longtemps ou de façon moins productive qu'ils ne seraient en mesure et désireux de le faire.

Comme le chômage, le sous-emploi a connu une baisse tendancielle entre les années 2000 et 2014. En volume, il est passé, durant cette période, de 1,3 million à 1,1 million, soit une réduction de près de 200 000 actifs occupés sous-employés. Cela se ressent sur le taux de sous-emploi, qui est passé de 14,6 pour cent à 10,3 pour cent pour la même période. Le sous-emploi est surtout répandu au sein du secteur des BTP, où il a atteint, en 2014, 17 pour cent de l'emploi de ce secteur.

#### 2.1.5. Chômage

Le taux de chômage a enregistré, entre 2000 et 2014, une baisse tendancielle profitant à toutes les catégories d'actifs. Il est passé de 13,4 pour cent à 9,9 pour cent au niveau national, de 21,4 pour cent à 14,8 pour cent en milieu urbain et de 5 pour cent à 4,2 pour cent en milieu rural où prédomine plutôt le sous-emploi. Il est toutefois nécessaire de nuancer cette baisse en rappelant la réduction notable d'activité sur le marché du travail; en d'autres termes, si certains anciens chômeurs ont pu trouver un emploi, il est également probable que d'autres, notamment parmi les jeunes, se sont, au mieux, retrouvés en formation ou, au pire, simplement découragés de ne trouver ni emploi ni formation à leur goût et restent donc désœuvrés. Ce sont les fameux NEET, dont on estime la part à 27,9 pour cent de la tranche d'âge des 15-24 ans en 2015.

Graphique 4. Évolution du taux de chômage national, 2000-2014 (en %)

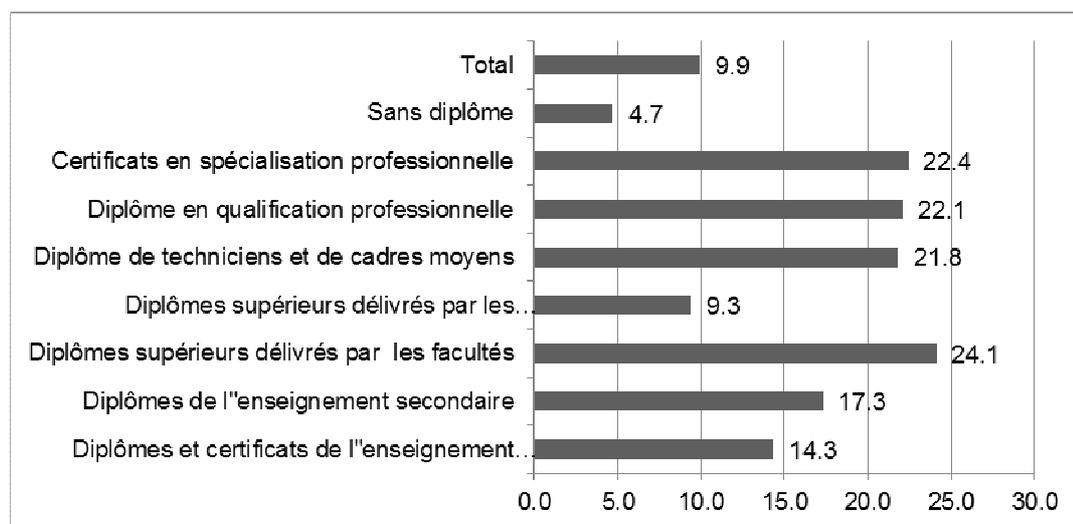


Source: Haut-Commissariat au plan, Enquête nationale sur l'emploi<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Voir [http://www.hcp.ma/Enquete-nationale-sur-l-emploi\\_a89.html](http://www.hcp.ma/Enquete-nationale-sur-l-emploi_a89.html).

Le chômage reste, cependant, encore élevé parmi les jeunes âgés de 15 à 24 ans pour lesquels, en 2014, le taux de chômage a atteint 20,1 pour cent au niveau national et 38,1 pour cent en milieu urbain. Il est également plus élevé parmi les diplômés; il a atteint 15,5 pour cent parmi les diplômés de niveau moyen et 20,9 pour cent parmi ceux ayant un diplôme de niveau supérieur, pour lesquels la baisse a été de plus de 8 points depuis 2000. Selon les types de diplômes, les personnes les plus touchées sont notamment les détenteurs de diplômes de l'enseignement supérieur délivrés par les facultés (24,1 pour cent) et ceux ayant des diplômes de formation professionnelle de niveau spécialisation (22,4 pour cent), de niveau qualification professionnelle (22,1 pour cent) et les techniciens y compris les techniciens spécialisés (21,8 pour cent). Le taux de chômage des non-diplômés est de 4,7 pour cent, mais ils occupent souvent des emplois précaires et peu productifs (graphique 5).

**Graphique 5. Taux de chômage selon le diplôme, 2014 (en %)**



Source: Haut-Commissariat au plan, Enquête nationale sur l'emploi<sup>9</sup>.

Plus de la moitié des chômeurs (50,4 pour cent) sont des primo-demandeurs d'emploi. Le chômage de longue durée est prédominant, touchant plus fortement les femmes et les jeunes. En 2013, 64 pour cent des chômeurs étaient sans emploi depuis plus de douze mois.

## 2.2. Les défis à relever

L'étude diagnostique de la situation de l'emploi au Maroc a mis en avant plusieurs contraintes majeures pour l'expansion de l'emploi. Trois sont particulièrement importantes.

La première concerne la faible dynamique de création d'emplois dans le secteur formel de l'économie. C'est d'autant plus dommageable que ce sont ceux qui se rapprochent le plus des emplois décents, c'est-à-dire des emplois productifs, bien rémunérés, stables et les plus à même d'être intégrés au système de protection sociale et de retraite. La faible propension du secteur privé moderne à créer des emplois s'explique, d'une part, par la faible compétitivité de l'économie et, d'autre part, par la segmentation du marché de l'emploi. Par ailleurs, la situation budgétaire tendue que connaît le pays, avec un déficit budgétaire supérieur à 5 pour cent du PIB, ainsi que le niveau relativement élevé de la dette publique suggèrent que le rôle du secteur public comme pourvoyeur d'emplois devrait rester faible dans les années à venir.

<sup>9</sup> Voir [http://www.hcp.ma/Enquete-nationale-sur-l-emploi\\_a89.html](http://www.hcp.ma/Enquete-nationale-sur-l-emploi_a89.html).

La deuxième contrainte majeure pour l'emploi porte sur la faible accumulation de capital humain et de ses conséquences pour l'employabilité de la main-d'œuvre. Cela concerne d'abord la faible proportion des actifs ayant atteint le niveau d'éducation secondaire; ensuite, les faibles acquis des sortants du système de formation initiale; enfin, le genre de qualifications professionnelles des sortants du système de formation technique et professionnelle souvent en inadéquation avec les qualifications demandées par les employeurs. Les difficultés d'insertion professionnelle et les taux élevés de chômage des sortants du système de formation professionnelle initiale et de l'enseignement supérieur illustrent cette mauvaise adéquation. Un des principaux problèmes qui freinent la dynamique d'accumulation du capital humain est la faiblesse de la formation en cours d'emploi (formation continue). Ce problème se pose avec plus d'acuité avec le choix stratégique de l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) en faveur de la formation initiale et l'arrimage institutionnel du Département de la formation professionnelle au ministère de l'Éducation nationale.

La troisième contrainte majeure concerne les inégalités de différentes sortes. Il s'agit d'abord des inégalités géographiques, avec d'énormes disparités entre les milieux urbain et rural, pour ce qui est de l'accès à des emplois de qualité, de l'importance du sous-emploi, du niveau d'accumulation du capital humain, etc. Il s'agit ensuite des inégalités de genre avec des taux d'activité des femmes beaucoup plus faibles que ceux des hommes (environ le tiers), des risques de chômage beaucoup plus élevés, des possibilités de mobilité et de promotion professionnelles plus faibles, etc. Il s'agit enfin des inégalités de rémunérations très importantes, avec une proportion élevée d'actifs avec de bas revenus en position de vulnérabilité chronique. Ces trois grandes catégories d'inégalités se cumulent parfois pour toucher une part significative des actifs et de la population de certaines régions.

Jusqu'à la stratégie nationale de l'emploi (SNE), la réponse en termes d'emploi des pouvoirs publics face à ces contraintes a été limitée et fragmentaire. D'une part, les politiques d'emploi n'étaient pas établies en bonne coordination avec les autres politiques macroéconomiques ou sectorielles. En n'étant pas capable de soutenir la demande de manière coordonnée, l'économie n'avait pas la capacité de créer des emplois en nombre et qualité suffisants. Par ailleurs, la cible privilégiée des politiques d'emploi étaient les jeunes diplômés, avec par exemple des programmes visant à gérer les problèmes de primo-insertion, à encourager l'auto-emploi ou à promouvoir des formations qualifiantes, mais qui négligeaient d'autres aspects importants, telle la transition de l'école vers l'emploi pour les moins éduqués. De plus, ces programmes étaient mal coordonnés entre eux d'une part, et d'autre part n'avaient que très peu de liens avec les autres leviers de l'action publique comme la formation professionnelle, l'inspection du travail ou l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC). Enfin, les efforts de mise en œuvre de ces programmes aux niveaux régionaux sont restés peu efficaces, contribuant à aggraver d'autant la segmentation rurale-urbaine du marché du travail.

### **2.3. Tour d'horizon des programmes de promotion de l'emploi**

Depuis les années 1980, le diagnostic principal du marché du travail au Maroc était centré sur l'apparition et la persistance du chômage des diplômés. Face au fossé croissant entre le système éducatif et l'emploi (principalement, d'ailleurs, l'emploi dans le domaine public), les autorités ont engagé des actions visant à encourager la transition des jeunes de l'école vers l'emploi privé. Ces actions s'articulaient autour de deux axes: l'organisation de la fonction d'intermédiation, grâce à l'agence de services publics pour l'emploi, l'ANAPEC, et la mise en place d'une politique active pour l'emploi visant à promouvoir l'accès à l'emploi dans le secteur privé.

Cette politique a été conçue autour de deux objectifs principaux: i) faciliter l'accès à l'emploi salarié dans le secteur privé; et ii) encourager l'auto-emploi. Pour ce faire, elle s'appuie sur trois programmes: le programme d'insertion IDMAJ, le programme de

qualification TAEHIL et le programme de promotion de l'entrepreneuriat Moukawalati. Les deux premiers sont associés au premier objectif, à savoir la facilitation à l'accès à l'emploi salarié dans le secteur privé, alors que le programme Moukawalati est associé à l'objectif d'encouragement de l'auto-emploi. Les caractéristiques détaillées de ces trois programmes sont présentées à l'annexe 2.

*L'Étude de diagnostic sur la situation de l'emploi* (MEAS, 2014) a mis en évidence que ces programmes, définis de manière ad hoc et avec des budgets et des objectifs orientés vers le placement de public cibles trop limités plus que vers l'amélioration de la situation de l'emploi, ne peuvent suffire pour affronter durablement et efficacement les problèmes d'emploi du pays.

### 3. La stratégie nationale de l'emploi

La stratégie nationale de l'emploi (SNE) a pour ambition de contribuer à la concrétisation du droit à l'emploi en conformité avec les valeurs constitutionnelles introduites par la réforme de 2011. Cette ambition requiert une action publique volontariste et explicite en faveur de l'emploi qui mette en avant la nature transversale de l'emploi et qui s'appuie sur un large éventail d'interventions agissant sur les dimensions macro et micro-économiques portant sur l'offre et la demande de travail, sur la productivité de l'économie et sur le fonctionnement du marché du travail, le tout dans un cadre consultatif tripartite. Cette approche inclusive en faveur de l'emploi représente le fondement de la convention (n° 122) sur la politique de l'emploi, 1964, ratifiée par le Maroc en 1979, mais qui n'avait jamais été mise en œuvre de manière aboutie.

En lançant les travaux de la SNE fin 2012, le gouvernement du Maroc a introduit une rupture radicale avec l'approche traditionnelle des questions de l'emploi adoptée jusque-là. Avec la SNE, le ministère de l'Emploi et des Affaires sociales (MEAS), premier responsable de la SNE, propose un nouveau paradigme d'action, en mettant l'emploi au centre de l'action publique et en adoptant une approche globale intégrant les dimensions économique, financière, budgétaires et institutionnelle prenant en compte l'ensemble des déficits d'emplois et des catégories de population touchées par ces déficits. La formulation de la SNE a mis en évidence que la promotion de l'emploi ne concerne pas qu'un secteur déterminé, mais tout le champ de l'action publique.

La SNE promeut un modèle de croissance basée sur la création d'emplois productifs et décents, en prônant une action publique volontariste. La création d'emplois par point de croissance est actuellement estimée à 20 000. Par ses actions, la SNE entend porter ce chiffre à 40 000, initialement pour permettre, à terme, la création de 200 000 emplois par an. Cette section offre une description de la SNE pour comprendre comment, par sa forme et ses mesures, elle entend arriver à ces résultats.

#### 3.1. Présentation du document de la stratégie nationale de l'emploi

La SNE se révèle dans le *Document de stratégie nationale pour l'emploi* (MEAS, 2015), un document substantiel de 150 pages présenté, discuté et adopté par le comité de pilotage de la SNE en février 2015. Le document est organisé en 3 parties et comporte 2 annexes importantes.

La première partie du document reprend les conclusions de l'*Étude de diagnostic sur la situation de l'emploi au Maroc* (MEAS, 2014), publiée en préparation de la formulation de la SNE et qui met en évidence les grandes problématiques de l'emploi auxquelles le Maroc doit faire face, tant du côté de l'offre que de la demande de travail. Sur la base d'analyses prospectives effectuées spécialement pour les besoins de la SNE, les experts démontrent la non-durabilité des initiatives pour l'emploi en vigueur au moment des travaux d'élaboration. Ces travaux de projection, effectués en collaboration avec chaque département concerné, justifient de la nécessité d'une action proactive en faveur de l'emploi en mettant en évidence le risque de vulnérabilité croissante à laquelle seraient confrontées plusieurs catégories de travailleurs, notamment les femmes, les jeunes et les actifs les moins qualifiés, si le gouvernement ne changeait pas son approche des questions de l'emploi. Selon ces projections, par exemple, grâce à l'action volontariste prônée par la SNE, l'économie marocaine pourrait créer jusqu'à 200 000 emplois par an.

La deuxième partie du document présente la vision et l'objectif central de la SNE ainsi que les principales orientations qui la sous-tendent et leurs effets attendus sous forme d'objectifs quantifiés de création d'emplois et d'amélioration de la situation de l'emploi des jeunes, des femmes et des régions.

La troisième partie présente le processus de mise en œuvre et d'opérationnalisation de la SNE, entérinant le fait que, si le MEAS est bien le ministère responsable de la stratégie, les questions de l'emploi concernent également une large palette d'acteurs et institutions gouvernementales. Cette partie définit donc le schéma institutionnel et les mécanismes de financement ainsi que le dispositif de suivi-évaluation de la SNE.

Enfin, la dernière partie du document est constituée de 2 annexes, qui représentent des outils précieux et capitaux pour la concrétisation et la justification de la SNE. La première annexe est une matrice de mesures qui en décline les 4 axes stratégiques en 12 objectifs opérationnels, 33 objectifs spécifiques, et 95 actions, détaillant cibles, acteurs concernés et indicateurs de référence (voir 0 au paragraphe 3.3 pour un aperçu des rubriques de cette matrice). De fait, la matrice est devenue le document de référence de la SNE dès le début des travaux de l'élaboration du plan d'action.

La deuxième annexe fournit des projections relatives aux évolutions possibles de l'offre et de la demande de travail, ainsi que sur plusieurs variables économiques, à l'horizon 2025. Les projections suivent deux scénarios, l'un tendanciel, qui maintient les tendances observées, et le deuxième, qualifié de scénario de «rupture» qui se base sur l'amélioration de la mobilisation de la force de travail et sur une demande de travail stimulée par les politiques macro- et micro-économiques promues par la SNE.

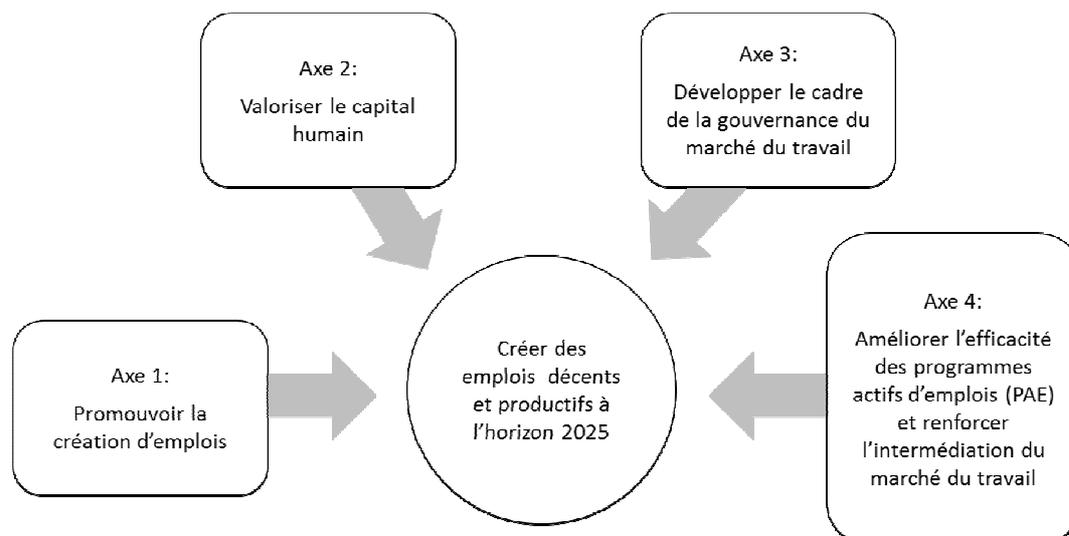
### **3.2. «Créer des emplois décents et productifs» : la vision de la SNE**

La SNE se fixe un objectif volontairement ambitieux et visionnaire. Elle ne se situe plus dans l'optique d'appliquer quelques programmes d'emploi bénéficiant à quelques centaines ou milliers de participants. Pour la première fois au Maroc, la question de l'emploi est traitée de manière volontariste, transversale et sur le long terme: à l'horizon 2025, le MEAS attend de cette stratégie qu'elle permette la création d'emplois décents et productifs pour tous, jeunes et moins jeunes, hommes et femmes, ruraux et urbains, éduqués ou non, informels en auto-emploi ou cadres dans un grand groupe, à raison de 200 000 emplois par an.

La stratégie s'appuie sur quatre axes stratégiques qui définissent les domaines d'intervention sur tous les pans concernés de l'économie, que ce soit aux niveaux de la demande (promotion de la création d'emplois), de l'offre de travail (valorisation du capital humain), de la cohérence des interventions sur le marché du travail (amélioration des programmes actifs pour l'emploi et renforcement de l'intermédiation du marché du travail) ou enfin du développement du cadre de gouvernance du marché du travail, notamment par la déclinaison aux niveaux territoriaux des politiques nationales.

Ces axes sous-tendent un projet de réforme de l'économie, visant à la rendre plus productive (en termes d'emplois créés par point de croissance) grâce à une protection sociale étendue, une représentation professionnelle efficace de tous les travailleurs et des niveaux de productivité accrus entre secteurs et zones géographiques. Ces objectifs sont fortement dépendants les uns des autres, et le succès de la SNE va dépendre de leur mise en œuvre simultanée et coordonnée.

**Figure 2. Les quatre axes stratégiques de la SNE**



### *3.2.1. Promouvoir la création d'emplois productifs*

Le premier objectif stratégique de la SNE concerne une meilleure prise en compte de l'emploi dans les politiques transversales et sectorielles nationales, ainsi que le renforcement des actions de création d'emplois.

La création d'emplois est assurée par les secteurs économiques émergents, tels l'automobile ou l'aéronautique, la protection de l'environnement et des ressources naturelles et les secteurs sociaux qui constituent un gisement important d'emplois de proximité. Cette démarche associe le secteur public ou semi-public, le secteur privé, ainsi que le secteur de l'économie sociale.

Pour ce qui est des politiques transversales, il s'agit essentiellement de politiques macroéconomiques, fiscales et commerciales qui encouragent la modernisation de l'économie et contribuent au renforcement de la compétitivité des entreprises. C'est notamment par ce biais que la transition des petites entreprises vers la formalité sera promue.

Quant aux politiques sectorielles, il s'agit essentiellement des politiques industrielle, agricole, halieutique, de l'artisanat et du tourisme. Pour ce qui est du renforcement des actions de création d'emplois dans le secteur privé, il s'agit des mesures d'amélioration du climat des affaires pour encourager les investissements privés, mais aussi des projets plus spécifiques et intégrés comme le programme d'accélération industrielle. Une dimension de ce volet concerne la promotion des investissements directs étrangers (IDE), par l'intermédiaire de la construction d'infrastructures, d'incitations fiscales, de mesures de protection des investisseurs, d'aide à l'accès au foncier, etc. Le plan d'accélération industrielle considère qu'environ la moitié du demi-million d'emplois créés le seront par les entreprises étrangères. Une autre dimension concerne l'appui aux entreprises sous-traitantes marocaines pour que les IDE jouent un rôle moteur dans le processus d'industrialisation et de diversification économique.

### *3.2.2. Valoriser le capital humain*

Le deuxième objectif stratégique de la SNE concerne la valorisation du capital humain.

Un objectif immédiat porte sur les actions en amont pour améliorer les performances du système de formation initiale, fondamentale, technique et professionnelle et supérieure. Il s'agit d'améliorer d'une part les différentes sortes de compétences acquises dans le système de formation initiale (cognitives et comportementales), et d'autre part d'améliorer les formations professionnelles au niveau du secondaire et du supérieur et de les rendre plus proches des qualifications demandées sur le marché du travail.

Cet objectif stratégique intègre la formation en cours d'activité (formation continue et tout au long de la vie) et les programmes de rattrapage (programme d'alphabetisation des adultes et programmes d'éducation non formelle). Cet axe concerne le ministère de l'Enseignement supérieur à double titre: en tant qu'opérateur de formation initiale œuvrant sur le marché du travail, mais également en tant qu'opérateur de formation des formateurs (les enseignants pour les autres cycles d'enseignement).

Atteindre cet objectif nécessite donc un fort engagement du ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle (MENPF), mais aussi du secteur privé pour ce qui est des formations techniques et professionnelles.

Un deuxième objectif immédiat est le renforcement de la formation professionnelle postscolaire, d'une part pour remédier aux insuffisances de la formation initiale, et d'autre part pour faciliter la mobilité professionnelle qui accompagne les périodes de forte croissance et de restructuration économique. Le MENFP en coopération avec le MEAS sont les principaux acteurs en charge de la mise en œuvre des actions de cet objectif. À ces deux acteurs il faut ajouter les structures, agences d'exécution et acteurs (publics ou privés) en charge de modules de formation professionnelle, aux niveaux national et régional.

Cet objectif de valorisation du capital humain comporte, enfin, l'ensemble des actions qui contribuent à la protection sociale de la force de travail. Il implique des actions opérationnelles pour assurer l'extension de la couverture sociale.

### *3.2.3. Améliorer l'efficacité des programmes actifs d'emplois et l'intermédiation sur le marché du travail*

Le troisième objectif stratégique de la SNE concerne les dispositifs ciblés de la politique active de l'emploi et l'amélioration du fonctionnement du marché du travail.

Il s'agit ici des programmes relatifs à l'appui aux micro et petites entreprises, l'appui à l'auto-emploi (microcrédit ou autres), l'appui aux activités génératrices de revenus (AGR) et les travaux publics (travaux à haute intensité de main-d'œuvre ou autres). En raison de l'importance de la lutte contre la vulnérabilité dans le projet sociétal de développement du Maroc, il est important que ces programmes soient développés et mieux ciblés sur les ruraux, en particulier ceux vivant dans des zones enclavées, sur les femmes et sur les jeunes ayant quitté le système éducatif prématurément. Le ciblage permet aussi de limiter le risque d'effets d'aubaine, c'est-à-dire des appuis à ceux qui auraient accédé à l'emploi dans tous les cas de figure, et d'améliorer l'efficacité des dispositifs en termes d'accès à l'emploi. L'accélération de la croissance économique prévue pour les années à venir nécessite un bon fonctionnement du marché de travail. C'est important pour faciliter la mobilité de la main-d'œuvre et rapprocher les offres des demandes d'emploi.

L'amélioration du marché du travail s'opérera par la réalisation de quatre objectifs immédiats: 1) l'amélioration du cadre réglementaire du marché du travail avec un équilibre entre le besoin légitime de sécurité des salariés et l'accès à un travail de qualité pour le plus grand nombre des entrants; 2) une amélioration du système d'information, d'intermédiation et d'orientation; 3) un meilleur accompagnement des demandeurs d'emploi et des mobilités (professionnelle, intersectorielles, géographiques, etc.); et 4) un renforcement de la présence et des activités de l'agence publique d'intermédiation au niveau régional et à

travers un partenariat public-privé pour assurer une meilleure couverture de tous les segments du marché du travail.

### 3.2.4. Développer la gouvernance du marché du travail et renforcer la décentralisation

Le quatrième objectif stratégique concerne l'institutionnalisation de la SNE.

La mise en œuvre effective de la SNE, des mesures qu'elle prône et du suivi et de l'évaluation de ces mesures nécessite l'appropriation pleine de la problématique de l'emploi par les différents ministères, structures d'exécution et décideurs publics et privés. Cela passe par le renforcement des capacités techniques, humaines et financières du MEAS, la mise en place d'une structure de concertation et de pilotage (Comité interministériel de l'emploi) présidée par le chef du gouvernement afin de s'assurer de l'appropriation la plus large possible et de la coopération de tous les acteurs impliqués (ministères, agences d'exécution, partenaires sociaux, etc.). La bonne gouvernance de la SNE s'appuie aussi sur un suivi statistique régulier de l'application de ses mesures et la réalisation d'évaluations de ces mesures. L'Observatoire national du marché du travail (OMT), nouvellement créé, est responsable de ce suivi et de la conduite des études d'évaluation nécessaires.

Enfin, chacun des axes stratégiques prend en compte les trois questions transversales suivantes: i) la territorialisation de l'action publique; ii) le genre; et iii) l'emploi des jeunes.

### 3.3. La matrice de mesures

Le document de la SNE ne se contente pas d'offrir un cadre d'action; il développe également un ensemble de mesures rassemblées dans une matrice à l'annexe du document. L'objectif de ces actions est de fournir une base de travail concrète pour la mise en œuvre de la SNE, et cette matrice décline la SNE en 95 mesures, spécifiant en détail les cibles, les parties concernées et les indicateurs de référence (voir figure 3 pour un aperçu de ces rubriques). Alignée sur la SNE, cette matrice comporte 4 grands groupes de mesures.

Figure 3. Aperçu des rubriques du cadre logique de la SNE

OBJECTIF OPERATIONNEL 1					
INSTAURER DES POLITIQUES MACROECONOMIQUES ET SECTORIELLES FAVORABLES A L'EMPLOI					
Objectifs spécifiques	Actions/Mesures/Programmes /Recommandations	Cibles	Parties concernées	Priorité	Indicateurs de référence
1 Restaurer les marges de manœuvre budgétaires pour financer l'emploi	1 Poursuivre la politique Gouvernementale de réforme de la compensation	Travailleurs des secteurs exposés et des secteurs protégés	Gouvernement	c	Budget de compensation Economies de consommation énergie
	2 Elargir la base foncière des collectivités territoriales	Porteurs de projets créateurs d'emploi, principalement les collectivités locales	Conseils Régionaux	b	P2II - ZI - ZF -ZA ...
2				c	

Source: MEAS, 2015.

Le premier groupe de mesures concerne le cadre réglementaire et institutionnel du marché du travail. Les mesures vont dans le sens de la protection des droits fondamentaux du travail et de la meilleure application de la législation du travail, comme le recours à l'indemnité pour perte d'emploi lancée en 2014. Ces mesures tendent aussi à consolider les contrats de travail et introduisent des formules contractuelles nouvelles pour faciliter la conciliation de la vie professionnelle et de la vie sociale. Il est notamment attendu de ce type de mesures de favoriser l'insertion des femmes sur le marché du travail.

Le deuxième groupe de mesures œuvre vers une consolidation du rôle de l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC), en agissant vers un élargissement des prestations fournies (accueil, orientation professionnelle, appui à l'accès aux formations qualifiantes et aux créations d'entreprises, etc.) pour un public plus large. Les publics visés sont en particulier les femmes et les inactifs les moins diplômés.

Le troisième groupe de mesures concerne la consolidation et l'enrichissement des programmes actifs d'emploi pour faciliter l'insertion des catégories rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi.

Le dernier groupe de mesures vise à réduire les disparités de revenus, l'encouragement de l'auto-emploi et la formalisation des très petites entreprises. Cela passe par la prise en compte de nouveaux publics cibles (jeunes et autres catégories vulnérables) lors des négociations sociales et par un programme de mise à niveau des métiers, basé sur l'identification des innovations susceptibles d'améliorer la productivité des très petites entreprises.

### **3.4. Les projections de la SNE**

Le dernier élément de la SNE passé en revue ici concerne le travail de projections établi pour l'élaboration de la SNE. Il s'agit d'un travail inédit au Maroc. D'autres projections ont été faites dans le passé, par exemple pour le Plan Maroc Vert, qui prévoit un potentiel de 60 000 emplois verts, mais les projections de la SNE vont plus loin. En premier lieu, les calculs prennent en considération l'impact combiné des diverses stratégies sectorielles développées par le Maroc. Deuxièmement, les projections tiennent compte des destructions d'emplois qui découleront par exemple de la désuétude ou de la transformation de certains secteurs d'activité au profit de la modernisation ou de l'émergence de nouveaux secteurs promus par la SNE.

Les projections de l'offre de travail sont basées sur les projections démographiques en fonction notamment des taux de natalité, mortalité et migration nette. Les projections de demande de travail (ou création d'emplois) sont basées sur le rythme de croissance de l'économie. Les projections de l'emploi ont pour objet d'établir l'effet sur la croissance de l'emploi dans les grands secteurs de l'économie nationale (primaire, secondaire, tertiaire et bâtiments et travaux publics) des scénarios des politiques macroéconomiques et sectorielles.

Sur la base de deux scénarios, le premier tendanciel, autrement dit dans la continuité de la situation prévalant à l'époque, et le second dit «de rupture», c'est-à-dire prenant en compte les effets attendus de la SNE, le volume d'emplois pourrait évoluer dans les proportions reprises dans le tableau ci-dessous.

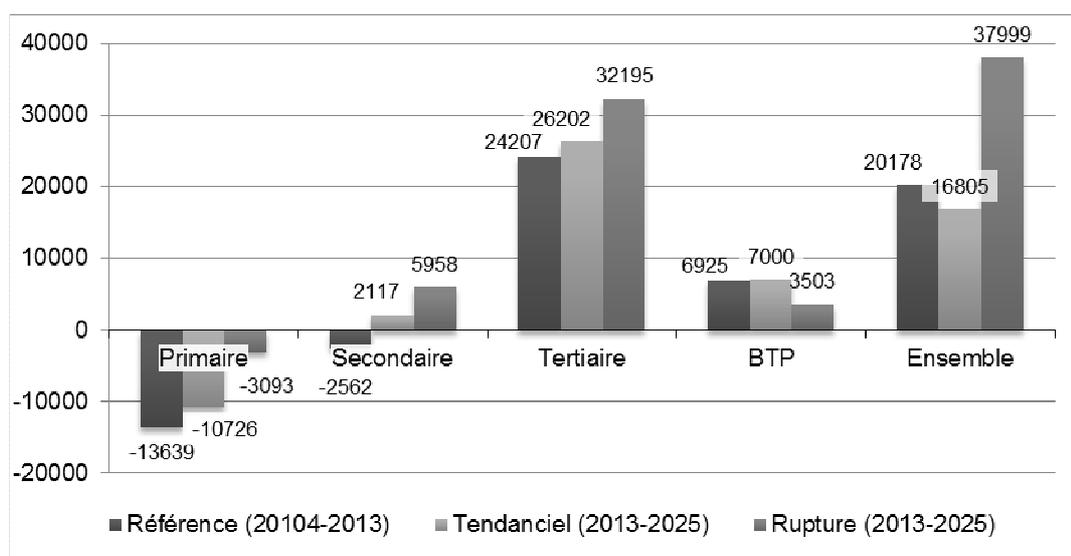
**Tableau 1. Objectifs d'emploi de la SNE selon la situation de référence et les scénarios projetés pour 2025**

Scénarios	Taux-d'activité	Taux d'emploi	Taux de chômage
Année de référence 2013	48,7 %	44 %	9,6 %
<b>Scénario tendanciel</b>			
Situation en 2017	46,8 %	42,1 %	10,2 %
Situation en 2025	44,2 %	40 %	9,6 %
<b>Scénario de rupture</b>			
Situation en 2017	48,1 %	43,9 %	8,7 %
Situation en 2025	48 %	46,2 %	3,9 %

Source: MEAS, 2015.

Les deux scénarios ont été établis de façon à identifier l'effet des politiques économiques déterminant les paramètres de compétitivité-prix, de l'investissement global, des dépenses publiques, des subventions et des salaires minimums et des gains de productivité des secteurs. L'impact de ces politiques sur l'intensité en emplois de la croissance est illustré dans le graphique 6 ci-dessous.

**Graphique 6. Intensité en emplois de la croissance (nombre d'emplois créés par point de PIB), par secteur et selon les scénarios de croissance**



Source: MEAS, 2015.

L'intensité en emplois de la croissance baisse dans le scénario tendanciel par rapport à la période de référence (16 805 emplois par points de PIB en 2013 contre 20 178 en 2025). Dans le scénario de rupture, l'intensité en emplois est de 38 176 emplois par point de PIB. C'est dans le secteur tertiaire qu'elle est la plus élevée, avec 32 359 emplois par point de PIB. Dans le scénario de rupture, l'intensité en emplois est à la fois plus forte et associée à des gains de productivité plus élevés.

### 3.5. Les principes d'opérationnalisation

#### 3.5.1. Le schéma institutionnel de mise en œuvre de la SNE

De gros efforts ont été entrepris pour que la SNE repose sur des bases institutionnelles saines et stables. La SNE engage le gouvernement tout entier. Sa mise en œuvre sera guidée par les principes de gouvernance inscrits dans la Constitution de 2011. Le MEAS, sous l'autorité du chef du gouvernement, aura pour rôle de développer un système de gouvernance de la politique d'emploi opérationnel et partagé entre les ministères concernés, les collectivités territoriales et les partenaires sociaux. Au plan national, le MEAS s'appuiera sur un organe de pilotage stratégique, le CIE (voir *a*), chargé de l'élaboration d'une feuille de route. Au niveau territorial, la SNE soutiendra le processus de convergence en faveur de l'emploi en inscrivant ses projets dans le cadre des programmes économiques régionaux, en s'appuyant pour cela sur des programmes régionaux pour l'emploi (déclinaison des objectifs stratégiques de la SNE).

##### a. Le Comité interministériel de l'emploi

La création du CIE a été décidée en juillet 2015 et actée en septembre de la même année par un décret officiel. C'est un enchaînement très rapide par rapport à de nombreux pays dans lesquels ces comités ne voient le jour, quand ils le voient, que longtemps après l'adoption d'une politique nationale de l'emploi (PNE), retardant d'autant leur mise en œuvre.

Présidé par le chef du gouvernement, ce comité prend acte de la vision de la SNE selon laquelle l'emploi ne relève pas uniquement du ressort du MEAS, mais du gouvernement dans son ensemble. Le CIE devrait regrouper 13 départements ministériels (l'intérieur, les affaires étrangères et la coopération, l'économie et les finances, l'agriculture, l'éducation nationale, l'enseignement supérieur, l'industrie et le commerce, la solidarité, les Marocains résidant à l'étranger, l'artisanat, la jeunesse, l'habitat et l'emploi) et aura pour mission d'élaborer un plan d'action à court, moyen et long terme pour l'opérationnalisation de la SNE.

Concrètement, le CIE sera chargé d'approuver et de suivre les plans d'action en matière de promotion de l'emploi. Il devra se réunir régulièrement, au moins une fois par an, sous la présidence du chef du gouvernement. Il sera appuyé par un comité de suivi de l'emploi, chapeauté par le ministre de l'Emploi.

##### b. Autres instances nationales

D'autres organes sont prévus dans le but d'assurer la transversalité de la SNE et d'en effectuer le suivi. Il s'agit:

- du Comité de suivi de l'emploi (CSE) auprès du MEAS: regroupant les représentants des ministères concernés, ce comité aura pour mission de suivre l'avancement de la SNE, de renforcer les dimensions sectorielle et territoriale des programmes actifs d'emploi et de soutenir le développement du dispositif statistique sur le marché du travail. Les résultats de ses travaux seront publiés dans un rapport annuel, *Bilan et perspectives de l'emploi*;
- des points focaux dans les ministères: afin d'assurer la transversalité de la SNE, des points focaux seront nommés dans chaque ministère concerné. Ils auront pour responsabilité d'intégrer les programmes d'emploi de la SNE dans les stratégies sectorielles de ces ministères.

- de l'organisation d'un sommet social sur l'emploi tous les trois ans: afin de jaloner la mise en œuvre de la SNE, le sommet social sera un espace de rencontres et d'échanges organisé pour favoriser des réflexions de fond et aborder les questions sociales. Il permettra d'évaluer l'application de la SNE et de définir les objectifs pluriannuels de l'emploi.

#### c. Au niveau territorial

En vertu des principes de régionalisation avancée adoptés par le gouvernement et inscrit dans la Constitution, l'application territoriale de la SNE a été bien préparée. Selon ces principes, les conseils régionaux ont un rôle déterminant dans la mise en œuvre de la SNE. Pour assister les conseils régionaux dans leurs responsabilités, la SNE prévoit d'instituer des comités régionaux de l'emploi (CRE). Ceux-ci vont capitaliser l'expérience des comités régionaux d'amélioration de l'employabilité dont la présidence est actuellement assurée par les walis.

Les CRE feront intervenir les services régionaux de l'État, les représentants des collectivités territoriales, les opérateurs économiques et de formation et les acteurs de la société civile concernés par le développement des initiatives territoriales d'emploi.

De plus, pour prendre en compte les spécificités sectorielles et sociales de chaque région, la planification régionale de l'emploi sera coordonnée par les directions régionales de l'emploi, qui prépareront les programmes et plans d'action régionaux pour l'emploi.

### 3.5.2. Mécanismes de financement de la SNE

Les programmes de la SNE ne concernent pas que le MEAS, mais l'ensemble des ministères dont les actions ont une incidence sur l'emploi. L'allocation des financements dans le cadre des budgets d'équipement devra intégrer la prise en compte de leur contribution directe ou indirecte aux objectifs d'emploi.

En ce qui concerne les projets régionaux, le financement sera assuré à partir de deux circuits:

- Les projets relevant des compétences exclusives des collectivités locales seront inscrits dans le volet emploi des contrats-programmes entre régions et État.
- Les autres projets seront financés dans le cadre du contrat-programme État-ANAPEC relatif aux initiatives locales pour l'emploi.

Chaque région disposera, pour chacune des phases d'opérationnalisation de la SNE, d'une enveloppe destinée à soutenir les projets de création d'emplois dans le cadre de la SNE.

## 4. Analyse critique de la stratégie nationale de l'emploi

### 4.1. Portée de la stratégie nationale de l'emploi

La stratégie nationale de l'emploi (SNE), présentée au gouvernement en juillet 2015, est un document novateur et visionnaire qui marque une rupture avec la façon dont le Maroc gérait les problèmes d'emploi jusqu'alors.

Avant tout, la SNE est d'une grande portée politique. L'élaboration d'une stratégie de l'emploi ne se fait pas du jour au lendemain. Il a fallu deux ans et demi, de décembre 2012 à juillet 2015, pour arriver au résultat final. C'est un investissement politique courageux dans un contexte social tendu, au Maroc comme dans les pays voisins, depuis l'avènement du Printemps arabe. Le gouvernement est d'autant plus sous la pression de la population que les aspirations démocratiques se sont développées, encouragées par la réforme constitutionnelle de 2011, et que les attentes vis-à-vis des problèmes d'emploi sont de plus en plus pressantes et moins à même de se contenter des solutions ad hoc que proposait le Maroc jusqu'à présent. Le gouvernement, par l'intermédiaire du ministère de l'Emploi et des Affaires sociales (MEAS), a pris un risque politique en s'engageant dans l'élaboration d'une stratégie à long terme dont les résultats pourraient se faire attendre, alors que les Marocains continuent de demander des actes concrets.

Deuxièmement, le processus même de formulation est novateur au Maroc. Pour la première fois, tous les acteurs concernés par l'emploi ont été impliqués dans un processus inclusif et tripartite dès les premiers travaux d'élaboration. Pour le MEAS, cette approche comportait des risques et des obstacles à surmonter. Le premier obstacle consistait à convaincre les partenaires que la résolution des problèmes d'emploi était l'affaire de tous et devait être placée au centre de l'action gouvernementale. De fait, ceux-ci se sont félicités de cette nouvelle approche et ont manifesté leur satisfaction d'avoir été inclus de manière significative dans ce chantier. La seconde difficulté a consisté à établir un climat de confiance et de coopération entre tous les participants. La succession d'ateliers techniques et de renforcement des capacités a été cruciale pour établir les travaux sur des bases solides de collaboration. Il reste cependant à déterminer si ces échanges vont pouvoir continuer sur la durée, notamment lors de la mise en œuvre de la politique; en effet, l'instance centrale de la mise en œuvre de la SNE, le Comité interministériel de l'emploi (CIE), ne sera pas tripartite.

### 4.2. Pertinence et cohérence de la stratégie nationale de l'emploi

#### 4.2.1. Contenu

#### **La SNE est un document visionnaire, mais bien ancré dans le contexte national**

Avec la SNE, le gouvernement du Maroc dispose d'un outil politique d'une rare qualité. Établie sur la base d'un processus participatif et tripartite, la SNE peut revendiquer de bien représenter les attentes et besoins des parties prenantes, des partenaires sociaux aux différents partenaires gouvernementaux. Basée sur des études produites pour l'occasion (*Impact des politiques macroéconomiques sur l'emploi et la segmentation du marché du travail, Bilan de la politique de l'emploi, La gouvernance du marché du travail* (MEAS, 2014b)), donc récentes, profitant des travaux de fonds et des résultats produits par les stratégies sectorielles précédentes, et bénéficiant d'un diagnostic de l'emploi récent, solide et transparent, la SNE est fermement ancrée dans le contexte national et a toute légitimité

pour proposer une approche radicalement nouvelle dans la résolution des problèmes d'emploi.

### **Pour la première fois au Maroc, les questions d'emploi sont considérées dans toutes leurs dimensions qualitatives et quantitatives, et sont placées au cœur de l'action publique**

Le MEAS, premier responsable de la SNE, propose un nouveau paradigme d'action, en mettant l'emploi au centre de l'action publique et en adoptant une approche globale intégrant les dimensions économique, financière, budgétaire et institutionnelle, et cherchant à identifier de la manière la plus exhaustive possible les problèmes d'emploi et les catégories de la population touchées par ces problèmes. La réussite du processus de formulation de la SNE consiste à avoir mis en évidence que la promotion de l'emploi ne concerne pas qu'un acteur déterminé, mais tout le champ de l'action publique, et qu'elle doit bénéficier à plus d'une catégorie d'actifs (traditionnellement les jeunes diplômés) pour garantir des gains de productivité équitables traduisibles en création d'emplois décents.

### **La matrice de mesures décline en actions concrètes la vision à long terme de la SNE**

La durée de l'élaboration de la SNE a mis le MEAS dans une position difficile, symptomatique des tensions existant entre action politique durable et réponse rapide aux attentes de la population. Ainsi que mentionné précédemment, la SNE est un produit des changements constitutionnels au Maroc, alors que ces mêmes changements, combinés aux évolutions socio-économiques du Maroc, alimentent les attentes de la population.

Le MEAS a décidé d'élaborer une matrice présentant des mesures concrètes, organisées selon la structure de la SNE, et déclinées selon un échéancier allant des mesures d'urgence aux mesures à long terme.

Figurant à l'annexe du document de stratégie, la matrice d'actions donne une idée de la profondeur et de la richesse de la SNE. Venant en complément d'une stratégie pour l'emploi visionnaire et ambitieuse, la matrice sert à montrer que la SNE n'est pas qu'un ensemble de bonnes intentions et qu'elle peut être déclinée en actions pratiques.

### **Malgré la large couverture de la matrice, certaines mesures ne sont pas suffisamment abouties**

Au premier abord, la matrice développe un plan d'action quasiment établi, en proposant une trame de chaînes d'action presque complètes. Une analyse méticuleuse révèle cependant quelques manquements qui trahissent la précipitation de la conception de la matrice. Il existe par exemple des inconsistances dans la rédaction de la matrice: certaines actions sont rédigées comme des recommandations, et d'autres plutôt comme des objectifs. Les mesures 10 et 13 de l'axe stratégique 1 (respectivement «Soutenir et accompagner les très petites entreprises formelles dans leur développement et leur émergence» et «Créer une impulsion durable à la création d'entreprises par les hommes et les femmes et conforter leur ambition entrepreneuriale»), par exemple, sont à prendre comme des objectifs à atteindre grâce à un ensemble de mesures. D'autres sont en revanche beaucoup plus précises, comme la mesure 18 de l'axe stratégique 1 («Faire appel à des ONG spécialisées en contrat avec l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC) pour la réalisation de missions requérant des compétences spécifiques au public cible») qui est directement réalisable.

De plus, malgré l'étendue du champ d'intervention de la matrice, certaines lignes d'action ne sont pas suffisamment abouties. L'inspection du travail, par exemple, devrait être renforcée pour accompagner la formalisation des très petites entreprises (un objectif de

la SNE). Elle est pourtant peu mentionnée dans la matrice de mesures et, lorsqu'elle l'est, c'est sous l'angle de la féminisation et de la non-discrimination envers les femmes voulant intégrer ce corps administratif. Il est donc important, encore une fois, de considérer la matrice comme un outil de transition, préparatoire, et non comme un plan d'action abouti.

### **Ambitieuse et exhaustive, la finalité de la matrice de mesures est difficile à saisir**

Enfin, une réserve que l'on peut émettre par rapport à la matrice de mesures, c'est qu'il est contre-productif de fournir un ensemble de mesures si détaillées pour une stratégie s'étalant sur dix ans. Comme indiqué au début de cette étude, le Maroc est un pays en plein changement. Les situations de l'emploi et de l'économie vont fortement évoluer au cours des années à venir, ce qui implique que les objectifs de la stratégie et la manière de les réaliser vont devoir être régulièrement revus.

La finalité de cette matrice est donc difficile à saisir, d'autant que la SNE est planifiée sur dix ans, avec trois temps d'implémentation successifs. Une grande partie des mesures devra être revue et ajustée en fonction de l'évolution de l'économie et du marché du travail marocain. Bien qu'elle apparaisse comme un outil complet et finalisé, la matrice ne peut donc se substituer à un plan d'action, dont l'élaboration fait d'ailleurs l'objet de la prochaine phase d'implémentation de la SNE. Elle peut en revanche être utilisée comme document de transition pour le futur plan d'action, permettant notamment d'identifier les actions urgentes à entreprendre pour la mise en œuvre de la SNE.

Il est donc important de retenir que la matrice de mesures, pour approfondie qu'elle soit, représente un outil transitoire plus qu'un outil de référence, qui donne une indication des mesures concrètes auxquelles la SNE peut aboutir et qui sera amené à évoluer, notamment lors de l'évaluation à mi-parcours de l'application de la SNE.

#### **4.2.2. Cohérence**

### **Les plans sectoriels du Maroc sont bien intégrés dans la SNE, mais pas par la matrice de mesures**

De nombreux plans sectoriels ont été lancés depuis une quinzaine d'années au Maroc (Plan Maroc Vert, Plan Halieutis, Plan national d'accélération industrielle, Vision Maroc 2020 du tourisme, plans pour l'énergie, la logistique, le commerce...), qui pendant longtemps ont constitué la stratégie de développement du pays. Ces plans sont dotés d'objectifs parfois ambitieux de création d'emplois. Le Plan Maroc Vert, par exemple, prévoit un besoin d'emplois verts de 50 000 à 60 000 d'ici à 2020, même si la méthodologie de calcul de cet objectif pour ce plan – comme pour les autres d'ailleurs – n'a jamais été explicitée de manière rigoureuse. La SNE, par le travail effectué pour ces projections, a activement cherché à combler ces failles et à faire le lien entre les différents plans. Les ambitions de création d'emplois de la SNE sont les plus rigoureuses, au niveau national, que le Maroc a produites jusqu'à présent.

Les références faites aux plans sectoriels dans la SNE ne sont pourtant pas reprises de manière explicite dans la matrice de mesure. Le Plan Maroc Vert, par exemple, a des objectifs de création d'emplois établis de manière peu rigoureuse, mais il fait référence à un besoin réel de compétences et responsabilités spécifiques qui devront être développées, comme des ingénieurs en énergie renouvelable, des techniciens et technico-commerciaux ou des ouvriers qualifiés. Arrimer la SNE au Plan Maroc Vert de façon plus explicite et concrète aurait pu donner un second souffle à ce programme et le replacer au centre du débat politique. Pourtant, aucune mesure de la matrice de la SNE ne fait de référence directe à ce plan.

### 4.2.3. *Publics cibles*

L'un des points forts du diagnostic a été d'élargir le champ des groupes vulnérables sur le marché du travail. Alors que le débat politique se focalisait jusqu'alors sur le chômage des jeunes diplômés, certes très élevé par rapport à la moyenne nationale, le diagnostic de l'emploi a pu montrer que les problèmes d'emplois n'étaient pas limités au chômage, mais incluaient également d'autres aspects qualitatifs telles les questions de sous-emploi, de sous-qualification, d'inactivité, de discrimination, etc. En mettant en exergue ces aspects, le diagnostic a mis en évidence les besoins d'assistance d'un tout autre public, qui ont été intégrés à la SNE.

Les groupes cibles de la SNE incluent: les enfants, les familles, les jeunes filles et jeunes hommes, les femmes inactives potentiellement prêtes à exercer une activité, les employés de secteurs spécifiques (tels que les secteurs exportateurs, innovants, etc.), les petites et moyennes entreprises, les apprentis, les travailleurs informels, les femmes et hommes diplômés et ceux sans diplôme, et d'autres encore.

### 4.2.4. *Questions de genre*

#### **Les questions de genre sont bien prises en compte par la SNE**

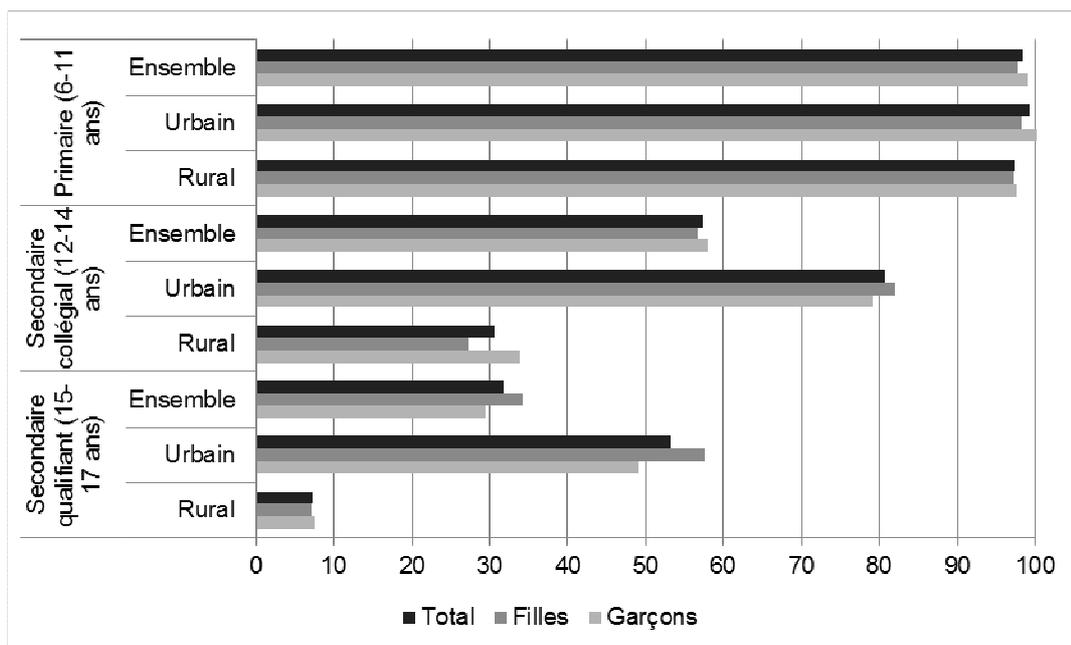
Le taux d'activité féminine est très largement en deçà du taux d'activité masculine au Maroc (en 2013, ce taux était de 73 pour cent pour les hommes contre 25 pour cent pour les femmes). La SNE traite ce problème de manière frontale. Grâce à la présence d'une experte sur les questions de genre dans l'équipe d'experts, la question de genre a été intégrée dès les premières étapes d'élaboration de la SNE. En conséquence, la prise en compte des questions de genre est très présente dans la SNE, tant dans le libellé des mesures que dans l'identification des groupes cibles.

La SNE développe, dans l'axe stratégique de valorisation du capital humain, un thème spécifique sur la valorisation de la force de travail féminine. Les objectifs opérationnels de cet axe s'appuient sur la lutte contre la déscolarisation des filles, des interventions spécifiques des services publics comme intermédiaires pour favoriser l'entrée des femmes dans l'activité professionnelle, la promotion d'emplois de proximité et de services à forte intensité de main-d'œuvre féminine, des actions d'appui à l'égalité des genres dans les milieux professionnels, et des mesures visant à améliorer la conciliation entre travail et famille.

Cette variété d'actions est nécessaire, car si la situation des femmes sur le marché du travail doit s'améliorer cela doit passer par des évolutions importantes non seulement dans les sphères économiques ou de l'éducation, mais également, voire surtout, dans les sphères sociétales et culturelles.

En effet, en termes d'éducation, le Maroc a fait des progrès remarquables et largement rattrapé son retard. En 2013 (voir graphique 7), près de 100 pour cent des enfants de 6 à 11 ans étaient scolarisés. Le taux de scolarisation atteint près de 57 pour cent pour les enfants de 12 à 14 ans, et environ 34 pour cent pour les adolescents de 15 à 17 ans. Pour les jeunes générations, c'est-à-dire pour les jeunes filles et garçons de moins de 25 ans, les données récentes montrent que la fracture éducatrice ne se fait pas selon le sexe, mais selon la zone géographique, les enfants urbains étant bien mieux scolarisés que les enfants ruraux. En revanche, grâce aux progrès considérables réalisés par le Maroc, le taux de scolarisation des filles est actuellement en tout point comparable à celui des garçons. Même dans l'enseignement supérieur public, le taux de féminisation est de 47,5 pour cent. La place des femmes sur le marché du travail est un problème réel, mais l'accès à l'éducation n'en est pas le frein principal.

Graphique 7. Taux net de scolarisation, par sexe et par cycle d'enseignement, 2011-2012 (en %)



Source: HCP, 2013a, avec les données du ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle (MENFP).

Le succès de ces objectifs et axes de travail va évidemment dépendre de la manière de les mettre en œuvre à travers le plan d'action, et notamment des partenaires qui seront impliqués dans sa réalisation. Il est par exemple souhaitable que l'ANAPEC, l'un des acteurs majeurs de l'opérationnalisation de la SNE, se rapproche du monde associatif et des ONG, qui ont des liens étroits avec les mouvements de défense des droits des femmes. Il est également souhaitable que ce rapprochement se fasse en coordination avec le ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement social pour associer les efforts et coordonner les actions.

### 4.3. Le processus de formulation de la SNE

Un élément clé du succès du processus de formulation et d'appropriation de la SNE est l'implication des acteurs concernés à toutes les phases d'élaboration de celle-ci. Cette élaboration a été basée sur une approche participative, inclusive et sous-tendue par un dialogue social élargi qui a permis l'adoption d'une plateforme commune pour l'emploi. La méthodologie a été régulière et systématique, mais elle a nécessité un plaidoyer continu de la part du Bureau international du Travail (BIT) pour assurer sur la durée l'implication active d'un nombre impressionnant de parties prenantes.

Cette partie reprend les grandes étapes de l'élaboration de la SNE. Tout d'abord, elle revient sur le succès de la démarche tripartite et inclusive durant le développement de la SNE, puis elle passe en revue les trois comités créés pour accompagner les travaux d'élaboration: le comité de pilotage (CP), le Comité consultatif national (CNN) et le comité technique tripartite (CTT). Elle élabore ensuite les trois grandes phases du processus, à savoir la phase de diagnostic, de formulation et de validation de la SNE. Enfin, elle revient sur la durée du processus, deux ans et demi, un temps qui peut sembler long compte tenu des urgences, des attentes de la population marocaine et des impératifs politiques, mais qui, au regard des défis relevés, reste relativement contenu.

La 0 au paragraphe 4.3.6. reprend la chronologie de ce processus.

#### 4.3.1. *Le succès inédit du tripartisme et de l'approche inclusive*

Malgré les progrès parcourus depuis les changements constitutionnels en 2011, le tripartisme au Maroc reste généralement limité à des questions de négociation collective, telles que la protection des acquis sociaux, les droits à la retraite, le salaire minimum, etc. Ainsi que mentionné au début de cette étude, le Maroc n'a pas ratifié la convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948, même s'il est tenu de l'appliquer en vertu du fait qu'il s'agit d'une convention fondamentale, et que des dispositions sont présentes dans le Code du travail qui vont dans le sens de la liberté syndicale.

Dans les faits, le tripartisme avance parfois difficilement au Maroc, et au moment du lancement de la SNE, en décembre 2012, les syndicats avaient quitté la table des négociations sur le Code du travail, arguant du fait que leurs revendications n'étaient pas prises en compte par le gouvernement.

L'élaboration de la SNE a été un point d'entrée pour réamorcer le dialogue social au Maroc. Amener les partenaires sociaux et le gouvernement à discuter des questions d'emploi ensemble de manière plus consensuelle, car visionnaire, a permis de rétablir un climat favorable au tripartisme. Les entretiens menés avec les participants au processus de formulation de la SNE dans le cadre de cette étude sont unanimes: le tripartisme a été un succès incontestable, au point qu'il peut être considéré comme la marque de fabrique de la stratégie.

Au-delà du tripartisme, c'est également l'approche inclusive du processus d'élaboration qu'il convient de mettre en avant, une approche que les parties prenantes de tous bords ont qualifiée d'innovante au Maroc. Prenant acte de la centralité de l'emploi dans les politiques de développement nationales, les comités exécutifs de la SNE ont rassemblé, dans une approche unique au Maroc, un nombre important de partenaires. Une liste des institutions ayant participé aux travaux est fournie à l'annexe 3.

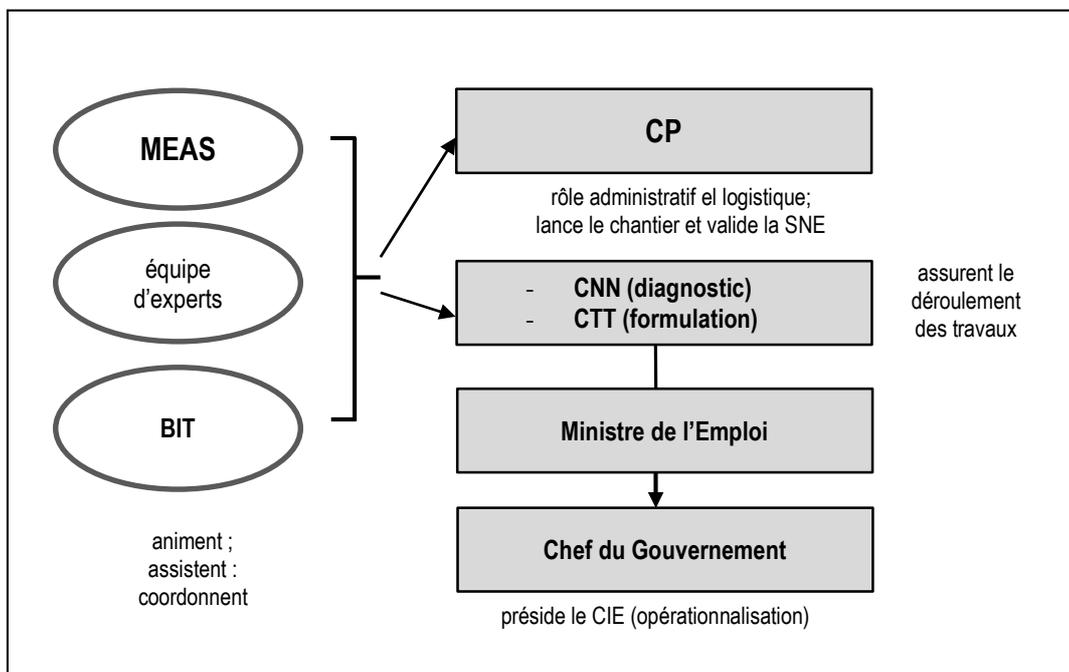
#### 4.3.2. *Les instances de pilotage*

En conformité avec sa mission, le MEAS, assisté par le BIT, a mis en place des comités tripartites et interministériels regroupant l'ensemble des acteurs concernés par la politique de l'emploi. Tous n'ont pas été actifs en même temps et ils avaient chacun des raisons d'être différentes, mais ils poursuivaient les objectifs suivants:

- garantir une méthodologie de travail coordonnée, cohérente et efficace;
- promouvoir des consultations complexes et conduire des débats analytiques avec plusieurs partenaires;
- orienter la formulation de la stratégie de l'emploi;
- favoriser l'internalisation des objectifs de la SNE par tous les acteurs concernés;
- promouvoir le dialogue et la coopération comme principes de fonctionnement.

La figure 4 ci-dessous illustre la structure organisationnelle mise en place pour l'élaboration de la SNE.

Figure 4. Structure organisationnelle mise en place pour l'élaboration de la SNE



### Le comité de pilotage

Le CP était un comité tripartite et interministériel, présidé par le ministre de l'Emploi et composé des secrétaires généraux des ministères concernés et de la présidence du gouvernement. Il jouait surtout un rôle d'orientation politique, mais n'avait pas de rôle technique. Ainsi, c'est le CP qui a officiellement lancé le chantier de la SNE en décembre 2012 et en a validé le document, en février 2015. Sa composition est donnée à l'annexe 3.

### Le Comité consultatif national

Le CCN s'est réuni de manière régulière pour remplir sa mission de suivi de l'étude de diagnostic. Hautement consultatif, ce comité a réuni de nombreux partenaires gouvernementaux et sociaux. La liste des participants est fournie à l'annexe 3.

La présidence du CCN a été assurée à tour de rôle par le MEAS, l'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement (AECID), et l'équipe technique du BIT. Les responsabilités du CCN comprenaient l'élaboration du plan de travail annuel, la confection d'appels d'offres, le choix des équipes de consultants, la validation des rapports, le suivi des travaux et la prise de décisions relatives tout au long du processus de diagnostic. Avec le CP, le CCN a donc dégagé les points de convergence entre les parties prenantes, leur permettant de s'accorder sur les politiques à prioriser.

Il s'est réuni à cinq reprises entre mai 2013 et janvier 2014:

- discussion du rapport méthodologique pour l'élaboration du diagnostic de l'emploi;
- discussion et validation du premier rapport thématique: *Impact des politiques macroéconomiques sur l'emploi et la segmentation du marché du travail*;
- discussion et validation du deuxième rapport thématique: *Bilan de la politique de l'emploi*;

- discussion et validation du troisième rapport thématique: *La gouvernance du marché du travail* (MEAS, 2014b);
- discussion et validation de la note d'orientation générale de l'étude diagnostique.

#### a) Le comité technique tripartite

Le CTT a été officialisé le 23 juin 2014 lors du Séminaire de lancement du processus de formulation de la stratégie nationale de l'emploi. Il a remplacé le CCN et était constitué essentiellement des mêmes membres, c'est-à-dire des représentants des départements publics, des représentants régionaux, des agences d'exécution concernées et des partenaires sociaux. Il était appuyé par l'équipe d'experts mobilisée par le BIT (voir la liste des participants à l'annexe 3).

Il était chargé du suivi de la réalisation des travaux de formulation de la SNE, apportant une contribution technique à ces travaux. Ils sont également appelés à évaluer les mesures de réforme proposées, faire la jonction avec leur organisme de rattachement et renforcer les synergies et l'harmonisation des contenus de la SNE.

Il s'est réuni à cinq reprises entre juin et septembre 2014. La première fois pour officialiser sa mise en place; la deuxième pour valider la méthodologie de travail; la troisième pour décider des thèmes des ateliers thématiques; la quatrième pour valider les objectifs stratégiques de la SNE; et la cinquième pour débattre les objectifs et orientations de la SNE.

#### b) L'équipe d'experts nationaux

Pour mener à bien l'élaboration de la SNE, le BIT a mis à la disposition du MEAS une mission d'assistance technique composée de huit experts dans les domaines des politiques actives du marché du travail, de la sécurité sociale, de la macroéconomie et des finances, de la formation professionnelle, de la démographie, du genre et de l'emploi.

L'équipe d'experts était menée par trois experts principaux, dont un chef de file en charge de coordonner l'équipe. Celle-ci couvrait les quatre axes thématiques de la SNE: l'un des experts étudiait les axes de la valorisation du capital humain et des politiques actives du marché du travail, tandis que l'axe macroéconomique et l'axe de la territorialisation étaient attribués chacun à l'un des deux autres experts. Étant donné l'importance de la territorialisation de la SNE, qui est une fin en soi en même temps qu'une modalité d'opérationnalisation de la SNE, l'expert responsable du dernier axe était également coordinateur de l'équipe d'experts.

Cette équipe d'experts a été la cheville ouvrière de la SNE. Les experts ont préparé les documents préparatoires à toutes les étapes de la SNE; ils ont mené les consultations, l'organisation et parfois l'animation des ateliers de travail avec les partenaires nationaux, préparé les réunions des différents comités (CP, CCN, CTT) et participé à celles-ci, soutenu le MEAS dans l'organisation des ateliers thématiques et du séminaire de lancement de la SNE, rédigé toute la documentation autour de la SNE (résumés synthétiques, notes synthétiques de politique, etc.), rédigé le document général de la SNE. L'encadré 3 (page 36) donne un aperçu des travaux effectués par les experts.

Cette équipe qui a accompagné le développement de la SNE depuis le début est peu ou prou la même que celle qui va apporter son assistance pour l'élaboration du plan d'action de la SNE.

### c) Pertinence de ces comités

Il existe toujours au Maroc le Comité supérieur de promotion de l'emploi (CSPE). Celui-ci est l'une des instances de concertation de la politique d'emploi du Maroc. Strictement tripartite, il est composé 7 représentants de l'administration, 7 représentants des organisations professionnelles d'employeurs et 7 représentants des organisations syndicales de salariés les plus représentatives. Il a essentiellement une mission consultative. Il est présidé par le ministre de l'Emploi et se réunit au moins deux fois par an.

De l'aveu de tous les participants au processus de formulation, le CSPE n'était pas adapté pour poursuivre les travaux d'élaboration de la SNE. Difficile à solliciter, encombré de procédures, il n'aurait pas eu la souplesse et la réactivité requises pour suivre et mettre sur pied un document aussi complexe que la SNE. Par ailleurs, limité par son rôle consultatif et sa composition trop restreinte en termes de ministères représentés, le CSPE n'avait pas les moyens pour piloter la SNE. La création de nouveaux comités était donc justifiée.

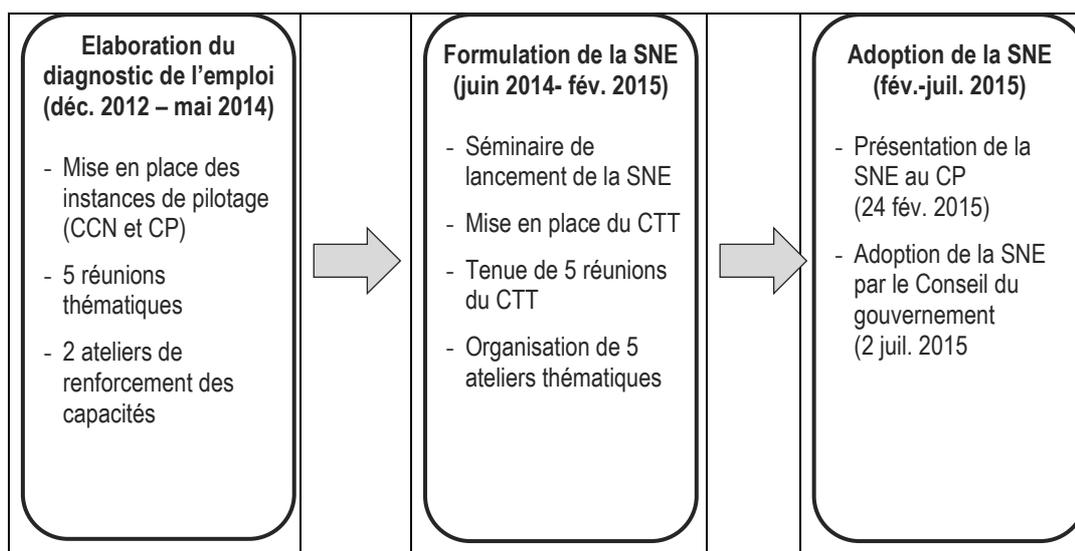
En termes de participation, les comités de la SNE (CP, CCN et CTT) ont réuni un nombre de partenaires inédit au Maroc, directions gouvernementales, organisations syndicales, représentants d'employeurs, etc. La plupart de ces organismes ont suivi toutes les réunions. En revanche, il n'a pas toujours été possible de garantir le suivi à titre individuel aux réunions successives de ces comités. Il eut été souhaitable qu'au sein de chacun de ces organismes une personne soit identifiée comme point focal de la SNE afin de garantir une continuité optimale dans les travaux d'élaboration.

#### *4.3.3. La phase de diagnostic de l'emploi*

La première étape du processus de formulation de la SNE a été l'élaboration d'un diagnostic de l'emploi afin de constituer une base de connaissances solides sur l'emploi et d'identifier les problèmes d'emploi à traiter. Cette première phase a duré de janvier 2013 à mai 2014 et a jeté les bases de la concertation interdépartementale au travers des travaux du CCN. Le diagnostic a été mené par une équipe multidisciplinaire sur la base d'entretiens et de consultations avec l'ensemble des acteurs concernés par l'emploi au niveau national. En effet, en recueillant les avis de toutes les parties prenantes (partenaires sociaux, ministères sectoriels et transversaux, partenaires au développement, etc.) au sujet des enjeux auxquels elles sont confrontées, cette démarche participative ne s'est pas limitée à un simple exercice technique et scientifique, mais a permis de forger une compréhension commune des défis à relever et de renforcer le dialogue autour des questions d'emploi.

Le diagnostic a bénéficié de la supervision du comité de suivi (composé de représentants du MEAS, du BIT et de l'AECID) et a été discuté et enrichi par les commentaires du CCN, organe tripartite et interministériel. Cette première phase a non seulement permis de formuler un état des lieux de la situation de l'emploi, mais a également constitué une opportunité privilégiée pour impliquer l'ensemble des acteurs concernés par l'emploi.

**Figure 5. Principales étapes de l'élaboration de la SNE**



La phase de diagnostic a elle-même été rythmée par plusieurs étapes (voir figure 5):

- 5 réunions thématiques du CCN pour débattre des rapports thématiques et les valider:
  - discussion du rapport méthodologique et adoption des thèmes de travail;
  - impact des politiques macroéconomiques sur l'emploi et la segmentation du marché du travail;
  - bilan de la politique d'emploi;
  - gouvernance du marché du travail;
  - Note d'orientation générale de l'étude diagnostique;
- 2 ateliers de renforcement des capacités, effectués sur la demande du MEAS:
  - «Formulation des politiques nationales de l'emploi», les 5, 6 et 7 février 2013;
  - «Quel travail décent pour la stratégie nationale pour l'emploi?», les 16, 17 et 18 décembre 2013<sup>10</sup>.
- Séminaire conjoint de présentation de l'*Étude de diagnostic sur la situation de l'emploi* (MEAS, 2014) et de lancement de la SNE.

Dans un premier temps, un appel à experts a été effectué. Huit experts ont contribué à la constitution de trois rapports thématiques (*Impact des politiques macroéconomiques sur l'emploi et la segmentation du marché du travail*, *Bilan de la politique de l'emploi*, *La gouvernance du marché du travail*). Les thèmes couverts par les experts étaient les suivants:

- politiques actives du marché du travail et intermédiation sur le marché du travail;
- macroéconomie;
- formation professionnelle;

<sup>10</sup> La section 4.5.3 (Renforcement des capacités) donne une description de la teneur et du déroulé de ces activités de formation.

- sécurité sociale;
- finance;
- démographie;
- emploi;
- genre.

Ces rapports ont été présentés, discutés et validés lors des réunions thématiques du CCN. Lors de ces discussions, les commentaires émis par les participants étaient dûment notés par les experts pour être intégrés au fur et à mesure dans le document final *Étude de diagnostic sur la situation de l'emploi au Maroc*. Ces commentaires ont été complétés tout au long du processus par des entretiens bilatéraux ou des réunions informelles avec les partenaires gouvernementaux ou sociaux et l'équipe d'experts.

Le «Séminaire national de lancement de la SNE », organisé le 23 mai 2014 a clos cette première phase. Rassemblant près de 150 personnes, tripartite et présidé par le ministre de l'Emploi et des Affaires sociales, ce séminaire avait pour objectif de partager et diffuser les résultats du diagnostic – et notamment sa note stratégique –, de partager et valider la méthodologie devant guider le processus de formulation de la SNE et d'officialiser la constitution du CTT.

#### **Encadré 2: Une bonne appropriation de la SNE dès le début**

Le «Séminaire national de lancement de la SNE, organisé le 23 mai 2014, a clos la première phase du chantier de la SNE. Rassemblant près de 150 participants représentant l'ensemble des acteurs concernés par les questions de l'emploi, tripartite et présidé par le ministre de l'Emploi et des Affaires sociales, ce séminaire de haut niveau se voulait un moment fort de mobilisation des acteurs autour du processus de formulation de la SNE.

Ses objectifs étaient de:

- Partager et diffuser les résultats du diagnostic de l'emploi;
- Valider les grandes étapes du processus de formulation de la SNE;
- Partager et valider la méthodologie devant guider le processus de formulation de la SNE;
- Constituer le comité technique en charge de piloter le processus de formulation de la SNE.

La note stratégique du diagnostic annonçait la vision de la SNE. Elle identifiait quatre objectifs stratégiques devant promouvoir la création d'emplois: i) la valorisation du capital humain; ii) la création d'emplois productifs et décents; iii) le développement de l'intermédiation du marché du travail et des programmes actifs de l'emploi; et iv) l'institutionnalisation de la SNE.

Tous ces événements se sont déroulés de manière participative, inclusive et tripartite, ce qui a grandement contribué à l'adoption d'un diagnostic de l'emploi faisant consensus et à renforcer la nécessité de rénover le paradigme de l'action publique en faveur de l'emploi afin de mettre en avant l'aspect central, transversal et multidisciplinaire des questions liées à l'emploi. *L'Étude de diagnostic sur la situation de l'emploi* est rapidement devenue une référence, reconnue par tous les participants et louée pour la lucidité de ses conclusions et sa méthodologie innovante.

#### **4.3.4. La phase de formulation**

Dans la continuité de la phase de diagnostic, la formulation de la SNE a été effectuée selon une méthodologie inclusive et participative: inclusive, car la même large palette

d'acteurs impliqués dans le diagnostic a contribué à la formulation; et participative, car la méthodologie était basée sur la capitalisation des interventions des parties prenantes, au travers de questionnaires adressés aux participants et au fur et à mesure des travaux effectués lors des ateliers thématiques.

Ainsi qu'énoncé plus haut, la phase de formulation a débuté dès le séminaire de lancement de la SNE. Cette phase est essentiellement une phase de concertation et de mise en cohérence des objectifs et des activités à proposer par la SNE. Cette mise en cohérence consiste à:

- quantifier les ambitions en matière d'emploi, d'activité, d'occupation et de chômage;
- intégrer les objectifs en matière d'emploi dans les différents programmes sectoriels;
- articuler les stratégies et initiatives publiques menées par les départements publics.

Pour ce faire, en préparation de leur troisième réunion du 22 juillet 2014, les membres du CTT ont reçu un questionnaire leur demandant de décrire, pour chaque axe défini par la note stratégique du diagnostic, les initiatives prises par leur organisme respectif et d'indiquer quelles initiatives nouvelles il leur semblait opportun de développer. Les réponses à ces questionnaires (disponible à l'annexe 4) ont été compilées par le coordinateur des experts du BIT.

Dans un deuxième temps, une note méthodologique basée sur les réponses à ce questionnaire a été soumise au CTT qui a alors identifié une série de cinq thèmes devant faire l'objet d'ateliers de travail. Les thèmes et les dates retenus pour les ateliers étaient les suivants:

- Valorisation du capital humain (9 septembre 2014).
- Création d'emplois productifs et décents: quelles politiques macroéconomiques et sectorielles? (16 septembre 2014).
- Politiques actives du marché du travail et intermédiation (25 septembre 2014).
- Territorialisation de la politique de l'emploi (30 septembre 2014).
- Institutionnalisation de la politique de l'emploi (2 octobre 2014).

Ces cinq ateliers ont été organisés pour les membres du CTT. Les personnes ressources incluaient des représentants d'organisations syndicales et patronales, de départements et d'organismes publics, d'associations professionnelles, de bailleurs de fonds et de personnes ressources sollicitées pour leurs compétences sur le thème de l'atelier et pour relayer les bonnes pratiques observées dans différents pays.

Par exemple, pour l'atelier thématique sur les politiques actives du marché du travail, ce sont les cadres de l'ANAPEC qui ont été invités comme intervenants; pour l'atelier thématique sur les politiques macroéconomiques, le ministère des Finances et la Banque centrale; et enfin, pour l'atelier thématique sur la territorialisation, le ministère de l'Intérieur.

Les livrables des ateliers (par exemple les études thématiques) étaient discutés en amont et en aval de ces ateliers, entre les experts nationaux et les cadres techniques du BIT des bureaux de Rabat, Le Caire et Genève. Ces discussions avaient pour but de préparer ces livrables devant être présentés aux comités autant que d'intégrer les remarques soulevées lors des réunions de ces comités dans les documents de synthèse thématiques et les conclusions qui en ont été tirées. L'encadré 3 reprend les nombreux allers-retours

nécessaires pour la finalisation et la validation des documents de synthèse utilisés dans la SNE.

### **Encadré 3: Du 22 juillet au 16 octobre 2014, une activité intense pour finaliser les thèmes de la SNE**

Le CTT a décidé des thèmes et des dates des ateliers thématiques lors de sa troisième réunion du 22 juillet 2014. Voici la liste des étapes, de la préparation des notes d'orientations thématiques à la validation des synthèses thématiques:

Élaboration du projet de document et des notes d'orientation thématiques (30 juillet-30 août 2014):

- élaboration d'une plateforme de travail par l'équipe de consultants: vision et cadrage prospectif des objectifs stratégiques principaux (scénarios tendanciels; scénarios volontaristes; etc.); conversion des objectifs stratégiques en objectifs et mesures opérationnels; évaluation préliminaire – formulation des risques et des options – par mesure);
- élaboration de notes introductives aux ateliers thématiques.
- Présentation des documents et notes d'orientation thématiques (1er septembre).
- Réunion de préparation des groupes de travail thématiques (3-4 septembre 2014).
- Tenue des cinq ateliers thématiques (9, 16, 25, 30 septembre et 2 octobre) sur les cinq thèmes (création d'emplois et politiques macroéconomiques et sectorielles: création d'activité, innovation, financement; valorisation du capital humain; programmes de l'emploi et marché du travail; gouvernance et suivi-évaluation de la politique de l'emploi; protection sociale; région et emploi).
- Remise des rapports de synthèse des ateliers thématiques (10 octobre).
- Réunion du CTT pour la validation des synthèses thématiques (16 octobre).

#### **4.3.5. La validation de la SNE**

Une fois rédigé, le document de la SNE a d'abord été présenté pour discussion et validation au CP, réuni en grand comité et présidé par le ministre de l'Emploi, le 24 février 2015. La SNE a ensuite été présentée au gouvernement pour adoption lors du Conseil du gouvernement du 2 juillet 2015. C'est également au cours de ce conseil qu'a été décidée la création du CIE, devant être présidé par le chef du gouvernement et chargé de coordonner l'opérationnalisation de la stratégie. La SNE devait être annoncée publiquement lors d'une conférence de presse à l'issue du Conseil du gouvernement. Cependant, pour des raisons de conflit de calendrier, cette conférence de presse a été repoussée à une date ultérieure non précisée.

#### **4.3.6. La durée d'élaboration de la SNE**

Entre les débuts des travaux en décembre 2012 et son adoption par le gouvernement au cours du Conseil du gouvernement en juillet 2015, deux ans et demi se sont écoulés. À son lancement, il était pourtant prévu que le processus devait s'étaler de mai 2013 à septembre 2014<sup>11</sup>, le plan de mise en œuvre étant inclus dans ce délai. Étant donné qu'au moment de la rédaction de cette étude le plan d'action est toujours en cours de lancement, il y a donc eu un dépassement notable de calendrier.

Les raisons les plus substantielles résident d'une part dans la nouveauté de la méthodologie participative et inclusive en matière de Stratégie de l'emploi, et d'autre part

---

<sup>11</sup> Voir notamment *Coup d'envoi à Rabat de la «stratégie nationale pour l'emploi»*, lematin.ma, 23 mai 2014, [http://lematin.ma/express/2014/coup-d-envoi-a-rabat\\_-strategie-nationale-pour-l-emploi-/202839.html](http://lematin.ma/express/2014/coup-d-envoi-a-rabat_-strategie-nationale-pour-l-emploi-/202839.html), consulté le 20 janvier 2016.

dans la nécessité d'organiser de nombreuses activités de sensibilisation et de formation au bénéfice des parties prenantes, y compris du MEAS.

### **Novatrice au Maroc, la méthodologie participative a été appréciée**

La méthodologie participative s'applique, potentiellement, à deux niveaux. Au métaniveau, la SNE est le produit d'un processus participatif et itératif, s'appuyant, étape par étape, sur les résultats atteints par les comités au fur et à mesure de leurs rencontres. Par exemple, pour définir les objectifs stratégiques de la SNE, le CTT est passé par une succession d'étapes itératives (adoption de la méthodologie; puis adoption des thèmes des ateliers thématiques; ensuite tenue des ateliers thématiques; et pour finir validation des objectifs stratégiques de la SNE) qui garantissaient la légitimité et la pérennisation de ces décisions. C'est ce processus qui a été particulièrement apprécié par les parties prenantes, reconnaissantes de voir leurs apports recherchés et intégrés dans les produits successifs de la SNE – c'est à dire le diagnostic en premier lieu, puis la stratégie elle-même en fin de course.

La contrepartie de cette approche est que cette dernière demande beaucoup de temps et d'énergie pour avancer. L'encadré 3 ci-dessus reprend les multiples étapes nécessaires pour bien prendre en compte les apports des parties prenantes.

L'approche participative a également été appliquée au mésoniveau, c'est-à-dire au niveau des ateliers thématiques et des activités de sensibilisation et de formation, avec toutefois quelques limitations. Par exemple, les partenaires sociaux ont souligné, lors d'entretiens, leurs difficultés à être en position de proposition lors des réunions tripartites, invoquant tant un manque de capacités techniques qu'un manque de ressources humaines pour suivre de manière rapprochée et assidue les travaux d'élaboration de la SNE. Par ailleurs, la facilitation des ateliers thématiques était largement basée sur un format traditionnel de présentations PowerPoint suivies de séances de questions-réponses qui n'ont pas favorisé une participation en profondeur des parties prenantes présentes.

### **Les tensions inéluctables entre temps politique (court) et processus participatif (long)**

Ces tensions se révèlent à la comparaison des périodes de diagnostic et de formulation de la SNE. La période de diagnostic a duré près d'un an et demi contre neuf mois pour la formulation (il a ensuite fallu encore quelques mois pour que la SNE soit finalement adoptée par le gouvernement lors du conseil de juillet 2015). Ainsi que mentionné plus haut, le Gouvernement, pressé par le besoin d'annoncer des avancées tangibles, a souhaité que les ateliers thématiques soient organisés le plus rapidement possible. Les cinq ateliers se sont déroulés en exactement un mois (voir la chronologie de ces phases à la 0). Toutefois, les partenaires sociaux, travailleurs et employeurs, ont critiqué ce rythme concentré qui ne leur a pas laissé le temps de se préparer suffisamment et de peser autant qu'ils l'auraient voulu dans les débats.

Figure 6. Chronologie des activités d'élaboration de la SNE

	Rencontre des comités et étapes d'élaboration de la SNE	Dates	Ateliers thématiques, de formation et de sensibilisation
DIAGNOSTIC	Le CP lance le chantier de la SNE	Déc. 2012	
		5-7 fév. 2013	Formulation des politiques nationales de l'emploi (atelier tripartite)
	1 <sup>er</sup> réunion du CCN: Discussion du rapport méthodologique	29 mai 2013	
	2 <sup>e</sup> réunion du CCN: Impact des politiques macroéconomiques sur l'emploi et la segmentation du marché du travail	1 août 2013	
	3 <sup>e</sup> réunion du CCN: Bilan de la politique d'emploi	11 Nov. 2013	
	4 <sup>e</sup> réunion du CCN: Gouvernance du marché du travail	12 déc. 2013	
		16-18 déc. 2013	Quel travail décent pour la SNE au Maroc? (atelier tripartite)
	5 <sup>e</sup> réunion du CCN: Note d'orientation générale de l'étude diagnostique	28 Janv. 2014	
FORMULATION	<b>Séminaire de lancement de la SNE</b> • Présentation du diagnostic • Constitution et 1 <sup>re</sup> réunion du CTT	<b>23 Mai 2014</b>	
	2 <sup>e</sup> réunion du CTT: Adoption de la méthodologie de travail	12 juin 2014	
	3 <sup>e</sup> réunion du CTT: Adoption des thèmes des ateliers thématiques	22 juil. 2014	
		9 sept. 2014	1 <sup>er</sup> atelier thématique: Valorisation du capital humain
		16 sept. 2014	2 <sup>e</sup> atelier thématique: Quelles politiques macroéconomiques et sectorielles pour l'emploi décent au Maroc?
		25 sept. 2014	3 <sup>e</sup> atelier thématique: Politiques de l'emploi et intermédiation
		30 sept. 2014	4 <sup>e</sup> atelier thématique: Promotion de l'emploi dans la région
		9 oct. 2014	5 <sup>e</sup> atelier thématique: Institutionnalisation de la SNE
	4 <sup>e</sup> Réunion du CTT: Validation des objectifs stratégiques de la SNE	21 oct. 2014	
	5 <sup>e</sup> réunion du CTT: Discussion des orientations et objectifs de la SNE	10 nov. 2016	
	Présentation de la SNE au CP	24 fév. 2015	

## 4.4. Les acteurs de la stratégie nationale de l'emploi

### 4.4.1. *Le MEAS*

#### **Le MEAS est sorti renforcé par son implication dans la méthodologie participative et inclusive**

Le MEAS a été l'instigateur et le donneur d'ordre du chantier de la SNE. Il a bénéficié de l'appui technique et financier fourni par le BIT, notamment à travers le projet Promouvoir l'emploi productif et le travail décent des jeunes en Algérie, Maroc, Mauritanie et Tunisie. De l'avis des parties prenantes interviewées, son leadership et sa crédibilité en tant qu'institution ont été renforcés au cours du processus de formulation du fait de son implication active et de son soutien à l'approche inclusive et tripartite.

Le MEAS a eu un rôle actif et constant tout au long du chantier. Le ministre de l'Emploi a présidé certaines réunions d'importance, telles la première réunion du CP qui a initié et cadré les travaux d'élaboration de la SNE, le Séminaire national de lancement de la SNE et la dernière réunion du CP pour la validation de la SNE. Le ministre s'est parfois fait représenter par le secrétaire général de l'emploi, notamment pour les ouvertures et clôtures des ateliers thématiques lors de la phase de formulation. Tout au long des travaux, les échanges quotidiens et informels s'effectuaient avec une équipe restreinte composée de la directrice de l'emploi, de la directrice de la protection sociale, du directeur de l'ANAPEC et du directeur de l'OMT.

Pour le MEAS, le déroulement du processus de formulation de la SNE s'est globalement bien passé. Le ministère se déclare satisfait de l'assistance technique fournie par le BIT et par l'équipe d'experts engagés pour faciliter les échanges entre les parties prenantes autant que pour développer chaque axe stratégique. Le MEAS admet qu'il n'avait ni les capacités techniques ni la force de travail nécessaire pour mener à bien, seul, les travaux de formulation de la SNE.

Dans le détail, l'équipe du MEAS regrette l'étirement dans le temps des travaux. Prenant la stratégie nationale pour la formation professionnelle (SNFP) adoptée fin 2015 comme exemple, le MEAS répondait, à la question de savoir ce qui aurait pu être fait différemment, ou mieux, qu'une option aurait été de confier l'élaboration de la SNE à un bureau d'études chargé d'édifier cette dernière de bout en bout, plutôt que de devoir se trouver en première ligne.

Pour le MEAS, qui se trouve dans une situation de ressources humaines et de capacités techniques limitées, cette démarche a le mérite de lui permettre de se concentrer sur ses tâches usuelles. En revanche, l'option du bureau d'études compromet largement la capacité d'appropriation d'une politique nationale. En effet, cette réforme de la formation professionnelle n'a pas fait l'unanimité. Développée par un cabinet d'études international, elle n'a pas été élaborée dans la transparence et le parti pris d'inclusion et de tripartisme qui ont caractérisé le chantier de la SNE. Si les différents partenaires ont bien été entendus dans le cadre de l'élaboration de la SNFP, il n'y a pas eu de méthodologie d'échange ni de stratégie d'appropriation comme pour la SNE. Force est de constater toutefois que les témoignages vont dans le même sens, à savoir que la méthodologie inclusive et participative promue par le BIT, innovante, voire visionnaire, au Maroc, a permis d'asseoir la légitimité nationale de la SNE.

### 4.4.2. *Les partenaires sociaux*

Le travail d'élaboration de la stratégie s'est effectué pleinement sur la base du mandat tripartite du BIT. La collaboration entre les mandants a débuté dès les travaux de

formulation en 2011 du projet d'assistance technique Promouvoir l'emploi productif et le travail décent des jeunes au Maroc.

La participation des partenaires sociaux a été constante et active tout au long des travaux d'élaboration de la SNE. Travailleurs et employeurs sont unis pour exprimer leur satisfaction quant au déroulement de ces travaux et quant à la très haute qualité du dialogue social ayant eu cours durant cette période.

Pour les employeurs, le point principal de critique concernant leur participation au processus était lié au rythme accéléré des ateliers thématiques qui leur a laissé trop peu de temps pour se préparer à faire des propositions. Pour le reste, ils mettent en avant la qualité des échanges ayant eu lieu, se félicitant que presque 60 pour cent de leurs revendications aient été retenues dans la SNE.

Pour les travailleurs, les opportunités de renforcement des compétences, qu'elles aient eu lieu au Centre international de formation de l'OIT à Turin, ou lors des ateliers techniques à Rabat, ont toutes été extrêmement utiles. Les travailleurs ont à plusieurs reprises souligné le fait qu'ils n'ont pas les moyens financiers ni les capacités techniques de produire leurs propres analyses, et qu'il est donc important de baser les travaux de diagnostic sur des informations fiables. Pour eux, cela implique d'une part que les données du Haut-Commissariat au plan (HCP) soient renforcées et mieux utilisées et d'autre part, selon les travailleurs, que le gouvernement joue pleinement son rôle et s'engage activement dans la proposition d'options politiques sur lesquelles les partenaires sociaux peuvent réagir.

En ce qui concerne la participation tripartite, la plupart des organisations syndicales et patronales ont suivi de manière régulière les travaux, mais avaient rarement (à l'exception notamment de l'Union générale des travailleurs du Maroc (UGTM) et de la Fédération démocratique du travail (FDT) pour les syndicats, et de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) pour le patronat) nommé un point focal qui puisse les représenter de manière continue pendant les deux ans et demi. Il s'ensuit qu'elles ont eu des difficultés à développer une mémoire institutionnelle qui aurait pu les aider à surmonter certaines des lacunes techniques dont elles ont fait part.

#### 4.4.3. *Les partenaires gouvernementaux*

##### **L'implication nationale dans l'élaboration de la SNE permet de mettre les partenaires gouvernementaux face à leurs responsabilités futures lors de l'opérationnalisation de la SNE**

Les partenaires gouvernementaux sont nombreux à avoir participé au chantier de la SNE. Leur liste est fournie à l'annexe 3. Encore une fois, nombreux ont été ceux parmi eux à souligner l'aspect innovant et positif de la méthodologie inclusive et transparente de la SNE. Cela a définitivement marqué les esprits, au point d'en faire une réelle marque de fabrique de la SNE. La participation active de partenaires de tous bords permet d'aller au-delà de la légitimation des conclusions de la SNE, elle permet aussi de les mettre face à leurs responsabilités une fois venu le temps de la mise en œuvre de la stratégie.

Dans son plan d'opérationnalisation, la SNE prévoit notamment la création de points focaux au sein de chaque département ministériel, et éventuellement de comités sectoriels de l'emploi. Il est souhaitable qu'il s'agisse de personnes physiques déterminées afin de contourner l'une des faiblesses de la phase d'élaboration, à savoir le manque de continuité de la participation à titre individuel.

#### 4.4.4. Le Bureau international du Travail

##### **L'appui du BIT: l'importance d'un point focal sur place**

Une coordinatrice a été recrutée pour accompagner le processus de formulation de la SNE. Basée à Rabat, cette dernière a réalisé un travail continu d'accompagnement, de sensibilisation et de conseil aux moments clés des étapes du processus. La fonction de point focal national a été déterminante dans l'aboutissement de la SNE. En contact permanent avec le MEAS, le groupe d'experts nationaux et celui des experts du BIT, la coordinatrice a fourni un appui quotidien aux travaux du projet, facilitant le dialogue entre le BIT et le MEAS, sensibilisant les partenaires sur l'importance de leur participation, résolvant toutes sortes de problèmes administratifs et logistiques, maintenant la dynamique de ce processus long, souvent répétitif, du chantier de la SNE. Cette présence quotidienne est un des éléments clés du succès du processus de formulation de la SNE.

##### **Le BIT a fourni un appui constant et varié**

De l'avis de tous les partenaires rencontrés, l'appui du BIT a été central, et indispensable, à l'avancement des travaux de la SNE. Les actions d'accompagnement ont été nombreuses, souvent publiques, comme lors des multiples séminaires techniques, de formation ou de sensibilisation qui ont jalonné le processus de formulation, mais aussi plus confidentielles, par exemple durant les nombreuses discussions en tête-à-tête, notamment avec le MEAS, pour faire le plaidoyer de l'approche tripartite et interministérielle.

L'équipe du projet a pu profiter des compétences de cadres du BIT dans de multiples domaines tout au long du processus d'élaboration. Ces cadres ont apporté leur expertise dans les domaines de l'emploi des jeunes, des investissements à haute intensité de main-d'œuvre, des statistiques du travail – de leur collecte à leur utilisation; ils ont apporté leurs connaissances internationales pour l'élaboration de politiques nationales de l'emploi. Au-delà des échanges prévus par le projet international, des échanges ont été organisés avec d'autres pays, comme le Soudan, qui est lui aussi en train d'élaborer sa politique d'emploi. Certaines de ces interventions ont d'ailleurs été postées sur le site<sup>12</sup> Internet de la SNE.

#### 4.4.5. Autres acteurs

L'élaboration de la SNE a été financée par le projet Promouvoir l'emploi productif et le travail décent des jeunes en Algérie, Maroc, Mauritanie et Tunisie financé par l'AECID. L'AECID a toutefois été plus qu'un bailleur de fonds en participant activement aux réunions du CCN et en prenant parfois la direction. De l'entretien avec le point focal de l'AECID pour ce projet, il ressort que la composante marocaine du projet est celle qui a eu le plus de résultats, car elle est parvenue à élaborer une stratégie pour l'emploi aboutie. L'AECID a souligné l'apport essentiel du BIT pour le succès des travaux.

---

<sup>12</sup> <http://sne-maroc.com>, actuellement (oct. 2016) irrégulièrement accessible.

## 4.5. Appropriation de la SNE

### 4.5.1. Outils de communication et diffusion des études de la SNE

#### **La SNE a bénéficié d'une campagne de communication sophistiquée**

Les attentes de la population en ce qui concerne l'emploi sont grandes. La SNE a donc été au centre de l'actualité et du débat public dès le début des travaux en décembre 2012. Or il est plus difficile de communiquer sur une stratégie pour l'emploi à long terme que pour, par exemple, une mesure destinée à accroître le nombre de places disponibles en apprentissage.

La SNE a donc fait l'objet d'une campagne de communication proactive, visant à en expliquer les multiples facettes aux différents publics qu'elle vise: d'un côté les bénéficiaires, tels les chômeurs, les jeunes diplômés, les femmes inactives, la population rurale, etc.; et, d'un autre côté, les acteurs, tels les agences publiques et privées pour l'emploi, les journalistes, les chercheurs, les statisticiens, les décideurs politiques, etc. Deux consultants ont été contactés pour le projet, l'un pour programmer un site Internet de partage de connaissances, le deuxième pour mettre sur pied une campagne de communication.



Le site Web est décrit dans le paragraphe suivant. En ce qui concerne la partie écrite, la SNE a été déclinée en de nombreux documents visant à en simplifier les messages et favoriser sa diffusion auprès du public et des différents acteurs qui seront responsables de sa mise en œuvre. Il s'agit par exemple de notes synthétiques de politique (voir paragraphes suivants pour la liste), de CD-Rom ou de résumés exécutifs. Des infographies ont également été développées et utilisées dans des présentations PowerPoint.

## La SNE sur le Web

La présence sur Internet de la SNE consiste en un site dédié disponible à l'adresse <http://sne-maroc.com>. C'est à la fois un site d'information et un site collaboratif utilisé par les acteurs de la SNE pour échanger documents, questionnaires, etc. La plateforme était interactive et proposait des outils de travail participatif pour les partenaires. Les questionnaires relatifs aux cinq axes de la SNE et que les partenaires ont dû remplir dans le cadre des ateliers thématiques y étaient postés. Les vidéos présentes sur ce site peuvent également être consultées sur une chaîne spécifique de la plateforme vidéo [Youtube](#)<sup>13</sup>. Les informations disponibles au public à l'heure de la rédaction de cette étude incluaient:

- Des contributions thématiques:
  - l'investissement dans l'emploi des jeunes au Maroc pour combattre le chômage, l'inactivité et la précarité;
  - les dynamiques territoriales de l'emploi:
  - la territorialisation des politiques d'emploi: de la déconcentration à la régionalisation avancée;
  - la valorisation du capital humain;
  - la territorialisation: cadrage de l'atelier;
  - la création d'emplois dans les secteurs des biens et services échangeables.
- Des notes synthétiques de politique restituant les messages de la SNE de manière simple et claire, en français et en arabe:
  - *La croissance économique au Maroc: une croissance créatrice d'emploi?*<sup>14</sup>;
  - *Investir dans l'emploi des jeunes au Maroc pour faire face au chômage et à la précarité*<sup>15</sup>;
  - *L'emploi rural et l'emploi informel: Précarité et vulnérabilité au travail*<sup>16</sup>;
  - *Les femmes sur le marché du travail au Maroc: faible participation et forte précarité*;
  - *La gouvernance de la politique de l'emploi et les institutions du marché du travail*<sup>17</sup>.
- Un ensemble d'interviews des intervenants à la SNE: experts du BIT, experts nationaux, responsables gouvernementaux, etc.

Le site n'a cependant pas été mis à jour depuis fin 2014.

## La SNE dans la presse

La campagne de communication par voie de presse a connu un succès notable. À en juger par la qualité des articles écrits sur le sujet, les journalistes marocains disposaient d'un dossier de presse complet (voir par exemple une sélection d'articles<sup>18</sup> publiés lors de l'adoption de la SNE par le Conseil du gouvernement du 24 février 2015). Les émissions télévisées et radiodiffusées en arabe et en français ont également rencontré un bon succès. Des cadres de différentes directions du MEAS et de l'Observatoire national de l'emploi ont été sollicités sur les ondes pour expliquer la SNE aux auditeurs. Il est cependant ressorti des

---

<sup>13</sup> La chaîne dédiée à la SNE est consultable à l'adresse suivante:  
[www.youtube.com/channel/UCj5pNo2dLjnvKXzWCpdLcGQ](http://www.youtube.com/channel/UCj5pNo2dLjnvKXzWCpdLcGQ).

<sup>14</sup> [http://www.emploi.gov.ma/attachments/article/433/PolicyBrief-Croissance\\_FR.pdf](http://www.emploi.gov.ma/attachments/article/433/PolicyBrief-Croissance_FR.pdf).

<sup>15</sup> [http://www.emploi.gov.ma/attachments/article/433/PolicyBrief-emploi\\_jeunes\\_FR.pdf](http://www.emploi.gov.ma/attachments/article/433/PolicyBrief-emploi_jeunes_FR.pdf).

<sup>16</sup> [http://www.emploi.gov.ma/attachments/article/433/PolicyBrief-Emploi\\_Rural\\_Informel\\_FR.pdf](http://www.emploi.gov.ma/attachments/article/433/PolicyBrief-Emploi_Rural_Informel_FR.pdf).

<sup>17</sup> [http://www.emploi.gov.ma/attachments/article/433/PolicyBrief-Gouvernance\\_FR.pdf](http://www.emploi.gov.ma/attachments/article/433/PolicyBrief-Gouvernance_FR.pdf).

<sup>18</sup> [www.ilo.org/global/docs/WCMS\\_347231/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/docs/WCMS_347231/lang--fr/index.htm).

entretiens avec les cadres qui ont participé à ces émissions qu'ils ne se sentaient pas suffisamment préparés pour parler de la SNE et qu'ils n'en contrôlaient pas suffisamment les tenants et aboutissants au-delà des messages clés, tels la création, à terme, de 200 000 emplois par an ou le fait qu'elle impliquait une grande partie du gouvernement.

#### *4.5.2. Appropriation institutionnelle*

##### **Les objectifs à long terme de la SNE, ainsi que son ambition interministérielle, sont difficiles à intérioriser, même pour le MEAS**

Un élément particulier qui est ressorti à plusieurs occasions lors des entretiens est le manque d'appropriation à titre tant individuel qu'institutionnel de la SNE de la part de cadres du MEAS. Ce manque d'appropriation se traduit de plusieurs manières. Certains cadres ont participé à des émissions de radio récentes, c'est-à-dire ayant eu lieu après l'adoption de la SNE par le Conseil du gouvernement, mais ont avoué ne pas maîtriser suffisamment les détails de la SNE pour pouvoir en justifier la vision et la manière d'opérer. Cela se traduit aussi par des retards pris au moment des travaux d'élaboration du plan d'action, et notamment dans la constitution du CIE (pour plus de détails, voir section 5, Opérationnalisation de la Stratégie nationale de l'emploi).

Ce problème d'appropriation tient à plusieurs aspects. Cela tient d'une part à l'ambition temporelle de la SNE, qui établit une vision pour l'emploi à l'horizon 2025, alors que le Maroc entreprenait jusque-là essentiellement des actions à court terme. Ensuite, la SNE a introduit une rupture dans la prise en compte de l'emploi en ne se cantonnant plus aux symptômes d'un marché du travail dysfonctionnel, mais en s'attaquant aux causes sous-jacentes; cela a abouti non seulement à élargir la base des populations cibles comme bénéficiaires de mesures pour l'emploi, mais aussi à élaborer une stratégie ambitieuse touchant des domaines allant au-delà de la sphère de compétence du MEAS (promotion de la demande, intégration des politiques industrielles et sectorielles).

Le projet a pourtant organisé de nombreux événements impliquant l'ensemble des partenaires (formations, discussions thématiques, réunions des instances de pilotage) qui offraient l'opportunité de discuter de la SNE, de sa dimension, de ses objectifs, etc. Malgré tous ces événements et la satisfaction manifestée par tous les partenaires par rapport tant au processus d'élaboration qu'au produit final, l'appropriation de la SNE n'est pas encore pleinement réalisée.

Le fait est que le Maroc ne s'était encore jamais engagé sur des objectifs à long terme et multidisciplinaires sur les questions de l'emploi. La stratégie tranche avec les pratiques précédentes, et c'est d'ailleurs en partie ce qui en fait son aspect novateur. Il n'en reste pas moins qu'il s'agit, de fait, d'un exercice délicat pour les mandants du BIT, qui consiste à s'engager sur des objectifs lointains quand les problèmes d'emploi au Maroc sont nombreux et pressants.

##### **Un engagement politique durable nécessite des instances adéquates et des partenaires préparés**

Le Maroc ne manque pas d'instances de conseil (Conseil supérieur pour la promotion de l'emploi, Conseil économique et social, Conseil supérieur de l'enseignement, etc.) capables d'autosaisines, et produisant des rapports approfondis, mais dont les mandats restent finalement consultatifs. Ils sont par ailleurs régis par des règles lourdes pour se réunir et agir. De plus, la dimension multidisciplinaire qu'a prise la question de l'emploi au Maroc implique une participation plus large que ne le permettent ces instances officielles. Pour les besoins de la SNE, les comités successifs (CCN et CTT) avaient notamment pour but:

- de garantir une méthodologie de travail coordonnée, cohérente et efficace;
- de promouvoir des consultations complexes et conduire des débats analytiques avec plusieurs partenaires;
- d’orienter la formulation de la SNE;
- de favoriser l’internalisation des objectifs de la SNE par tous les acteurs concernés;
- de promouvoir le dialogue et la coopération comme principes de fonctionnement.

Ces comités vont être remplacés, lors de la phase d’opérationnalisation, par le CIE afin que la dimension multisectorielle et régionale de l’emploi continue d’être promue de manière centrale et durable au sein des politiques de développement national et des plans de développement régionaux (voir section 5, Opérationnalisation de la , pour plus de détails sur la constitution et le rôle du CIE).

Au-delà des organes de coordination, la SNE va vivre à travers deux agences, l’ANAPEC et l’Observatoire national du marché du travail (OMT), qui en sont à la fois un produit et un vecteur d’implémentation. L’ANAPEC a adopté en décembre 2015 son plan de développement, et l’OMT continue sa montée en puissance en affinant ses missions et en formant ses cadres. Tous deux sont intimement liés aux travaux de développement et de mise en œuvre de la SNE.

### **Une inconnue pour le futur de la SNE: quelle va être la place du dialogue social?**

En dépit des commentaires unanimes sur l’apport du dialogue social au processus de formulation de la SNE, et contrairement aux recommandations du *Guide pour la formulation des politiques nationales de l’emploi* du BIT, le MEAS n’a pas retenu l’option que le CIE soit une instance tripartite. L’aspect tripartite devra donc être traité au niveau du CSPE, alors même que son influence, ainsi qu’expliqué plus haut, n’est pas optimale. Il faudra donc à l’avenir repenser le mécanisme d’implication des partenaires sociaux afin que le dialogue social continue de jouer le même rôle que pendant l’élaboration de la SNE.

#### *4.5.3. Renforcement des capacités*

### **Tous les acteurs n’ont pas la même préparation technique pour peser dans les débats**

Un élément est revenu fréquemment dans les entretiens des parties prenantes, selon lequel tous les acteurs n’ont pas les mêmes capacités d’intervention ni d’ailleurs les mêmes attentes. Pour les représentants des travailleurs eux-mêmes, par exemple, il est préférable d’attendre des syndicats marocains une participation en réaction plutôt qu’en proposition. En premier lieu parce qu’ils considèrent qu’il est de la responsabilité du gouvernement de faire des propositions sur l’emploi. Ensuite parce qu’ils admettent ne pas avoir les compétences techniques nécessaires pour faire des propositions pertinentes. Cette différence de niveaux entre les participants a été avancée, surtout par le MEAS, comme un frein possible au déroulement efficace et rapide des discussions au sein des instances de la SNE.

Pourtant, le renforcement des capacités a été un élément central du processus de formulation de la SNE. En effet, la SNE, de par son envergure et sa portée, implique un nouveau rôle à jouer pour le MEAS (qui ne consiste plus uniquement à veiller au bon fonctionnement du marché du travail, mais aussi à coordonner l’action gouvernementale et celle des autres acteurs concernés par ces questions). Toutefois, les partenaires sociaux et les autres ministères demeurent peu préparés à intervenir activement sur les questions liées à l’emploi.

## **Des activités de formation pendant la phase de diagnostic pour former les acteurs de la SNE aux problématiques de l'emploi**

Les occasions de renforcement des capacités ont été très nombreuses durant le processus de formulation de la SNE. Il y a premièrement eu les activités de formation organisées durant la phase de diagnostic.

Le premier atelier de formation a eu lieu les 5, 6 et 7 février 2013 sur le thème «La formulation des politiques nationales de l'emploi». Le contenu de cet atelier portait sur deux volets: i) la formation au *Guide pour la formulation des politiques nationales de l'emploi* du BIT; et ii) le partage d'expériences internationales. Le groupe, tripartite, comptait une trentaine de personnes représentant les différents départements du MEAS et du MENFP, les syndicats, les chambres professionnelles (agriculture; commerce et industrie), le ministère des Finances, le Haut-Commissariat au plan et le MENFP. La directrice des politiques de l'emploi était également présente. L'encadrement des travaux du séminaire a été assuré par des experts du BIT. La méthodologie était participative et a capitalisé sur l'échange entre participants. À titre d'exemple, le tableau 2 ci-dessous montre un résultat de brainstorming auquel se sont livrés les participants.

**Tableau 2. Identification par 4 groupes de travail des principaux défis du processus de formulation de la SNE**

Quels sont les 3 à 5 principaux défis du processus de formulation de la SNE au Maroc?	
Groupe 1	Groupe 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problème d'inadéquation formation/emploi</li> <li>• Absence de synergie entre les différentes stratégies sectorielles</li> <li>• Programmes existants qui ne ciblent pas toutes les catégories de chercheurs d'emploi</li> <li>• Déficit en matière de suivi et d'évaluation– Contraintes budgétaires</li> <li>• Manque d'initiatives locales ou régionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'outils de mutualisation pour la concertation entre les différentes parties prenantes</li> <li>• Croissance économique qui ne crée pas assez d'emplois en termes quantitatifs et qualitatifs</li> <li>• Problèmes de divergence des attentes des différents interlocuteurs</li> </ul>
Groupe 3	Groupe 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté politique</li> <li>• Démocratie participative/institutionnalisation du dialogue social</li> <li>• Alignement de la SNE sur les objectifs des stratégies sectorielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se doter d'un diagnostic fiable et exhaustif</li> <li>• Développer un système d'information intégré</li> <li>• Impliquer et faire adhérer les acteurs concernés</li> <li>• Prendre en compte le secteur informel lors de la définition de la SNE</li> <li>• Territorialiser la politique de l'emploi</li> <li>• Renforcer le dispositif d'intermédiation et de gouvernance</li> </ul>

Le deuxième atelier de formation a eu lieu les 16, 17 et 18 décembre 2013, sur le thème «Quel travail décent pour la stratégie nationale de l'emploi au Maroc?». Cet atelier rassemblait un groupe similaire à celui de l'atelier précédent. L'équipe de formateurs incluait des experts du BIT sur les questions du travail décent, de l'informalité et du cadre normatif pour la promotion de l'emploi, des experts marocains pour contextualiser les discussions et des intervenants internationaux présentant notamment la stratégie de l'emploi de la communauté européenne.

Une délégation tripartite marocaine a participé à l'édition 2015 du cours annuel du Centre international de formation de l'OIT de Turin sur l'élaboration des politiques nationales pour l'emploi. Ces cours ont offert l'opportunité à la délégation de se confronter à de multiples expériences internationales.

Ces ateliers de renforcement de capacité ont été évalués positivement par tous les participants.

### **Des initiatives de sensibilisation pour faire avancer les travaux de la SNE et pour promouvoir son appropriation**

Cinq ateliers thématiques tripartites ont été organisés afin d'orienter la réflexion sur les sujets liés à la SNE et d'initier le renforcement des institutions participantes. Les thématiques traitées étaient: *a)* «Valorisation du capital humain»; *b)* «Quelles politiques macroéconomiques et sectorielles pour la promotion de l'emploi décent?»; *c)* «Politiques actives de l'emploi et intermédiation sur le marché du travail»; *d)* «Territorialisation de la politique de l'emploi»; et *e)* «Institutionnalisation de la SNE».

Les cinq ateliers ont été organisés pour les membres du CTT (représentants d'organisations syndicales et d'employeurs, des départements et organismes publics, d'associations professionnelles).

Les personnes ressources incluait des représentants d'organisations syndicales et patronales, de départements et organismes publics, d'associations professionnelles, de bailleurs de fonds et de personnes ressources sollicitées pour leurs compétences sur le

thème de l'atelier et pour relayer les bonnes pratiques observées dans différents pays. Par exemple, pour l'atelier thématique sur les politiques actives du marché du travail, les cadres de l'ANAPEC ont eu un rôle d'intervenant; pour l'atelier thématique sur les politiques macroéconomiques, il s'est agi du ministère des Finances; et pour l'atelier thématique sur la territorialisation, du ministère de l'Intérieur.

Les livrables des ateliers faisaient l'objet de discussions entre les experts nationaux et les cadres techniques du BIT, entre Rabat, Le Caire et Genève, dont les conclusions étaient discutées puis intégrées aux rapports thématiques.

Au-delà de ces activités formelles, il y a eu un grand nombre d'initiatives plus informelles tout au long des travaux de la SNE pour accompagner le MEAS et ses partenaires. L'équipe d'experts a préparé de nombreux documents, par exemple des notes techniques sur les questions institutionnelles ou sur les processus d'élaboration de politiques nationales de l'emploi (PNE).

Une activité intéressante à mettre en avant est celle d'un échange sud-sud organisé par le BIT entre le Soudan du Nord et le Maroc. Le Soudan du Nord bénéficie lui aussi du soutien du BIT pour le développement de sa PNE. Une délégation tripartite et interministérielle soudanaise a été invitée au Maroc pour un échange d'expérience de trois jours, au cours desquels les délégations marocaines et soudanaises se sont retrouvées dans le cadre d'une activité de renforcement des capacités sur les questions d'observation du marché du travail.

## 5. Opérationnalisation de la stratégie nationale de l'emploi

À l'évidence, la mise en œuvre de la stratégie nationale de l'emploi (SNE) constitue un test d'envergure. La stratégie génère des attentes considérables. De manière générale, les propositions relatives à la mise en œuvre de la SNE prévues par le document restent valables (voir encadré 4 ci-dessous).

### **Encadré 4: La mise en œuvre de la SNE d'après le Document de stratégie nationale pour l'emploi**

Pour la concrétisation des objectifs stratégiques de la SNE, la contribution des départements en charge des politiques sectorielles et des politiques sociales, des partenaires sociaux, des collectivités territoriales et des acteurs locaux est indispensable. Pour assurer cette approche de mise en œuvre coordonnée et concertée, le gouvernement proposera un «agenda» de concertation de la SNE permettant aux élus et aux partenaires de prendre toute leur part dans les débats de fond.

Au plan national, la SNE sera dotée d'un mécanisme renforcé de pilotage stratégique. Il sera chargé d'élaborer la «feuille de route» de la SNE à partir de la «matrice» des objectifs. Il pilotera, également, le travail des commissions techniques en charge de préparer les conventions-cadre centrées sur les objectifs stratégiques de la SNE. Il suivra également la réalisation des conventions spécifiques ou des contrats-programmes dans le cadre des dispositions de la loi organique des finances et la loi organique sur la régionalisation.

Au plan territorial, la SNE soutiendra le processus de convergence en faveur de l'emploi en inscrivant ses projets dans le cadre des volets emploi des programmes économiques régionaux, en s'appuyant pour cela sur des programmes régionaux pour l'emploi (déclinaison territoriale des objectifs stratégiques de la SNE).

La mise en œuvre sera étalée sur une période de dix ans en trois phases avec une phase de lancement et deux phases d'exécution de trois années chacune séparée par une évaluation à mi-parcours.

Source: MEAS, 2015.

Première chose importante à souligner, la stratégie pour l'emploi définit des actions au long court. Son opérationnalisation est donc prévue en trois phases sur dix ans. La deuxième chose importante, mentionnée dans l'encadré 4, est l'institutionnalisation de la SNE; dans ce cas, ce sera le Comité interministériel de l'emploi (CIE), annoncé par le Conseil du gouvernement du 2 juillet, qui jouera ce rôle de mécanisme de pilotage. Troisième chose, le CIE garantira la régionalisation de la SNE tant au plan national, en préparant des contrats-programmes dans le cadre de la loi organique sur la régionalisation, qu'au plan territorial en inscrivant les projets de la SNE dans les volets emploi des programmes économiques régionaux.

### 5.1. Les défis de l'opérationnalisation

#### **La matrice de mesures: entrave ou dispositif central de l'opérationnalisation?**

La SNE fait explicitement référence à la matrice de mesures, ou «matrice des objectifs», pour son opérationnalisation. On l'a vu plus haut, la finalité de cette matrice, développée dans des délais très serrés, ne converge pas toujours avec la vision de la SNE. Mais, s'il apparaît risqué d'en faire le dispositif central de l'opérationnalisation de la SNE, la matrice n'en représente pas moins un outil précieux de par la variété des options politiques qu'elle développe.

Il est donc important de bien prendre la stratégie pour l'emploi et la matrice de mesures comme deux outils complémentaires pour l'opérationnalisation de la SNE. Le premier défi de la mise en œuvre de la SNE sera de pouvoir s'appuyer sur ces deux outils, c'est-à-dire rester fidèle à la vision de la stratégie tout en exploitant les options politiques

proposées par la matrice de mesures en les ajustant là où c'est nécessaire et au moment opportun. Cet aspect est important: coller au plus près des recommandations de la SNE rend justice au travail effectué pour son élaboration. De plus, cela pérennise la légitimité du document qui a été validé en Conseil du gouvernement.

### **Le Maroc change; l'opérationnalisation de la SNE doit en prendre acte dès son lancement**

Des ajustements sont également nécessaires pour prendre en compte certaines évolutions qui ont eu lieu très récemment au Maroc, ayant un rapport direct avec la mise en œuvre de la SNE. Tout d'abord, l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC) et l'Observatoire national du marché du travail (OMT) ont vu leurs missions se préciser et se renforcer en décembre 2015; il est important de prendre en compte leurs nouvelles capacités dans le plan d'action de la SNE. Par ailleurs, la stratégie nationale pour la formation professionnelle (SNFP) a finalement été publiée début 2016, introduisant des réformes directement liées à la promotion de l'emploi. Ces éléments modifient les conditions de mise en œuvre de la SNE et impliquent d'en revisiter les termes.

### **De l'urgence d'obtenir des résultats rapides**

L'emploi a une dimension populaire éminemment sensible, et les attentes de la population sont élevées. Le gouvernement ne peut se permettre de donner l'impression de perdre du temps. Or, le temps politique se raccourcit. Des élections législatives sont prévues en septembre 2016, et le gouvernement cherche ardemment à avoir des résultats à mettre à l'actif de la SNE.

Au cours d'une réunion préparatoire en comité restreint pour l'élaboration du plan d'action de la SNE, un ensemble de mesures ont donc été choisies parmi celles listées dans la matrice de mesures comme ayant un fort potentiel pour mettre la SNE sur les rails et aboutir à des résultats tangibles rapidement. Ces mesures sont reprises dans le tableau ci-dessous:

**Tableau 3. Liste des mesures d'urgence extraites de la matrice de mesures de la SNE**

<p><b>Axe stratégique 2 : Valoriser le capital humain</b></p> <p><b>Programme 3 : Amélioration de l'employabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un chèque-formation individuel</li> <li>• Revalorisation de la formation par apprentissage</li> <li>• Renforcement de l'apprentissage des compétences clés et des <i>life skills</i></li> <li>• Formation à l'embauche pour les non-diplômés</li> </ul> <p><b>Programme 4 : Evaluation et anticipation des besoins en compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'observatoires régionaux outillés</li> </ul>
<p><b>Axe stratégique 3 : Améliorer l'efficacité des programmes actifs de l'emploi ...</b></p> <p><b>Programme 5 : Promotion de l'entrepreneuriat</b></p> <p>Sous-programme 1: Dispositif d'appui à l'auto-emploi (ANAPEC)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement à l'élaboration du business plan et suivi post création</li> <li>• Amélioration des mécanismes de financement (octroi d'avantages supplémentaires; fonds d'amorçage; prêts d'honneur...)</li> </ul> <p>Sous-programme 4: Culture de l'entrepreneuriat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de modules «Culture entrepreneuriale»</li> <li>• Contrat-programme régional de promotion de l'entrepreneuriat (État, banques, structures d'accompagnement)</li> </ul> <p><b>Programme 7: Soutien à l'emploi salarié</b></p> <p>Sous-programme 2: Encouragement des emplois dans certaines activités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer l'emploi dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS)</li> </ul>
<p><b>Axe stratégique 3: ... et renforcer l'intermédiation du marché du travail</b></p> <p><b>Programme 8 : Structuration de l'intermédiation publique et privée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un cadre de partenariat public-privé de l'intermédiation</li> </ul> <p><b>Programme 9 : Services aux chercheurs d'emploi et aux employeurs</b></p> <p>Sous-programme 1 : Prestations aux chercheurs d'emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide à la mobilité géographique pour l'emploi et la formation</li> </ul>
<p><b>Axe stratégique 4: Développer le cadre du la gouvernance du marché du travail</b></p> <p><b>Programme 13: Promotion des emplois de proximité</b></p> <p>Sous-programme 1: Services de proximité aux familles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie des besoins</li> </ul>

Ces mesures feront l'objet d'actions prioritaires. Une piste étudiée à l'heure de la rédaction de cette étude pour d'une part favoriser la mise en route de la SNE et d'autre part en renforcer la territorialisation est de les adapter en premier lieu dans les plans d'emploi régionaux avant même de les définir et de les appliquer au niveau national.

## 5.2. Retards dans l'opérationnalisation

Certaines étapes se sont déroulées très rapidement: la formulation, l'adoption et la validation de la SNE notamment. Mais force est de constater que l'opérationnalisation a pris du retard. Selon le site Internet de la SNE, il devait s'écouler un mois et demi entre l'adoption de la SNE et son opérationnalisation. Dans les faits, il a fallu quatre mois, de

juillet à septembre 2015, pour que le décret de constitution du CIE paraisse, et l'opérationnalisation est en cours de préparation.

Ce délai peut sembler long, mais il faut d'une part souligner que de nombreux pays ne publient jamais le décret de création de l'organe exécutif de leur politique d'emploi, laissant dépérir les travaux effectués jusque-là – cela a été le cas de la Jordanie, de la Zambie ou du Mozambique notamment. D'autre part, les comités interministériels impliquant directement le chef du gouvernement se sont multipliés au Maroc ces dernières années: Comité interministériel des affaires des Marocains résidant à l'étranger (créé en 2013), Comité interministériel e-gouvernement (2009), Comité de concertation interministérielle de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique (2010), Comité interministériel chargé de la sécurité routière (2013), Comité permanent interministériel de la recherche scientifique, de l'innovation et du développement technologique (2015), etc. La disponibilité du Premier ministre est donc chèrement négociée.

### **Le tripartisme est la première victime des délais de l'opérationnalisation**

Bien que la SNE reconnaisse que la « contribution des partenaires sociaux était indispensable à la réalisation de ses objectifs », le décret de mise en œuvre du CIE n'inclut pas les partenaires sociaux parmi les membres. Il semble donc que le défi ultime de l'opérationnalisation de la SNE réside dans la capacité à continuer de faire confiance à un processus tripartite et inclusif, qui a fait le succès de la SNE jusqu'à maintenant.

## 6. Enseignements tirés de la formulation de la stratégie nationale de l'emploi au Maroc et recommandations

La stratégie nationale de l'emploi (SNE) est un document novateur, de grande ambition économique et politique, et de grande qualité, car elle est basée sur un processus d'élaboration tripartite, interministériel et participatif. Il est indiscutable qu'il est à mettre au crédit du gouvernement de s'être donné le temps politique d'élaborer un tel document. La section ci-après est divisée entre, d'une part, les enseignements, ou cas de bonne pratique, de l'élaboration de la SNE au Maroc et, d'autre part, les recommandations qu'il est possible d'émettre en vue de l'opérationnalisation future de la SNE ou qui touchent des points délicats à surveiller dans des circonstances similaires.

### 6.1. Enseignements et bonnes pratiques

- Si la SNE fait consensus autour d'elle, c'est parce qu'elle est le résultat d'une **méthodologie tripartite, interministérielle et participative**. En d'autres termes, il ne s'agit pas uniquement d'une stratégie élaborée pour et par le ministère en charge de l'emploi, mais bien d'un document conçu pour et par toutes les parties prenantes, des partenaires sociaux aux institutions concernées par les différents pans de l'économie.
- La SNE ne serait pas ce qu'elle est sans le **courage politique, l'exigence et la ténacité du gouvernement du Maroc**, et du MEAS en particulier. Deux années et demie d'élaboration est un temps politique long lorsqu'il s'agit d'emploi et qu'une population entière scrute les actes et résultats d'une équipe dirigeante.
- Au cours du chantier de la SNE, des changements se sont produits dans la constitution du gouvernement qui auraient pu avoir des répercussions négatives pour le développement de la SNE. Par exemple, le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle a été scindé pour devenir le MEAS d'un côté et le ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle (MENFP) de l'autre. Mais la **stabilité du cadre technique ministériel** a permis de maintenir la dynamique des travaux.
- La **participation intersectorielle** a permis d'ancrer la SNE dans les stratégies de croissance nationale, renforçant ainsi l'aspect central de l'emploi dans le développement du Maroc.
- Une équipe d'experts nationaux et une coordinatrice nationale apportant un appui quotidien au processus de formulation, engagés et parfaitement intégrés dans le paysage institutionnel du pays sont indissociables de la SNE telle qu'elle existe actuellement.
- Le projet de développement de la SNE s'est appuyé sur tout un **ensemble d'activités de formation et de sensibilisation, à tous les niveaux de développement de la SNE**, pour renforcer les compétences de tous les partenaires et promouvoir l'appropriation des travaux.
- La SNE est un document visionnaire et ambitieux, mais solide. Cette solidité découle d'abord du fait que *l'Étude de diagnostic sur la situation de l'emploi* (MEAS, 2014a) a su remettre à plat les analyses du marché du travail marocain; et ensuite du fait que, sur la base de ce diagnostic, la stratégie propose des actions touchant à l'ensemble de l'économie. **Ces progrès ont pu être accomplis grâce aux travaux de recherche commissionnés tout au long du processus** par les experts. Les résultats de ces recherches ont été partagés et discutés lors des réunions du Comité consultatif du travail (CCN) et comité technique tripartite (CTT) et des ateliers thématiques.

- Accompagné par une experte sur les questions de genre tout le long du processus, **la dimension de genre est extrêmement bien prise en compte**, proposant à la fois des actions spécifiques et des actions intégrées pour promouvoir la participation économique des femmes.
- Une activité intéressante à mettre en avant est celle d'un **échange sud-sud organisé par le BIT entre le Soudan du Nord et le Maroc**. Le Soudan du Nord bénéficie lui aussi du soutien du BIT pour le développement de sa politique nationale de l'emploi (PNE). Une délégation tripartite et interministérielle soudanaise a été invitée au Maroc pour un échange d'expérience de trois jours, au cours desquels les délégations marocaines et soudanaises se sont retrouvées dans le cadre d'une activité de renforcement des capacités sur la mise en œuvre des PNE. La délégation soudanaise a par ailleurs multiplié les rencontres auprès de cadres ministériels et représentants des partenaires sociaux.
- La SNE marocaine suit très fidèlement le *Guide pour la formulation des politiques nationales de l'emploi* du BIT (BIT, 2014c). Le guide a été publié en 2014 et été utilisé comme support de formation, et il a clairement conditionné la teneur et la forme de la SNE. C'est un signe très fort de **cohérence politique** en ce qui concerne les activités de conseil et de soutien que le BIT peut apporter à ses mandants (voir 0 ci-dessous);

**Tableau 4. Comparatif de l'avancement des travaux de la SNE au Maroc avec les phases d'élaboration d'une PNE selon le guide du BIT, situation en avril 2016**

<b>Les étapes et leurs principales caractéristiques selon le guide du BIT</b>	<b>La SNE du Maroc</b>
<b>1. Préparation</b>	<b>A partir de décembre 2012</b>
Définir la vision de la PNE	<b>Une ambition:</b> concrétiser le droit à l'emploi en conformité avec la Constitution <b>Une approche:</b> Développer la création d'emplois suffisants et de qualité, notamment pour les jeunes, et corriger les inégalités entre les sexes et les territoires <b>Un paradigme:</b> L'emploi au centre de l'action publique
Définir le cadre organisationnel	Création du comité de pilotage Mise en place de l'équipe d'experts nationaux Création du CTT (principalement actif durant la phase de diagnostic)
<b>2. Diagnostic</b>	<b>Décembre 2012-mai 2014</b>
Analyser la situation de l'emploi	Préparation et publication du diagnostic pour l'emploi
<b>3. Formulation</b>	<b>Juin 2014-février 2015</b>
Décider des questions prioritaires à traiter dans le cadre de la PNE	La SNE est basée sur 4 axes stratégiques touchant l'offre et la demande de travail, la promotion de l'emploi par des mesures macro et micro-économiques, et le cadre de gouvernance du marché du travail Des mesures prioritaires sont identifiées afin de lancer la dynamique de mise en œuvre et d'obtenir des résultats rapides
Identifier les options politiques pour traiter ces questions	Les axes stratégiques sont déclinés en 12 objectifs opérationnels et 33 objectifs spécifiques
Déterminer les interventions	La matrice de mesures propose 95 mesures, comprenant cibles, parties concernées et indicateurs de suivi
<b>4. Validation</b>	<b>Février-juillet 2015</b>
Obtenir un consensus national sur la PNE	La SNE est validée par le CCN le 24 février 2015
Donner une force exécutoire à la PNE	La SNE est présentée et officialisée par le chef du gouvernement lors du Conseil du gouvernement du 2 juillet 2015
Présenter la PNE au public	La SNE est publiée en plusieurs versions (résumé exécutif, fiches techniques), sur plusieurs supports (Internet, publications, CD-Rom) La SNE a fait l'objet de nombreux articles de presse et a été promue lors de plusieurs programmes télévisés et radiodiffusés
<b>5. Programmation</b>	<b>Septembre 2015-mars 2016</b>
Déterminer les méthodes et moyens pour réaliser les objectifs de la PNE	Elaboration du plan d'action
<b>6. Mise en oeuvre</b>	
Rendre opérationnel le mécanisme tripartite ou interministériel de coordination	La constitution du Comité interministériel de l'emploi (CIE) est approuvée par le Conseil du gouvernement du 2 juillet 2015, dont le décret officiel est paru le 25 septembre 2015
Rendre opérationnel le cadre de suivi et d'évaluation	En cours
Confirmer les besoins en financement	A faire
Former les fonctionnaires et acteurs par rapport à leurs rôles dans le cadre de la PNE	A faire
<b>7. Évaluation</b>	
Rendre opérationnels les mécanismes d'évaluation	A faire

## 6.2. Recommandations

### 6.2.1. Pour le BIT

- Avec l'expérience du Maroc, et suivant les recommandations de son *Guide pour la formulation des politiques nationales de l'emploi*, il apparaît que le BIT cherche à promouvoir des politiques d'emploi globales et intégrées. **Il convient de veiller à ce que ces politiques ne soient trop ambitieuses par rapport aux capacités techniques du pays, aux dispositions institutionnelles existantes et, par conséquent, aux capacités d'appropriation nationales.** Le risque est de se retrouver avec des documents de stratégie très ambitieux, mais difficile à mettre en œuvre pour les mandants.

### 6.2.2. Pour le MEAS

- Les rencontres avec les cadres du MEAS ont fait ressortir un déficit de capacités, à la fois techniques et en volume, pour pouvoir s'approprier pleinement la SNE. **Il est donc important de continuer les activités de renforcement des capacités des cadres.** Ces activités pourraient être élargies à tous les acteurs concernés, maintenant qu'est acquis l'aspect multisectoriel des questions liées à l'emploi.
- Le tripartisme a fait le succès de la SNE, ce dont tous les partenaires, y compris le MEAS, sont conscients. Toutefois, l'implication des partenaires sociaux semble être réduite dans les phases de planification. Il serait opportun de capitaliser sur les éléments de succès de la SNE, dont l'approche tripartite fait partie, afin de garantir succès et légitimité des travaux futurs. Il est vrai que des discussions tripartites prennent plus de temps, mais les gains à long terme justifient amplement ces délais. **Un amendement à la constitution du CIE pourrait être adopté visant à le rendre tripartite.**

### 6.2.3. Renforcement des partenaires sociaux et du dialogue social

- Le processus de formulation de la SNE a renforcé le tripartisme, mais il en a également fait ressortir les difficultés. Les partenaires sociaux sont parfois mal équipés pour pouvoir intervenir de manière opportune et effective. **Ils ont donc besoin d'être soutenus pour renforcer leurs capacités sur les questions d'emploi pour intervenir de manière efficace dans les discussions.** Cela pourrait faire l'objet d'activités de formation spécifiques pour les partenaires sociaux.
- Un dialogue social efficace ne dépend pas uniquement du niveau de préparation technique des partenaires concernés, mais également de la qualité des relations professionnelles et de l'administration du travail. Puisque l'établissement de ces relations à des fins politiques est relativement nouveau au Maroc, **il est important de les soutenir et de promouvoir les techniques de dialogue social** afin d'encourager les conditions d'un dialogue fécond et durable entre les partenaires sociaux et le gouvernement.

### 6.2.4. Processus

- Il est important de prendre toute la mesure de ce que l'élaboration d'une stratégie pour l'emploi implique en termes d'engagement politique. La SNE est un document d'une portée énorme avec une vision à long terme. Afin d'éviter de se retrouver en difficulté devant l'ampleur de la tâche, les réalisations successives doivent être gérables. **Le**

**processus pourrait identifier des tâches concrètes à mener en parallèle de l'aboutissement de la vision de la SNE** afin de pouvoir mettre en avant des réalisations concrètes permettant une meilleure appropriation.

- En termes de participation, les comités de la SNE ont réuni de manière inédite au Maroc un grand nombre de partenaires, directions gouvernementales, organisations syndicales, représentants d'employeurs, etc. La plupart de ces organismes ont assisté à toutes les réunions. En revanche, il n'a pas toujours été possible de garantir le suivi à titre individuel aux réunions successives de ces comités. **Il eut été préférable qu'au sein de chacun de ces organismes une personne soit identifiée comme point focal de la SNE afin de garantir une continuité optimale dans les travaux d'élaboration et de mise en œuvre.**

#### 6.2.5. *Mise en œuvre*

- La mise en œuvre constitue le test ultime de la SNE. Étant donné l'ambition, la portée et la complexité de la stratégie, la mise en œuvre reste un défi de taille. Elle requiert **l'engagement de l'ensemble des acteurs nationaux et un ministère de l'Emploi renforcé dans ses capacités** pour coordonner et impulser l'intégration de l'emploi au cœur des politiques économiques et sociales.
- L'analyse de la matrice de mesures a montré que certains concepts centraux de la stratégie (par exemple pour la prise en compte effective des stratégies sectorielles) se sont retrouvés dilués une fois la SNE déclinée en actions. **Il incombera aux groupes de travail et aux experts accompagnant ces groupes de maintenir la vision et l'esprit de la SNE** en ce qui concerne par exemple l'amélioration de la position des femmes sur le marché du travail ou la cohérence nationale et régionale des actions pour l'emploi.
- **Les représentants des institutions concernées par la SNE devraient rester les mêmes** tout au long du processus de formulation afin de développer une mémoire institutionnelle solide et permettre une meilleure appropriation de la SNE. Ce sont ces mêmes représentants qui devront être plus tard responsables de la mise en œuvre au niveau de leurs institutions respectives.



## Bibliographie

### Rapports d'ateliers:

Atelier «Formulation de la SNE», 05.02.2013

Atelier «Quel travail décent pour la SNE?», 20.12.2013

Séminaire de lancement du processus de formulation de la stratégie nationale de l'emploi au Maroc, 23.06.2014

Processus de formulation de la stratégie nationale de l'emploi, 01.07.2014

Synthèse des ateliers thématiques, 1.10.2014

Rapport des ateliers thématiques, 10.10.2014

Comptes rendus des réunions du Comité consultatif national (CCN), 29.05.13, 11.11.2013, 28.11.2014

Rapport de synthèse: réunion du comité de pilotage SNE, 24.02.2015

Principales étapes de la SNE, 24.02.2015

Note d'orientation des travaux groupe de travail 1 – Aspects macroéconomiques

Note d'orientation des travaux groupe de travail 2 – Programmes actifs du marché du travail

Note d'orientation des travaux groupe de travail 3 – Territorialisation

Note méthodologique relative à la préparation du plan d'action

Évolution de l'activité féminine au Maroc: quelques repères, 01.10.2015

Propositions dans le domaine du genre, 12.10.2015

Présentation de la SNE sur dix ans, 27.10.2015

Composition des groupes de travail, 1.11.2015

Revue de presse du lancement de la SNE, 01.05.2014

Évaluation finale du programme Promouvoir l'emploi productif et le travail décent des jeunes en Algérie, Maroc, Mauritanie et Tunisie, 01.05.2015

### Autres documents

BIT, 2014a: Des politiques de l'emploi pour une reprise et un développement durables: Discussion récurrente au titre de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_240030.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_240030.pdf).

—, 2014b: Employment policy implementation mechanisms: A synthesis based on country studies, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_251002.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_251002.pdf).

- , 2014c: Guide pour la formulation des politiques nationales de l'emploi, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_policy/documents/publication/wcms\\_188049.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/documents/publication/wcms_188049.pdf)
  - , 2014d: Note synthétique de politique – Investir dans l'emploi des jeunes au Maroc pour faire face au chômage et à la précarité, [http://www.emploi.gov.ma/attachments/article/433/PolicyBrief-emploi\\_jeunes\\_FR.pdf](http://www.emploi.gov.ma/attachments/article/433/PolicyBrief-emploi_jeunes_FR.pdf).
  - , 2014e: Résolution concernant la deuxième discussion récurrente sur l'emploi, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_249808.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_249808.pdf).
  - , 2014f: Résultats en matière de travail décent des interventions de l'OIT sur la promotion de l'emploi: Leçons tirées des évaluations réalisées sur la période 2003-2013, résumé des conclusions, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_244141.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_244141.pdf).
  - , 2015: What does NEETs mean and why is the concept so easily misinterpreted?, Technical Brief No. 1, Work4Youth, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_343153.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_343153.pdf).
- Conseil économique et social, 2012: Avis du Conseil économique et social – Économie verte: opportunités de création de richesses et d'emplois, auto-saisine n° 4/2012, <http://www.cese.ma/Documents/PDF/Avis%20du%20Conseil%20Economique%20et%20Social-Economie%20verte-VF.pdf>.
- Fondation européenne pour la formation, 2015: Les politiques de l'emploi et les programmes actifs du marché du travail au Maroc, [http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/7AD46ADCB981F4E9C1257E530062F9A5/\\$file/Employment%20policies\\_Morocco\\_FR.pdf](http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/7AD46ADCB981F4E9C1257E530062F9A5/$file/Employment%20policies_Morocco_FR.pdf).
- HCP (Haut-Commissariat au plan), 2013a: La femme marocaine en chiffres: Tendances d'évolution des caractéristiques démographiques et socioprofessionnelles, [http://www.hcp.ma/downloads/Activite-emploi-et-chomage-premiers-resultats-annuel\\_t13036.html](http://www.hcp.ma/downloads/Activite-emploi-et-chomage-premiers-resultats-annuel_t13036.html) [http://www.hcp.ma/downloads/Activite-emploi-et-chomage-premiers-resultats-annuel\\_t13036.html](http://www.hcp.ma/downloads/Activite-emploi-et-chomage-premiers-resultats-annuel_t13036.html).
- , 2013b: Activité, emploi et chômage 2013: Résultats détaillés, <http://www.hcp.ma/file/169010>.
  - , 2014: Note sur le marché du travail au Maroc entre 2000 et 2014, [http://www.hcp.ma/Note-sur-le-marche-du-travail-au-Maroc-entre-2000-et-2014\\_a1632.html](http://www.hcp.ma/Note-sur-le-marche-du-travail-au-Maroc-entre-2000-et-2014_a1632.html)
  - , 2015a: Activité, emploi et chômage: Deuxième trimestre 2015, [http://www.hcp.ma/downloads/Activite-emploi-et-chomage-trimestriel\\_t13038.html](http://www.hcp.ma/downloads/Activite-emploi-et-chomage-trimestriel_t13038.html).
  - , 2015b: Note d'information du Haut-Commissariat au plan au sujet de la situation du marché du travail en 2015, [http://www.hcp.ma/La-Situation-du-marche-du-travail-en-2015\\_a1663.html](http://www.hcp.ma/La-Situation-du-marche-du-travail-en-2015_a1663.html).
- Le Monde, 2015 «Le Maroc veut former ses jeunes aux “métiers verts”», 29.09.2015, [http://www.lemonde.fr/afrique/article/2015/09/29/le-maroc-veut-former-ses-jeunes-aux-metiers-verts\\_4776701\\_3212.html](http://www.lemonde.fr/afrique/article/2015/09/29/le-maroc-veut-former-ses-jeunes-aux-metiers-verts_4776701_3212.html).
- , 2011 «Maroc: la nouvelle Constitution va réduire les pouvoirs du souverain», 17.06.2011, [http://www.lemonde.fr/international/article/2011/06/17/maroc-la-nouvelle-constitution-va-reduire-les-pouvoirs-du-roi\\_1537583\\_3210.html](http://www.lemonde.fr/international/article/2011/06/17/maroc-la-nouvelle-constitution-va-reduire-les-pouvoirs-du-roi_1537583_3210.html).

- MEAS, 2014a: Étude de diagnostic sur la situation de l'emploi au Maroc: Préalable à la formulation de la stratégie nationale de l'emploi, <http://www.emploi.gov.ma/attachments/article/433/Rapport.pdf>.
- , 2014b: La gouvernance du marché du travail, <http://www.emploi.gov.ma/attachments/article/410/PROJET%20DE%20RAPPORT%20DE%20L%20ATELIER%202.pdf>.
- , 2015: Document de stratégie nationale pour l'emploi, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ed\\_emp\\_msu/documents/project/wcms\\_420202.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ed_emp_msu/documents/project/wcms_420202.pdf).
- Ouahab Allal, 2014: Politiques et dispositifs d'insertion professionnelle et de création d'emplois au Maroc, rapport Maroc PQIP/DCTP (Pôle de qualité inter-pays/développement des compétences techniques et professionnelles), [http://www.adeanet.org/min\\_conf\\_youth\\_skills\\_employment/sites/default/files/u26/Rapport\\_Pays\\_Maroc.pdf](http://www.adeanet.org/min_conf_youth_skills_employment/sites/default/files/u26/Rapport_Pays_Maroc.pdf).
- www.etudiant.ma, 2015: Formation professionnelle: la vision 2020, 19.11.2015, [www.etudiant.ma/article-formation-professionnelle-la-vision-2020-420.html](http://www.etudiant.ma/article-formation-professionnelle-la-vision-2020-420.html).



## Annexe 1. Liste des personnes interviewées

Institutions gouvernementales	Autres
<ul style="list-style-type: none"><li>– Directrice de l'emploi, MEAS</li><li>– Directrice de la coopération internationale et du partenariat, MEAS</li><li>– Directeur de l'ANAPEC</li><li>– Directeur de l'Observatoire national du marché du travail</li><li>– Directeur des études et des prévisions financières, ministère de l'Économie et des Finances</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Point focal national</li><li>– Expert sur les questions d'emploi, BIT, bureau du Caire</li><li>– Expert sur les questions d'emploi, BIT, Genève</li><li>– Coordinateur des experts nationaux, expert principal en territorialisation</li><li>– Expert principal en macroéconomie</li><li>– Expert principal en valorisation des capacités humaines et politiques actives du marché du travail</li><li>– Expert national en formation professionnelle</li><li>– Expert national sur les questions de genre</li><li>– Point focal de l'AECID</li></ul>
Syndicats	Patronat
<ul style="list-style-type: none"><li>– Représentant de l'Union générale des travailleurs du Maroc (UGTM)</li><li>– Représentant de la Fédération démocratique du travail (FDT)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Représentant de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM)</li></ul>

## Annexe 2. Caractéristiques des programmes de promotion de l'emploi en vigueur (2005-2013)

Mesures	Objectifs	Populations cibles	Avantages accordés	Cadre réglementaire
<b>Promotion de l'emploi salarié</b>				
Programme d'insertion IDMAJ (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pour les jeunes diplômés: acquérir une première expérience en entreprise:</li> <li>– Pour les entreprises: insérer des jeunes diplômés sans avoir à supporter des charges salariales trop lourdes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Chercheurs d'emploi titulaires d'un diplôme d'enseignement supérieur, du baccalauréat, ou d'un diplôme équivalent, ou d'un diplôme de la formation professionnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Exonération des entreprises des cotisations patronales et salariales dues à la CNSS et de la taxe de formation professionnelle (TFP) au titre de l'indemnité de stage comprise entre 1 600 dirhams marocains (DH) et 6 000 DH.</li> <li>– Exonération de l'impôt sur le revenu (IR) au titre de l'indemnité de stage, à hauteur de 6 000 DH, versée aux stagiaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Manuel des procédures Initiatives emploi.</li> <li>– Loi n° 1-93-16 (23 mars 1993) fixant les mesures d'encouragement aux entreprises organisant des stages de formation insertion professionnelle, telle qu'elle a été modifiée et complétée par la loi n° 13-98 et par la loi n° 39-06.</li> <li>– Loi de finances n° 35-05 pour l'année 2006 (article 59, alinéa 16).</li> </ul>
Prise en charge par l'État de la couverture sociale (PCS), 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Assurer la couverture sociale aux bénéficiaires des contrats de formation insertion, suite à un recrutement du bénéficiaire dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée et moyennant la prise en charge par l'État de la part patronale pendant une année.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bacheliers et lauréats de l'enseignement supérieur ou de la formation professionnelle, inscrits à l'ANAPEC.</li> <li>– Entreprises individuelles et personnes morales de droit privé exerçant une activité à caractère artisanal, agricole, commercial, industriel, de services ou de promotion immobilière, ainsi que associations affiliées à la CNSS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Exonération des cotisations Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS)/TFP + IR pendant la durée du stage.</li> <li>– Exonération de l'IR et de la TFP et prise en charge par l'État de douze mois de couverture sociale (part patronale CNSS) en cas de signature d'un CDI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Manuel des procédures PCS, 2011.</li> <li>– Dispositif des contrats d'insertion.</li> <li>– Dahir portant loi n° 1-93-16 fixant les mesures d'encouragement aux entreprises organisant des stages de formation insertion, tel qu'il a été modifié et complété par la loi n° 13-98 et la loi n° 39-06.</li> <li>– Loi de finances n° 35-05 pour l'année 2006, telle qu'elle a été modifiée et complétée.</li> </ul>
Contrat d'intégration professionnelle (CIP), 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Permettre aux diplômés ayant de grandes difficultés d'insertion d'accéder à un premier emploi.</li> <li>– Permettre aux entreprises de combler leurs besoins en compétences, via une formation sur l'adaptation aux postes à pourvoir, des profils des diplômés accueillis.</li> <li>– Promouvoir l'emploi décent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Chercheurs d'emploi depuis plus d'une année et titulaires de diplômes universitaires de formation générale (licences et plus), quelle que soit la filière de formation.</li> <li>– Titulaires d'un diplôme rencontrant des difficultés particulières d'insertion, dont la liste des spécialités sera arrêtée par la commission interministérielle instituée par la loi n° 16-93 telle qu'elle a été modifiée et complétée.</li> <li>– Entreprises de droit privé ayant des besoins en recrutement identifiés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Indemnité d'intégration de 25 000 DH versée par l'État à l'entreprise en cas de signature d'un CDI à l'issue de la période de stage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Manuel des procédures CIP, 2011</li> <li>– Lois sur le dispositif des contrats d'insertion.</li> <li>– Dahir portant loi n° 1-93-16 fixant les mesures d'encouragement aux entreprises organisant des stages de formation insertion, tel qu'il a été modifié et complété par la loi n° 13-98 et la loi n° 39-06.</li> <li>– Loi de finances n° 35-05 pour l'année 2006, telle qu'elle a été modifiée et complétée.</li> </ul>

Mesures	Objectifs	Populations cibles	Avantages accordés	Cadre réglementaire
<b>Amélioration de l'employabilité</b>				
Programme de formation contractualisée pour l'emploi (programme TAEHIL), 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pour le chercheur d'emploi: acquérir les compétences nécessaires permettant d'occuper un poste d'emploi identifié et par conséquent de développer son employabilité.</li> <li>– Pour l'employeur: réaliser des recrutements pour lesquels il a des difficultés à trouver les candidats ayant les compétences requises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Chercheurs d'emploi inscrits à l'ANAPEC ayant au moins un niveau d'études secondaires, lauréats de la formation professionnelle ou de l'enseignement supérieur, sélectionnés par un employeur dans le cadre d'une action de recrutement.</li> <li>– Toute entreprise, association professionnelle locale, régionale ou sectorielle de droit privé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contribution de l'État au financement de la formation à hauteur de 12 000 DH en moyenne par participant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Manuel des procédures Initiatives emploi.</li> <li>– Loi n° 51-99 ayant institué la création de l'ANAPEC.</li> <li>– Contrat progrès ANAPEC/État pour la période 2006-2008.</li> </ul>
Programme de formation qualifiante ou de reconversion (programme TAEHIL), 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Adapter le profil des jeunes diplômés en difficulté d'insertion aux besoins du marché de l'emploi et faciliter par conséquent leur insertion dans la vie active.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Chercheurs d'emploi inscrits à l'ANAPEC, titulaires d'un baccalauréat au moins ou lauréats de la formation professionnelle et ayant besoin d'une réorientation vers des formations permettant de développer les compétences demandées par les secteurs porteurs de la région.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contribution de l'État au financement de la formation à hauteur de 10 000 DH par participant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Manuel des procédures Initiatives emploi.</li> <li>– Loi n° 51-99 ayant institué la création de l'ANAPEC.</li> <li>– Contrat progrès ANAPEC/ État pour la période 2006-2008.</li> <li>– Circulaire conjointe du ministre de l'Emploi et de la Formation professionnelle et du ministre de l'Intérieur pour la mise en place des comités régionaux d'amélioration de l'employabilité.</li> </ul>
Dispositif d'aide à la formation aux secteurs émergents, 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pour le chercheur d'emploi: acquérir des compétences permettant d'occuper un emploi identifié.</li> <li>– Pour l'employeur: réussir le recrutement de ressources humaines par le développement de leurs compétences pendant les trois premières années d'exercice de leur fonction.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Chercheurs d'emploi diplômés de nationalité marocaine nouvellement recrutés par une entreprise exerçant dans l'un des secteurs émergents.</li> <li>– Toute entreprise installée dans une zone dédiée à l'un des secteurs émergents ou en dehors, moyennant une attestation d'éligibilité délivrée par un comité technique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contribution de l'État au financement de la formation par profil à hauteur de 15 000 DH par personne en moyenne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Manuels des procédures pour l'octroi de la contribution de l'État à la formation dans les secteurs émergents.</li> </ul>

Mesures	Objectifs	Populations cibles	Avantages accordés	Cadre réglementaire
<b>Appui à l'auto-emploi</b>				
Programme de promotion de l'entrepreneuriat Moukawalati, 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Appuyer les porteurs de projets de création d'entreprises, d'une part, et d'autre part assurer la pérennité progressive du tissu économique régional, à travers un dispositif de suivi des entreprises créées au cours de la période critique de démarrage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Porteurs de projets, diplômés ou justifiant de l'une des conditions suivantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• certificat de scolarité de l'enseignement fondamental au moins;</li> <li>• formation qualifiante dispensée par l'un des établissements de formation spécialisés dont la liste est fixée par voie réglementaire.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Accompagnement pré et postcréation des jeunes porteurs de projets.</li> <li>– Prise en charge par l'État des frais d'accompagnement à hauteur de 10 000 DH par projet.</li> <li>– Garantie à hauteur de 85 pour cent du crédit bancaire.</li> <li>– Avance sans intérêts représentant 10 pour cent de l'investissement et dans la limite de 15 000 DH remboursable sur six (6) ans dont trois (3) de grâce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Manuel des procédures Initiatives emploi;</li> <li>– Accompagnement prévu dans le cadre du programme Moukawalati qui s'appuie sur la loi n° 51-99 instituant la création de l'ANAPEC et le contrat progrès ANAPEC/État prévoyant la prise en charge par l'ANAPEC des frais d'accompagnement à hauteur de 10 000 DH par projet.</li> </ul>

Source: MEAS, 2014a.

## Annexe 3. Liste des participants aux comités pour le processus de formulation de la SNE

INSTANCES	Comité de pilotage (CP)	Comité consultatif national (CNN) et comité technique tripartite (CTT)	Comité interministériel de l'emploi (CIE)
<b>Départements gouvernementaux</b>			
Agence de développement social		X	
ANAPEC	X	X	
Conseil supérieur de l'enseignement		X	
Haut-Commissariat au plan		X	
Ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger et des affaires de la migration	X		X
Ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime		X	X
Ministère de l'Artisanat, de l'Économie sociale et solidaire		X	X
Ministère de l'Économie et des Finances		X	X
Ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle	X	X	X
Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales	X	X	X
Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de la Formation des cadres		X	
Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie numérique	X	X	X
Ministère de l'Intérieur		X	X
Ministère de la Culture	X		
Ministère du Tourisme		X	
Ministère de la Jeunesse et des Sports			X
Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement social	X		X
Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération			X
Ministère de l'Habitat et de la Politique de la ville			X
<b>Employeurs</b>			
Confédération générale des entreprises du Maroc	X	X	
Fédération des chambres d'agriculture		X	
Fédération des chambres d'artisanat		X	
Fédération des chambres marocaines de commerce d'industrie et de services		X	
Fédération des chambres des pêches maritimes		X	
<b>Syndicats</b>			
Confédération démocratique du travail		X	
Fédération démocratique du travail	X	X	
Union générale des travailleurs du Maroc	X	X	
Union marocaine du travail	X	X	
<b>Union nationale du travail au Maroc</b>			
<b>Autres</b>			
AECID		X	
BIT (conseillère technique principale et coordinatrice nationale du projet du BIT Promouvoir l'emploi productif et le travail décent des jeunes au Maroc)		X	
Équipe de consultants chargée de la réalisation de l'étude diagnostique		X	
Chercheurs universitaires		X	
Bank Al-Maghrib	X		

## **Annexe 4. Exemple de questionnaire envoyé dans le cadre d'ateliers techniques – rempli par le ministère de l'Intérieur**

### **FORMULATION DE LA STRATÉGIE NATIONALE DE L'EMPLOI**

#### **QUESTIONNAIRE**

Il est demandé aux partenaires de proposer les objectifs opérationnels qui concourent à la réalisation des objectifs stratégiques:

- ❖ créer des emplois productifs;
- ❖ valoriser le capital humain;
- ❖ renforcer les programmes actifs d'emploi et l'intermédiation du marché du travail;
- ❖ institutionnaliser la mise en œuvre de la stratégie nationale de l'emploi.

Il est souhaité que le questionnaire soit rempli d'une manière uniforme, associant à chaque objectif stratégique un tableau présentant des objectifs opérationnels et les mesures correspondantes, en indiquant, le cas échéant, le ou les organismes concernés.

Pour préciser le contenu des objectifs stratégiques, il convient de se reporter à la note jointe à ce questionnaire portant sur le processus de formulation de la SNE. Pour toutes questions liées à ce questionnaire, prière de contacter le coordinateur de l'équipe d'experts de la SNE, par e-mail ou par téléphone.

Les organisations sollicitées sont priées de renvoyer le questionnaire à l'adresse suivante, par e-mail ou par fax:

Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales – Secrétariat général – Hay Riad

## 1. CRÉER DES EMPLOIS PRODUCTIFS

<b>Objectifs opérationnels</b>	<b>Mesures correspondantes (si une mesure ou un programme est déjà initié par votre département, veuillez le préciser et indiquer le niveau de réalisation)</b>	<b>Organismes concernés</b>
Mesures relatives à l'amélioration du climat des affaires	<ul style="list-style-type: none"><li>- Les centres régionaux d'investissements (CRI) ont été créés avec la délégation de pouvoirs aux walis de régions conformément à la lettre royale du 9 janvier 2002 sur la gestion déconcentrée de l'investissement.</li><li>- La création des CRI a permis la simplification et le renforcement de la transparence des procédures administratives, d'une part, et d'offrir aux investisseurs une offre territoriale intégrée leur permettant de réaliser leurs projets d'investissement dans les meilleures conditions, d'autre part.</li><li>- L'expérience des CRI sur les dix dernières années a révélé la nécessité d'assurer une cohérence et une convergence des politiques sectorielles au niveau régional et de renforcer les mécanismes liés à la gestion déconcentrée de l'investissement.</li></ul>	CRI

## 2. VALORISER LE CAPITAL HUMAIN

<b>Objectifs opérationnels</b>	<b>Mesures correspondantes (si une mesure ou un programme est déjà initié par votre département, veuillez le préciser et indiquer le niveau de réalisation)</b>	<b>Organismes concernés</b>
--------------------------------	---	-----------------------------

## 3. RENFORCER LES PROGRAMMES ACTIFS DE L'EMPLOI ET L'INTERMEDIATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

<b>Objectifs opérationnels</b>	<b>Mesures correspondantes (si une mesure ou un programme est déjà initié par votre département, veuillez le préciser et indiquer le niveau de réalisation)</b>	<b>Organismes concernés</b>
Mesures en faveur de l'emploi productif	<ul style="list-style-type: none"><li>- Le ministère de l'Intérieur a joué un rôle moteur dans la déclinaison et la coordination au niveau régional de certains projets/mesures pris par le gouvernement en matière de promotion de l'emploi, par exemple le programme Moukawalti, le Programme national d'amélioration de l'employabilité, l'accompagnement du ministère de l'Emploi pour la mise en place des conseils régionaux et provinciaux d'emploi, et enfin la déclinaison au niveau régional des mesures de relance de l'emploi.</li><li>- Le retour d'expérience a démontré la nécessité d'améliorer la gouvernance du marché du travail et la refonte des programmes actuels à travers:<ul style="list-style-type: none"><li>- un meilleur ciblage des catégories concernées;</li><li>- le développement de la culture entrepreneuriale;</li><li>- la mise en place d'un financement adapté pour les très petites entreprises (TPE);</li></ul></li></ul>	

#### 4. INSTITUTIONNALISER LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE NATIONALE DE L'EMPLOI

Objectifs opérationnels	Mesures correspondantes (si une mesure ou un programme est déjà initié par votre département, veuillez le préciser et indiquer le niveau de réalisation)	Organismes concernés
Mise en œuvre et déclinaison régionale de la stratégie nationale de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coordination active des politiques sectorielles faisant valoir une politique régionale de développement économique basée sur une offre territoriale et permettant de créer de l'emploi.</li><li>- Capitalisation de l'expérience de réalisation des études prospectives en matière d'identification des besoins en compétences des entreprises dans chaque région pour une réorientation et un meilleur ciblage de l'effort de l'État vers les besoins identifiés à travers la formation reconversion des diplômés chômeurs.</li><li>- Refonte des programmes actuels en matière de promotion de l'emploi par une simplification des procédures et une décentralisation; 1) de la décision pour les crédits bancaires au niveau régional; et 2) du dispositif de financement mis en place.</li><li>- Contractualisation entre les collectivités territoriales et les organismes de formation et le secteur privé pour la mise en place de programmes de formation adaptation sur des niches d'activités régionales.</li><li>- Mise en place des fonds régionaux de promotion de l'emploi permettant de financer des actions à caractère local.</li></ul>	Acteurs locaux

## Employment Working Papers

*The Working Papers from 2008 are available at:*

[www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/working-papers](http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/working-papers)



Please scan the code

## Employment Policy Department

**For more information visit our website:**

**<http://www.ilo.org/employment>**

International Labour Office  
Employment Policy Department  
4, route des Morillons  
CH-1211 Geneva 22

Email: [employment@ilo.org](mailto:employment@ilo.org)