

JOBS AND SKILLS FACILITY

RAPPORT NATIONAL

Mai 2023



Maroc



Organisation
internationale
du Travail



Royaume du Maroc
Ministère de l'Inclusion économique, de la Petite entreprise,
de l'Emploi et des Compétences



AFD
AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT



Centre international de formation

JOBS and SKILLS FACILITY

RAPPORT NATIONAL

MAROC

MAI 2023

Copyright © Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail, 2022. Tous droits réservés.

Première édition 2023

Deuxième édition 2023

Les publications du Centre international de formation de l'OIT jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 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 adressée au Centre international de formation de l'OIT. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Rapport national Jobs and Skills Facility du Maroc

ISBN :

Les désignations utilisées dans les publications du Centre international de formation de l'OIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre 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 Centre international de formation de l'OIT 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 Centre aucune appréciation favorable ou défavorable.

© Photographies : Suad Kamardeen/Unsplash

Conception et impression par le Centre international de formation de l'OIT, Turin – Italie

Le présent document présente les résultats issus du processus d'analyse et d'identification des pistes d'amélioration de l'écosystème emploi-formation au Maroc. Il brosse un tableau de la situation actuelle de l'écosystème par rapport à la grille de positionnement de la Jobs and Skills Facility et présente la feuille de route de son développement.

TABLE DES MATIÈRES

1. LA JOBS AND SKILLS FACILITY : UN OUTIL AU SERVICE DE L'ÉCOSYSTÈME D'EMPLOI- FORMATION	5
2. CONTEXTE-PAYS : LE MAROC	8
2.1.Environment de l'écosystème d'emploi-formation	8
2.2.Aperçu de l'écosystème d'emploi-formation	9
3. LA JOBS AND SKILLS FACILITY : UNE DYNAMIQUE PROMETTEUSE	12
3.1 Dialogue social	12
3.2 Valeur ajoutée de la vision systémique	14
3.3 La portée institutionnelle	15
3.4 La dynamique de partage et de travail en réseau	15
3.5 L'importance de la maîtrise des données	15
4. PRINCIPAUX RÉSULTATS DU POSITIONNEMENT	17
5. POSITIONNEMENT DÉTAILLÉ DE LA PERFORMANCE DE L'ECOSYSTÈME	23
5.1.Décider : Politiques et stratégies d'emploi-formation.....	24
Fonction 1: Gouvernance.....	25
Fonction 2: Financement.....	30
5.2.Informer : Information pour l'écosystème et ses environnements.....	32
Fonction 3: Information sur le marché du travail.....	32
Fonction 4: Certification	36
Fonction 5 : Évaluation	38
5.3.Accompagner : Services visant la formation et l'emploi décent	41
Fonction 6 : Formation/Développement des compétences techniques et professionnelles	41
Fonction 7 : Orientation professionnelle.....	46
Fonction 8 : Promotion de l'emploi et de l'entreprise	49
Fonction 9 : Protection de la population en âge de travailler	53
6. La Feuille de route de la JSF	55
6.1.Méthodologie de travail.....	55
6.2.Principales orientations de la Feuille de route	56
6.3.La Feuille de route sous forme de cadre logique	57
6.4.Perspectives de la mise en œuvre de la Feuille de route de la JSF	71
7. ANNEXES	72
7.1.Principaux résultats de l'exercice d'autoévaluation du système.....	72
7.2.Acronymes	74
7.3.Liste des tableaux.....	76
7.4.Listes des figures	76

1. LA JOBS AND SKILLS FACILITY : UN OUTIL AU SERVICE DE L'ÉCOSYSTÈME D'EMPLOI- FORMATION

À l'instar des autres pays de la région MENA, le Maroc fait face à un défi majeur lié à l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi. Ce défi est d'autant plus important à relever dans un contexte marqué par une forte demande d'emploi et un marché du travail de plus en plus concurrentiel, caractérisé par de profondes transformations et soumis à une forte pression démographique. En effet, en 2021, seul un jeune sur quatre (23,9 pour cent) était actif au niveau national et près d'un tiers des jeunes actifs étaient en situation de chômage (31,8 pour cent), pour un taux de chômage global de 12,3 pour cent. Aussi, plus d'un quart (26,2 pour cent) des jeunes âgés de 15 à 24 ans en 2021 étaient sans emploi et hors du système éducatif ou de formation (NEET, d'après l'acronyme anglais). Cette catégorie de jeunes constitue un défi de taille pour le Maroc en termes d'éducation, de formation et d'insertion socioprofessionnelle.

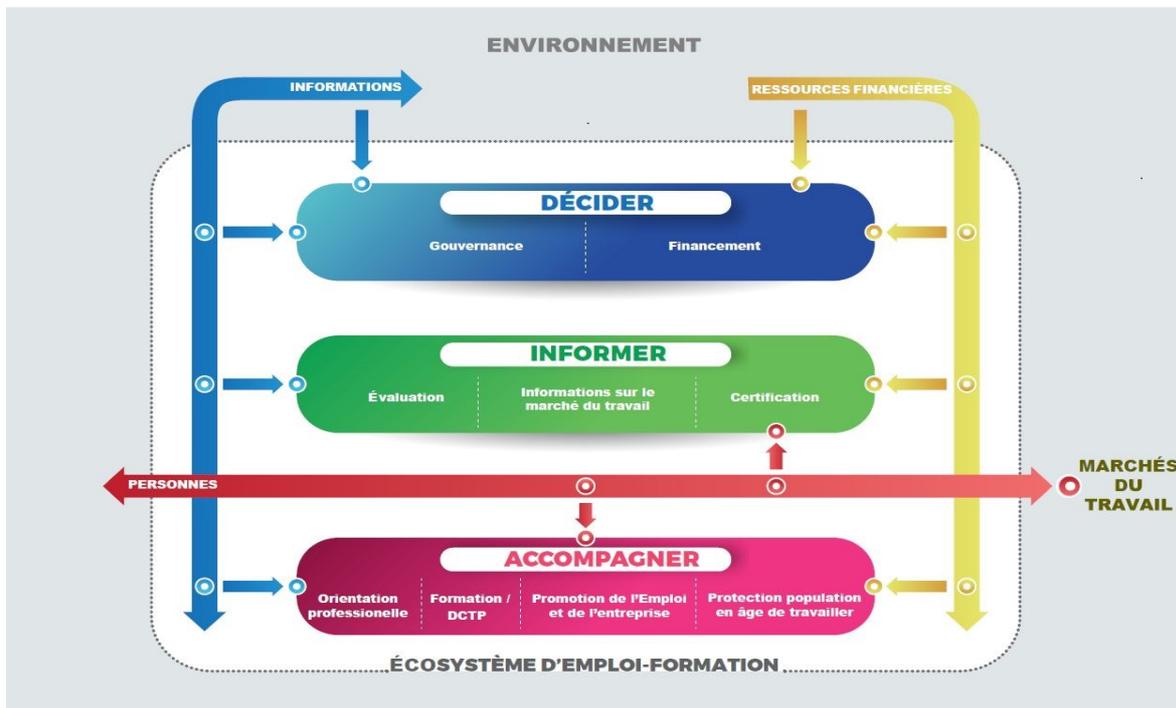
Sur cette toile de fond, et afin de stimuler l'emploi en particulier des jeunes et des femmes et aider les pouvoirs publics à relancer l'économie (une économie notamment touchée par la pandémie de COVID-19), des réponses politiques sont nécessaires, fondées sur des données probantes, aptes à appuyer de multiples initiatives axées sur l'emploi et les compétences ainsi que le dialogue social et plaçant les travailleurs, les employeurs et les gouvernements au centre d'un débat politique sain. Dans cette perspective, l'Organisation internationale du Travail (OIT) et son Centre international de formation (CIF-OIT), en partenariat avec l'Agence française de développement (AFD), ont lancé en 2021 le projet ARPEJ dans l'objectif d'accompagner et de renforcer les capacités des pays en vue de l'amélioration de la définition, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des Politiques publiques Emploi-formation des Jeunes » dans plusieurs pays¹.

Dans le cadre de ce projet, l'OIT et le CIF-OIT ont initié en 2021 le déploiement d'une facilité appelée la « Jobs and Skills Facility (JSF) », visant à favoriser l'émergence de systèmes d'emploi et de formation pérennes en vue de répondre durablement aux enjeux liés à l'emploi et à la formation. La République du Congo, le Maroc, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire et le Sénégal ont été ciblés à titre pilote pour l'expérimentation de cette facilité.

Au niveau conceptuel, la JSF a fait l'objet d'un processus régional de co-construction d'un modèle pilote qui oriente le développement des systèmes d'emploi et de formation vers un **écosystème** pérenne et interactif avec la dynamique du marché du travail, insistant en particulier sur le caractère central de la création d'emplois décents et durables et sur le pilotage des dispositifs de développement des compétences basés sur les besoins du marché du travail.

¹ Bénin, Burkina Faso, Cote d'Ivoire, Éthiopie, République du Congo, Liban, Mali, Niger, Sénégal, Tunisie

Cet écosystème s'articule comme suit autour de trois sous-systèmes interconnectés à travers des flux:

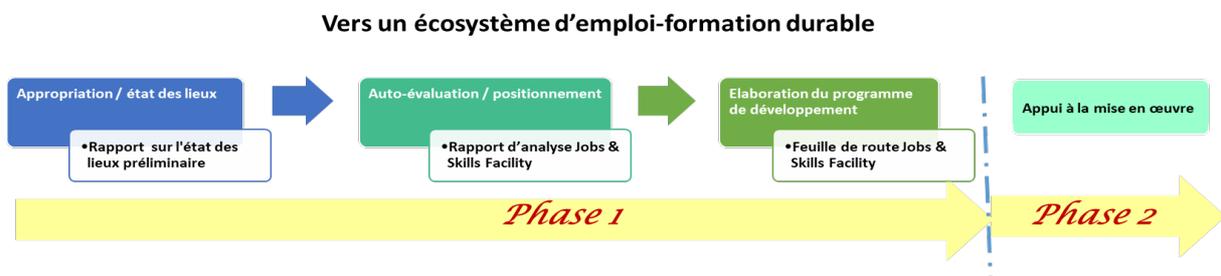


Sur le plan opérationnel et méthodologique, et en adoptant une approche participative, la JSF est conçu pour accompagner les partenaires en deux phases comme suit :

Phase 1 : Elle vise l'accompagnement des partenaires à travers un processus qui va de l'analyse de la situation de l'écosystème d'emploi-formation jusqu'à l'élaboration d'une feuille de route, sous forme d'ajustement ou de consolidation de l'existant, et ce en vue de favoriser l'émergence d'un écosystème d'emploi-formation durable dans l'esprit du modèle susmentionné ;

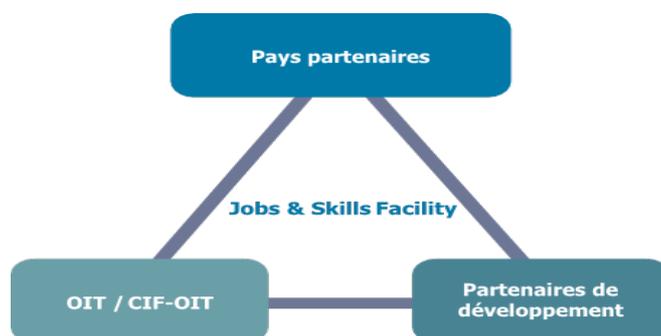
Phase 2 : Elle a pour objectif d'accompagner les acteurs dans la mise en œuvre de ladite feuille de route, en collaboration avec les Bureaux Pays et les spécialistes de l'OIT, ainsi qu'avec le réseau du groupe AFD et d'autres partenaires techniques et financiers.

Figure 1 : Vers l'émergence/établissement d'un écosystème d'emploi-formation durable



La JSF vise également à fournir aux partenaires de développement des analyses et des programmes permettant d'adapter leur soutien aux besoins des pays partenaires. Il constitue un cadre dans lequel l'OIT et son CIF développent des partenariats stratégiques avec les partenaires de développement sur les opportunités de son application au profit de pays, régions, secteurs, etc. À partir d'une phase expérimentale, la JSF est ainsi destinée à être améliorée par itérations successives et à travers son

application dans différents contextes avec l'appui de partenaires, en vue d'aboutir à la création d'un modèle organisationnel/ institutionnel/économique durable répondant à la demande de ses bénéficiaires.



Par ailleurs, le processus d'autoévaluation a vocation à réaliser un positionnement justifié de l'écosystème d'emploi-formation par rapport à chacune des fonctions et dimensions retenues dans le cadre de la grille de la JSF (voir schéma ci-après). Cette auto-évaluation passe essentiellement par l'identification des zones d'ombre qui appellent à une prise de décision et la proposition des pistes d'amélioration permettant d'évoluer à travers les niveaux de développement de la grille. Il s'agit de situer le niveau de développement actuel de la dimension par rapport aux quatre niveaux définis dans la grille (latent, émergent, établi et avancé), en fournissant des éléments justificatifs du positionnement ainsi convenu.

Figure 2 : Fonctions et dimensions de la grille de la JSF

Décider		Informer			Accompagner			
Gouvernance	Financement	Evaluation	Information sur le marché du travail	Certification	Orientation professionnelle	Formation / DCTP	Promotion de l'emploi et de l'entreprise	Protection population en âge de travailler
Conception	Mobilisation des ressources	Evaluation des dispositifs (pertinence, efficacité, efficience, ...)	Collecte des données	Normalisation (y compris la gestion des certifications)	Communication	Formation initiale (Résidentielle, alternée, apprentissage)	Incitations à la création d'emploi/CSE	Santé et Sécurité au travail
Dialogue social	Allocation des ressources	Evaluation des impacts	Traitement et analyse des données	Validation et reconnaissance des compétences	Bilan d'orientation	Formation continue	Appui à l'auto-emploi	Allocations
Cadre juridique et réglementaire	Contrôle de l'utilisation des fonds		Diffusion des données	Reconnaissance des titres et diplômes	Conseil	Renforcement / développement compétences du personnel de l'écosystème	Amélioration du climat des affaires	Assurances
Arbitrage (régulation)					Intermédiation			
Coordination								
Suivi								
Assurance qualité								

2. CONTEXTE-PAYS : LE MAROC

2.1. Environnement de l'écosystème d'emploi-formation

Avant l'avènement de la pandémie de Covid-19, l'économie marocaine se caractérisait par une stabilité macroéconomique et une maîtrise de l'inflation, bénéficiant d'une dynamisation des exportations, notamment du secteur de l'automobile, et d'une évolution favorable de l'investissement privé et du tourisme. Ainsi et en dépit de variations annuelles significatives sous l'effet des fluctuations de la production agricole, le taux de croissance annuel moyen enregistré par l'économie marocaine était de l'ordre de 3 pour cent au cours de la période 2012-2019.

En 2020, l'économie nationale s'est contractée d'environ 7,2 pour cent en raison des effets simultanés de la pandémie sur la demande extérieure et intérieure. L'arrêt des activités économiques et la forte perturbation des chaînes de valeur mondiales conjugués aux conditions climatiques défavorables ont mené à un fort ralentissement de l'économie nationale, qui s'est traduit par la baisse du PIB. L'impact a été très variable selon les secteurs d'activité, les spécificités et le degré d'intégration de chaque secteur dans les chaînes de valeur mondiales.

En 2021, l'économie nationale a enregistré un important redressement, affichant un taux de croissance de 7,9 pour cent sous l'effet de la relance de plusieurs activités économiques, conjuguée à une reprise de la demande intérieure et à l'atténuation des restrictions de déplacement au niveau national ainsi qu'à la réouverture progressive des frontières. Sur cette toile de fond, le marché du travail a connu une relative amélioration en 2021 avec la création nette de 230 000 emplois et une hausse du taux d'activité atteignant 45,3 pour cent (contre 44,8 pour cent en 2020), rompant ainsi avec la tendance baissière observée ces dernières années. Le taux de chômage a quant à lui atteint 12,3 pour cent en 2021 contre 11,9 pour cent en 2020.

Dans ce contexte, l'écosystème d'emploi-formation au Maroc a connu une évolution caractérisée par d'importants efforts déployés au niveau des pouvoirs publics afin d'accompagner le développement social et économique du pays. Ces efforts ont porté notamment sur le développement du système d'éducation et de formation professionnelle, la promotion de l'emploi, l'amélioration du système d'information sur le marché du travail, etc. Dans ce cadre, plusieurs stratégies, plans et programmes ont été mis en place par les pouvoirs publics, notamment :

- La stratégie nationale de formation professionnelle 2021 (SNFP 2021) qui vise à mettre en place une offre de formation de qualité et inclusive et à ouvrir de nouvelles perspectives d'accès à la formation professionnelle à toutes les populations.
- La feuille de route pour le développement de la formation professionnelle qui ambitionne de faire de la formation professionnelle une voie d'épanouissement et d'avenir, et ce, afin de réhabiliter ce secteur dans sa double vocation de véritable levier stratégique de la compétitivité des entreprises et de facteur majeur d'insertion des jeunes dans la vie active.
- Les programmes actifs de l'emploi, mis en place en concertation avec les partenaires économiques et sociaux, visant la promotion de l'emploi salarié, l'amélioration de l'employabilité des jeunes et l'encouragement de l'auto-emploi.
- La Stratégie nationale de l'emploi 2025 (SNE) et son plan de mise en œuvre pour la période 2017-2021 (PNPE) visant à placer l'emploi au centre de l'action publique, en adoptant une approche globale intégrant notamment les dimensions économiques, financières, budgétaires et institutionnelles et prenant en compte l'ensemble des déficits d'emplois et des catégories, de la population, touchées par ces déficits, en particulier les femmes et les jeunes.
- La stratégie nationale de l'éducation et de la formation 2030 qui vise la mise en place d'une école nouvelle dont les principaux fondements sont l'équité et l'égalité des chances, la qualité pour tous et la promotion de l'individu et de la société.
- La stratégie nationale de la jeunesse 2030, développée en concertation avec la jeunesse marocaine. Cette stratégie vise à (i) assurer des investissements de qualité dans la jeunesse, (ii) fournir à l'ensemble des acteurs publics et privés les grandes lignes et les orientations stratégiques en matière de promotion des jeunes, (iii) assurer une cohérence de l'action gouvernementale envers la jeunesse et (iv) compléter et renforcer les stratégies et plans sectoriels en faveur de la jeunesse.
- La régionalisation avancée, qui accorde aux régions des compétences en termes d'élaboration de schémas régionaux d'aménagement du territoire (SRAT) et de programmes de développement régional (PDR) ainsi qu'en matière d'emploi et de formation professionnelle. La Loi 111.14 sur la régionalisation avancée confère aux régions un rôle déterminant dans la mise en œuvre de la politique de l'emploi et de la formation au niveau territorial.

2.2. Aperçu de l'écosystème d'emploi-formation

Au Maroc, l'éducation et la formation professionnelle constituent une priorité majeure et un facteur conséquent d'enrichissement du capital humain. Elles sont ancrées au cœur du chantier d'élaboration du nouveau modèle de développement. Le Maroc a fait de la promotion d'une éducation de qualité la force transformatrice qui relie les objectifs de développement durable et qui contribue ainsi à leur réalisation, notamment l'ODD 4 qui a pour ambition d'assurer pour toutes et tous un accès à une éducation de qualité et de promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.

Depuis les années 90, le Maroc s'est engagé dans un processus de réflexion autour de son système d'éducation et de formation professionnelle. Ainsi, plusieurs réformes ont été mises en œuvre afin de permettre au système de formation professionnelle de se structurer, de s'étendre et de revaloriser son image aussi bien vis-à-vis des jeunes que des entreprises. Dans ces conditions, le système de formation professionnelle marocain a connu une progression continue de la capacité d'accueil des établissements de formation professionnelle, accompagnée d'une expansion de l'offre privée. En effet, le nombre des inscrits en formation initiale a connu une hausse annuelle moyenne de 3,8 pour cent entre 2012 et 2019, pour s'établir à quelque 426 400 en 2019. Le même constat a été observé pour les lauréats de la formation professionnelle, qui ont observé une hausse annuelle moyenne de 3,7 pour cent durant cette même période, passant respectivement de près de 148 000 à plus de 191 100 lauréats.

L'offre de formation professionnelle comprenait quant à elle quelque 350 filières en 2021, tous secteurs de formation confondus. Ces formations sont assurées par près de 2 050 établissements publics et privés et des centres de formation par apprentissage relevant des entreprises ou des organisations de la société civile. L'offre privée de formation représente environ 26 pour cent du total des inscrits en 2021 et 30 pour cent des lauréats de la formation professionnelle.

Le dispositif d'éducation et de formation au Maroc a été marqué par l'instauration en 2014 du système de passerelles horizontales et transversales entre la formation professionnelle et l'enseignement supérieur. Ce système permet d'accéder à un choix élargi et fournit aux jeunes une meilleure visibilité des parcours, notamment le parcours collégial, le baccalauréat professionnel, la licence professionnelle, le master, le diplôme universitaire de technologie et le brevet de technicien.

Sur le plan de la gouvernance, le système de formation professionnelle est marqué par une diversité d'intervenants, sous la tutelle du département ministériel en charge de la formation professionnelle. Ce système est assuré par plusieurs opérateurs de formation publics et privés, dont l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT), les départements ministériels qui offrent des formations dans les secteurs d'activités correspondant à leurs domaines d'intervention et le secteur privé. Le mode de financement de la formation professionnelle est quant à lui marqué par une diversification des sources de financement, notamment le budget alloué par l'État, la taxe de la formation professionnelle, la contribution des ménages, les concours des bailleurs de fonds internationaux et l'apport de la coopération internationale (dons, subventions, etc.).

Concernant le volet de l'emploi, l'insertion professionnelle des jeunes constitue une priorité majeure de l'action publique depuis le début des années 90. Des efforts sont déployés par les pouvoirs publics pour accompagner le processus d'insertion à travers la mise en place d'une politique volontariste et concertée de promotion de l'emploi visant à améliorer l'employabilité des jeunes, à favoriser l'emploi salarié, à encourager l'entrepreneuriat et à améliorer la gouvernance du marché du travail. Cette politique s'articule autour des programmes phares visant à améliorer l'employabilité des jeunes et à faciliter leur insertion dans le secteur privé formel en mobilisant trois leviers principaux, les programmes de promotion de l'emploi salarié (programme Idmaj et programme Tahfiz) ; les programmes d'amélioration de

l'employabilité (programme Taehil et dispositifs d'appui aux secteurs émergents); et le programme d'appui à l'auto-emploi.

La mise en place de la Stratégie nationale de l'emploi 2015-2025 (SNE) et son plan de mise en œuvre 2017-2021 marquent une étape importante dans le développement de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc. Ils ont pour ambition d'aller au-delà des traditionnelles mesures actives de promotion de l'emploi centrées sur la primo-insertion des diplômés et l'accompagnement à l'auto-emploi, pour cibler l'ensemble des actifs et tous les secteurs. Des orientations et des mesures opérationnelles ont ainsi été proposées, visant à : (i) initier des actions pour concrétiser dans le domaine de l'emploi les orientations de la Constitution de 2011; (ii) appuyer la croissance de l'économie par l'inclusion des femmes et des jeunes dans l'emploi ; (iii) améliorer le fonctionnement du marché du travail et les conditions de partage des fruits de la croissance ; (iv) compléter les stratégies sectorielles engagées et contribuer au développement d'une économie compétitive, basée sur la connaissance, le développement durable, le développement de l'entreprise et l'inclusion sociale.

Par ailleurs, et afin d'apporter des solutions immédiates et concrètes permettant d'endiguer et d'atténuer les effets de la pandémie de Covid-19 sur l'emploi, le gouvernement marocain a prévu, dans son programme 2021-2026, le développement de programmes innovants visant à améliorer l'employabilité et accroître les chances d'insertion professionnelle d'une part, et à encourager l'initiative individuelle à travers un accompagnement technique et financier à la création d'entreprise, d'autre part. Il s'agit notamment des deux programmes Awrach et Forsa. Le premier vise à dynamiser l'emploi au niveau local dans un contexte post-crise (post-Covid-19), en ciblant les personnes ayant perdu leur travail à cause de la pandémie et celles qui se heurtent à des difficultés pour accéder au marché du travail, sans conditions d'éligibilité. Le deuxième programme vise à encourager l'entrepreneuriat en accompagnant les jeunes porteurs de projets depuis la phase d'idéation jusqu'à la réalisation effective du projet.

En ce qui concerne le système d'information sur le marché du travail, il est animé par plusieurs acteurs publics et privés disposant de sources d'information riches et diversifiées sur l'offre et la demande de travail. Le Haut-Commissariat au Plan (HCP) reste la principale source d'information dans ce domaine à travers notamment l'enquête nationale sur l'emploi menée de façon permanente, le recensement général de la population et de l'habitat (RGPH), les enquêtes auprès des entreprises, etc. Il produit des données diversifiées et pertinentes sur l'offre et la demande de travail à l'échelle nationale et régionale.

D'autres acteurs jouent un rôle important dans le processus de production de données statistiques sur l'emploi et la formation, en fonction de leurs attributions respectives, de leurs priorités et de leurs méthodes spécifiques, notamment : le département ministériel chargé de l'emploi/l'Observatoire national du marché du travail, le Département de la formation professionnelle (DFP), l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT), les départements ministériels formateurs, l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC), la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS), l'Observatoire des branches professionnelles de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), etc.

3. LA JOBS AND SKILLS FACILITY : UNE DYNAMIQUE PROMETTEUSE

Au Maroc, les parties prenantes (représentants institutionnels, des centrales patronales et des syndicats des travailleurs) sont convenues de l'importance de la JSF dans le processus d'approfondissement du dialogue social autour des questions liées à l'emploi et à la formation afin de mettre en place un écosystème adéquat et performant d'Emploi-Formation et ce, en tenant compte de l'état des lieux et des réalités du pays, notamment en ce qui a trait aux fonctions et dimensions retenues dans le cadre de la JSF (la gouvernance et le financement des politiques et stratégies d'emploi-formation, l'information sur le marché du travail, le développement des compétences, l'orientation professionnelle, la promotion de l'emploi, etc.). Il s'agit d'une vision englobante qui vise à identifier les problèmes, les difficultés, les forces et les opportunités des secteurs de la formation professionnelle et de l'emploi, ainsi que les vecteurs d'amélioration profondes de l'écosystème global d'Emploi-Formation en termes notamment d'outils, des supports et des dispositifs d'intervention. Cet outil vient renforcer les autres analyses systémiques et participatives des systèmes et politiques publiques de formation et d'emploi, à l'instar du processus de Turin qui conduit à une analyse des politiques d'enseignement et de formation professionnels et qui vise à établir un consensus sur les pistes possibles aux fins de faire progresser ces politiques.

Ainsi, le déploiement de la JSF a contribué à l'émergence de deux types de réseaux qui ont pour but de créer une synergie efficace intra-pays et inter-pays et une dynamique de partage de l'information et de connaissances via un système de réseautage. Dans ce sens, cet outil a mis l'accent sur la disponibilité et l'accès aux données quantitatives et qualitatives qui est d'une grande utilité pour suivre, évaluer et orienter les politiques d'emploi-formation, et par conséquent éclairer la prise de décision des différents acteurs de l'écosystème en vue d'une meilleure performance des politiques d'emploi et de formation.

3.1 Dialogue social

Étant donné que sa conception et sa mise en œuvre ont été menées selon une démarche inclusive et participative impliquant l'ensemble des parties prenantes, la JSF s'est inscrite dans les principes du dialogue social tels que promus par l'OIT. En effet, selon l'OIT : « Le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. Il peut prendre la forme d'un processus tripartite auquel le gouvernement participe officiellement ou de relations bipartites entre les travailleurs et les chefs d'entreprise (ou les syndicats et les organisations d'employeurs), où le gouvernement peut éventuellement intervenir indirectement. Les processus de dialogue social peuvent

être informels ou institutionnalisés ou associer – ce qui est souvent le cas – ces deux caractéristiques. Il peut se dérouler au niveau national, régional ou au niveau de l'entreprise. Il peut être interprofessionnel, sectoriel ou les deux à la fois.

L'objectif principal du dialogue social en tant que tel est d'encourager la recherche d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation démocratique. Les structures et les processus d'un dialogue social fécond sont susceptibles de résoudre des questions économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance

Au Maroc, le développement du dialogue social est fondé sur un certain nombre d'instruments pertinents de l'Organisation internationale du travail (OIT) relatifs à la liberté syndicale, la négociation collective et les relations professionnelles. En adoptant une approche participative impliquant les différentes parties prenantes concernées (le gouvernement et les organisations représentatives des employeurs et des travailleurs), le dialogue social au Maroc joue un rôle important dans la gouvernance du travail et, partant, l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques appropriées permettant d'assurer une justice sociale pour tous et déboucher sur une croissance économique durable.

Le dialogue social au Maroc est encadré par des différentes réglementations, notamment les articles 8 et 13 de la constitution, les conventions internationales ratifiées par le pays et le code du travail qui a introduit plusieurs dispositions des conventions internationales pertinentes relatives à la liberté syndicale, la protection du droit syndical et le droit de la négociation collective qui sont adoptées par la loi marocaine.

En effet, le Maroc dispose de plusieurs outils et instances nationales tripartites de concertation et de négociation professionnelle avec des échéances de réunions définies, notamment le conseil de négociation collective, le conseil de la médecine du travail, de la prévention des dangers professionnels, la commission tripartite créée en vue d'assurer le suivi de la bonne application des dispositions de l'emploi temporaire, le conseil supérieur de la promotion de l'emploi, la commission nationale d'enquête et de conciliation.

À signaler également l'existence du Conseil économique, social et environnemental (CESE), dont sa mission principale est de conseiller les pouvoirs publics en matière économique, sociale et environnementale. Il n'a pas de pouvoir de décision, mais il peut être saisi par le Gouvernement de tout projet ou proposition de loi, ou de décret entrant dans le champ de sa compétence. Aussi, le CESE peut formuler et proposer de pistes de réflexion et de développement visant à mettre en place un système avancé de dialogue social (à titre d'exemple, des actions de renforcement des capacités des partenaires sociaux, la généralisation des conventions collectives, l'intégration du dialogue social dans l'élaboration des politiques et programmes publics, etc.).

Dans ce contexte, le déploiement de la JSF au Maroc a toutefois mis en évidence l'importance de renforcer et de redynamiser le cadre de dialogue et de concertation entre les différentes parties prenantes afin d'accompagner les réformes sociales de grande envergure, engagées par le Maroc durant les dernières années pour la prospérité économique et sociale du pays.

3.2 Valeur ajoutée de la vision systémique

La JSF, telle qu'elle a été déployée dans le pays, a été reconnue comme apportant une valeur ajoutée significative consistant en une compréhension holistique de la formation professionnelle et de développement de compétences (FP-DC) qui est vue désormais comme faisant partie d'un écosystème global Emploi-Formation. Ce qui implique, une vision plus large des problèmes, des difficultés, des forces et des opportunités. En effet, c'est dans ce sens que l'approche a été développée permettant d'introduire des changements dans la compréhension même de la finalité de la FP-DC, de l'analyse de sa gouvernance, de son financement, des questions liées au suivi et évaluation, l'information, l'accueil, l'orientation et l'accompagnement des bénéficiaires. Ainsi, on peut distinguer les aspects conceptuels de l'outil JSF et de ses apports :

- La raison d'être du système d'emploi et de FP-DC doit être comprise comme une voie permettant d'aider les bénéficiaires à mieux s'insérer et à répondre aux besoins des entreprises en qualifications professionnelles. Il s'agit de regarder la formation avec les lunettes du marché de travail pour favoriser l'emploi décent qui contribue à l'amélioration de la compétitivité des entreprises, l'entrepreneuriat et l'auto emploi. Une attention particulière doit être accordée à l'emploi informel qui occupe en Afrique souvent plus de 80 % de l'emploi total ;
- Le financement doit être considéré sous l'angle de l'efficacité et de l'efficience. Les trois facettes du financement (mobilisation des ressources, allocations des moyens et gestion des dépenses) doivent être liées aux objectifs et aux résultats ;
- Savoir suivre, évaluer et informer pour prendre des décisions. Le cœur de l'écosystème est le sous-système d'Information sur le Marché du Travail (SIMT), car le pilotage par la demande du marché du travail nécessite : i) la connaissance de ce marché et de sa demande en qualifications, ii) que les bons signaux soient envoyés au marché du travail pour qu'il soit bien informé, sur la situation des ressources humaines et sur les certifications délivrées, et iii) que le dispositif de FP-DC soit édifié sur l'appréciation, par les entreprises, des compétences formées par le dispositif. Il s'agit, en un mot, d'un dialogue continu entre les deux mondes Emploi-Formation ;
- Le gros défi auquel font face les systèmes de FP-DC et d'emploi est la nécessité de l'émergence simultanée des trois sous-systèmes. En effet, toutes les fonctions sont en interactions continues entre elles. Les efforts d'amélioration doivent donc concerner tous les aspects afin de faire progresser toutes les fonctions et les dimensions de manière harmonieuse. Il est évident qu'au moment d'un premier positionnement, les niveaux des fonctions/dimensions diffèrent, mais la feuille de route devrait être conçue pour permettre de consolider et de faire évoluer toutes les fonctions/dimensions vers des niveaux supérieurs.

3.3 La portée institutionnelle

La conception et la mise en œuvre des politiques publiques d'emploi et de formation à moyen et long terme se heurtent souvent à l'instabilité institutionnelle des secteurs de l'emploi et de la formation professionnelle liée notamment au changement fréquent des tutelles et à la multiplicité des départements opérateurs de formation professionnelle et d'emploi. Il est encore très tôt pour parler d'un acquis définitif en la matière introduit par la JSF. Toutefois, en focalisant sur les positionnements des fonctions/dimensions qui ont été identifiés/mesurés par des indicateurs élaborés et entérinés de manière participative, la JSF devrait permettre la pérennisation de la démarche qui deviendrait « insensible » aux changements institutionnels. Le passage de témoin, lors de changements de responsables ou de la restructuration institutionnelle, devrait se faire de manière systématique en s'appuyant sur des rapports qui décrivent de manière factuelle la situation du secteur.

3.4 La dynamique de partage et de travail en réseau

Le déploiement de la JSF dans les pays ciblés a contribué à l'émergence de deux types de réseaux qui ont pour but de créer une synergie efficace intra-pays et inter pays et une dynamique de partage de l'information et des connaissances via un système de réseautage. Il s'agit de :

- Un réseau de la JSF dans le pays qui regroupe des responsables du niveau institutionnel impliquant plusieurs acteurs concernés, à savoir : les départements ministériels (MIEPEEC, DFP), institutions et organismes concernés (OFPPT, ANAPEC, HCP), partenaires sociaux représentant des employeurs et des employés (Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), Confédération Démocratique du Travail (CDT), Union Marocaine du Travail (UMT), etc.). Lors des ateliers organisés, les intervenants ont, tout en représentant leurs institutions respectives, dépassé cette appartenance pour se focaliser sur l'intérêt global.
- Un réseau inter pays élargi aux organisations internationales impliquées dans le projet, qui s'est constitué de manière informelle et spontanée. Les participants se connaissent, échangent entre eux bilatéralement et collectivement et partagent leurs expériences. Les représentants des pays ayant participé à l'expérimentation ont exprimé leur disposition à appuyer les pays candidats à l'extension de la JSF.

3.5 L'importance de la maîtrise des données

À l'instar des autres pays, le processus d'analyse et d'identification des priorités de développement de l'écosystème d'emploi-formation dans le cadre du déploiement de la JSF au Maroc a mis en évidence que la maîtrise des données quantitatives et qualitatives est d'une grande utilité pour suivre, évaluer et orienter les politiques d'emploi-formation et par conséquent éclairer la prise de décision des différents acteurs de l'écosystème (décideurs publics, citoyens, entreprises, partenaires techniques et financiers, partenaires sociaux, etc.) en vue d'une meilleure performance des politiques d'emploi-formation.

Dans ce cadre, le projet ARPEJ a mis l'accent sur la nécessité de sensibiliser les différents acteurs sur l'importance de la collecte systématique, l'accès et la diffusion des données harmonisées pour analyser les tendances d'évolution du marché du travail et des dispositifs d'emploi-formation. Cette sensibilisation requiert notamment la mise en place des actions concertées et coordonnées entre les partenaires et acteurs concernés pour l'institutionnalisation et l'organisation de l'accès aux données, notamment les micro-données sur une base professionnelle, transparente et équitable.

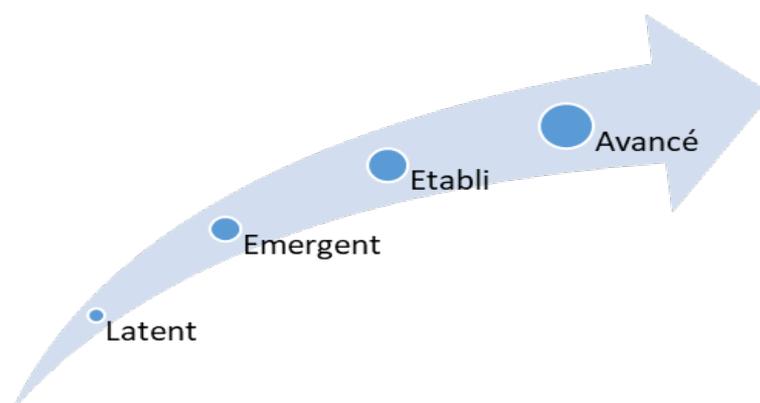
L'exercice de positionnement par rapport à la grille de la JSF a permis aux acteurs de saisir l'importance de la collaboration et l'échange d'informations et de connaissances sur le marché du travail et les dispositifs d'emploi-formation, passant essentiellement de l'harmonisation des outils de mesure et d'analyse (concepts, définitions, nomenclatures, méthodes, référentiels de métiers et compétences, etc.), alors que les sources d'information sont généralement caractérisées par l'existence d'outils non harmonisés, voire parfois non harmonisables. De même, le changement de définitions et concepts d'une opération de collecte à une autre pose le problème de comparabilité des résultats obtenus. La diversité des sources d'information pose également le problème même de coordination des systèmes nationaux d'information.

À cet effet, une attention particulière doit être portée sur l'harmonisation, la mise à jour des concepts et nomenclatures, des répertoires et référentiels de métiers et compétences, en fonction de l'évolution des marchés du travail dans les pays ciblés. Les données ne peuvent être agrégées et comparées que si elles sont comparables sur la base de concepts, de définitions, de nomenclatures et de méthodes de collecte utilisées.

4. PRINCIPAUX RÉSULTATS DU POSITIONNEMENT

Comme décrit précédemment, le processus d'autoévaluation se base essentiellement sur la réalisation d'un exercice de positionnement de l'écosystème d'emploi-formation par rapport à chacune des fonctions et dimensions retenues dans le cadre de la grille de la JSF. Le travail a consisté à mener une analyse et des débats en s'appuyant sur la grille de positionnement, conçue sur une base matricielle comme suit :

- Les « fonctions » de l'écosystème d'emploi-formation déclinées en « dimensions » qui permettent de zoomer sur des aspects spécifiques plus faciles à analyser. Au total l'écosystème est structuré autour de 9 fonctions et 31 dimensions présentées dans la section introductive ;
- Un descripteur définissant, pour chacune des dimensions, 4 niveaux de développement de référence. Pour chaque niveau, le descripteur décrit les éléments qui caractérisent le niveau de développement de la dimension. Le niveau 4 correspond au niveau le plus avancé vers lequel les fonctions évoluent pour plus d'efficacité de l'écosystème.



Afin de mener cet exercice au Maroc, le Centre international de formation de l'OIT (CIF-OIT), en partenariat avec l'Agence française de développement (AFD) et le Ministère de l'Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences (MIEPEEC), a organisé un atelier de co-création du positionnement de l'écosystème d'emploi-formation au cours de la période allant du 13 au 17 juin 2022 à Dayet Erroumi / Khemisset. Cet atelier vient compléter le processus d'analyse entamé au Maroc au cours du mois de mars 2022 et s'inscrit dans le prolongement des ateliers organisés à l'échelon régional, dont le dernier s'est tenu à Abidjan.

Outre les facilitateurs du CIF-OIT, des représentants du MIEPEEC, de l'ANAPEC, de l'OFPPT, de la CGEM, de la Confédération démocratique du travail (CDT) et de l'Union marocaine du travail (UMT), ainsi que M. Aomar Ibourk, consultant national chargé de l'élaboration du rapport d'analyse, ont pris part à l'atelier.

Conformément à l'approche méthodologique retenue afin de mener l'exercice de positionnement de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, les travaux de cet atelier ont pour but d'approfondir l'analyse



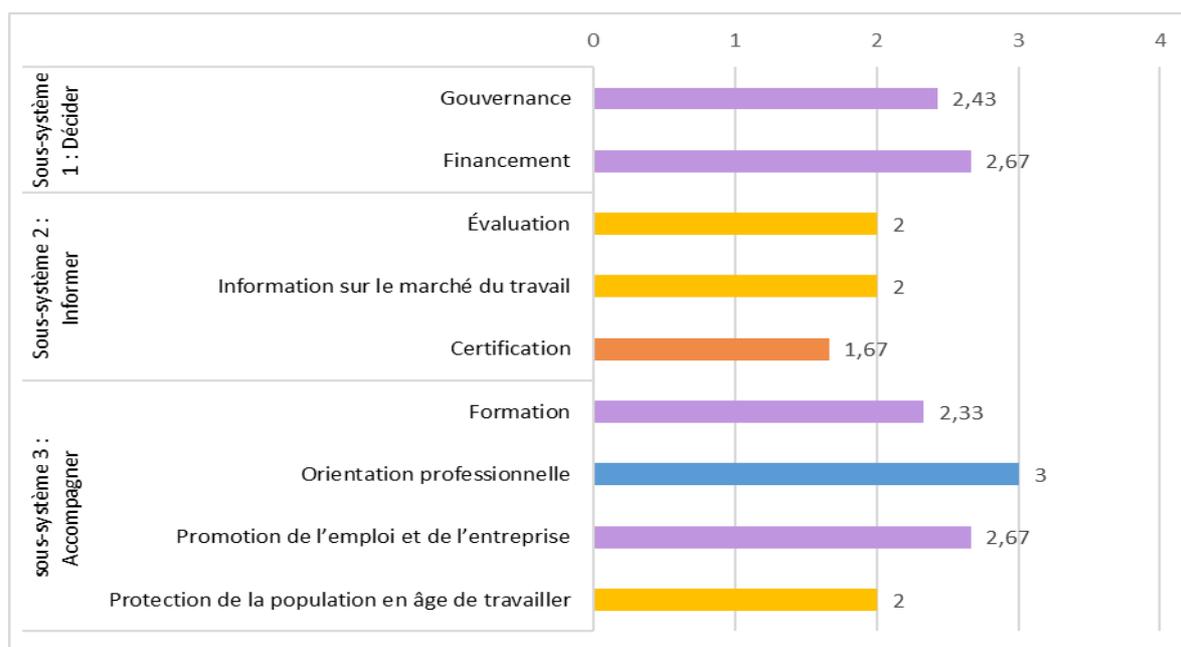
de la situation de l'écosystème d'emploi-formation afin de converger vers un positionnement des différentes fonctions et dimensions retenues par rapport aux descripteurs de la JSF . Les participants ont été appelés à débattre et à parvenir à un consensus sur le positionnement des neuf fonctions et 31 dimensions de l'écosystème d'emploi-formation retenues lors du deuxième atelier organisé à Abidjan. L'accent a ainsi été mis sur le choix du niveau de positionnement (de 1 à 4), la justification de ce choix, les sources de vérification du positionnement retenu, les acquis du niveau supérieur de la grille et les pistes d'amélioration en vue de parvenir au niveau supérieur.

Assez fluide, l'exercice était facilité d'une part, par la clarté de la grille de la JSF, et d'autre part, par le très grand consensus quant à l'état de l'ensemble des fonctions de l'écosystème. Les participants ont bien adhéré à l'esprit du processus engagé dans le cadre de la JSF, qui consiste à explorer les opportunités d'amélioration (regard vers l'avenir) et non à juger ou responsabiliser les acteurs. À signaler également que la méthodologie participative adoptée, qui est fondée essentiellement sur le principe de la co-construction, a contribué à la dynamique de même qu'à l'intérêt observés.

Au terme de débats approfondis sur les différentes fonctions et dimensions de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, un consensus s'est dégagé sur un positionnement par rapport à chacune des fonctions et dimensions de la grille de la JSF. Globalement, l'analyse menée a abouti à un positionnement moyen de développement de l'écosystème d'emploi-formation du Maroc, soit majoritairement les niveaux émergent et établi, et dans quelques cas, le niveau latent ou avancé.

En faisant la moyenne des dimensions par fonction, le positionnement global de l'écosystème du Maroc se présente comme suit :

Figure 3: Scores moyens des fonctions de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc



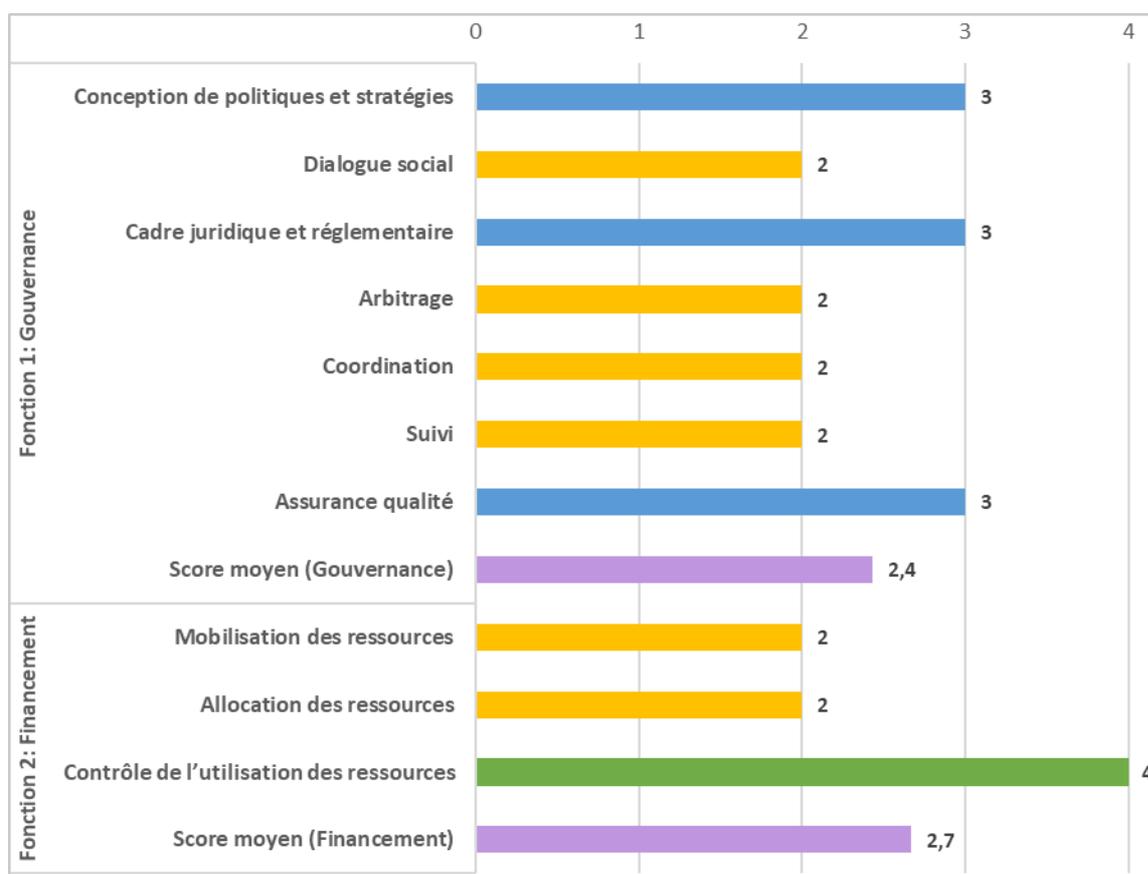
Source : Élaboration sur la base des résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.

Ainsi, les principaux résultats obtenus à l'aide de cet exercice de positionnement de l'écosystème d'emploi-formation peuvent être synthétisés par sous-système, comme suit :

Sous-système 1 : Décider/Politiques et stratégies d'emploi-formation

L'examen des résultats de l'exercice de positionnement révèle que les fonctions « décisionnelles », la Gouvernance et le Financement, sur lesquelles s'appuie tout l'écosystème, sont situées au niveau de développement moyen. En effet, un score moyen de 2,4 a été attribué pour la fonction « Gouvernance » et 2,7 pour la fonction « Financement ». En dépit des efforts fournis par les pouvoirs publics, des insuffisances persistent au niveau de certaines dimensions du sous-système relatif aux politiques et stratégies d'emploi-formation. Ces insuffisances concernent particulièrement les dimensions classées au niveau 2 (émergent) de la grille de la JSF, à savoir : le dialogue social, l'arbitrage, la coordination, le suivi, la mobilisation et l'allocation des ressources. En revanche, la dimension qui a reçu le niveau de positionnement le plus élevé (niveau avancé) est celle du « Contrôle de l'utilisation des ressources », tandis que les autres dimensions ont été classées au niveau 3 (établi) par les participants. Ces résultats sont présentés dans la figure ci-après :

Figure 4 : Positionnement du sous-système 1 « Décider/Politiques et stratégies d'emploi-formation »



Source : Élaboration sur la base des résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.

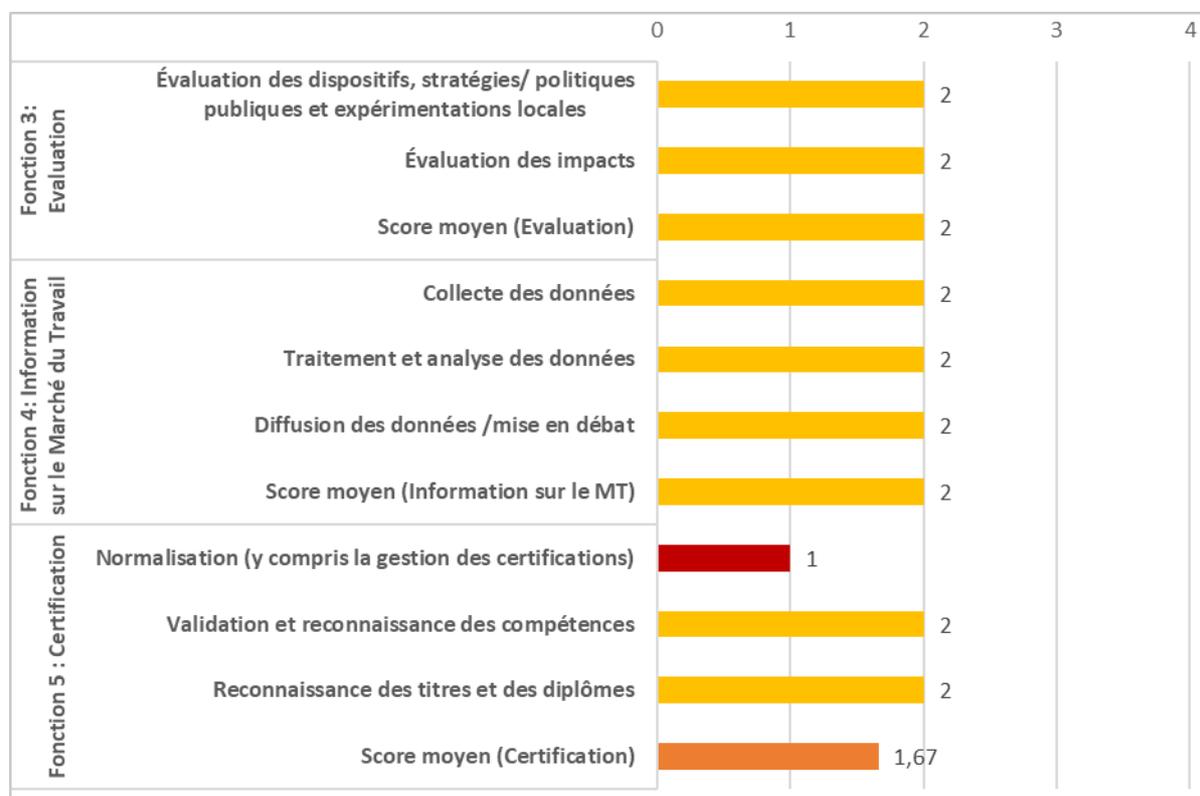
Sous-système 2 : Informer/Information pour l'écosystème et ses environnements

Globalement, le sous-système « Informer » censé fournir à l'ensemble des acteurs des données quantitatives et qualitatives probantes permettant notamment le ciblage des priorités de l'écosystème, un meilleur suivi-évaluation de la mise en œuvre des réformes, un dialogue social constructif sur les enjeux de l'emploi-formation, a été positionné au niveau de développement émergent. Il a reçu le score moyen le plus faible (1,88) par rapport aux deux autres sous-systèmes. Ce faible niveau est le résultat des scores relativement faibles des trois fonctions y afférentes, à savoir : la Certification (1,67), l'Information sur le marché du travail (2) et l'Évaluation (2). Les participants ont estimé que beaucoup reste à faire dans les différentes dimensions composant ce sous-système. En effet, en dépit des acquis réalisés, des insuffisances ont été relevées par les participants ayant trait à l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques (décret/loi, comité d'évaluation, plan d'action, etc.), la programmation des évaluations et budgets dédiés, les outils de suivi et d'analyse de données (concepts, nomenclatures, en particulier les REM/REC, méthodologies de collecte, traitement et analyse des

données, etc.), l'anticipation des besoins en métiers et compétences, l'information fiable et actualisée sur le secteur informel, etc.

Les résultats du positionnement de ce deuxième sous-système sont présentés dans la figure ci-après :

Figure 5: Positionnement du sous-système 2 « Informer/Information pour l'écosystème et ses environnements »



Source : Élaboration sur la base des résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.

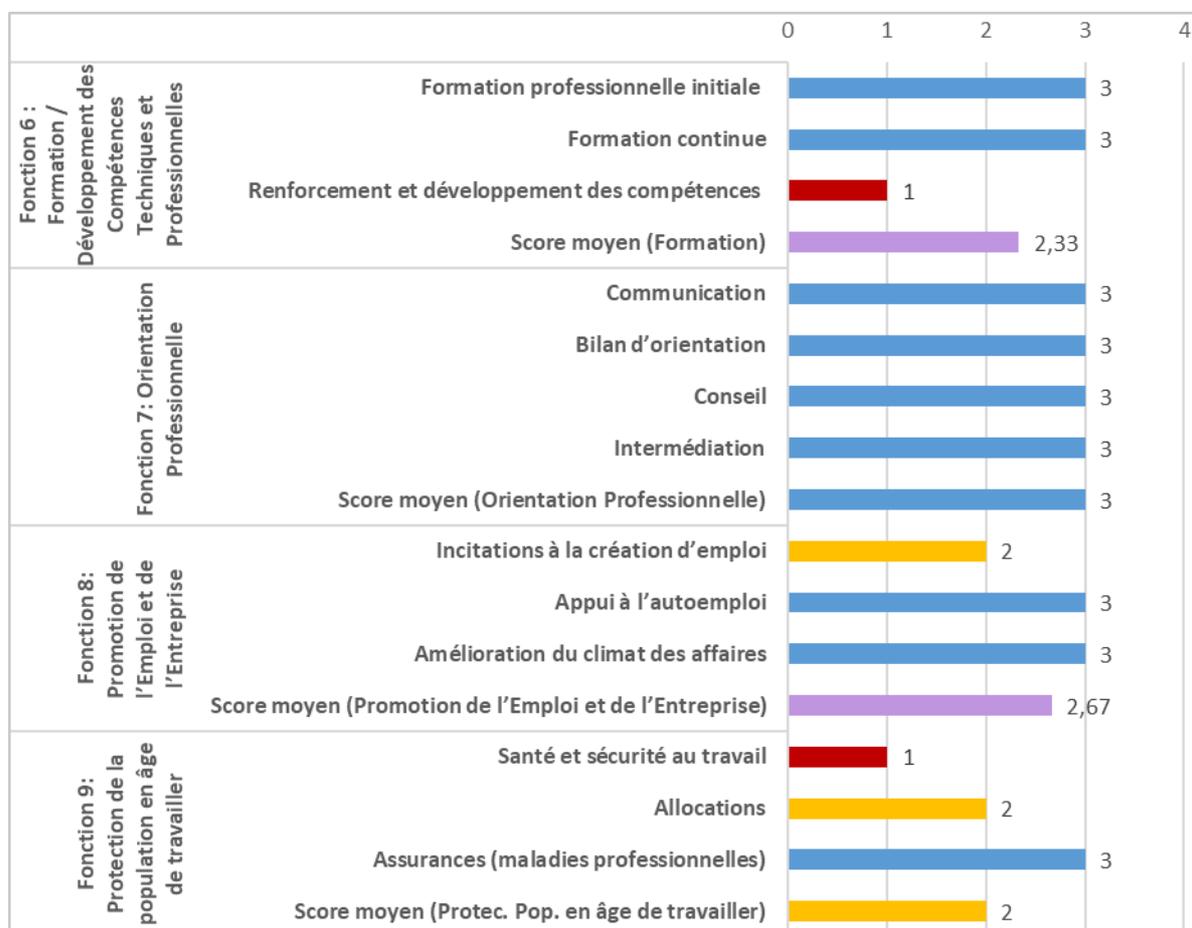
Sous-système 3 : Accompagner/Services visant la formation et l'emploi décent

Ce troisième sous-système a reçu un score moyen supérieur à ceux des deux autres sous-systèmes, soit 2,54 contre 2,5 et 1,88 respectivement pour le premier et deuxième sous-système), avec 9 dimensions sur 13 situées au niveau de développement 3 (établi). Ces dimensions appartiennent aux quatre fonctions composant ce sous-système, à savoir : 2 dimensions de la fonction relative à la formation (formation professionnelle initiale et formation continue) ; 4 dimensions de la fonction relative à l'orientation professionnelle (communication, bilan d'orientation, conseil et intermédiation) ; 2 dimensions de la fonction relative à la promotion de l'emploi et de l'entreprise (appui à l'auto-emploi, amélioration du climat des affaires) ; et une dimension de la fonction de la protection de la population en âge de travailler (assurances maladies professionnelles). En revanche, des défis persistent dans les dimensions suivantes : « Renforcement et développement des compétences des personnels de l'écosystème » (niveau 1), «

Incitations à la création d'emploi » (niveau 2), « Santé et sécurité au travail » (niveau 1) et « Allocations » (niveau 2).

La figure ci-après présente les résultats du positionnement de ce troisième sous-système :

Figure 6: Positionnement du sous-système 3 « Accompagner/Services visant la formation et l'emploi décent »



Source : Élaboration sur la base des résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.

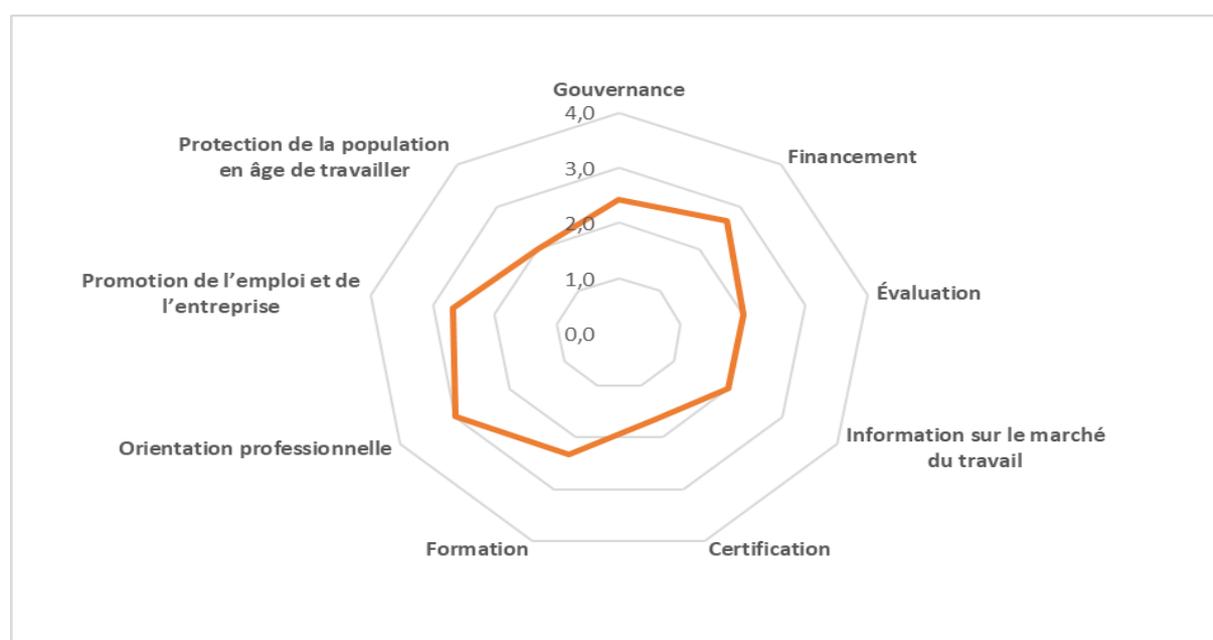
5. POSITIONNEMENT DETAILLÉ DE LA PERFORMANCE DE L'ÉCOSYSTÈME

Cette section présente les résultats des débats suscités par l'autoévaluation de la performance de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc à travers l'exercice de positionnement actuel de cet écosystème au regard des 9 fonctions et 31 dimensions retenues. Ce positionnement se fait par rapport à un tableau qui a été élaboré conjointement par les participants et qui détaille pour chaque dimension les différents niveaux d'avancement selon l'échelle présentée auparavant.

Comme précisé précédemment, l'examen de ces résultats révèle une image globale hétérogène de l'autoévaluation dudit écosystème en termes de niveau de positionnement des fonctions, dont le score moyen varie de 1,67 pour la fonction relative à la certification à 3 pour celle de l'orientation professionnelle.

En ce qui concerne les dimensions, celles-ci sont en majorité classées aux niveaux émergent (2) et établi (3). La dimension du contrôle de l'utilisation des ressources est la seule dimension à laquelle les participants ont attribué le niveau avancé (4), tandis que trois dimensions ont été associées au niveau le plus faible de positionnement (1, latent), à savoir : la normalisation (y compris la gestion des certifications), le renforcement et développement des compétences des personnels de l'écosystème, et la santé et la sécurité au travail.

Figure 7: Positionnement actuel des 9 fonctions de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022



Source : Élaboration sur la base des résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.

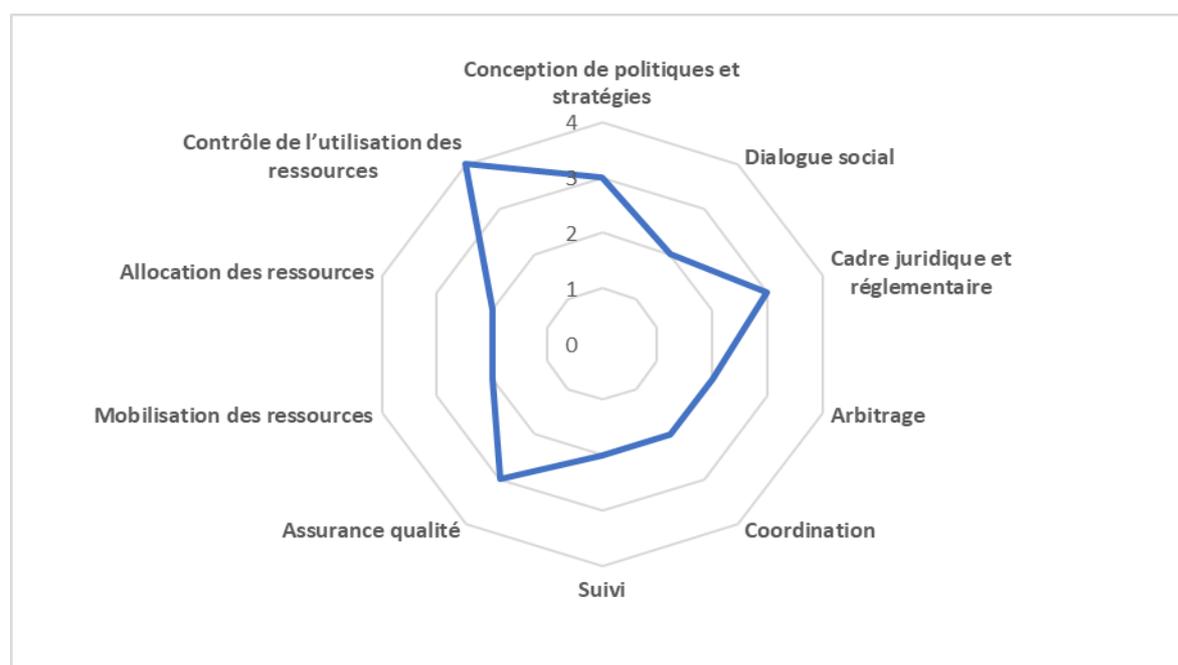
Dans ce qui suit, les résultats de cet exercice de positionnement seront présentés selon les trois sous-systèmes suivants : (i) Politiques et stratégies d'emploi-formation ; (ii) Information pour l'écosystème et ses environnements ; et (iii) Services visant la formation et l'emploi décent. Chaque sous-système comprend un certain nombre de fonctions et les dimensions y afférentes. Pour le premier sous-système, l'accent est mis sur deux fonctions liées à la gouvernance et au financement de l'écosystème. Pour le second, l'autoévaluation a porté sur trois fonctions axées sur l'évaluation, l'information sur le marché du travail et la certification. Quant au troisième sous-système, il concerne les quatre autres fonctions à savoir : la formation, l'orientation professionnelle, la promotion de l'emploi et de l'entreprise et la protection de la population en âge de travailler.

5.1. Décider : Politiques et stratégies d'emploi-formation

L'exercice de positionnement du premier sous-système « Décider : Politiques et stratégies d'emploi-formation » a porté sur deux fonctions à savoir : la fonction de gouvernance et celle du financement. L'examen des résultats de cet exercice fait ressortir que quatre dimensions ont été associées par les participants à un niveau de positionnement relativement élevé. Il s'agit de la dimension relative au contrôle de l'utilisation des ressources classée au niveau 4 (avancé), suivie par les trois dimensions (conception de politiques et stratégies, cadre juridique et réglementaire et assurance qualité) qui ont été associées au niveau 3 (établi).

Une analyse détaillée de ces résultats par fonction et par dimension est présentée ci-après.

Figure 8: Positionnement actuel des dimensions du sous-système 1 « Décider : Politiques et stratégies d'emploi-formation », 2022



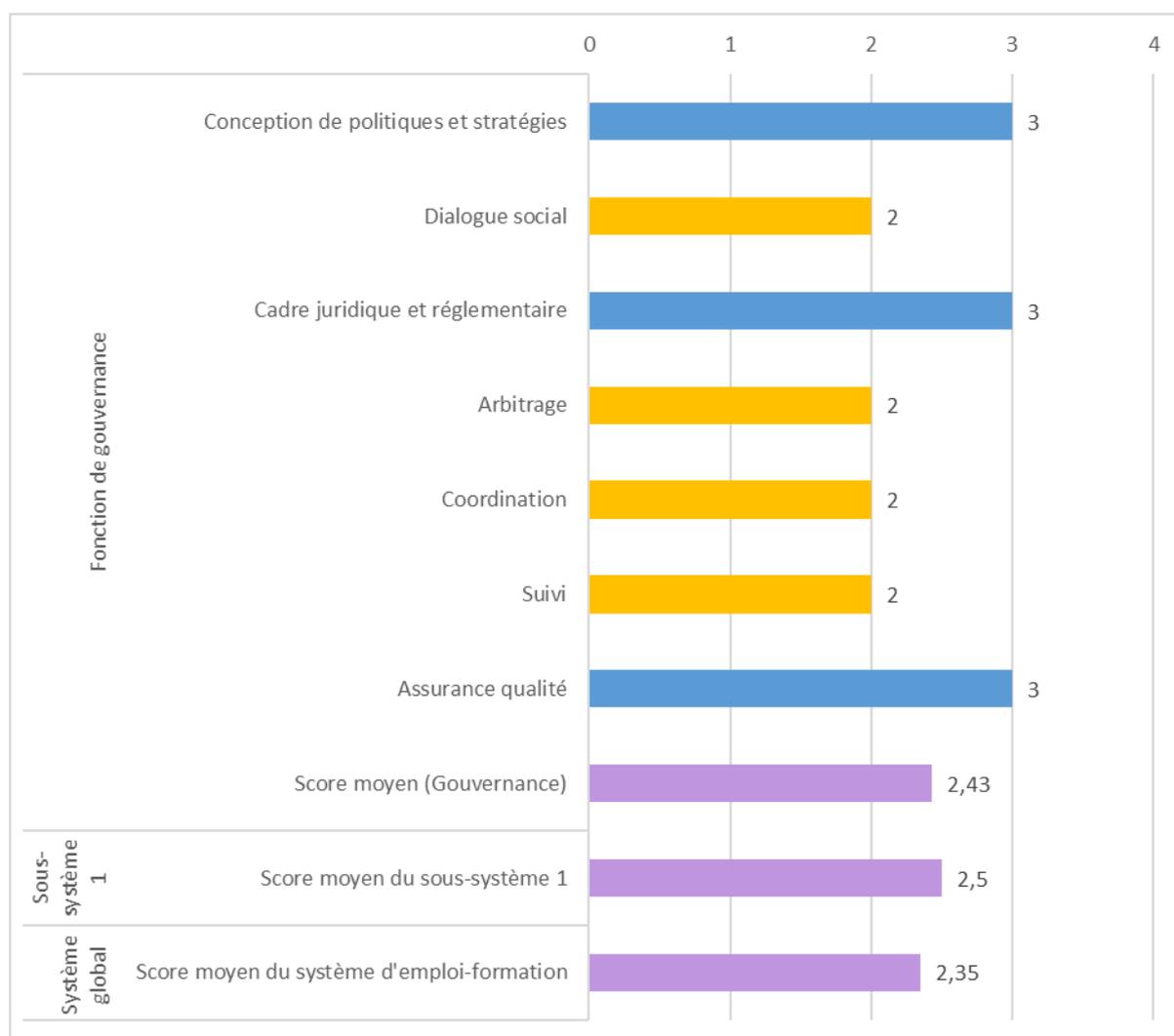
Source : Élaboration sur la base des résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.

Fonction 1: Gouvernance

La fonction « Gouvernance » vise à assurer une gouvernance partenariale, multiniveaux et multi-acteurs garante d'un écosystème emploi-formation inclusif qui contribue à la prospérité socio-économique des citoyens. Elle s'articule autour de deux sous-fonctions. La première relative à l'élaboration de politiques publiques et de stratégies qui anticipent et répondent aux besoins de l'écosystème emploi-formation, y compris du secteur informel. La seconde porte sur le pilotage de l'écosystème, coordonné, qui assure le suivi et veille à la qualité des politiques et stratégies.

Le Maroc se positionne au niveau émergent en termes de gouvernance de l'écosystème d'emploi-formation. En effet, cette fonction a reçu un score moyen de positionnement de 2,43 légèrement supérieur au score moyen global de l'écosystème d'emploi-formation (2,35), avec quatre dimensions classées au niveau de développement 2 (émergent) et trois dimensions classées au niveau 3 (établi).

**Figure 9 : Positionnement actuel de la fonction « Gouvernance »
de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022**



Source : Élaboration sur la base des résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.

Dimension 1 : Conception de politiques et stratégies

Cette dimension est l'une des dimensions qui ont été classées au niveau de développement 3 (établi). Ce choix est justifié par les efforts consentis dans ce domaine de conception des politiques et stratégies au cours des dernières années. En effet, plusieurs stratégies, plans et programmes ont été mis en place par les pouvoirs publics, notamment la Stratégie nationale de formation professionnelle 2021, la feuille de route pour le développement de la formation professionnelle, la Stratégie nationale de l'emploi 2025 (SNE) et son plan de mise en œuvre (PNPE) visant à mettre l'emploi au centre de l'action publique, la Stratégie nationale de développement durable 2030, la Stratégie de développement du secteur agricole «Green Génération 2020-2030», le Programme budgétisation sensible au genre (BSG), le programme IKRAM, le programme d'urgence d'insertion des jeunes diplômés élaboré par le CNJA, les programmes actifs d'emploi, etc. À cela s'ajoutent les efforts déployés par les pouvoirs publics en matière de

renforcement des capacités dans ce domaine et de coordination à travers notamment la mise en place d'un Comité interministériel de l'emploi.

Plusieurs sources ont été citées par les participants afin de vérifier le positionnement retenu pour cette dimension, notamment les documents et rapports établis par les stratégies et programmes susmentionnés, les sites web des différents départements concernés, la Loi-cadre relative au système d'éducation, de formation et de recherche scientifique, etc.

Les participants ont estimé que le Maroc possède déjà des acquis dans ce domaine lui permettant de passer au niveau avancé (niveau 4), en particulier l'existence de politiques et stratégies intégrées, conçues en partenariat avec les acteurs de l'écosystème emploi-formation, tenant compte des enjeux sectoriels et territoriaux et cohérentes avec les autres axes stratégiques de développement national. Cependant, pour arriver pleinement à ce niveau avancé, plusieurs pistes d'amélioration ont été proposées, notamment le renforcement de la qualité du dispositif de suivi-évaluation des politiques publiques et la nécessité de donner de l'ampleur à la dimension GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) dans la conception des politiques et stratégies.

Dimension 2 : Dialogue social

Les participants ont attribué à cette dimension le niveau de positionnement émergent (niveau 2). Ce choix a été justifié par l'existence de commissions tripartites avec des échéances de réunions définies, dont le dernier cycle de dialogue social a été tenu en mai 2022. Pour ce qui concerne les sources de vérification relatives au positionnement retenu, l'accent a été mis sur les textes de constitution des commissions tripartites (notamment le Conseil supérieur de promotion de l'emploi), les réunions tenues et les rapports réalisés.

S'agissant des acquis dont dispose déjà le Maroc dans ce domaine afin de passer aux niveaux suivants (3 et 4), les participants ont évoqué l'implication des partenaires sociaux dans la définition des priorités de manière régulière et leur contribution à l'ensemble des dimensions du dialogue social. Cependant, pour arriver pleinement au niveau établi (niveau 3), des pistes d'amélioration ont été proposées portant essentiellement sur la nécessité de finaliser l'institutionnalisation du dialogue social national, l'intégration du secteur informel dans le dialogue et l'implication systématique des partenaires sociaux dans ce domaine.

Dimension 3 : Cadre juridique et réglementaire

La dimension relative au cadre juridique et réglementaire a été associée au niveau de développement 3 (établi). Pour les participants, ce classement est un corollaire des stratégies et plans de développement mis en œuvre par les pouvoirs publics. Quant aux sources de vérification de ce positionnement, les participants ont évoqué essentiellement les bulletins officiels et les conventions de partenariat.

En ce qui concerne les pistes d'amélioration permettant d'arriver au niveau de positionnement avancé (niveau 4), les participants ont insisté sur le renforcement de l'implication de tous les acteurs concernés,

y compris les partenaires sociaux, dès le début du processus d'élaboration du cadre juridique et réglementaire.

Dimension 4: Arbitrage

L'arbitrage est l'une des dimensions de la fonction de Gouvernance ayant été associées à un niveau de positionnement relativement faible par les participants (niveau émergent). Pour cette dimension, ce classement a été justifié par l'existence d'instances d'arbitrage sectorielles (Commission d'arbitrage sur le travail, etc.). Pour les participants, les réunions de ces instances et les rapports conçus constituent les principales sources de vérification du positionnement choisi.

Dans le but d'arriver au niveau avancé (niveau 4) concernant cette dimension, les participants ont proposé des pistes d'amélioration portant essentiellement sur l'élargissement des instances susmentionnées et l'implication de toutes les parties prenantes.

Dimension 5: Coordination

Le positionnement du Maroc vis-à-vis de cette dimension se situe au niveau émergent (niveau 2). Ce positionnement a été motivé par l'existence d'instances de coordination au niveau national, sectoriel et régional, ainsi que l'existence de dispositifs de coordination interinstitutionnelle ainsi qu'avec d'autres acteurs aux niveaux stratégique, technique, sectoriel et territorial. Les participants ont noté que ces instances ne se réunissent pas régulièrement et ne disposent pas de ressources suffisantes pour accomplir leurs missions.

En ce qui concerne les sources de vérification relatives au positionnement retenu, l'accent a été mis sur les décrets et textes de lois portant création de ces instances de coordination, et notamment: (i) Décret n° 2.87.275 du 19 septembre 1989 portant création et organisation de la Commission nationale et des commissions provinciales de la formation professionnelle; (ii) Circulaire 6/2019 portant création du Comité de veille sur le marché du travail ; (iii) Loi n° 1-72-183 instituant l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) ; (iv) les Articles 522 à 525, Chapitre VII du Code du travail, instituant le Conseil supérieur, les conseils régionaux et provinciaux de la promotion de l'emploi ; (v) le Décret n° 2.18.170 complétant le Décret n° 2.15.569 du 30 hijja 1436 (14 octobre 2015) portant création de la Commission interministérielle de l'emploi.

Cependant, pour arriver pleinement au niveau établi (niveau 3) en ce qui concerne cette dimension, plusieurs pistes d'amélioration ont été préconisées portant notamment sur l'élaboration et la mise en œuvre des textes d'application de la Loi-cadre n° 51-17 relative au système d'éducation, de formation et de recherche scientifique ; la dynamisation et la généralisation des instances de coordination de l'emploi et de la formation au niveau national, sectoriel et régional ; la régularité des réunions de ces différentes instances, notamment celles du Conseil supérieur de la promotion de l'emploi et des conseils régionaux et provinciaux de la promotion de l'emploi ; la capitalisation sur les expériences passées, en termes de données, démarches ; la nécessité de doter les instances de coordination des moyens humains et financiers nécessaires, etc.

Dimension 6 : Suivi

Les participants ont situé la dimension « Suivi » au niveau de positionnement 2 (émergent). Ce choix a été justifié par l'adoption de mécanismes, par les différents organismes, de collecte de données quantitatives et qualitatives (données sur l'insertion, besoins en compétences, etc.), mais sans coordination entre les différents acteurs générant l'information sur l'emploi et la formation.

Plusieurs sources d'information ont été citées par les participants permettant de vérifier le positionnement retenu pour cette dimension, notamment des études d'insertion et de cheminement menées par le DFP et l'OFPPT, des études sectorielles d'identification des besoins en compétences réalisées par le DFP, des enquêtes nationales sur l'emploi menées par le HCP, des enquêtes de veille prospective sur le marché de l'emploi menées par l'ANAPEC, les rapports d'activités annuels du DFP, de l'OFPPT, de l'ANAPEC, etc., le rapport sur le marché du travail établi par l'Observatoire national du marché du travail, les études et enquêtes réalisées par l'Observatoire national du développement humain (ONDH), les études réalisées par le Conseil économique, social et environnemental (CESE) sur certains aspects ponctuels touchant à l'emploi et à la formation.

Les participants ont estimé que le Maroc possède déjà des acquis dans ce domaine lui permettant de passer au niveau établi (niveau3), en particulier la réalisation d'études irrégulières par le HCP sur le secteur informel, la réalisation d'une étude sur les métiers semi-spécialisés et l'organisation d'une opération de validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAEP).

Cependant, pour arriver pleinement au niveau établi (niveau 3), plusieurs pistes d'amélioration ont été proposées, en l'occurrence la mise en place d'un système intégré de suivi des réalisations (plateforme intégrant toutes les études de suivi); l'accès à l'information au grand public à travers les publications; l'intégration de l'informel aux études à réaliser; et l'exploitation des résultats des études à des fins de prise en compte dans les décisions stratégiques relatives à l'écosystème emploi-formation.

Dimension 7 : Assurance qualité

L'Assurance qualité est l'une des dimensions de la fonction « Gouvernance » auxquelles les participants ont attribué un bon positionnement. Elle a été située au niveau de développement établi (niveau 3). Ce positionnement a été justifié par l'existence du système d'assurance qualité dans le dispositif de formation et de promotion de l'emploi; l'instauration d'un système d'évaluation interne et externe des établissements de formation professionnelle (EFP) en vue d'une labellisation; l'intégration de l'aspect de l'insertion des lauréats et l'implication des employeurs dans la gestion de la formation.

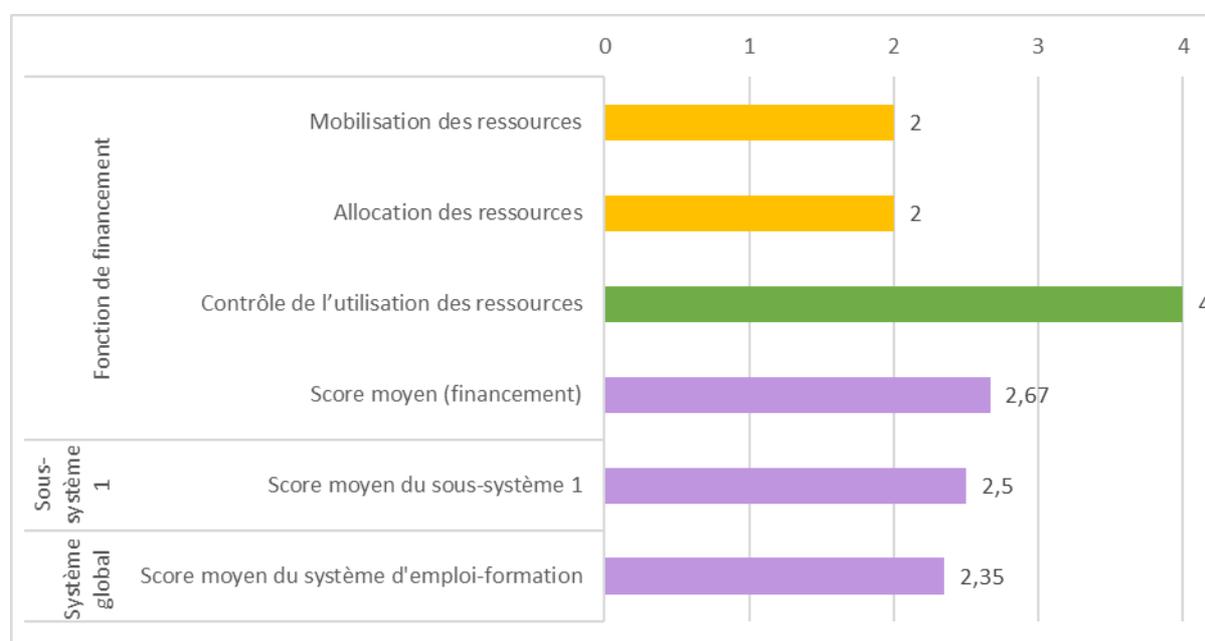
Selon les participants, ce positionnement peut être vérifié à travers plusieurs sources, notamment, le manuel qualité auprès de l'OFPPT, du DFP, de l'ANAPEC, etc.; les établissements de formation certifiés; les établissements de formation labellisés (secteur du tourisme); et l'ANAPEC et quelques agences certifiées ISO 9001.

Cependant, pour arriver pleinement au niveau avancé (niveau 4), les participants ont insisté sur la généralisation du système instauré à tout l'écosystème emploi-formation et le développement d'une culture de l'assurance qualité.

Fonction 2: Financement

La fonction « Financement » a pour objectif d'assurer une mobilisation pérenne et une répartition des ressources adéquates et basées sur la performance de l'écosystème emploi-formation. Un score moyen de positionnement de 2,67 lui a été attribué, soit supérieur au score moyen global de l'écosystème d'emploi-formation (2,35), avec deux dimensions classées au niveau de développement 2 (émergent) et une dimension au niveau avancé (niveau 4).

Figure 10: Positionnement actuel de la fonction « Financement » de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022



Source : Élaboration sur la base des résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.

Dimension 8 : Mobilisation des ressources

Les participants ont associé cette dimension au niveau émergent (niveau 2). Ce positionnement a été motivé par l'existence de ressources suffisantes en vue de financer les priorités des stratégies d'emploi-formation, notamment dans le secteur formel. Selon les participants, ces sources de financement sont diverses et gérées uniquement par les ministères en charge de l'emploi et de la formation.

En ce qui concerne les sources de vérification liées au positionnement choisi, l'accent a été mis sur la Stratégie nationale de l'emploi et son plan de mise en œuvre, la Stratégie nationale de formation professionnelle, le Fonds de promotion de l'emploi, la feuille de route de la formation professionnelle,

les rapports de performance, les lois de finances, les études sectorielles, la Loi organique sur la régionalisation avancée, etc.

Dans le cas de cette dimension, les participants ont estimé que le Maroc possède déjà certains acquis lui permettant de passer aux niveaux suivants (3 et 4), en l'occurrence, l'existence d'une dynamique d'intégration au niveau national, à travers la mise en œuvre de fonds nationaux de formation et/ou de promotion de l'emploi alimentés par plusieurs sources de financement ; une dynamique territoriale d'intégration ; et une dynamique d'intégration au niveau des secteurs économiques.

Cependant, pour faire évoluer cette dimension vers le niveau établi (niveau 3), plusieurs pistes d'amélioration ont été préconisées par les participants portant notamment sur la nécessité de favoriser l'intégration de l'informel en vue de consolider la mobilisation des ressources ; l'amélioration de la flexibilité et l'efficacité des mécanismes de pilotage ; et la généralisation de la dynamique territoriale d'intégration, à travers la mise en œuvre de fonds de formation et d'emploi territoriaux.

Dimension 9 : Allocation des ressources

Les participants ont associé la dimension « Allocation des ressources » au niveau de développement émergent (niveau 2). Ce positionnement a été motivé par le fait que l'allocation des ressources s'opère sur la base des activités et non des résultats (approche « budget-programme »). Selon les participants, ce positionnement peut être vérifié à partir des lois de finances et des projets de performance (PDP).

Pour cette dimension, les participants ont estimé que le Maroc possède déjà certains acquis lui permettant de passer aux niveaux suivants (3 et 4), en particulier l'allocation directe des ressources aux groupes cibles prioritaires (notamment l'appui individuel à l'entrepreneuriat). Cependant, pour une meilleure allocation des ressources financières dans l'écosystème emploi-formation, l'accent devrait être mis essentiellement sur la généralisation des approches d'allocation des ressources sur la base des résultats, l'intégration de l'informel comme bénéficiaire des financements de l'écosystème d'emploi-formation ; et la nécessité de capitaliser sur les expériences sectorielles en cours (Groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC) /secteurs émergents).

Dimension 10 : Contrôle de l'utilisation des ressources

Il s'agit de la seule dimension à avoir été située au niveau avancé (niveau 4) par les participants dans l'écosystème d'emploi-formation au Maroc. Ce positionnement a été justifié par le contrôle systématique de l'utilisation des ressources par l'État, y compris la mise en œuvre d'audits réguliers.

Plusieurs sources de vérification ont été citées par les participants aux fins de la vérification du positionnement choisi, notamment des missions d'audit effectuées par l'Inspection générale des finances (IGF), la Cour des comptes et les Inspections générales des ministères (IGM); des plans d'action pour la mise en œuvre des recommandations de l'IGF et de la Cour des comptes ; des rapports d'instances diverses (le Comité d'audit, le Comité de suivi des mesures, le Comité d'étude du Conseil d'administration, le Comité central de contrôle des mesures de l'emploi).

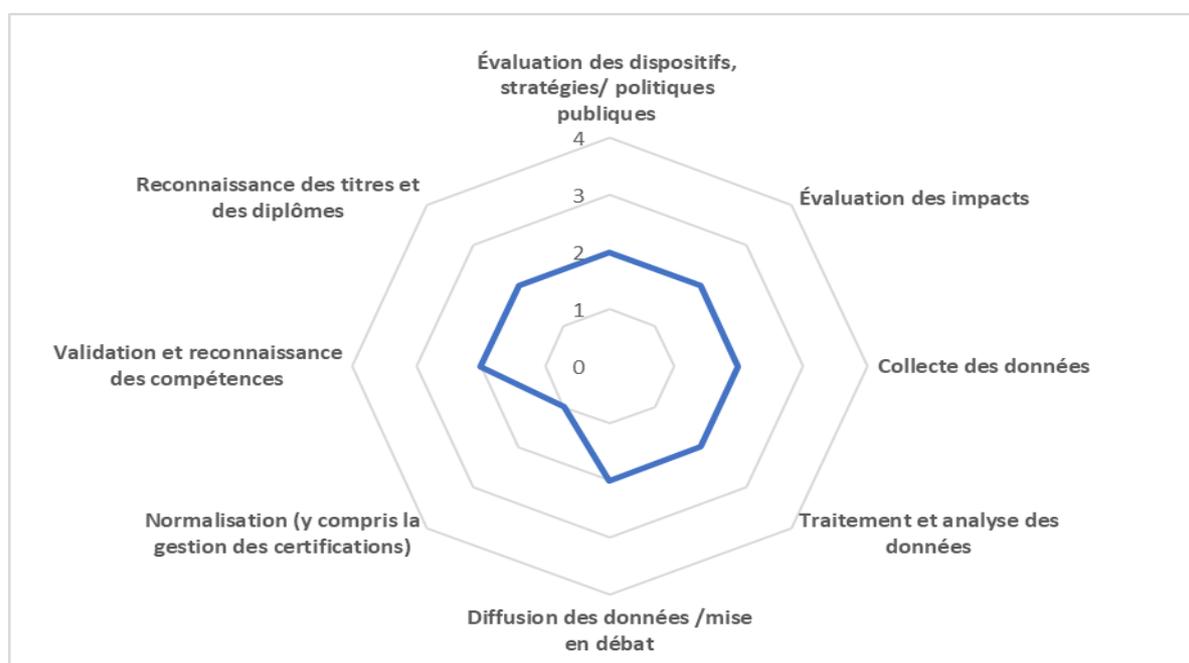
Même si cette dimension est positionnée au niveau avancé, les participants ont estimé qu'il est opportun de généraliser des missions d'audit au niveau territorial et sectoriel afin d'améliorer le contrôle de l'utilisation des ressources sur les plans national, territorial et sectoriel.

5.2. Informer : Information pour l'écosystème et ses environnements

L'un de défis majeurs auquel fait face l'écosystème d'emploi-formation réside au niveau de la disponibilité de données probantes à la fois pour les acteurs en vue d'assurer une conception, un suivi et une évaluation dudit écosystème ainsi que pour les bénéficiaires en vue d'opérer des choix raisonnés en termes d'orientation professionnelle, d'auto-emploi ou d'investissement économique.

Ainsi, l'exercice de positionnement du deuxième sous-système « Informer /Information pour le système et ses environnements » a porté sur trois fonctions à savoir : l'Évaluation, l'Information sur le marché du travail et la Certification. L'examen des résultats de cet exercice a montré qu'à l'exception de la dimension relative à la normalisation (y compris la gestion des certifications) qui a été positionnée au niveau latent (niveau 1), l'ensemble des dimensions composant ce sous-système ont été associées par les participants au niveau de développement émergent (niveau 2).

Figure 11: Positionnement actuel des dimensions du sous-système 2 « Informer : Information sur l'écosystème et ses environnements », 2022



Source : Élaboration sur la base des résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.

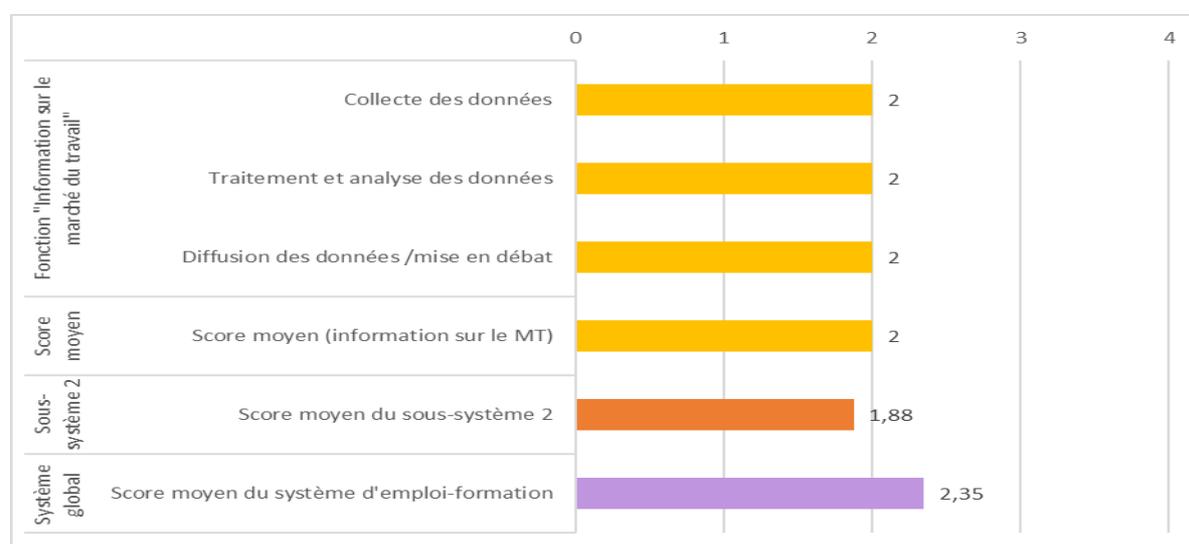
Fonction 3: Information sur le marché du travail

La fonction « Information sur le marché du travail » a pour objectif de collecter systématiquement et de diffuser des données harmonisées en vue d'analyser les tendances d'évolution sur le marché du travail

et les dispositifs de formation professionnelle et ainsi d'orienter les politiques d'emploi-formation et d'éclairer la prise de décision pour une meilleure performance des politiques d'emploi-formation. Elle vise également à harmoniser et mettre à jour les nomenclatures, les répertoires et portraits de métiers et compétences, en fonction de l'évolution du marché du travail.

Le positionnement du Maroc au niveau de cette fonction est émergent. En effet, cette fonction a reçu un score moyen de positionnement égal à 2, soit supérieur au score moyen du sous-système 2 (1,88) et inférieur au score moyen global de l'écosystème d'emploi-formation (2,35). Cette fonction comporte trois dimensions que les participants ont associées au niveau de développement 2 (émergent) lors de l'exercice d'autoévaluation.

Figure 12 : Positionnement actuel de la fonction « Information sur le MT » de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022



Source : Élaboration sur la base des résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.

Dimension 11 : Collecte des données

Cette dimension a été située par les participants au niveau de développement émergent (niveau 2). Ce choix a été motivé par l'existence de plusieurs initiatives visant le développement et l'harmonisation des outils ainsi que la collecte de données sur le marché du travail et les dispositifs d'emploi et de formation professionnelle. Il s'agit notamment de l'existence des REM/REC, mais non généralisés à l'ensemble des secteurs d'activité ; l'existence de la nomenclature analytique des professions ; l'existence d'une méthodologie standard d'élaboration des REM/REC ; la multiplicité des acteurs générant l'information sur le marché de travail ; la disponibilité des données métiers (offre et demande d'emploi) ; l'existence d'enquêtes de référence pour la collecte des données sur l'emploi et la formation ; l'existence d'un système national statistique doté de ressources humaines et financières, l'existence d'un plan d'action pluriannuel de structuration du système d'information sur le marché du travail, SIMT (porté par l'ONMT-Projet MCA-Maroc).

Lors de l'exercice d'autoévaluation mené, l'accent a été mis sur les sources de vérification ci-après, associées au positionnement retenu pour cette dimension : (i) la nomenclature analytique des professions élaborée par le HCP et les REM/REC et en cours de généralisation ; l'existence de plusieurs acteurs générant l'information sur le marché du travail (HCP, ONMT, DFP, ONDH, CNSS, ANAPEC, etc.) ; (iii) l'étude réalisée par l'ONMT dans le cadre du programme de coopération « Compact II » avec la Millennium Challenge Corporation (MCC), relatif au projet de mise en place d'un dispositif d'observation du marché du travail ; (iv) l'enquête relative à la veille prospective sur l'emploi réalisée par l'ANAPEC ; (v) les études sectorielles axées sur l'identification des besoins en compétences et réalisées par le DFP et l'enquête panel auprès des entreprises en cours de réalisation par l'ONMT, en collaboration avec l'Agence MCA-Maroc ; (vi) l'enquête nationale sur l'emploi (HCP), la carte de la formation professionnelle (DFP), l'enquête de conjoncture, l'enquête sur les conditions de vie et l'enquête sur le secteur informel (HCP), l'enquête panel de ménages (ONDH), l'étude de suivi d'insertion et de cheminement (DFP/OFPPT) ; (viii) le système national d'information dispose des ressources humaines dotées des compétences requises et des ressources financières (HCP, ONDH, ONMT, DFP, etc.) ; (ix) l'existence de plans d'action (notamment celui de l'ONMT).

Cependant, pour arriver pleinement au niveau établi (niveau 3) pour cette dimension, plusieurs pistes d'amélioration ont été préconisées, notamment l'harmonisation des concepts et les nomenclatures en matière d'emploi-formation ; la généralisation du répertoire des métiers et l'intégration des activités professionnelles de l'économie informelle ; la mise en place d'un SIMT intégré évolutif, intégrant des données en temps réel et basé sur des concepts d'assurance qualité harmonisés ; la collecte régulière de données sur les métiers auprès des opérateurs économiques ; le renforcement de la coordination institutionnelle entre les différents acteurs producteurs et utilisateurs de l'information et la mutualisation des ressources déployées ; l'intégration systématique des données qualitatives et la collecte des avis d'experts en coopération avec les partenaires sociaux et des institutions de recherche, avec des mécanismes permettant une production systématique et spécifique des dispositifs de veille sur les compétences et les métiers émergents, ainsi que des mécanismes d'anticipation des besoins en métiers et en compétences, ainsi que la mise en place d'une plateforme numérique d'information sur le marché du travail, basée sur le big data et l'intelligence artificielle (IA) et schéma directeur de la formation professionnelle en cours de réalisation par le DFP.

Dimension 12 : Traitement et analyse des données

Les participants ont associé la dimension « Traitement et analyse des données » au niveau de développement 2 (émergent). Ce choix a été justifié par l'élaboration de plusieurs rapports et notes analytiques sur l'emploi et la formation professionnelle. Il s'agit des rapports annuels sur le marché du travail ; des rapports ponctuels sur le marché du travail et l'emploi ; des notes analytiques annuelles sur l'insertion professionnelle des bénéficiaires du contrat d'insertion élaborées sur la base des résultats de l'appariement des données de l'ANAPEC et de la CNSS ; du traitement et de l'analyse des données relatives à l'insertion et au cheminement des lauréats de la formation professionnelle ; de l'analyse de

l'adéquation entre l'offre et la demande en compétences dans le cadre des études sectorielles ; et des notes sur les créations et destructions d'emplois élaborées sur la base des données de déclaration des salaires à la CNSS.

Les participants ont noté que le positionnement choisi pour cette dimension peut être vérifié à partir de plusieurs sources, notamment le site Internet du MIEPEEC (espace dédié à l'ONMT), le site Internet du HCP, la base de données de la CNSS et celle de l'ANAPEC, la cartographie des formations, les rapports de performance (RDP), les diagnostics territoriaux de l'emploi servant de base pour les plans régionaux en matière d'emploi.

Pour ce qui est des acquis dans ce domaine qui permettraient au Maroc de passer aux niveaux suivants (3 et 4), les participants ont noté trois éléments principaux, à savoir : (i) des diagnostics territoriaux du marché du travail sont élaborés (régions, département, local) ; (ii) les traitements de données sont différenciés en fonction de l'utilisation, y compris la planification de la politique de formation et d'emploi, la définition de l'offre de formation et le soutien à l'orientation professionnelle, mais sans adéquation totale avec les besoins et les processus pertinents (granularité, périodicité, portée) ; (iii) l'utilisation du big data et de l'intelligence artificielle (IA) pour améliorer les analyses et les accompagnements sur le marché du travail (projet en partenariat avec MCA-Maroc).

Cependant, pour relever le niveau de cette dimension relative au traitement et à l'analyse des données, l'accent a été mis essentiellement sur le renforcement de l'autonomie de l'ONMT via des ressources appropriées ; la mise en place des observatoires régionaux sur le marché du travail ; le renforcement du traitement et de l'analyse réguliers, complets et rapides au niveau national et régional ; l'incitation à la collecte des données sur le secteur informel ; l'inclusion de l'immigration irrégulière dans l'approche migratoire dans le cadre du traitement et de l'analyse des données sur le marché du travail ; le renforcement de l'approche inclusive dans le cadre du traitement et de l'analyse de données ; et la mise en place des mécanismes d'anticipation et de veille sur l'évolution des métiers, emplois et compétences.

Dimension 13 : Diffusion des données/mise en débat

Cette dimension a été associée au niveau de développement émergent (niveau 2). Selon les participants, ce positionnement est justifié par l'existence de sites Internet dédiés à la diffusion régulière de données et d'analyses auprès des opérateurs et des décideurs, ainsi que par l'existence, au niveau du site Internet du MIEPEEC, d'un espace dédié à l'Observatoire national sur le marché du travail.

Plusieurs sources de vérification du positionnement choisi ont été listées par les participants lors de cet exercice d'autoévaluation, notamment les sites Internet des acteurs concernés (DFP, MIEPEEC (espace dédié à l'ONMT), HCP, ANAPEC, Observatoire des branches de la CGEM, etc.), et des rapports sur le marché du travail.

Les participants ont également noté l'existence de quelques acquis que le Maroc possède déjà dans ce domaine lui permettant de passer aux niveaux supérieurs (3 et 4), en particulier la diffusion régulière de données et d'analyses avec des formats adaptés suivant les cibles (opérateurs, décideurs et grand public).

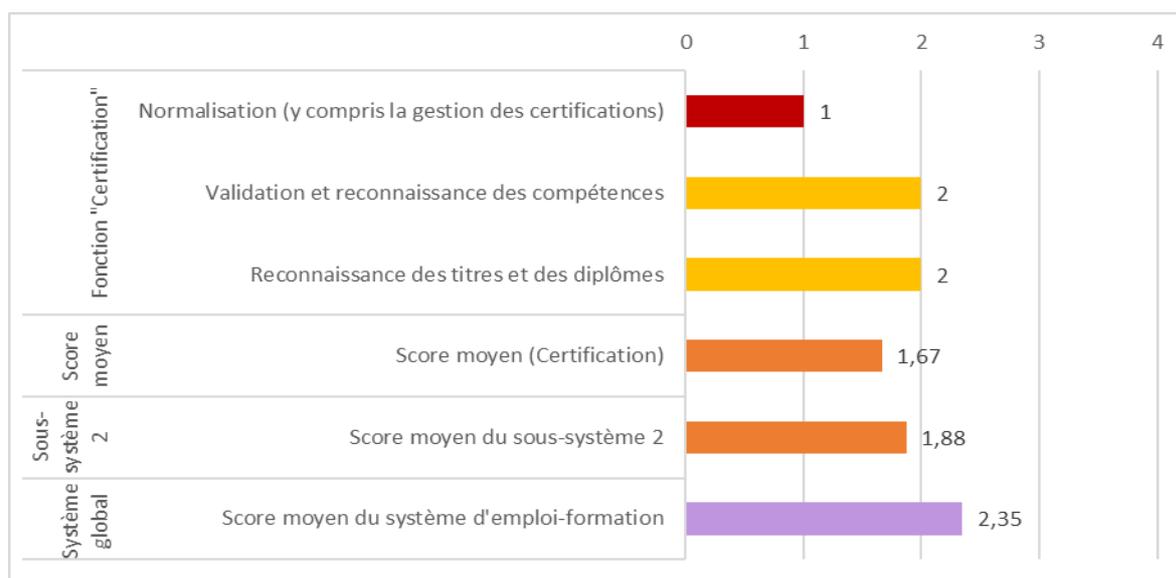
Par ailleurs, pour arriver pleinement au niveau établi (niveau 3) pour cette dimension, plusieurs pistes d'amélioration ont été préconisées, notamment l'amélioration de la gouvernance du SIMT et la coordination entre les acteurs du marché du travail pour une meilleure diffusion des données ; une diffusion d'information ciblée et instantanée au niveau national et régional ; l'opérationnalisation de la diffusion des résultats des enquêtes de référence et l'exploitation de leurs résultats ; et l'aboutissement du projet de plateforme de stockage et diffusion de données (LMIS.STAT).

Fonction 4: Certification

La Certification est la reconnaissance des compétences professionnelles par une institution représentative, légitime et indépendante, qui délivre une certification professionnelle (attestation écrite d'obtention d'un diplôme, d'un titre, d'une certification). Elle assure une normalisation en tenant à jour les référentiels de certification professionnelle en lien avec les référentiels métiers, y compris pour l'économie informelle et pour les activités professionnelles les moins qualifiées. Elle veille à l'application et au respect des modalités définies par le référentiel de certification dans une démarche qualité. Elle permet la validation des acquis de l'expérience professionnelle et/ou de la formation formelle, informelle et non formelle.

D'après les résultats de l'exercice d'autoévaluation, cette fonction a obtenu le score moyen de positionnement le plus faible comparativement aux autres fonctions de l'écosystème d'emploi-formation, avec 1,67 contre 1,88 pour le sous-système 2 « Informer : Information sur le système et ses environnements » et 2,35 pour l'écosystème d'emploi-formation. Cette fonction s'articule autour de trois dimensions, dont deux que les participants ont associées au niveau de développement émergent (validation et reconnaissance des compétences, reconnaissance des titres et des diplômes) et une dimension associée au niveau latent (normalisation).

**Figure 13 : Positionnement actuel de la fonction « Certification »
de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022**



Source : Élaboration sur la base des résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.

Dimension 14 : Normalisation (y compris la gestion des certifications)

La normalisation (y compris la gestion des certifications) est l'un des domaines de l'écosystème d'emploi-formation auxquels les participants ont attribué un niveau de positionnement faible, à savoir le niveau latent (niveau 1). Ce choix a été justifié par l'implication non systématique des professionnels dans les évaluations des compétences (établissements de l'OFPPT). Selon les participants, ce choix de positionnement peut être vérifié en se basant sur le cadre national de certification de 2019 et la Loi relative à l'organisation de la formation continue.

Pour ce qui est des acquis dans ce domaine qui permettraient au Maroc de passer aux niveaux suivants (2 et plus), les participants ont évoqué l'évaluation intégrée combinant la théorie et la pratique et l'existence d'un cadre national de certification (CNC). Cependant, pour arriver pleinement au niveau émergent (niveau 2), plusieurs pistes d'amélioration ont été proposées par les participants lors de l'exercice d'autoévaluation. Il s'agit notamment du renforcement de l'implication des professionnels dans la certification ; la réorganisation des plans/agendas de certification en vue de faciliter l'implication des professionnels ; l'approbation des textes d'application de la loi relative à l'organisation de la formation continue et le cadre national de certification ; et la mise en place d'un système de certification intégré, flexible et basé sur les compétences acquises.

Dimension 15 : Validation et reconnaissance des compétences

Cette dimension a été située par les participants au niveau émergent (niveau 2). Ce choix a été justifié par l'expérimentation de la validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAEP) dans plusieurs secteurs (BTP, textile et habillement, industrie hôtelière, agro-alimentaire, artisanat) et la formation des

référénts de VAEP et membres du jury. Selon les participants, plusieurs sources peuvent être mobilisées afin de vérifier le positionnement retenu, notamment le cadre national de certification de 2019, la Loi relative à l'organisation de la formation continue, les rapports sur les opérations de certification, les rapports méthodologiques sur l'expérimentation.

Les participants n'ont pas identifié d'acquis significatif sur lequel se baser pour atteindre le niveau supérieur pour cette dimension. Cependant, pour arriver pleinement au niveau établi (niveau 3), les participants ont proposé plusieurs pistes d'amélioration, notamment l'approbation des textes d'application de la Loi relative à la formation continue pour ce qui concerne la VAE ; la création d'un organe dédié à la certification des compétences et à la VAE ; le déploiement du mécanisme de validation des acquis professionnels ; et la généralisation et la mise à jour des REM/REC.

Dimension 16 : Reconnaissance des titres et des diplômes

La dimension « Reconnaissance des titres et des diplômes » a été située au niveau de développement émergent (niveau 2). Ce classement est motivé par l'existence d'un cadre de reconnaissances des diplômes délivrés par les établissements privés de formation professionnelle et la Loi sur l'homologation des diplômes. Quant aux sources de vérification de ce positionnement, les participants ont évoqué essentiellement le Dahir n° 1. 59.072, le Décret n° 2.59.364 et la Décision n° 1010 portant création du Comité central d'équivalence des diplômes.

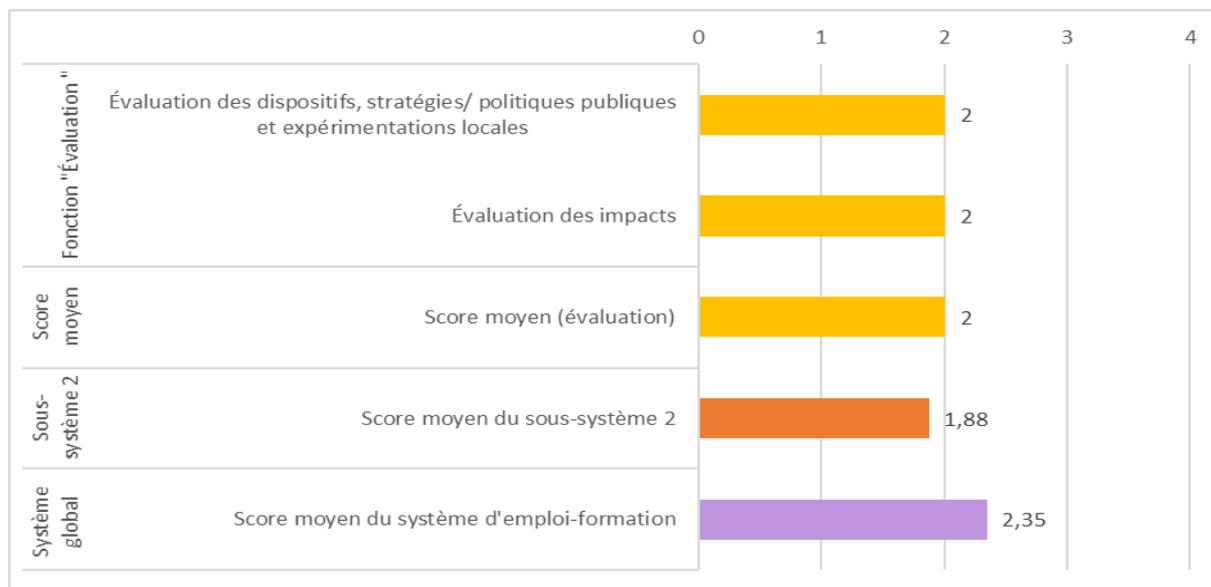
S'agissant des acquis dont dispose déjà le Maroc dans ce domaine afin de passer aux niveaux suivants (3 et 4), les participants ont noté l'existence d'un cadre institutionnel permettant la reconnaissance de certains diplômes et titres. Cependant, pour arriver pleinement au niveau établi (niveau 3), des pistes d'amélioration ont été formulées, portant notamment sur la mise en œuvre du cadre national des certifications ; la généralisation de l'expérience pilote de reconnaissance des certifications marocaines à l'étranger ; et l'intégration des certifications internationales au cadre national de certification, une fois en place.

Fonction 5 : Évaluation

L'objectif de la fonction « Évaluation » est d'orienter les choix des politiques et stratégies de l'écosystème emploi-formation sur la base d'évaluations régulières, fiables, circonstanciées et étayées par des faits tirés des programmes et dispositifs, en diffusant les résultats de ces analyses et potentielles recommandations auprès des acteurs de l'écosystème.

Lors de l'exercice d'autoévaluation mené, cette fonction a reçu un score moyen de positionnement égal à 2, légèrement supérieur au score moyen du sous-système 2 (1,88) et inférieur au score moyen global de l'écosystème d'emploi-formation (2,35). Cette fonction est composée de deux dimensions qui sont classées par les participants au niveau de développement 2 (émergent).

Figure 14 : Positionnement actuel de la fonction « Évaluation »
et score moyen de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022



Source : Élaboration sur la base des résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.

Dimension 17 : Évaluation des dispositifs, stratégies/politiques publiques et expérimentations locales

Les participants ont associé cette dimension au niveau de développement émergent (niveau 2). Ce choix est motivé par la mise en place de plusieurs actions dans ce domaine, en l'occurrence : (i) l'existence d'un comité de pilotage ; (ii) l'existence d'une commission d'évaluation des politiques publiques ; (iii) l'existence d'un dispositif de suivi ; (iv) une culture de l'évaluation partagée ; (v) une feuille de route disponible pour aller vers l'institutionnalisation de l'évaluation ; (vi) l'existence d'actions continues de renforcement des capacités des acteurs et décideurs en matière d'évaluation (Compact II de Millennium Challenge Corporation (MCC) et autres initiatives) ; (vii) les évaluations sont initiées par des comités de pilotage spécifiquement associés aux études à réaliser.

Pour la vérification du positionnement choisi, les participants ont évoqué plusieurs sources, notamment : la Loi-cadre 51-17 relative au système d'éducation, de formation et de recherche scientifique ; la Cour des comptes ; le ministère des Finances ; l'Instance nationale d'évaluation ; la Commission d'évaluation des politiques publiques (Chambre des représentants) ; le Conseil économique, social et environnemental ; l'Observatoire national du marché du travail ; le Comité de veille sur le marché du travail ; l'Évaluation interne et externe des établissements de formation-DFP.

Les participants ont également noté l'existence de plusieurs acquis dans ce domaine permettant au Maroc de passer aux niveaux suivants (3 et 4). Il s'agit notamment des éléments suivants : (i) pour chaque dispositif évalué, l'existence d'un comité de pilotage (groupe de référents) est le garant de la

méthodologie et de l'intégrité des résultats (méthodologies mixtes et complexes) ; (ii) l'évaluation est prévue en amont des dispositifs stratégiques ; (iii) les acteurs ont des capacités techniques dans le domaine de l'évaluation ; (iv) la création de postes, voire de services dédiés à l'évaluation au sein des structures administratives (privées et publiques) ; (v) la prise en compte ponctuelle des recommandations des évaluations passées dans l'élaboration de nouvelles stratégies et politiques.

Par ailleurs, pour arriver pleinement au niveau de positionnement établi (niveau 3) pour cette dimension, les participants ont préconisé plusieurs pistes d'amélioration, notamment l'intégration des dimensions d'emploi-formation dans toutes les évaluations des politiques et stratégies sectorielles ; le renforcement des budgets alloués à l'évaluation de l'écosystème d'emploi-formation ; le renforcement des moyens humains et matériels pour le système d'évaluation ; la publication et communication des rapports d'évaluation ; et le renforcement des mécanismes de prise en compte des recommandations des évaluations réalisées dans l'élaboration de nouvelles stratégies et politiques.

Dimension 18 : Évaluation des impacts

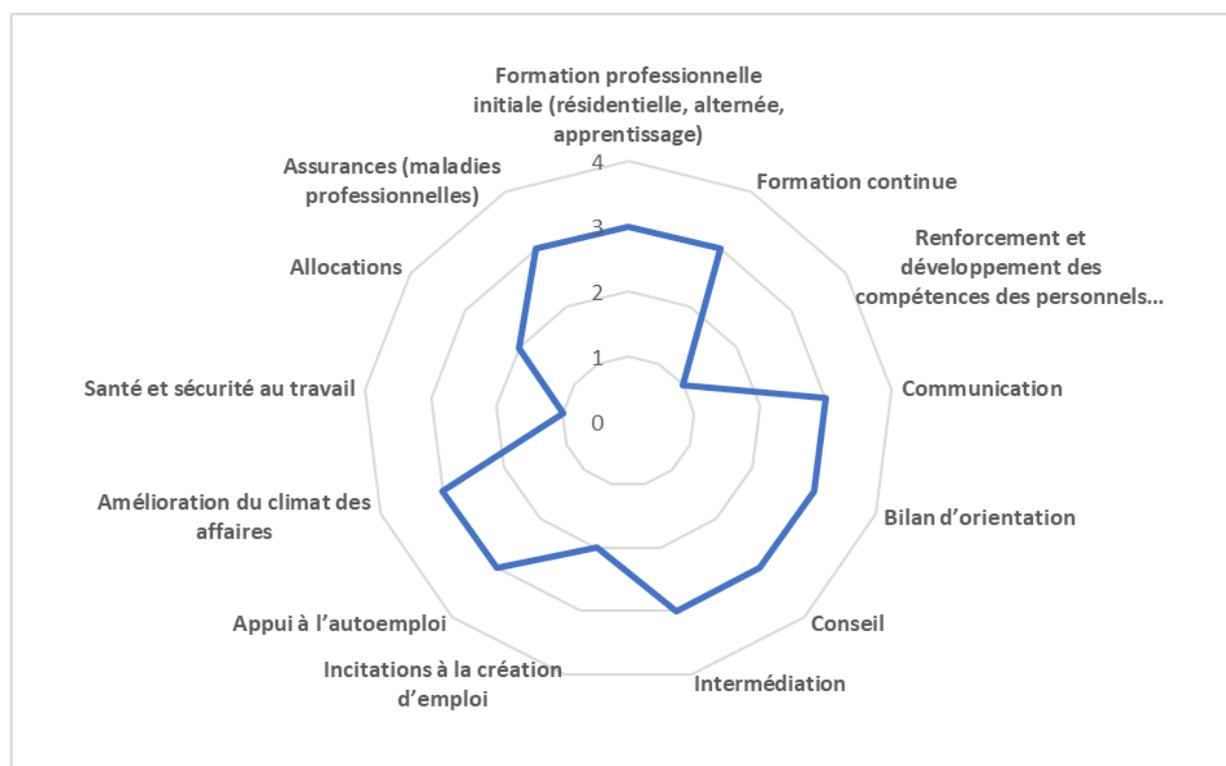
Les participants ont associé la dimension « Évaluation des impacts » au niveau de positionnement 2 (émergent). Ce choix a été motivé par l'existence d'initiatives nationales ponctuelles d'évaluation d'impact basées sur des méthodologies plus avancées (méthodologies mixtes et complexes). Plusieurs études ont été citées par les participants dans ce cadre, à savoir : les études d'évaluation d'impact du programme Idmaj et du programme Taehil, réalisées par le ministère chargé de l'emploi, les notes analytiques périodiques sur l'insertion professionnelle des bénéficiaires du contrat d'insertion réalisées par l'Observatoire national du marché du travail, les études d'insertion et de cheminement des lauréats de la formation professionnelle régulièrement réalisées par le DFP, les études de suivi de l'insertion des lauréats de l'enseignement supérieur réalisées ponctuellement par l'Instance nationale d'évaluation (INE). Plusieurs sources d'information ont été discutées par les participants en tant que sources de vérification du positionnement choisi pour cette dimension, notamment des rapports d'études d'évaluation d'impact (rapports méthodologiques, rapports d'analyses, etc.), des notes analytiques sur l'insertion professionnelle des bénéficiaires du contrat d'insertion, etc.

Pour ce qui est des acquis que le Maroc possède déjà dans ce domaine et qui lui permettraient de passer aux niveaux suivants (3 et 4), les participants ont noté le recours des acteurs concernés aux méthodologies mixtes des évaluations d'impact (cadre méthodologique partagé sur l'évaluation des dispositifs - expérience pilote du programme Taehil). Dans le but d'arriver pleinement au niveau établi (niveau 3), plusieurs pistes d'amélioration ont été formulées, notamment la réalisation des études d'impact à fréquence régulière ; l'amélioration des méthodologies d'évaluation d'impact ; l'amélioration de la prise en compte des recommandations des études d'évaluation d'impact dans la prise de décision ; et le développement d'un cadre méthodologique partagé sur l'évaluation des dispositifs.

5.3. Accompagner : Services visant la formation et l'emploi décent

Pour ce troisième sous-système « Accompagner : Services visant la formation et l'emploi décent », l'accent a été mis sur quatre fonctions et 13 dimensions y afférentes, à savoir : (f1) Formation / Développement des compétences techniques et professionnelles ; (f2) Orientation professionnelle ; (f3) Promotion de l'emploi et de l'entreprise ; (f4) Protection de la population en âge de travailler. L'examen des résultats de l'exercice d'autoévaluation relatif à ce sous-système a révélé que ces fonctions ont reçu des scores moyens supérieurs ou égaux à 2. Par dimension, les résultats montrent que neuf dimensions sur 13 ont été positionnées par les participants à un niveau relativement élevé (niveau établi). Les quatre autres dimensions ont été associées au niveau émergent (2 dimensions) et au niveau latent (2 dimensions).

Figure 15: Positionnement actuel des dimensions du sous-système 3 « Accompagner : Services visant la formation et l'emploi », 2022



Source : Élaboration sur la base des résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.

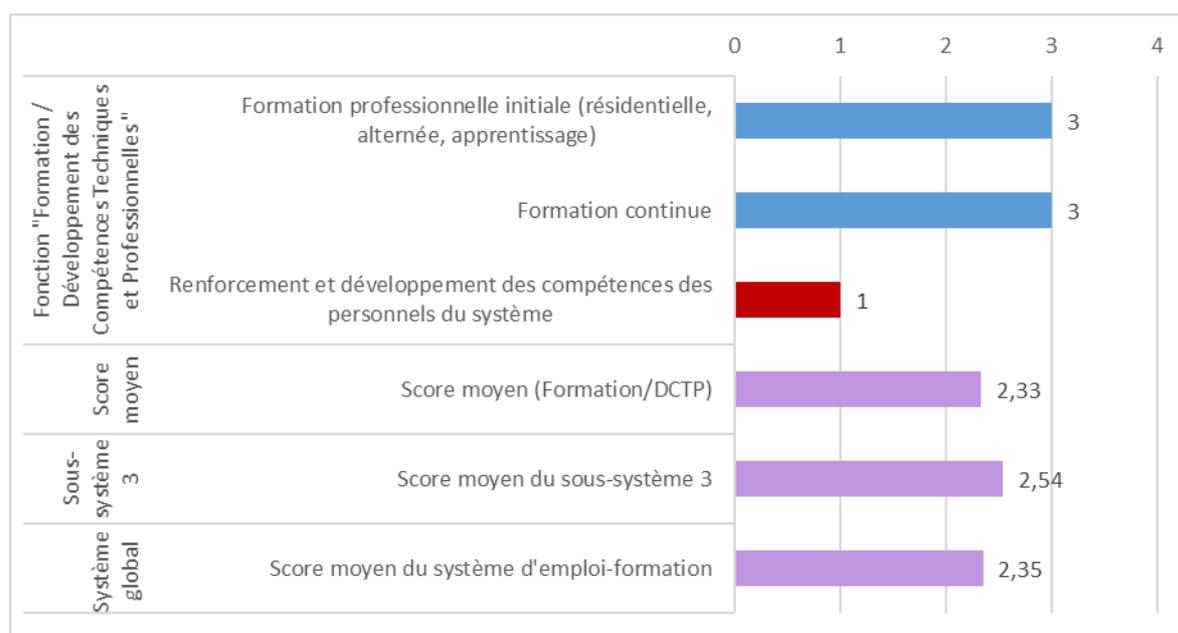
Fonction 6 : Formation/Développement des compétences techniques et professionnelles

La fonction « Formation/Développement des compétences techniques et professionnelles » vise à développer les compétences techniques et professionnelles tout au long de la vie en réponse aux besoins et à l'évolution du marché du travail, par la mise en œuvre d'une ingénierie de la formation et d'une

ingénierie pédagogique adaptées à la formation des acteurs et à la formation des apprenants, en particulier des populations les plus vulnérables.

D'après les résultats de l'exercice d'autoévaluation mené, cette fonction a reçu un score moyen de positionnement égal à 2,33, soit quasiment égal au score moyen global de l'écosystème d'emploi-formation (2,35). Cette fonction est composée de trois dimensions, dont deux ont été associées au niveau de positionnement établi et une au niveau latent.

Figure 16 : Positionnement actuel de la fonction « Formation/Développement des compétences techniques et professionnelles », 2022



Source : Élaboration sur la base des résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.

Dimension 19 : Formation professionnelle initiale (résidentielle, alternée, apprentissage)

Cette dimension a été située au niveau de développement établi (niveau 3). Ce choix a été motivé par la mise en place de plusieurs actions et outils visant le développement de la formation professionnelle initiale (résidentielle, alternée, apprentissage), à savoir :

- L'existence d'un dispositif de formation professionnelle initiale intégré avec des stages en entreprise, encadrés par du personnel formé au niveau de l'entreprise et au niveau de l'institution de formation, mais qui nécessite un renforcement ;
- L'existence d'une approche méthodologique harmonisée d'élaboration et d'implantation des programmes de formation selon une approche par compétences ;
- L'existence des supports appropriés et utilisés par les acteurs (des plateformes numériques permettent une mutualisation des supports et un échange de pratiques entre acteurs concernés) ;
- L'implantation de l'approche par compétences (APC) ;

- Le lien avec la certification pour produire les référentiels est intégré ;
- L'élaboration des guides d'organisation pédagogique et matérielle (GOPM) se fait en lien avec la gouvernance et le financement ;
- Les représentants de l'État veillent à l'intégration des enjeux de citoyenneté et d'apprentissage tout au long de la vie dans les formations, ainsi qu'au développement de formations adaptées pour les populations les plus vulnérables et sensibles au genre ;
- Les interactions entre les lieux de formation (entreprises et établissements/centres de formation) : stages, modalités d'alternance/apprentissage ;
- La diversification des modes de formation en tenant compte des exigences des référentiels et de la capacité d'adaptation des moyens (outils) ;
- Les espaces de formation sont en cours d'équipement en adéquation avec les GOPM et tirent parti des opportunités offertes par la « digitalisation » ;
- Les programmes de formation professionnelle initiale sont développés à travers un mécanisme coordonné et structuré autour des différents lieux de formation ;
- Les programmes de formation sont développés selon une approche méthodologique multi-acteurs harmonisée ;
- Les acteurs s'approprient et utilisent les supports et matériaux didactiques de la formation professionnelle initiale suivant des lignes directrices (GOPM, etc.) définies au niveau de la gouvernance de l'écosystème ;
- Le recours aux outils numériques dans le cadre de la formation professionnelle initiale se fait grâce à une plateforme centralisée ;
- Existence d'initiatives et de programmes en vue de soutenir et améliorer l'apprentissage traditionnel.

Pour la vérification du positionnement retenu, plusieurs sources d'information ont été citées par les participants, notamment la Loi 12.00 ; la Loi 13.00 ; la Loi 36.96 ; les arrêtés de création de filières de formation ; l'arrêté des métiers de la formation par apprentissage ; le projet d'appui à la réforme de l'éducation par le biais de l'approche par compétences (REAPC)/le site du DFP; l'OFPPPT ACADEMY, l'OFFPT LANGUES et ÉLECTUDE ; les arrêtés définissant les conditions d'accès, la durée de la formation et le niveau de certification ; les GOPM ; les passerelles entre niveaux ; les centres de formation mixtes ; les centres dédiés aux personnes en situation de handicap mental ; les centres de formation dans le milieu carcéral/formation des tuteurs ; les modes de formation (hybride, par apprentissage, par alternance et résidentielle); un espace de formation équipé en adéquation avec les GOPM ; l'intégration accrue de la réalité virtuelle ; le découpage programme dans le cadre de la formation par

alternance et apprentissage ; l'approche APC ; la création de filières dédiées aux artisans ; et le programme du ministère de l'Artisanat.

S'agissant des acquis dont dispose déjà le Maroc dans ce domaine afin de passer au niveau avancé (niveau 4), les participants ont estimé que le dispositif national de formation professionnelle initiale intègre les aspects suivants :

- La formation professionnelle par alternance ;
- La formation professionnelle par apprentissage (formel) ;
- Les référentiels et supports sont inter/réactifs, adaptables, confirmés, innovants, complets et de qualité, et alignés sur les référentiels construits et mémorisés par le système d'information et la certification ;
- Des programmes de développement des compétences sont mis en œuvre en réponse à l'anticipation des compétences en lien avec le système d'information sur le marché du travail ;
- Les procédures sont validées, maîtrisées et respectées via un dispositif d'assurance/qualité ;
- Les lieux/espaces de formation pour le développement des compétences, sont intégrés, prenant en compte des aspects de genre liés à l'accès ;
- Les espaces et équipements de formation (dans l'établissement et l'entreprise) sont renouvelés en fonction de la mise à jour des programmes et référentiels ;
- Création ponctuelle d'un milieu professionnel au sein des établissements de formation (incubateurs/entreprises virtuelles et mini-chaîne de production) ;
- Les programmes de formation professionnelle initiale sont développés selon une approche méthodologique multi-acteurs harmonisée, basés sur les référentiels construits et mémorisés par le système d'information et la certification, en intégrant les enjeux de citoyenneté, d'apprentissage tout au long de la vie et d'inclusion sociale ;
- Les programmes de formation professionnelle initiale sont développés de manière complète, qualitative et évolutive, en anticipant les compétences qui seront nécessaires sur le marché du travail de demain ;
- Les supports et matériaux didactiques de la formation professionnelle initiale sont inter-réactifs, adaptables, innovants et complets, en accord avec des lignes directrices (GOPM, etc.) définies au niveau de la gouvernance de l'écosystème et basées sur l'évolution du marché du travail ;
- Le recours aux outils numériques dans la formation professionnelle initiale se fait sur des plateformes permettant une mutualisation des supports et un échange de pratiques entre acteurs ;

- Existence d'initiatives et de programmes en vue de soutenir et améliorer l'apprentissage traditionnel.

Par ailleurs, pour arriver pleinement au niveau avancé (niveau 4) pour cette dimension relative à la formation, plusieurs pistes d'amélioration ont été préconisées, notamment le renforcement des dispositifs de formation et de valorisation des tuteurs en entreprise et maîtres d'apprentissage ; le renforcement de l'encadrement (sensibilisation, formation, incitations) de la formation professionnelle par apprentissage professionnel informel ; la généralisation de l'apprentissage en s'appuyant sur des technologies numériques accessibles, permettant l'enseignement à distance et hybride, les communautés d'apprentissage numérique ainsi qu'une intégration facile avec la certification, l'accréditation et d'autres composantes pertinentes du système de compétences ; la mise en place des plateformes numériques permettant une mutualisation des supports et un échange de pratiques entre tous les acteurs concernés ; et la promotion de la mutualisation des ressources entre les différents opérateurs de formation.

Dimension 20 : Formation continue

Les participants ont classé cette dimension au niveau de développement établi (niveau 3). Ce choix a été justifié par au moins trois facteurs, à savoir : (i) l'existence d'un plan de développement des compétences à travers des diagnostics stratégiques et des ingénieries de formation pour les entreprises formelles ; (ii) la réalisation des formations continues par des organismes de conseil et de formation (OCF) au profit des salariés ; et (iii) l'organisation de formations ponctuelles pour le perfectionnement, l'insertion et/ou la reconversion professionnelle des bénéficiaires.

Le positionnement retenu peut être vérifié à partir de plusieurs sources, à savoir : la Loi 60-17 sur la formation continue ; les plans sectoriels (élaborés au niveau des organisations professionnelles) ; les manuels des procédures des contrats spéciaux de formation (CSF) ; les manuels des procédures de l'ANAPEC ; les manuels des procédures des Groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC) ; les rapports du DFP ; le diagnostic stratégique et l'ingénierie de formation.

Le Maroc possède déjà des acquis dans ce domaine sur lesquels se baser pour passer aux niveaux supérieurs, en l'occurrence l'existence d'un système d'incitation à la formation continue ainsi que la disponibilité d'un financement destiné au système de la formation continue. Cependant, pour arriver pleinement au niveau avancé (niveau 4), des pistes d'amélioration ont été proposées portant essentiellement sur la simplification des procédures de remboursement ; l'encouragement du recours au tiers payant et l'adaptation des mécanismes de financement de la formation continue en vue d'une potentielle convergence.

Dimension 21 : Renforcement et développement des compétences des personnels de l'écosystème

La question du renforcement et du développement des compétences des personnels de l'écosystème d'emploi-formation fait partie des dimensions faiblement positionnées dans l'écosystème d'emploi-formation marocain. Elle a été classée au niveau de développement 1 (latent). Ce positionnement a été justifié par l'existence d'actions de formation continue mais non systématiques et ne couvrant pas l'ensemble des personnels.

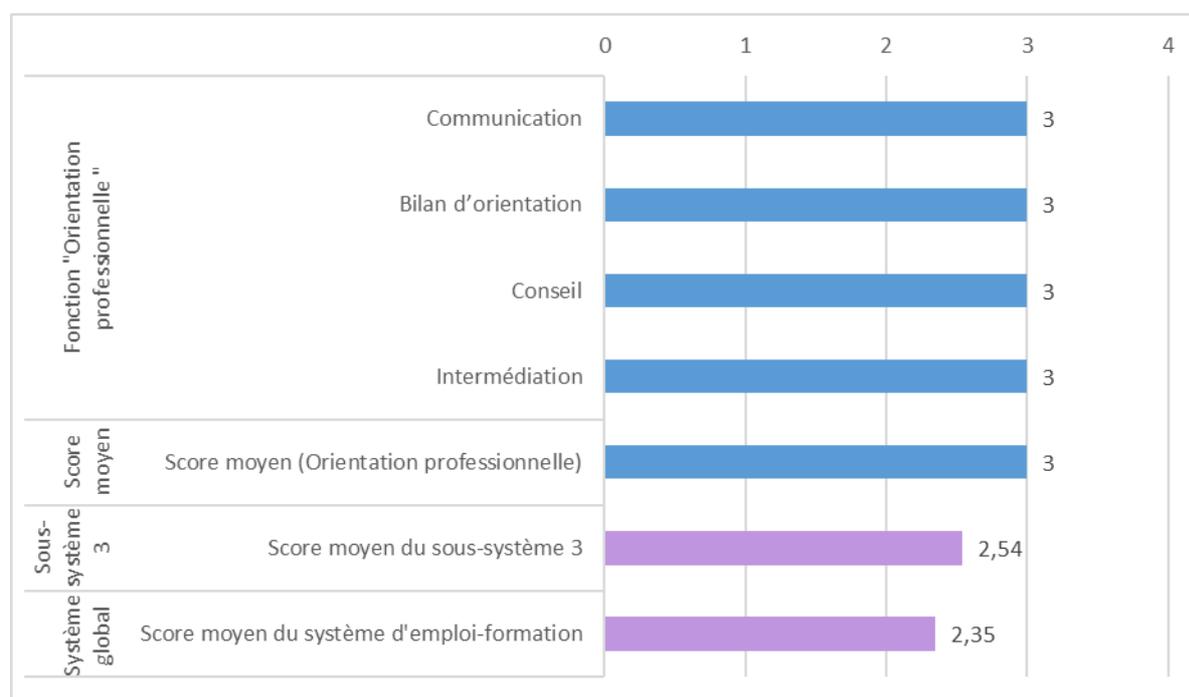
Les sources de vérification de ce positionnement et les acquis réalisés dans ce domaine n'ont pas été précisés par les participants lors de l'exercice d'autoévaluation mené.

Pour parvenir au niveau émergent (niveau 2), les participants ont évoqué certaines pistes d'amélioration, notamment la mise en place des stratégies de développement des compétences et de gestion de carrière ; la généralisation et la démocratisation des actions de formation continue des personnels du secteur public et des partenaires sociaux ; l'amélioration de la qualité de la formation continue des personnels ; le renforcement des stages de formateurs en entreprise ; et le renforcement des formations sur les compétences managériales

Fonction 7 : Orientation professionnelle

La fonction « Orientation professionnelle » vise à permettre à la personne d'opérer le bon choix de métier et développer des compétences pour le parcours de carrière choisi. D'après les résultats de l'exercice d'autoévaluation mené, cette fonction a reçu un score moyen de positionnement relativement élevé (3), largement supérieur au score moyen du sous-système relatif aux services visant la formation et l'emploi décent (2,54) et au score moyen de l'écosystème d'emploi-formation (2,35). Cette fonction s'articule autour de quatre dimensions auxquelles les participants ont attribué le niveau de positionnement établi (niveau 3).

Figure 17 : Positionnement actuel de la fonction « Orientation professionnelle » de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022



Source : Élaboration sur la base des résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.

Dimension 22 : Communication

Les participants ont situé cette dimension au niveau de développement établi (niveau 3). Ce choix a été motivé par l'existence de plans de communication adaptés aux profils des individus cibles, la disponibilité des contenus et outils accessibles, la diversité des canaux de communication mais non coordonnés et la vulgarisation ciblée des services de communication au moyen de mesures planifiées. Quant aux sources de vérification concernant le positionnement choisi, l'accent a été mis sur le portail de l'OFPPT, le portail de l'ANAPEC, les agences de recrutement privé (ARP), les associations partenaires, les réseaux sociaux (YouTube, Facebook, LinkedIn, etc.), les supports de communication diffusés régulièrement par le DFP.

Le Maroc dispose de certains acquis pour faire évoluer cette dimension vers le niveau suivant (niveau 4), notamment l'information et communication soutenues par un service d'orientation professionnalisé ; la communication inclusive via des supports adaptés aux spécificités et à la diversité des publics cibles ; l'utilisation de tous les canaux de communication en complémentarité ; et les plans de communication inclusifs et adaptés aux spécificités et à la diversité des publics cibles.

Cependant, pour parvenir pleinement au niveau avancé, l'accent a été mis sur l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies/plans de communication adaptés aux besoins et compétences des individus cibles ; le renforcement de la dimension communication dans l'action des institutions de l'écosystème, le développement des plans de communication coordonnés et intégrés ; le renforcement de l'inclusivité de la communication ; et l'amélioration de l'attractivité de la formation professionnelle.

Dimension 23 : Bilan d'orientation

Cette dimension a été positionnée par les participants au niveau de développement établi (niveau 3), en raison notamment de : (i) l'existence de processus prédéfinis pour la réalisation du bilan d'orientation (OFPPT, ANAPEC) ; (ii) les expériences professionnelles sont enregistrées avec une évaluation des compétences ; (iii) l'exploitation ponctuelle du format digital des bilans d'orientation ; (iv) un faible degré d'intégration dans le processus d'orientation ; (v) les agences privées, agréées, réalisent des bilans d'orientation.

Le positionnement retenu peut être vérifié à partir de plusieurs sources d'information notamment les dispositifs des acteurs concernés (OFPPT, ANAPEC, éducation nationale, DFP), la feuille de route d'un système d'orientation intégré au DFP, la plateforme de l'INDH, les centres de carrière, les agences de recrutement privées (agréées).

S'agissant des acquis dont dispose déjà le Maroc dans ce domaine afin de passer au niveau suivant (niveau 4), les participants ont noté que des processus d'orientation sont définis, les aspects relatifs à l'orientation sont exhaustifs, les bilans d'orientation sont partagés entre plusieurs services internes, les bilans d'orientation sont accessibles par les personnes concernées.

Par ailleurs, pour parvenir pleinement au niveau avancé pour cette dimension, l'accent a été mis essentiellement sur la standardisation des référentiels d'orientation entre les divers partenaires ; l'amélioration des dispositifs d'orientation qui permettent à la personne de mener une réflexion critique en vue de la planification des actions (parcours d'orientation-action) ; la généralisation de la création de centres de carrière dans l'ensemble des régions ; le renforcement de la digitalisation du processus d'orientation ; et le renforcement des capacités des orienteurs de l'éducation nationale en matière d'orientation professionnelle.

Dimension 24 : Conseil

La dimension « Conseil » a été située par les participants au niveau de développement 3 (établi). Ce positionnement a été motivé par les considérations suivantes : (i) le conseil est donné par des professionnels et conseillers d'orientation ; (ii) selon les profils, un service différencié est proposé en vue de l'insertion sur le marché du travail ; (iii) les outils, méthodologies et équipements nécessaires sont disponibles pour un service compréhensible ; (iv) une orientation professionnelle est proposée aux utilisateurs aux fins d'identifier leurs préférences et les informer sur le processus.

En ce qui concerne les sources de vérification pour le positionnement choisi, l'accent a été mis essentiellement sur les conseillers de l'ANAPEC, les conseillers d'orientation de l'OFPPT, les animateurs de plateforme (INDH), les conseillers des ARP, les conseillers des centres de carrière, les conseillers de l'éducation nationale.

Les participants ont estimé que le Maroc dispose de plusieurs acquis lui permettant de passer au niveau de positionnement supérieur, notamment le conseil est donné par des professionnels de l'orientation ;

l'information fournie est objectivée ; le conseil est personnalisé et adapté aux besoins de la personne ; et le conseil est disponible sur plusieurs canaux, incluant le numérique.

Cependant, pour arriver pleinement au niveau avancé (niveau 4), les participants ont formulé plusieurs pistes d'amélioration, en l'occurrence : l'identification des meilleures pratiques et innovations pour améliorer les outils méthodologiques (benchmarking international, capitalisation sur les pratiques nationales, etc.) ; l'amélioration continue du processus d'orientation intégré ; et l'instauration des processus simplifiés couvrant toutes les étapes, de l'initiation à la transition vers le marché du travail ou la formation continue.

Dimension 25 : Intermédiation

La dimension « Intermédiation » a été située au niveau de positionnement établi (niveau 3). Selon les participants, ce choix est motivé par les trois considérations suivantes : (i) dispositif moyennement doté d'informations pertinentes sur l'offre et la demande sur le marché du travail ; (ii) coopération fréquente mais non-structurée entre services d'orientation et partenaires sociaux ; (iii) capacité moyenne à mettre en adéquation l'offre et la demande sur le marché du travail.

Les participants ont noté que le positionnement choisi pour cette dimension peut être vérifié à partir de plusieurs sources, notamment les études sectorielles, les études de l'ONMT, la veille prospective et les bases de données de l'ANAPEC, la carte de la formation professionnelle et les sites des agences de recrutement privées.

La disponibilité d'exercices prospectifs sur le marché du travail a été évoquée par les participants comme l'un des acquis dans ce domaine qui permettrait déjà au Maroc de passer au niveau suivant (niveau 4) pour cette dimension. Cependant, pour parvenir pleinement au niveau avancé, l'accent a été mis sur la nécessité de renforcer la disponibilité et la pertinence des informations sur le marché du travail ; le renforcement des partenariats entre les services d'intermédiation, l'offre de formation, le secteur privé, les partenaires sociaux (en particulier les syndicats), le secteur associatif et l'administration publique ; et le renforcement de la mise en adéquation de l'offre et de la demande de façon systémique dans l'intermédiation.

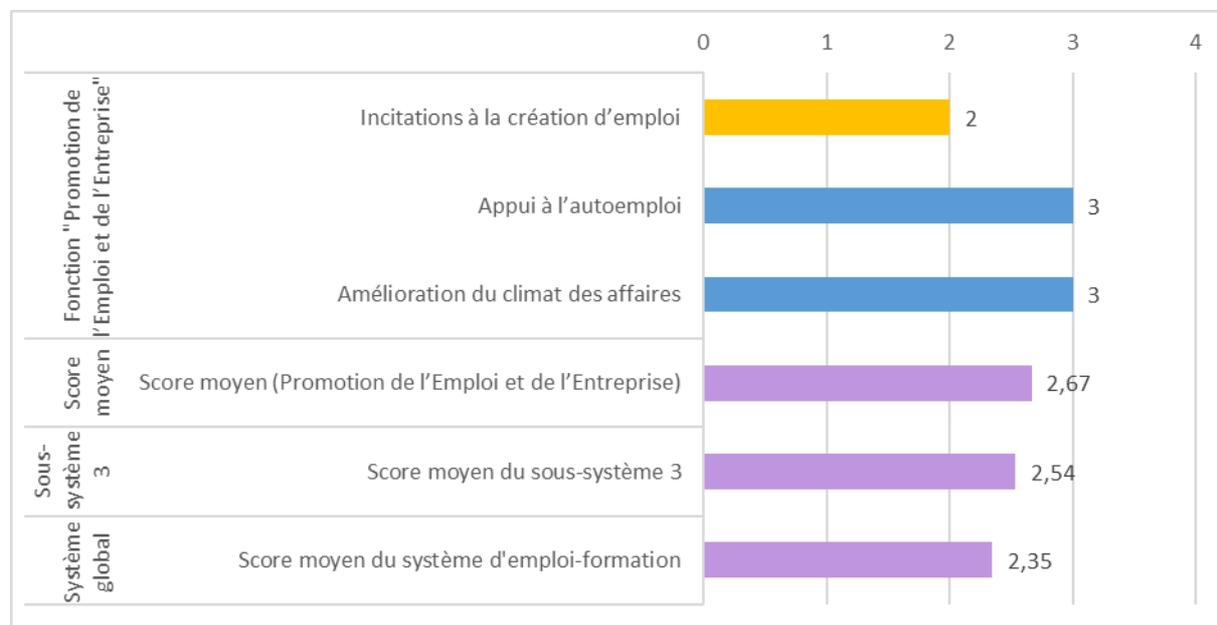
Fonction 8 : Promotion de l'emploi et de l'entreprise

La fonction « Promotion de l'emploi et de l'entreprise » a pour objectif de favoriser l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi et la création d'emplois à travers la mise en œuvre de stratégies en faveur de l'amélioration de l'employabilité, de l'insertion professionnelle, du climat des affaires et de l'incitation à la création d'entreprises et d'emplois.

Selon les résultats de l'exercice d'autoévaluation mené, cette fonction a reçu un score moyen de positionnement égal à 2,67, soit légèrement supérieur au score moyen du sous-système 3 (2,54). Cette fonction comporte trois dimensions, dont deux ont été classées par les participants au niveau de

développement établi (appui à l'auto-emploi/amélioration du climat des affaires) et une dimension positionnée au niveau émergent (incitations à la création d'emplois).

Figure 18 : Positionnement actuel de la fonction « Promotion de l'emploi et de l'entreprise » de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022



Source : Élaboration sur la base des résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.

Dimension 26 : Incitations à la création d'emplois

Cette dimension a été située par les participants au niveau de développement émergent (niveau 2). Ce positionnement a été motivé par plusieurs raisons, à savoir : (i) le plan d'action de la politique nationale de l'emploi est mis en œuvre en impliquant plusieurs acteurs ; (ii) certaines missions sont bien définies ; (iii) vulgarisation des mesures incitatives en faveur de l'emploi et de la création d'entreprises (notamment au niveau sectoriel) ; (iv) un cadre de coordination peu inclusif, assorti d'une fréquence de réunion peu importante ; (v) les études de diagnostic de l'emploi sont irrégulières et non exploitées ; (vi) une revue des mesures institutionnelles et réglementaires est mise en œuvre ; (vii) le partenariat public-privé (PPP) est opérationnel ; (viii) il existe un processus d'accompagnement de la transition vers l'économie formelle, ciblé et basé sur une étude de diagnostic du marché de l'emploi formel et informel.

Le positionnement retenu peut être vérifié à partir de plusieurs sources d'information notamment : (i) la Stratégie nationale de l'emploi et son plan d'action ; (ii) le Plan national/dispositif régional de promotion de l'emploi ; (iii) les mesures incitatives destinées aux entreprises relevant des secteurs émergents, l'accompagnement du préscolaire, les mesures incitatives en faveur de l'emploi (contrats d'insertion, Taehil) ; (iv) le Comité ministériel de l'emploi présidé par le chef du gouvernement, le Comité technique de suivi de l'emploi, les Comités régionaux de l'emploi, les Comités provinciaux de l'emploi et le Conseil supérieur de promotion de l'emploi ; (v) les études régionales de diagnostic à l'occasion de la mise en place des Plans régionaux pour l'emploi (PRE), le rapport annuel sur le marché du travail (ONMT), les

études sectorielles d'identification des besoins en compétences (DFP), la veille prospective (ANAPEC), les notes trimestrielles sur la situation du marché du travail (HCP), le diagnostic territorial régional, le rapport d'activités DEPF (ministère des Finances), les rapports de performance ; (vi) l'évaluation des programmes et des mesures de promotion de l'emploi ; (vii) les conventions signées avec les fédérations et associations professionnelles (avec la CGEM comme partenaire de la quasi-totalité des programmes et mesures d'emploi) ; (viii) la feuille de route de la formation professionnelle (Axe 5), la stratégie nationale de l'emploi (appui à la transition des TPE vers la formalité), le statut d'autoentrepreneur, le programme d'appui à l'emploi salarié (Tahfiz et IDMAJ) et la réglementation du travail domestique.

Selon les participants, le Maroc dispose de plusieurs acquis lui permettant de passer aux niveaux de positionnement supérieurs (niveaux 3 et 4). Il s'agit essentiellement des éléments suivants :

- Le plan d'action issu de la stratégie d'insertion est mis en œuvre au niveau territorial ;
- Un mécanisme opérationnel de coordination d'acteurs publics et privés de formation pour la définition et l'implémentation, en coopération avec les partenaires sociaux ;
- Un cadre institutionnel et réglementaire multi-acteurs favorable à la création d'entreprises ;
- Des études régulières de diagnostic de l'emploi (incluant les perspectives de l'offre et de la demande et les nouvelles techniques d'analyse), intégrées au plan d'action ;
- Des recommandations relatives à une revue des mesures institutionnelles et réglementaires sont mises en œuvre ;
- L'existence d'un dispositif de suivi-évaluation opérationnel (du plan d'action de la politique nationale en matière d'emploi) ;
- La synergie d'action entre les acteurs concernés par le partenariat État, secteur privé et partenaires sociaux est fonctionnelle et basée sur un cadre contractuel ;
- Le processus d'accompagnement de la transition vers l'économie formelle est enclenché ;
- Des recommandations relatives à un diagnostic du marché de l'emploi formel et informel sont mises en œuvre.

Cependant, pour parvenir pleinement au niveau établi (niveau 3) pour cette dimension, les participants ont proposé certaines pistes d'amélioration, notamment le renforcement de la coordination inclusive de la mise en œuvre de la Politique nationale de l'emploi ; la définition de toutes les missions en procédant à une répartition judicieuse ; le renforcement de la coordination multisectorielle et multi-acteurs incluant les partenaires sociaux à travers l'augmentation de la fréquence des réunions ; la réalisation des études régulières de diagnostic de l'emploi intégrées au plan d'action, incluant les perspectives de l'offre et de la demande et les nouvelles techniques d'analyse ; la création d'une synergie d'action fonctionnelle basée sur un cadre contractuel, entre les acteurs concernés ; et la formulation d'une stratégie intégrée de transition vers l'économie formelle.

Dimension 27 : Appui à l'auto-emploi

Cette dimension a été classée par les participants au niveau de développement établi (niveau 3), en raison des efforts déployés par les pouvoirs publics dans ce domaine, notamment : (i) des avancées notoires en matière de diffusion des mesures incitatives à la promotion de l'auto-emploi ; (ii) la création d'un institut de formation à l'entrepreneuriat qui sera géré par des professionnels à Casablanca ; (iii) la mise en œuvre de trois projets de création d'instituts de formation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat au niveau des régions de Fès-Meknès, Tanger-Tétouan- Al-Hoceima, Marrakech-Safi.

Ce positionnement peut être vérifié à partir de plusieurs sources, en l'occurrence, le programme d'appui à l'auto-emploi géré par l'ANAPEC (Auto-emploi) ; le programme Forsa ; le programme Moubadara ; le programme INTILAKA et les programmes de l'INDH ; le statut juridique d'autoentrepreneur ; les incitations fiscales à l'auto-entrepreneuriat et l'accès à la protection sociale ; les centres régionaux d'investissement ; et le programme « Mourafaka ».

Cependant, pour arriver pleinement au niveau avancé (niveau 4), des pistes d'amélioration ont été proposées par les participants portant essentiellement sur la généralisation de la vulgarisation des mesures incitatives en faveur de l'emploi et de la création d'entreprises (notamment au niveau sectoriel).

Dimension 28 : Amélioration du climat des affaires

La dimension « Amélioration du climat des affaires » a été située par les participants au niveau établi (niveau 3). Ce choix a été justifié par au moins deux considérations, à savoir : (i) les mesures institutionnelles et réglementaires sont plus adaptées au climat des affaires, en particulier pour les secteurs émergents ; (ii) la simplification et la numérisation des procédures administratives de création d'entreprises et de gestion des procédures.

Plusieurs sources de vérification du positionnement retenu ont été listées par les participants, notamment le fonds d'investissement, la charte d'investissement, l'Agence marocaine de développement des investissements et des exportations (AMDIE), la législation du travail, les incitations fiscales, les zones franches, la simplification des procédures (guichet unique), le Centre régional d'investissement (CRI) et les pépinières d'entreprises.

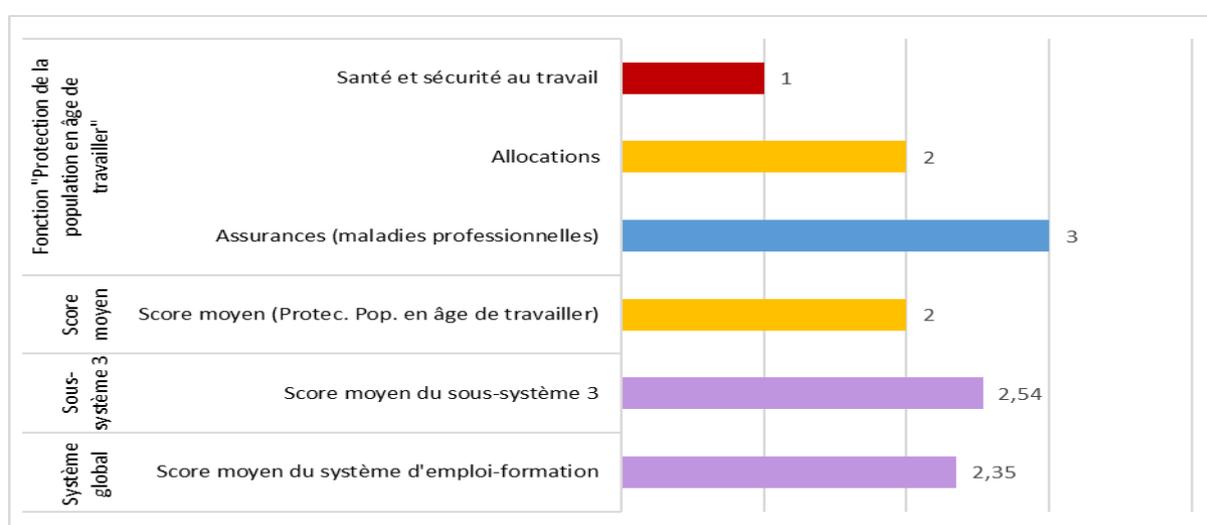
Dans le but de parvenir pleinement au niveau avancé (niveau 4), des pistes d'amélioration ont été proposées par les participants portant essentiellement sur le renforcement des mesures incitatives en faveur de l'emploi et de la création d'entreprises (notamment au niveau sectoriel), la simplification (digitalisation) des procédures, la communication large et permanente sur les opportunités de création et de développement d'entreprise à travers plusieurs canaux et la simplification de l'accès aux financements.

Fonction 9 : Protection de la population en âge de travailler

La fonction « Protection de la population en âge de travailler » vise à fournir le soutien et la protection requis à la population en âge de travailler afin de lui assurer un revenu, un emploi décent et un accès aux services de santé.

D'après les résultats de l'exercice d'autoévaluation, cette fonction a reçu un score moyen de positionnement égal à 2, soit un score inférieur au score moyen du sous-système 3 (2,54) et au score moyen de l'écosystème d'emploi-formation (2,35). Cette fonction comporte trois dimensions qui ont été positionnées par les participants aux niveaux 1, 2 et 3 (voir figure ci-après).

Figure 19 : Positionnement actuel de la fonction « Protection de la population en âge de travailler » de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022



Source : Élaboration sur la base des résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.

Dimension 29 : Santé et sécurité au travail

La question « Santé et sécurité au travail » figure au nombre des dimensions qui ont été faiblement positionnées dans l'écosystème d'emploi-formation marocain. Elle a été classée au niveau de développement latent (niveau 1) car aucun dispositif de santé et de sécurité au travail n'est mis en place pour les personnes travaillant dans le secteur informel.

Concernant la vérification du positionnement attribué à cette dimension, les participants ont cité plusieurs sources : les bases de données des acteurs concernés (CNSS, CMR, RCAR, CNOPS/Ramed [les affiliés]), le rapport élaboré par le Conseil économique, social et environnemental (CESE) et la Loi-cadre relative à la protection sociale (n° 09.21). Les participants ont estimé que le Maroc dispose de plusieurs acquis lui permettant de passer au niveau de positionnement supérieur (niveau 2), notamment la faible proportion de personnes en emploi qui sont protégées par une législation sur la santé et la sécurité au travail et la généralisation de la protection sociale pour les travailleurs indépendants formels (processus enclenché).

Cependant, pour atteindre pleinement les niveaux suivants (2 et plus), les participants ont évoqué plusieurs pistes d'amélioration en l'occurrence la généralisation des dispositions relatives à la santé et la sécurité au travail au secteur informel (en cours) et le respect des dispositions relatives à la santé et la sécurité au travail (sensibilisation, contrôle).

Dimension 30 : Allocations

Cette dimension a été située par les participants au niveau émergent (niveau 2). Selon les participants, ce positionnement est justifié par le fait que les allocations ne touchent pas toutes les catégories et que le nombre des bénéficiaires de l'IPE reste relativement faible. Ce choix peut être vérifié en consultant la base de données de la CNSS (concernant l'indemnité pour perte d'emploi, IPE) et le rapport sur le marché du travail de l'ONMT (section relative à la protection sociale).

Le congé parental dans la fonction publique, qui vient d'être revu, a été cité par les participants comme l'un des acquis dans ce domaine qui permettraient déjà au Maroc de passer aux niveaux suivants. Cependant, pour parvenir concrètement au niveau établi (niveau 3), l'accent a été mis essentiellement sur le renforcement des mesures de soutien du revenu en cas de perte d'emploi et extension de ces mesures aux chômeurs, ainsi que l'allègement des conditions d'octroi de l'IPE.

Dimension 31 : Assurances (maladies professionnelles)

La dimension « Assurances (maladies professionnelles) » a été située par les participants au niveau établi (niveau 3), en raison notamment de l'existence d'une cartographie des maladies professionnelles, qui n'a pas été mise à jour. Quant aux sources de vérification de ce positionnement, les participants ont évoqué l'arrêté du ministre chargé de l'emploi (Bulletin officiel 2000).

Les participants n'ont pas identifié d'acquis significatif sur lequel se baser pour atteindre le niveau supérieur pour cette dimension. Cependant, pour parvenir pleinement au niveau avancé (niveau 4), des pistes d'amélioration ont été formulées, notamment la mise à jour régulière de la cartographie des maladies professionnelles, la simplification de l'accès aux indemnités au titre des maladies professionnelles, et la généralisation des mesures d'assurance aux accidents de travail.

6. LA FEUILLE DE ROUTE DE LA JSF

6.1. Méthodologie de travail

Dans un esprit de continuité et de cohérence vis-à-vis de la démarche méthodologique adoptée, et en rappelant que les pistes d'amélioration ont été identifiées sur la base du positionnement dans la grille de la JSF (sous forme de transformation des descripteurs du niveau de développement visé en actions d'amélioration), la Feuille de route de la JSF a été élaborée en quatre étapes suivantes :

(i) Travail préparatoire : inventaire sur la programmation en cours

Dans le but d'atteindre l'un des principaux objectifs de la JSF ayant trait à dynamisation, le renforcement et la concrétisation des politiques et stratégies en cours au Maroc, des travaux préparatoires ont été effectués par l'équipe technique nationale portant sur l'analyse de l'existant en matière de programmation en cours, notamment les principaux programmes et projets en cours de mise en œuvre, qu'ils soient financés par des ressources nationales et/ou soutenus par des partenaires de développement tout en identifiant/précisant les fonctions de l'écosystème ciblées, et d'éventuels programmes et projets en cours de conception et pour lesquels des ressources sont promises/accessibles/garanties tout en identifiant/précisant les fonctions de l'écosystème ciblées, ainsi que les programmes, instruments, et outils de financement (tels que les fonds spécifiques) destinés ou pouvant être mobilisés pour soutenir l'écosystème d'emploi-formation.

(ii) Affinage et validation des pistes d'amélioration

Avant de procéder à la priorisation des pistes d'action, les acteurs nationaux étaient appelés à affiner celles-ci. L'accent a été mis ainsi sur la relecture de ces pistes d'action afin de s'assurer de la clarté de chaque piste et de son caractère opérationnel. La relecture aboutit ainsi soit à des reformulations, soit à l'abandon des pistes non pertinentes, soit à l'identification de nouvelles pistes d'action, en maintenant une cohérence vis-à-vis du cadre de positionnement.

(iii) Priorisation des pistes d'amélioration

Par la suite, et compte tenu, d'une part, de la difficulté à retenir toutes les pistes d'amélioration en même temps, et d'autre part, du fait que toutes les pistes d'amélioration n'ont généralement pas le même niveau d'impact sur l'écosystème, les parties prenantes ont procédé à un exercice de priorisation sur la base des critères suivants :

- Le niveau d'influence de la piste d'action sur l'évolution de la dimension/fonction concernée;

- Le niveau d'influence de la piste d'action sur l'évolution des autres fonctions de l'écosystème d'emploi-formation. Par exemple, le renforcement du dispositif de collecte de données impacte la majeure partie des dimensions/fonctions ;
- L'influence de la piste d'amélioration sur la dynamisation de la programmation en cours au service de la mise en œuvre des politiques publiques en matière d'emploi-formation ;
- L'impact de la piste d'amélioration au niveau des stratégies et des priorités nationales en termes de dynamique économique (en fournissant les compétences requises) et d'emploi décent et productif (importance pour les bénéficiaires).

Au Maroc, la faisabilité technique des pistes d'action a également été prise en compte mais à titre d'information. Il a en effet été soulevé que l'utilisation de ce critère comme déterminant dans la priorisation reviendrait à ne chercher que les pistes d'action « faciles » alors que d'autres pistes peuvent être moins évidentes en termes de faisabilité technique mais hautement prioritaires. L'occasion est ainsi donnée de s'attaquer aux difficultés.

(iv) Élaboration et structuration de la Feuille de route de la JSF

Une fois la priorisation convenue, il a été procédé au regroupement des pistes d'amélioration sous forme de projets/programmes cohérents articulés autour de thématiques qui pourraient correspondre à des fonctions spécifiques (l'information sur le marché de l'emploi, le dialogue social), à une série de fonctions ou à des thématiques transversales.

Ainsi, des axes ont été définis pour lesquels des objectifs globaux ont été arrêtés et chaque axe a été décliné en composantes qui sont déclinées à leurs tours en actions.

6.2. Principales orientations de la Feuille de route

Au terme d'un débat transparent et constructif, les parties prenantes ont retenu les principales orientations suivantes pour la Feuille de route de la JSF au Maroc :

Au niveau stratégique, il y a lieu de signaler que les parties prenantes ont considéré qu'il était d'une grande importance d'élaborer une stratégie, participative et intégrée, dotée d'une vision systémique de l'emploi-formation. Ce travail pourrait s'appuyer sur la dynamique en cours en termes de réflexion et d'élaboration de la politique de l'emploi. Dans le même sens, la mise en place d'un Groupe local des partenaires en matière d'emploi-formation (GLPEF) a été retenue comme une priorité de la Feuille de route. Il a également été jugé prioritaire de renforcer l'approche participative et inclusive dans la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi dans le sens d'une plus grande implication des partenaires sociaux à tous les niveaux décisionnels. Un intérêt particulier est, par ailleurs, accordé à l'intégration du secteur informel comme bénéficiaire des financements de l'écosystème emploi-formation.

En ce qui concerne la maîtrise des données sur l'écosystème emploi-formation, outre l'effort à engager au niveau du partage et de la diffusion de l'information, la Feuille de route insiste sur la mise en place



d'un SIMT intégré et évolutif, couvrant l'ensemble des données dudit écosystème et décliné à tous les niveaux (national, régional, local, sectoriel). Il y a lieu également de renforcer la coordination institutionnelle entre les différents acteurs, producteurs et utilisateurs de l'information ainsi que d'harmoniser les concepts et les nomenclatures en matière d'emploi-formation.

Quant aux services rendus par l'écosystème d'emploi-formation, l'accent a été mis notamment sur le renforcement de la coordination et de la synergie institutionnelle multisectorielle et multi-acteurs incluant les partenaires sociaux en matière d'incitation à la création d'emplois. Dans ce sens, il est prioritaire de renforcer les partenariats entre les services d'intermédiation et d'impliquer les partenaires sociaux (en particulier les syndicats) ainsi que le secteur associatif. À signaler également la priorité de procéder régulièrement à la mise à jour de la cartographie des risques professionnels (accidents du travail et maladies professionnelles).

6.3. La Feuille de route sous forme de cadre logique

Conformément aux orientations arrêtées et afin de disposer d'un écosystème d'Emploi-formation efficace, plus attractif et capable de mieux accompagner les mutations économiques et anticiper les besoins réels en compétences du marché du travail, la Feuille de route de la JSF au Maroc a établi trois grands axes et quatorze composantes portant essentiellement sur le développement du dispositif de la gouvernance de l'écosystème d'emploi-formation, le renforcement du système d'information sur le marché du travail et le développement et renforcement des prestations offertes aux bénéficiaires de l'écosystème d'emploi-formation (figure ci-après).

Figure 20 : Principaux axes et composantes de la Feuille de route de la JSF au Maroc



Sur le plan opérationnel, les trois axes retenus de la feuille de route de la JSF sont déclinés en un ensemble de pistes d'actions classées en quatorze composantes portant sur les différentes fonctions et dimensions de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc. Ces trois axes et leurs composantes et catégories d'actions retenues, ainsi que les résultats attendus sont détaillés ci-dessous.

Axe 1 : Développement du dispositif de la gouvernance de l'écosystème de l'emploi-formation

Ce premier axe a pour objectif de disposer de politiques publiques emploi-formation inclusives répondant aux priorités nationales de développement économique et social. Il porte notamment sur des actions relatives au cadre conceptuel et coordination des politiques emploi-formation, au dialogue social, aux mécanismes de mobilisation des ressources, au cadre juridique de l'écosystème emploi-formation, et au système de contrôle/assurance qualité. Les résultats attendus de la réalisation des actions de cet axe sont notamment la mise en place d'une stratégie intégrée, inclusive d'emploi-formation, l'engagement des acteurs de l'écosystème emploi-formation, l'augmentation des ressources mobilisées au profit dudit écosystème, l'adaptation du cadre juridique à son bon fonctionnement, l'augmentation du nombre de structures de cet écosystème qui ont adopté un dispositif d'assurance qualité.

⇒ **COMPOSANTE 1.1 : Consolidation du cadre conceptuel et de coordination des politiques emploi-formation**

Cette composante vise à consolider le cadre conceptuel et de coordination des politiques de l'écosystème emploi-formation selon une approche participative impliquant l'ensemble des acteurs concernés, à travers notamment la mise en place d'un Groupe local des partenaires en matière d'emploi-formation (GLPEF).

RÉSULTATS ATTENDUS :

Les principaux résultats escomptés de la mise en œuvre de l'ensemble des activités fixées dans la cadre de cette composante sont au nombre de deux, à savoir :

- **R1.1.1** : La Stratégie/Feuille de route emploi-formation intégrée, inclusive et son plan d'action opérationnel sont élaborés ;
- **R1.1.2** : Le GLPEF est mis en place, opérationnel et efficace.

ACTIONS PRINCIPALES :

Afin d'atteindre les résultats escomptés dans le cadre de cette composante, sept actions principales ont été identifiées par la feuille de route de la JSF, à savoir :

- Instaurer un groupe local de partenariats sur l'emploi et la formation (GLPEF) ;
- Concevoir une politique participative et intégrée de l'emploi-formation ;
- Instaurer une coordination multi-acteurs de l'écosystème emploi-formation au niveau national, sectoriel et territorial ;
- Définir une stratégie de transition vers l'économie formelle ;
- Instaurer des stratégies de développement des compétences et de gestion de carrière des acteurs de l'écosystème emploi-formation ;

- Établir un plan d'action de la mise en œuvre et du suivi des recommandations des réunions de coordination ;
- Renforcer les mécanismes de prise en compte des recommandations des évaluations réalisées dans l'élaboration des nouvelles politiques emploi-formation.

⇒ **COMPOSANTE 1.2 : Renforcer le dialogue social**

À travers la mise en œuvre des actions de cette composante, la feuille de route de la JSF vise à renforcer l'engagement des acteurs concernés dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de l'écosystème d'emploi-formation.

RÉSULTATS ATTENDUS :

Le résultat attendu de la mise en œuvre des actions envisagées dans le cadre de cette composante, est le suivant :

- **R1.2.1** : Les acteurs de l'écosystème emploi-formation sont pleinement engagés.

ACTIONS PRINCIPALES :

Dans le but d'atteindre le résultat escompté, quatre actions principales ont été préconisées par la feuille de route de la JSF, à savoir :

- Finaliser et concrétiser l'institutionnalisation du dialogue social national, sectoriel et territorial ;
- Renforcer l'approche participative et inclusive dans la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi ;
- Impliquer systématiquement les partenaires sociaux à tous les niveaux décisionnels ;
- Intégrer le secteur informel dans le dialogue social.

⇒ **COMPOSANTE 1.3 : Développement des mécanismes de mobilisation des ressources**

Dans le but de mobiliser davantage de financements pour soutenir la mise en œuvre des actions arrêtées dans la feuille de route, cette troisième composante ambitionne de développer et diversifier les mécanismes de mobilisation des ressources au profit du secteur d'emploi-formation.

RÉSULTATS ATTENDUS :

La mise en œuvre de l'ensemble des activités préconisées dans le cadre de cette composante devra parvenir aux résultats suivants :

- **R1.3.1** : Les ressources mobilisées au profit de l'écosystème emploi-formation sont augmentées.

ACTIONS PRINCIPALES :

Afin d'atteindre le résultat escompté dans le cadre de cette composante, cinq actions principales ont été préconisées par la feuille de route de la JSF, à savoir :

- Doter les instances de coordination de moyens humains et financiers ;
- Renforcer les mécanismes de mobilisation des ressources ;
- Généraliser les approches d'allocation des ressources sur la base des résultats ;
- Intégrer l'informel comme bénéficiaire des financements de l'écosystème emploi-formation ;
- Généraliser la dynamique territoriale de la mobilisation des ressources, notamment à travers la mise en œuvre des fonds emploi-formation.

⇒ **COMPOSANTE 1.4 : Actualiser et adapter le cadre juridique de l'écosystème emploi-formation**

À travers la mise en œuvre des actions de cette composante, la feuille de route de la JSF ambitionne d'offrir un cadre juridique adapté au bon fonctionnement et aux exigences de l'écosystème d'emploi-formation.

RÉSULTATS ATTENDUS :

Le résultat attendu de la mise en œuvre des actions proposées pour cette composante, est :

- **R1.4.1** : Un cadre juridique adapté au bon fonctionnement de l'écosystème emploi-formation.

ACTIONS PRINCIPALES :

En vue d'atteindre le résultat attendu dans le cadre de cette composante, deux actions principales ont été identifiées par la feuille de route de la JSF, à savoir :

- Élaborer et mettre en œuvre les textes d'application de la Loi 51-17 dans les délais impartis ;
- Actualiser et mettre à niveau les cadres juridiques de l'écosystème emploi-formation.

⇒ **COMPOSANTE 1.5 : Instaurer un système de contrôle/assurance qualité**

À travers cette composante, la feuille de route de la JSF vise à instaurer un système de contrôle et d'assurance qualité de l'écosystème emploi-formation au Maroc.

RÉSULTATS ATTENDUS :

Un résultat attendu de la mise en œuvre des actions proposées pour cette composante :

- **R1.5.1** : Le nombre des structures du système emploi-formation ayant adopté un dispositif d'assurance qualité a augmenté.

ACTIONS PRINCIPALES :

Afin d'instaurer un système de contrôle/assurance qualité, cinq actions principales ont été préconisées par la feuille de route de la JSF, à savoir :

- Renforcer la qualité du dispositif de suivi-évaluation des politiques ;
- Mettre en place un dispositif de contrôle et de suivi de l'application du cadre juridique ;

- Concevoir un système d'assurance qualité sur la base des initiatives existantes ;
- Généraliser les missions d'audit au niveau territorial et sectoriel ;
- Renforcer les capacités des acteurs en matière d'assurance qualité (favoriser la culture).

Axe 2 - Renforcement du Système d'information sur le marché du travail

Cet axe a pour objectif de doter les acteurs de l'écosystème d'emploi-formation des informations quantitatives et qualitatives de qualité permettant une meilleure prise de décisions. Il vise également à appuyer le développement du dispositif d'évaluation des politiques d'emploi et de formation et le renforcement du dispositif de certification. Ainsi, les résultats attendus de la réalisation des actions de cet axe portent essentiellement sur le développement et l'harmonisation des outils appropriés de collecte des données (concepts, nomenclatures, référentiels des métiers et compétences), la régularité dans la production et la diffusion des données fiables et actualisées sur la formation et l'emploi, la finalisation du cadre national de certification, ainsi que le renforcement et la régularité de la mobilité internationale des compétences. Ces outils et mécanismes constituent des instruments indispensables au suivi et au pilotage de l'écosystème d'emploi-formation.

⇒ COMPOSANTE 2.1 : Améliorer le pilotage du Système d'information sur le MT

À travers les activités préconisées dans le cadre de cette composante, la feuille de route de la JSF vise à améliorer le pilotage du système d'information sur le marché du travail à travers notamment le renforcement de la coordination institutionnelle entre les différents acteurs (producteurs et utilisateurs de l'information) et l'harmonisation des outils de collecte et d'analyse de données (concepts, nomenclatures et référentiels métiers- et compétences).

RÉSULTATS ATTENDUS :

La mise en œuvre de l'ensemble des activités préconisées dans le cadre de cette composante devra parvenir aux résultats suivants :

- **R2.1.1** : Les concepts du Système d'information sur le marché du travail sont harmonisés et tous les acteurs se les approprient ;
- **R2.1.2** : Les référentiels métiers et compétences actualisés couvrent l'ensemble des secteurs.

ACTIONS PRINCIPALES :

Dans le but d'atteindre les résultats escomptés dans le cadre de cette composante, cinq actions principales ont été identifiées par la feuille de route de la JSF, à savoir :

- Mettre en place un SIMT intégré et évolutif, couvrant l'ensemble des données de l'écosystème emploi-formation et décliné à tous les niveaux ;
- Renforcer la coordination institutionnelle entre les différents acteurs, producteurs et utilisateurs de l'information et la mutualisation des ressources ;
- Harmoniser les concepts et les nomenclatures en matière d'emploi-formation ;
- Actualiser et compléter le répertoire des métiers en intégrant les métiers et activités professionnelles de l'économie informelle ;

- Généraliser et mettre à jour le REM-REC.

⇒ **COMPOSANTE 2.2 : Renforcer le dispositif de collecte et traitement des données sur le MT**

Eu égard à l'importance de l'information sur le marché du travail dans la conception, le suivi et évaluation de l'écosystème d'emploi-formation, les actions proposées la feuille de route de la JSF dans le cadre de cette composante, vise à renforcer la production, le traitement et la diffusion des informations fiables et actualisées sur le marché du travail permettant l'aide à la prise de décision en matière d'emploi et de formation.

RÉSULTATS ATTENDUS :

Le résultat attendu de la mise en œuvre des actions proposées pour cette composante, est le suivant :

- **R2.2.1** : Une information sur la formation et l'emploi accessible, fiable et actualisée.

ACTIONS PRINCIPALES :

Pour répondre aux enjeux auxquels doit faire face le dispositif de collecte et de diffusion des données sur l'emploi et la formation au Maroc, cinq actions principales ont été proposées par la feuille de route de la JSF, à savoir :

- Mettre en place un mécanisme de collecte régulier des données métiers des opérateurs économiques (demande d'emploi-formation et compétences) ;
- Renforcer le traitement et l'analyse de données ;
- Élargir le traitement au secteur informel, avec l'incitation à la collecte de données ;
- Veiller à une diffusion d'information ciblée et instantanée, au niveau national et territorial ;
- Renforcer le recours aux nouvelles technologies dans la collecte des données.

⇒ **COMPOSANTE 2.3 : Développement du dispositif d'évaluation d'impact**

Pour améliorer la pertinence et l'efficacité des politiques publiques et programmes d'emploi et de formation, la feuille de route de la JSF vise à appuyer le développement de bonnes pratiques d'évaluation de l'action publique dans ce domaine, à travers notamment le renforcement des capacités des acteurs concernés en matière d'outils et techniques appropriés, ainsi que la réalisation régulière des études d'impact afin d'apporter les ajustements nécessaires à l'orientation des actions et programmes en vigueur ou à mettre en place.

RÉSULTATS ATTENDUS :

Un seul résultat attendu de la mise en œuvre des actions proposées dans le cadre de cette composante, à savoir :

- **R2.3.1** : Les acteurs disposent d'informations fiables sur l'impact des politiques d'emploi-formation.

ACTIONS PRINCIPALES :

En vue d'atteindre les résultats escomptés dans le cadre de cette composante, trois actions principales ont été préconisées par la feuille de route de la JSF, à savoir :

- Réaliser des études d'impact à fréquence régulière ;
- Développer un cadre méthodologique partagé sur l'évaluation d'impact des politiques publiques emploi-formation ;
- Instaurer un mécanisme de prise en compte des recommandations des études d'évaluation d'impacts.

⇒ COMPOSANTE 2.4 : Renforcer le dispositif de certification

À travers les actions préconisées dans le cadre de cette composante, la feuille de route de la JSF vise à opérationnaliser le Cadre national de certification au Maroc et ce, dans le but d'assurer un rapprochement dynamique entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail et, partant, de garantir une meilleure fluidité des parcours de formation et de mobilité sectorielle.

RÉSULTATS ATTENDUS :

Trois principaux résultats sont attendus dans le cadre de la mise en œuvre des actions de cette composante, à savoir :

- **R2.4.1** : Un cadre national de certification opérationnel ;
- **R2.4.2** : La mobilité internationale des compétences, régulière et renforcée ;
- **R2.4.3** : L'accroissement du nombre des professionnels participant à la certification.

ACTIONS PRINCIPALES :

Afin d'atteindre les résultats attendus dans le cadre de cette composante, cinq actions ont été préconisées par la feuille de route de la JSF, à savoir :

- Finaliser le cadre national de certification ;
- Mettre en œuvre un système de certification intégré, flexible et basé sur les compétences acquises ;
- Renforcer et faciliter l'implication des professionnels (acteurs économiques) selon leurs agendas dans la certification ;

- Généraliser l'expérience pilote de reconnaissance des certifications mutuelles internationales ;
- Intégrer les certifications internationales au cadre national de certification quand cette option est opérationnelle.

Axe 3 - Développement et renforcement des prestations offertes aux bénéficiaires de l'écosystème emploi-formation

Cet axe ambitionne de développer et renforcer les prestations offertes aux bénéficiaires de l'écosystème d'emploi-formation, à travers notamment la promotion de l'emploi et l'entrepreneuriat et le renforcement du dispositif d'orientation professionnelle. L'accent sera mis également sur le développement des compétences, le renforcement des capacités des ressources humaines des acteurs concernés ainsi que l'amélioration de la protection sociale et de santé et sécurité au travail.

⇒ COMPOSANTE 3.1 : Développement des dispositifs d'appui à la création d'emplois et d'entreprises

Les activités proposées dans le cadre de cette composante visent à promouvoir l'emploi et l'entrepreneuriat à travers notamment le renforcement de la coordination et la synergie institutionnelle multisectorielle et multi-acteurs, la mise en place des mesures incitatives en faveur de l'emploi et de la création d'entreprises, et la simplification des procédures d'investissement et d'accès aux financements.

RÉSULTATS ATTENDUS :

Deux principaux résultats sont attendus dans le cadre de la mise en œuvre des actions de cette composante, en l'occurrence :

- **R3.1.1** : Le nombre d'individus insérés sur le marché du travail a progressé ;
- **R3.1.2** : Le nombre d'entreprises pérennes créées a progressé.

ACTIONS PRINCIPALES :

En vue d'atteindre les résultats attendus dans le cadre de cette composante, cinq actions ont été préconisées par la feuille de route de la JSF, à savoir :

- Renforcer les mesures incitatives en faveur de l'emploi et de la création d'entreprises (notamment au niveau sectoriel) ;
- Simplifier les procédures d'investissement et de création d'entreprises notamment par la digitalisation ;
- Simplifier et diversifier l'accès inclusif aux financements ;
- Généraliser la vulgarisation des mesures incitatives en faveur de l'emploi et de la création d'entreprises (notamment au niveau sectoriel) ;
- Renforcer la coordination et la synergie institutionnelle multisectorielle et multi-acteurs incluant les partenaires sociaux en matière d'incitation à la création d'emploi.

⇒ COMPOSANTE 3.2 : Développement du dispositif d'orientation professionnelle

Dans le but d'améliorer le processus d'adaptation des compétences aux besoins du marché du travail et d'assurer un meilleur parcours professionnels des jeunes, la feuille de route de la JSF vise le renforcement du dispositif d'orientation professionnelle au Maroc, à travers notamment le renforcement des partenariats entre les services d'intermédiation, l'amélioration de l'attractivité de la formation professionnelle, l'amélioration des dispositifs d'orientation professionnelle, et le renforcement de la mise en adéquation de façon systémique dans l'intermédiation.

RÉSULTATS ATTENDUS :

Les principaux résultats escomptés de la mise en œuvre de l'ensemble des activités fixées dans la cadre de cette composante sont au nombre de deux, à savoir :

- **R3.2.1** : Le taux d'affluence sur les services d'orientation a progressé ;
- **R3.2.2** : Les prestations d'orientation répondent mieux aux attentes des bénéficiaires.

ACTIONS PRINCIPALES :

Dans le but d'atteindre les résultats escomptés, plusieurs actions principales ont été préconisées par la feuille de route de la JSF, à savoir :

- Renforcer les partenariats entre les services d'intermédiation, les opérateurs de formation, le secteur privé, les partenaires sociaux (en particulier les syndicats), le secteur associatif et l'administration publique ;
- Améliorer l'attractivité de la formation professionnelle à travers des motivations, des actions de sensibilisation et des mesures d'accompagnement ;
- Élaborer et mettre en place des plans de communication larges et permanents sur les opportunités de création et de développement d'entreprises ;
- Améliorer les dispositifs d'orientation qui permettent à la personne de mener une réflexion critique pour la planification de son parcours professionnel (parcours d'orientation-action) ;
- Généraliser la création de centres de carrière dans l'ensemble des régions ;
- Renforcer la mise en adéquation de façon systémique dans l'intermédiation.

⇒ COMPOSANTE 3.3 : Renforcer le dispositif de formation et de développement des compétences

À travers la mise en œuvre des actions préconisées dans le cadre de cette composante, la feuille de route de la JSF ambitionne de renforcer le dispositif de formation et de développement des compétences en adéquation avec les besoins du marché du travail, en mettant l'accent notamment sur la valorisation des tuteurs en entreprise et des maîtres d'apprentissage, le renforcement des compétences managériales et le recours au digital dans l'apprentissage.

RÉSULTATS ATTENDUS :

Quatre principaux résultats sont attendus dans le cadre de la mise en œuvre des actions de cette composante, en l'occurrence :

- **R3.3.1** : Le taux d'insertion des jeunes est amélioré ;
- **R3.3.2** : Les compétences des travailleurs sont adaptées à l'évolution des métiers ;
- **R3.3.3** : Les compétences des managers de l'écosystème sont améliorées et renforcées ;
- **R3.3.4** : Le nombre d'entreprises qui participent au processus de formation a progressé.

ACTIONS PRINCIPALES :

Afin d'atteindre les résultats attendus dans le cadre de cette composante, cinq actions ont été retenues par la feuille de route de la JSF, en l'occurrence :

- Renforcer les dispositifs de formation et de valorisation des tuteurs en entreprise et des maîtres d'apprentissage ;
- Simplifier les procédures de remboursement ;
- Renforcer la formation sur les compétences managériales ;
- Renforcer l'encadrement (sensibilisation, formation, incitations...) de la formation professionnelle par apprentissage professionnel pour le secteur informel ;
- Renforcer le recours au digital dans l'apprentissage.

⇒ COMPOSANTE 3.4 : Renforcement des capacités des ressources humaines des acteurs de l'écosystème emploi-formation

Eu égard au rôle important des ressources humaines qualifiées dans la conception, le suivi et l'évaluation des politiques et programmes d'emploi-formation, la feuille de route de la JSF ambitionne de renforcer les capacités des ressources humaines des acteurs de l'écosystème emploi-formation au Maroc, à travers notamment le renforcement des capacités des conseillers d'orientation professionnelle, la généralisation et l'amélioration de la qualité de la formation continue, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre du plan de développement et de gestion de carrière des acteurs dudit écosystème.

RÉSULTATS ATTENDUS :

Un seul résultat attendu de la mise en œuvre des actions proposées dans le cadre de cette composante, à savoir :

- **R3.4.1** : Les processus de conception, mise en œuvre et suivi-évaluation de l'écosystème emploi-formation sont plus efficaces.

ACTIONS PRINCIPALES :

Dans le but d'atteindre les résultats escomptés, quatre actions principales ont été préconisées par la feuille de route de la JSF, en l'occurrence :

- Renforcer les capacités des conseillers d'orientation ;
- Généraliser et vulgariser les actions de formation continue des personnels du public et des partenaires sociaux ;
- Améliorer la qualité de la formation continue des personnels ;
- Élaborer et mettre en œuvre un plan de développement et de gestion de carrière des acteurs de l'écosystème.

⇒ **COMPOSANTE 3.5 : Renforcer les mécanismes de protection sociale et de santé et sécurité au travail**

À travers cette composante, la feuille de route de la JSF ambitionne de faire de la promotion de la protection sociale et la santé et sécurité au travail un levier prioritaire de développement du capital humain et, partant, un facteur de production stimulant une croissance économique génératrice d'emplois décents au Maroc. À cet effet, plusieurs actions ont été préconisées dans le cadre de cette composante visant notamment l'amélioration et l'extension du champ actuel de la protection sociale et le renforcement des dispositions de santé et sécurité au travail.

RÉSULTATS ATTENDUS :

Deux principaux résultats sont attendus dans le cadre de la mise en œuvre des actions de cette composante, en l'occurrence :

- **R3.5.1** : Le taux de couverture sociale des travailleurs (IPE en particulier) a augmenté ;
- **R3.5.2** : Le taux de fréquence des accidents du travail et des maladies professionnelles est réduit.

ACTIONS PRINCIPALES :

En vue d'atteindre les résultats escomptés, quatre actions principales ont été retenues par la feuille de route de la JSF, à savoir :

- Réformer et rendre plus accessibles les conditions d'octroi de l'indemnité pour perte d'emploi (IPE) ;
- Actualiser et renforcer les dispositions de santé et sécurité au travail ;
- Veiller au respect des dispositions de santé et sécurité au travail (information, communication, sensibilisation et accompagnement, formation, contrôle, évaluation) ;
- Procéder régulièrement à la mise à jour de la cartographie des risques professionnels (accidents du travail et maladies professionnelles).

6.4. Perspectives de la mise en œuvre de la Feuille de route de la JSF

À l’instar des autres pays ciblés à titre pilote pour l’expérimentation de cette facilité, la Feuille de route de la JSF au Maroc offre aux différents acteurs concernés, nationaux et partenaires de développement, une bonne visibilité des priorités en matière de développement de l’écosystème emploi-formation. Cette visibilité est particulièrement intéressante dans la mesure où les priorités sont issues d’un processus participatif d’analyse et d’identification des pistes d’amélioration dans le cadre d’une vision systémique de l’emploi et de la formation.

7. ANNEXES

7. Principaux résultats de l'exercice d'autoévaluation du système

Tableau 1: Positionnement du sous-système 1 : Décider/Politiques et stratégies d'emploi-formation (sous-système 1)

Fonctions	Dimensions retenues	Niveau de positionnement
Fonction 1: Gouvernance – Politiques publiques et stratégies	1. Conception de politiques et stratégies	3
	2. Dialogue social	2
	3. Cadre juridique et réglementaire	3
	4. Arbitrage	2
Fonction 1: Gouvernance – Pilotage	5. Coordination	2
	6. Suivi	2
	7. Assurance qualité	3
Fonction 2: Financement	8. Mobilisation des ressources	2
	9. Allocation des ressources	2
	10. Contrôle de l'utilisation des ressources	4
<i>Score moyen (sous-système 1)</i>		2,50

Tableau 2: Positionnement du sous-système 2: (Re)connaître/Information pour le système et ses environnements

Fonctions	Dimensions retenues	Niveau de positionnement
Fonction 3: Évaluation	11. Évaluation des dispositifs, stratégies/politiques publiques et expérimentations locales	2
	12. Évaluation des impacts	2
Fonction 4: Information sur le marché du travail	13. Collecte des données	2
	14. Traitement et analyse des données	2
	15. Diffusion des données/mise en débat	2
Fonction 5: Certification	16. Normalisation (y compris la gestion des certifications)	1
	17. Validation et reconnaissance des compétences	2
	18. Reconnaissance des titres et des diplômes	2
<i>Score moyen (sous-système 2)</i>		1,88

Tableau 3: Positionnement du sous-système 3: Accompagner/Services visant la formation et l'emploi décent

Fonctions	Dimensions retenues	Niveau de positionnement
Fonction 6: Formation / Développement des compétences techniques et professionnelles	19. Formation professionnelle initiale (résidentielle, alternée, apprentissage)	3
	20. Formation continue	3
	21. Renforcement et développement des compétences des personnels du système	1
Fonction 7: Orientation professionnelle	22. Communication	3
	23. Bilan d'orientation	3
	24. Conseil	3
	25. Intermédiation	3
Fonction 8: Promotion de l'emploi et de l'entreprise	26. Incitations à la création d'emploi	2
	27. Appui à l'auto-emploi	3
	28. Amélioration du climat des affaires	3
Fonction 9: Protection de la population en âge de travailler	29. Santé et sécurité au travail	1
	30. Allocations	2
	31. Assurances (maladies professionnelles)	3
<i>Score moyen (sous-système 3)</i>		2,54

7.1. Acronymes

AFD	: Agence française de développement
ANAPEC	: Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
APC	: approche par compétences
ARPEJ	: Accompagner et Renforcer les capacités des pays pour améliorer la définition, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des Politiques publiques Emploi-formation des Jeunes
BSG	: budgétisation sensible au genre
CDT	: Confédération démocratique du travail
CESE	: Conseil économique, social et environnemental
CGEM	: Confédération générale des entreprises du Maroc
CIF-OIT	: Centre international de formation de l'OIT
CMR	: Caisse marocaine des retraites
CNOPS	: Caisse nationale des organismes de prévoyance sociale
CNSS	: Caisse nationale de sécurité sociale
CRI	: Centre régional d'investissement
CSF	: contrats spéciaux de formation
DEPF	: Direction des études et des prévisions financières
DFP	: Département de la formation professionnelle
EFP	: établissements de formation professionnelle
FP	: formation professionnelle
GIACG	: Groupements interprofessionnels d'aide au conseil
GOPM	: Guides d'organisation pédagogique et matérielle
GPEC	: Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
HCP	: Haut-Commissariat au Plan
IA	: intelligence artificielle
INDH	: Initiative nationale pour le développement humain
INE	: Instance nationale d'évaluation
IPE	: indemnité pour perte d'emploi
MCC	: Millennium Challenge Corporation
MIEPEEC	: ministère de l'Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences
NEET	: not in employment, education or training (sans emploi, ne poursuivant pas d'études, ni de formation)
OCF	: organismes de conseil et de formation
ODD	: objectifs de développement durable
OFPPPT	: Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
OIT	: Organisation internationale du Travail (OIT)
ONDH	: Observatoire national du développement humain
ONMT	: Observatoire national du marché du travail
PDP	: projets de performance
PDR	: Programme de développement régional
PNPE	: Plan national de promotion de l'emploi

RCAR	: régime collectif d'allocation de retraite
REC	: référentiel emplois/compétences
REM	: répertoire emplois/métiers
RGPH	: recensement général de la population et de l'habitat
SIMT	: système d'information sur le marché du travail
SNE	: Stratégie nationale de l'emploi
SRAT	: schémas régionaux d'aménagement du territoire
UMT	: Union marocaine du travail
VAEP	: validation des acquis de l'expérience professionnelle

7.2. Liste des tableaux

Tableau 1 : Positionnement du sous-système 1 : Décider/Politiques et stratégies d'emploi-formation (sous-système 1)	72
Tableau 2 : Positionnement du sous-système 2: (Re)connaître/Information pour le système et ses environnements.....	72
Tableau 3 : Positionnement du sous-système 3: Accompagner/Services visant la formation et l'emploi décent.....	73

7.3. Listes des figures

Figure 1 : Vers l'émergence/établissement d'un écosystème d'emploi-formation durable.....	6
Figure 2 : Fonctions et dimensions de la grille de la JSF	7
Figure 3 : Scores moyens des fonctions de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc	19
Figure 4 : Positionnement du sous-système 1 « Décider/Politiques et stratégies d'emploi-formation »	20
Figure 5 : Positionnement du sous-système 2 « Informer/Information pour l'écosystème et ses environnements »	21
Figure 6 : Positionnement du sous-système 3 « Accompagner/Services visant la formation et l'emploi décent »	22
Figure 7 : Positionnement actuel des 9 fonctions de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022	23
Figure 8 : Positionnement actuel des dimensions du sous-système 1 « Décider : Politiques et stratégies d'emploi-formation », 2022	24
Figure 9 : Positionnement actuel de la fonction « Gouvernance » de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022	26
Figure 10 : Positionnement actuel de la fonction « Financement » de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022	30
Figure 11 : Positionnement actuel des dimensions du sous-système 2 « Informer : Information sur l'écosystème et ses environnements », 2022	32
Figure 12 : Positionnement actuel de la fonction « Information sur le MT » de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022	33
Figure 13 : Positionnement actuel de la fonction « Certification » de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022	37
Figure 14 : Positionnement actuel de la fonction « Évaluation » et score moyen de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.....	39
Figure 15 : Positionnement actuel des dimensions du sous-système 3 « Accompagner : Services visant la formation et l'emploi », 2022	41
Figure 16 : Positionnement actuel de la fonction « Formation/Développement des compétences techniques et professionnelles », 2022	42
Figure 17 : Positionnement actuel de la fonction « Orientation professionnelle » de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.....	47
Figure 18 : Positionnement actuel de la fonction « Promotion de l'emploi et de l'entreprise » de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.....	50
Figure 19 : Positionnement actuel de la fonction « Protection de la population en âge de travailler » de l'écosystème d'emploi-formation au Maroc, 2022.....	53
Figure 20 : Principaux axes et composantes de la Feuille de route de la JSF au Maroc.....	58

INFOS

**POUR DE PLUS AMPLES INFORMATIONS
VEUILLEZ CONTACTER**

Centre international de formation de l'OIT

Programme de Politiques et Analyses de l'Emploi (EPAP)
Viale Maestri del Lavoro, 10, 10127 Turin, Italie

Mr. Mohamed Naceur Chraïti H'sini Activity Manager
T + 39 011 693 6793
n.chraïtihsini@itcilo.org www.itcilo.org