

MARS 2025

POLICY PAPER

FEUILLE DE ROUTE POUR L'EMPLOI

Optimiser
l'opérationnalisation
pour une relance
inclusive et durable

AOMAR IBOURK & TAYEB GHAZI

Le marché du travail marocain traverse des défis structurels majeurs, avec un taux de participation relativement faible (43,5 %) et encore plus marqué chez les femmes, dont la participation reste inférieure à 20 %. Le chômage, quant à lui, est élevé, particulièrement parmi les jeunes diplômés, atteignant 30 %, et une grande partie de l'emploi urbain se trouve dans le secteur informel, représentant entre 20 et 40 % des emplois. Ce marché est également marqué par des disparités régionales importantes, avec un produit intérieur brut (PIB) concentré principalement dans certaines zones, et les défis liés à la digitalisation et au changement climatique impactent particulièrement l'agriculture et l'emploi.

Dans ce contexte, la Feuille de route pour l'emploi, visant à réduire le chômage à 9 % d'ici 2030, constitue un projet ambitieux. Elle prévoit la création de 1,45 million de nouveaux emplois grâce à un budget de 15 milliards MAD et la modernisation de la gouvernance du marché du travail. Bien que cette feuille de route représente une vision ambitieuse pour un marché du travail plus inclusif et résilient, son succès dépendra d'une mise en œuvre rigoureuse et d'une adaptation continue aux réalités économiques.

Le programme met en place des axes stratégiques pour soutenir les très petites, petites et moyennes entreprises (TPME), avec un budget de 12 milliards MAD, visant à stimuler la création d'emplois, faciliter l'accès aux financements, et encourager l'exportation. Il prévoit également un renforcement des politiques de l'emploi avec un budget de 2 milliards MAD pour augmenter l'insertion professionnelle des jeunes et promouvoir la formation en alternance. D'autres initiatives comprennent la réduction des pertes d'emplois agricoles (1 milliard MAD), la mutualisation des financements publics pour l'emploi, le renforcement de l'ANAPEC pour mieux accompagner les chercheurs d'emploi, et des efforts pour faciliter l'accès des femmes au marché du travail, avec des mesures spécifiques de transport et de garde d'enfants. Des initiatives contre le décrochage scolaire sont aussi mises en place avec l'objectif de réduire le nombre de décrocheurs, ainsi qu'une réforme du système de formation professionnelle pour l'adapter aux besoins du marché. Les horizons temporels sont répartis entre le court, moyen et long terme pour assurer une transition efficace et durable.

L'un des apports de ce papier est d'élaborer des scénarios pour examiner les différentes trajectoires possibles du marché du travail au Maroc. Ces scénarios offrent une analyse détaillée des options qui s'offrent au pays pour atteindre les objectifs de la Feuille de route pour l'emploi, tout en tenant compte des défis économiques et structurels actuels. En construisant ces scénarios, le

papier permet de mieux comprendre les conditions nécessaires à la réduction du chômage, la création d'emplois et la modernisation de la gouvernance du marché du travail. Ces projections fournissent également un cadre pour évaluer l'impact potentiel de différentes politiques économiques et sociales, offrant ainsi une feuille de route plus éclairée pour les décideurs politiques.

Les projections sur les différents scénarios du marché du travail révèlent des écarts notables. Le scénario 1, qui anticipe une réduction du chômage à 9 % d'ici 2029, apparaît ambitieux, nécessitant une croissance du PIB de 7,9 % par an, soit un rythme bien supérieur à la tendance actuelle de 3,5 %. Le scénario 2, plus prudent, envisage une absorption progressive des nouveaux entrants sur le marché avec une croissance du PIB de 4 %, générant 500 000 emplois supplémentaires, ce qui semble plus atteignable. Le scénario 3, visant une diminution du chômage à 6,65 %, requiert une croissance du PIB de 10,4 %, un objectif exigeant sans transformations majeures. Enfin, le scénario 4, qui prolonge les tendances actuelles, projette un taux de chômage de 11,9 % en 2029, soulignant les défis à relever pour atteindre l'objectif de 9 % sans réformes significatives.

Dans ce contexte, le levier clé est d'augmenter l'élasticité emploi-croissance. L'élasticité actuelle de 0,23 signifie qu'une hausse de 1 % du PIB n'entraîne qu'une hausse de 0,23 % de l'emploi. Cela passe par des réformes visant tout d'abord à accélérer la transformation structurelle de notre économie, mais également à :

- Stimuler les secteurs à forte intensité d'emploi (TPME, industries locales, services, agro-industrie),
- Améliorer l'environnement des affaires pour attirer davantage d'investissements créateurs d'emplois,
- Réduire les rigidités du marché du travail afin de favoriser l'embauche, notamment pour les jeunes et les femmes.

Dans ce sens les pistes d'optimisation englobant l'accélération de la création d'emplois sont essentielles, en soutenant les petites et moyennes entreprises (TPME), en modernisant la formation professionnelle et en stimulant l'emploi agricole. L'optimisation de la gouvernance est également cruciale, avec la création d'un comité interministériel, le renforcement de l'ANAPEC et la mise en place d'un système d'information intégré. L'inclusion et l'équité doivent être renforcées, avec des initiatives pour favoriser l'insertion des femmes, réduire le décrochage scolaire et encourager la formalisation de l'emploi. Par ailleurs, il est important de se concentrer sur les secteurs d'avenir, tels que les emplois verts, la digitalisation et les investissements directs étrangers (IDEs).

1. Introduction : Une feuille de route à l'épreuve de défis et transformations économiques profondes

Le marché du travail marocain évolue dans un environnement marqué par des transformations économiques profondes, influençant à la fois l'offre de travail, la qualité de cette offre et la gouvernance du marché du travail. Ces transformations résultent de dynamiques à la fois internes et externes, qui redéfinissent les équilibres traditionnels du marché de l'emploi et rajoutent de nouveaux défis en matière d'inclusion, de compétitivité et de régulation.

Parmi ces transformations majeures, la transition démographique constitue un facteur déterminant. Le Maroc connaît encore une croissance de sa population en âge de travailler (population âgée de 15 ans), ce qui accroît la pression sur le marché de l'emploi. En 2023, cette main-d'œuvre s'est située autour de 27,888 millions de personnes, dont un peu plus de 43% étaient actives (12,171 millions), alors que 15,717 millions se trouvaient en dehors du marché du travail (inactives). Par ailleurs, cette évolution s'accompagne de mutations dans les attentes des travailleurs, notamment chez les jeunes, qui aspirent à des emplois plus qualifiés et mieux rémunérés (en corrélation avec leurs qualifications croissantes). Un éventuel déséquilibre entre l'offre et la demande d'emplois accentue une pareille situation, en particulier pour les profils les plus diplômés, confrontés à des opportunités limitées.

Dans les faits, l'offre de travail au Maroc demeure largement sous-exploitée, caractérisée par des taux de participation faibles, en particulier chez les femmes, dont le taux de participation à l'activité économique ne dépasse pas 20%. Cette faible participation est un indicateur d'une sous-utilisation des ressources humaines disponibles, amplifiée par des obstacles structurels et culturels qui freinent l'accès des femmes à des opportunités d'emploi formelles. Cette sous-utilisation des ressources humaines disponibles se manifeste également par un taux de chômage inquiétant, particulièrement parmi les jeunes et les femmes, dont l'intégration dans le marché du travail reste un défi majeur pour le développement économique inclusif et durable du pays. En outre, le Royaume fait face à un taux élevé de jeunes NEETs (Not in Education, Employment, or Training), où un jeune sur quatre est exclu à la fois de l'éducation et du marché du travail, exacerbant ainsi la précarité et la dépendance économique.

Un autre facteur clé est l'urbanisation rapide des dernières décennies, qui transforme la répartition géographique de l'emploi et accentue les disparités territoriales. En 2024, environ 62,8% de la population marocaine vivait en milieu urbain, selon les chiffres du recensement publié par le Haut-commissariat au plan (HCP). Cette tendance devrait se poursuivre, avec des projections indiquant que la population urbaine continuera de croître, bien qu'à un rythme plus modéré que par le passé. Cette attraction urbaine est motivée en grande partie par des facteurs économiques (à titre d'indication, les régions de Casablanca-Settat et de Rabat-Salé-Kénitra contribuent à plus de 50% du PIB national). Tandis que les pôles urbains attirent une grande partie des opportunités économiques, les zones rurales restent marquées par un accès limité aux infrastructures, aux services d'intermédiation et aux opportunités professionnelles, malgré les bienfaits des nombreuses initiatives gouvernementales, comme le Programme national d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement rural (PAGER), visant à réduire ces disparités. Cette concentration urbaine de l'emploi contribue à des tensions croissantes, notamment en matière de logement, de transport et de conditions de travail précaires dans certains secteurs comme le commerce informel et les services de faible valeur ajoutée (selon certaines estimations, l'économie informelle représente une part significative,

probablement entre 20% et 40%, voire plus, de l'emploi urbain au Maroc, offrant un revenu à de nombreuses familles, mais avec une grande précarité).

Par ailleurs, l'économie nationale se caractérise par la domination des petites et moyennes entreprises (PME), qui, malgré leur importance pour la création d'emplois, présentent un taux de mortalité élevé, limitant ainsi leur capacité à assurer une croissance durable et à offrir des perspectives d'emploi stables. Ce phénomène est exacerbé par une croissance économique qui reste pauvre en création d'emplois de qualité, notamment en raison de la forte dépendance du secteur agricole, dont la performance varie considérablement en fonction des conditions climatiques, et de la volatilité du marché de l'emploi. Le secteur informel joue un rôle prépondérant, avec des logiques de recrutement qui ne correspondent souvent pas aux normes du secteur formel, ce qui contribue à l'instabilité de l'emploi et à la précarité des conditions de travail.

Le Maroc est également confronté à la transformation de son tissu productif, marquée par une tertiarisation croissante de l'économie. Si les services constituent aujourd'hui le principal moteur de la croissance en termes de valeur ajoutée et d'emplois (employant presque la moitié des actifs occupés et contribuant à plus de la moitié du PIB, selon le HCP), ils génèrent une grande partie d'occupations dans des segments à faible productivité et à faible rémunération, tels que le commerce informel, le tourisme de masse et les services domestiques. Par ailleurs, malgré les efforts d'industrialisation, notamment à travers des stratégies sectorielles comme le Plan d'accélération industrielle, qui ont entraîné une modernisation de l'industrie marocaine et une augmentation des exportations, le secteur manufacturier peine encore à absorber une part significative de la main-d'œuvre en raison de sa concentration dans des activités à forte intensité capitaliste à l'image de l'automobile et l'aéronautique, et aussi de la stagnation voire le déclin des industries plus traditionnelles et à plus forte intensité de main-d'œuvre telles que le textile, l'agroalimentaire, et l'artisanat.

Parallèlement, les mutations technologiques et la digitalisation modifient en profondeur les modes de production et d'organisation du travail. La pénétration du numérique a également transformé les habitudes de consommation et de communication. Si l'épisode de la Covid-19 fut témoin de l'accélération de l'adoption de nouveaux modes de production et d'organisation du travail, notamment le télétravail, l'essor de l'économie des plateformes et du travail indépendant (freelance) est visible au Maroc, et gagne en popularité ces dernières années. Cette accélération de l'adoption de nouveaux modes de production et d'organisation du travail ainsi que l'émergence de l'économie numérique offrent de nouvelles opportunités de revenus et d'emplois, notamment à travers le développement du travail indépendant et des plateformes digitales. Toutefois, elles soulèvent des questions de protection sociale et de statut juridique des travailleurs, posant ainsi des défis en matière de réglementation du travail pour tenir compte des réalités de l'économie numérique et des challenges en termes d'adaptation aux besoins du marché. Par ailleurs, l'inadéquation entre le système éducatif et les nouvelles exigences du marché des compétences, notamment techniques et numériques, constituent un frein majeur à l'insertion des jeunes diplômés, en particulier dans les secteurs technologiques et innovants.

En fait, le Maroc a réalisé des progrès significatifs en matière d'éducation, avec des taux d'accès approchant des 100%, témoignant de l'effort d'expansion de l'éducation de base. Cependant, la véritable problématique réside dans la qualité de l'éducation dispensée. Les résultats du pays dans les enquêtes internationales telles que PIRLS, TIMSS et PISA soulignent des défis

importants, notamment en termes de performances des élèves. Ces évaluations mettent en lumière des lacunes persistantes, particulièrement dans les domaines des compétences en lecture, mathématiques et sciences. Par ailleurs, le taux de décrochage scolaire reste élevé, avec des conséquences profondes sur l'insertion des jeunes dans le marché du travail et leur avenir professionnel. Face à ces défis, un travail de préparation et de réadaptation du système éducatif est impératif, notamment par le développement de la formation professionnelle et l'instauration d'initiatives comme l'école de la deuxième chance. Ces solutions sont cruciales pour répondre aux besoins du marché du travail et aussi pour offrir aux jeunes une véritable opportunité d'intégration professionnelle, en particulier pour ceux qui quittent prématurément le système scolaire.

Ces transformations économiques s'inscrivent également dans un contexte de changement climatique, qui a un impact direct sur l'emploi, notamment dans l'agriculture, secteur qui représente encore une part importante de la main-d'œuvre marocaine (le tiers environ). La variabilité climatique et la raréfaction des ressources hydriques fragilisent la productivité agricole et augmentent la précarité des emplois ruraux, poussant de nombreux travailleurs vers le secteur informel ou l'exode rural. Aussi, la modernisation de l'agriculture, bien qu'indispensable à l'augmentation de la productivité, réduit la demande en main-d'œuvre, ce qui contribue davantage à l'exode rural massif des jeunes vers les centres urbains, en quête de meilleures opportunités économiques.

Aujourd'hui, le chômage rural, exacerbé par le changement climatique, entraîne une précarisation croissante des populations locales. Entre 2006 et 2023, plus d'un million de postes agricoles ont été perdus, illustrant une transformation structurelle du secteur. Cette situation accentue le désintérêt croissant des jeunes pour l'agriculture, souvent perçue comme une activité exigeante avec des perspectives limitées en matière de revenus et de conditions de travail. C'est ainsi qu'à la campagne marocaine, le vieillissement de la population agricole est une tendance marquée, avec un âge médian des agriculteurs atteignant 54 ans et une représentation des jeunes de moins de 35 ans ne dépassant plus 10%.

Enfin, ces dynamiques s'accompagnent de défis sociétaux majeurs, qui influencent directement le fonctionnement du marché du travail. Les inégalités de genre, par exemple, restent un obstacle à l'exploitation optimale du capital humain, avec des écarts persistants en matière d'accès des femmes à l'emploi et à l'entrepreneuriat. Le taux d'activité des femmes est significativement inférieur à celui des hommes, atteignant environ 18% contre 69%, selon les données du HCP. Ce gap de participation entre femmes et hommes figure parmi les plus élevés au niveau mondial (~50%). De plus, la moitié des femmes environ sont concentrées dans des emplois dits vulnérables, dans des secteurs d'activité moins rémunérés et moins valorisés, à l'image de l'agriculture et des petits commerces. De même, les disparités de revenus, d'accès à l'éducation, à la santé et aux services de base persistent entre les différentes régions du pays, entre les milieux urbain et rural et dans les quartiers défavorisés des villes. La persistance des inégalités sociales et territoriales renforce les frustrations face au manque d'opportunités pour une partie de la population, alimentant des situations d'exclusion sociales et des dynamiques migratoires, tant internes qu'internationales.

Dans ce contexte, l'État est confronté à un double défi : d'une part, favoriser une croissance plus inclusive, capable d'absorber la main-d'œuvre disponible et de générer des emplois décents ; d'autre part, adapter les politiques publiques aux mutations en cours, notamment en

réformant la formation professionnelle, en modernisant la réglementation du travail et en renforçant les dispositifs de protection sociale.

Ce contexte de mutations économiques et sociales en cours appelle à un perfectionnement de la gouvernance du marché du travail au Maroc. Cette dernière nécessite une amélioration significative afin de mieux structurer les interactions entre les différents acteurs et d'assurer une mise en œuvre efficace des politiques publiques en matière d'emploi.

Ainsi, la Feuille de route pour l'emploi s'inscrit dans une dynamique de réformes visant à structurer et diversifier le marché du travail marocain. Elle traduit une volonté affirmée de moderniser les structures économiques, de promouvoir l'inclusion et de renforcer la compétitivité du pays et son attractivité pour les investissements. Le Maroc, via cette Feuille de route, s'engage dans une stratégie volontariste de développement du marché du travail, avec des objectifs précis pour stimuler l'emploi. Cette feuille de route repose sur une ambition forte: ramener le taux de chômage à 9 % d'ici 2030 et générer 1,45 million de nouveaux emplois.

Cette Feuille de route constitue une stratégie ambitieuse et bien structurée pour lutter contre le chômage, avec une approche intégrée reliant formation, insertion, entrepreneuriat et soutien sectoriel. Toutefois, la réussite dépendra fortement de l'exécution rigoureuse des programmes, de l'adaptabilité aux changements économiques et de la coordination efficace entre les acteurs concernés.

L'objectif de ce Policy Paper est d'apporter une grille de lecture de la Feuille de route pour l'emploi, en explorant plusieurs scénarios pour accélérer sa mise en œuvre. Nous reviendrons également sur deux dimensions clés de sa réussite : la gouvernance de l'opérationnalisation de cette feuille de route et le système d'information. La gouvernance est essentielle pour garantir une coordination efficace entre les différents acteurs impliqués, assurer la bonne mise en place des actions et mesurer les progrès réalisés. Parallèlement, un système d'information robuste et bien structuré est crucial pour suivre l'évolution des initiatives, ajuster les interventions en temps réel et garantir une meilleure adéquation entre les compétences disponibles et les besoins du marché du travail. Ces deux éléments sont donc déterminants pour assurer le succès et la pérennité de la Feuille de route pour l'emploi.

2. Feuille de route pour l'emploi (FRE) : Un cadre structuré pour une action publique ciblée

La FRE s'inscrit dans un contexte de transformations profondes et de reprise post-Covid-19, marqué par des défis persistants : la montée du chômage, l'impact prolongé de la sécheresse sur l'économie nationale et un taux d'activité relativement faible de 43,5 %. Conscient de ces enjeux, le gouvernement affiche une ambition audacieuse et structurée : ramener le taux de chômage à 9 % d'ici 2030 et générer 1,45 million de nouveaux emplois. Bien que cet objectif paraisse ambitieux, il repose sur une dynamique de croissance soutenue et sur l'adoption de réformes structurelles profondes visant à moderniser et à diversifier le marché du travail.

Conçue dans une approche globale et cohérente, cette Feuille de route déploie une série d'initiatives stratégiques destinées à stimuler l'investissement, à favoriser l'inclusion économique et à renforcer la compétitivité des entreprises. Une attention particulière est accordée à l'accompagnement des très petites, petites et moyennes entreprises (TPME), moteur essentiel de la création d'emplois. Par ailleurs, la FRE vise à répondre aux besoins

spécifiques des groupes les plus vulnérables, notamment les jeunes, les femmes et les travailleurs en milieu rural.

L'initiative s'articule autour de huit axes clés, allant du soutien aux TPME et de la modernisation des politiques actives d'emploi jusqu'à la réduction des obstacles à l'employabilité des femmes et la lutte contre le décrochage scolaire. Pour concrétiser cette ambition, une enveloppe budgétaire conséquente de 15 milliards MAD a été mobilisée, traduisant ainsi une volonté affirmée d'engager des moyens à la hauteur des défis identifiés.

Le gouvernement a élaboré la feuille de route pour renforcer sa politique en matière d'emploi, en complément des programmes et initiatives sectoriels existants. Son objectif est d'inverser la tendance à la hausse du chômage et d'en réduire significativement le taux en déployant huit initiatives stratégiques. Ces mesures visent à stimuler la création d'emplois tout en limitant la destruction de postes, en s'appuyant sur des leviers essentiels tels que l'investissement des entreprises, l'amélioration des dispositifs d'accompagnement et la modernisation du marché du travail.

L'un des piliers majeurs de cette stratégie repose sur le soutien aux TPME, considérées comme le moteur principal de la création d'emplois. La mise en œuvre des dispositions de la Charte d'investissement pour les projets de 1 à 50 millions MAD vise à renforcer leur compétitivité et à faciliter leur accès aux dispositifs de financement. Par ailleurs, un effort particulier est consenti pour améliorer leur efficacité opérationnelle, simplifier leurs démarches administratives et leur ouvrir davantage d'opportunités sur les marchés publics ainsi qu'à l'exportation.

Afin de renforcer l'employabilité, la FRE met l'accent sur l'élargissement des politiques actives de l'emploi, notamment en direction des personnes non diplômées. La simplification des procédures, la réduction de la durée des stages dans le cadre des contrats d'insertion et la généralisation de la formation par apprentissage à tous les secteurs s'inscrivent dans cette logique. Un accompagnement financier accru des entreprises pour la formation, associé à la mise en place d'un contrat combinant théorie et pratique pour les jeunes, vise à dynamiser l'intégration professionnelle. En complément, une prime à l'embauche pour les TPME est instaurée pour encourager la création d'emplois, avec un objectif chiffré de 422 500 nouveaux postes d'ici 2025.

Le secteur agricole, particulièrement touché par la sécheresse et la perte d'emplois, bénéficie également d'un plan d'action spécifique. L'extension de la superficie cultivée en céréales à 4 millions d'hectares et le développement d'un programme de sélection de projets à fort potentiel dans les zones rurales les plus affectées figurent parmi les principales mesures. Parallèlement, une plateforme électronique sera mise en place afin de mieux coordonner l'offre et la demande de main-d'œuvre agricole, optimisant ainsi la gestion des ressources disponibles.

L'optimisation des ressources publiques constitue un autre axe clé de cette Feuille de route. L'intégration des politiques actives de l'emploi au sein d'un programme unifié doit permettre une allocation plus efficace des moyens financiers et humains. Un cadre budgétaire consolidé sera instauré à travers un fonds dédié à la promotion de l'emploi des jeunes, garantissant une gestion centralisée et plus transparente. La définition de critères d'éligibilité clairs et la mise en place d'un système de gouvernance structuré contribueront à améliorer la lisibilité et l'impact des actions entreprises.

Dans cette dynamique, le rôle de l'Agence nationale pour la promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC) sera renforcé afin d'assurer un accompagnement plus efficace des chercheurs d'emploi. Un parcours intégré en matière d'intermédiation sera déployé, avec la généralisation des centres de carrière et la diversification des services d'accompagnement. Une attention particulière sera accordée à l'adaptation des formations aux besoins évolutifs du marché du travail, dans une logique d'alignement entre l'offre et la demande de compétences.

L'amélioration de l'accès des femmes à l'emploi représente également un enjeu majeur. Pour lever les obstacles persistants, plusieurs mesures seront mises en œuvre, notamment le développement de solutions de transport adaptées aux femmes actives, l'extension du réseau d'éclairage public dans les zones périurbaines et le renforcement des partenariats avec les associations afin d'accroître le nombre de crèches et d'établissements d'enseignement préscolaire.

Enfin, la lutte contre la déperdition scolaire s'inscrit dans une volonté de renforcer l'employabilité des jeunes sur le long terme. Un programme de rattrapage scolaire intensif sera lancé afin de permettre aux élèves en difficulté de poursuivre leur parcours éducatif. L'amélioration de l'attractivité des établissements scolaires, l'instauration d'un suivi individualisé des élèves à risque d'abandon, ainsi que l'élargissement du concept des écoles de la deuxième chance font partie des mesures envisagées. Une réforme du cadre juridique, incluant l'adoption d'un identifiant unique pour chaque élève, permettra d'assurer un meilleur suivi. Dans cette perspective, la généralisation de l'enseignement préscolaire et le renforcement des services de soutien social joueront un rôle déterminant. L'objectif est de réduire le nombre d'élèves quittant l'école de 295 000 à 200 000 d'ici 2026.

L'ensemble de ces actions s'accompagne d'une modernisation du système de formation, afin d'adapter les différentes filières aux évolutions du marché du travail. Cette approche intégrée, articulée autour de réformes structurelles et d'initiatives ciblées, vise à répondre aux défis majeurs du marché de l'emploi tout en favorisant une croissance inclusive et durable.

Afin d'apporter une lecture structurée de cette Feuille de route, un tableau synoptique a été élaboré. Celui-ci repose sur plusieurs dimensions clés : i/ la répartition budgétaire, qui reflète les priorités d'investissement du gouvernement, ii/ les objectifs stratégiques, précisant les ambitions de chaque initiative, iii/ le ciblage des bénéficiaires, mettant en lumière les populations concernées et, enfin, iv/ la dimension temporelle, définissant l'horizon de mise en œuvre et les effets attendus à court, moyen et long termes. Cette structuration permet d'avoir une vue d'ensemble des actions engagées, d'anticiper les leviers de réussite et d'identifier les défis potentiels.

Tableau 1 : Synthèse de la Feuille de route pour l'emploi

| Axes stratégiques | Budget alloué | Objectifs principaux | Ciblage des bénéficiaires | Horizon temporel |
|--|---|--|--|--|
| Soutien aux très petites, petites et moyennes entreprises (TPME) | Partie des 12 Mds MAD dédiés à l'investissement | <ul style="list-style-type: none"> - Stimuler la création d'emplois par l'investissement - Faciliter l'accès aux financements et marchés publics - Encourager l'exportation et la montée en compétences des entreprises | <ul style="list-style-type: none"> - Entrepreneurs - TPME et start-ups - Investisseurs | <p>Court terme (1-3 ans) : simplification administrative et soutien immédiat</p> <p>Moyen-long termes (4-10 ans) : consolidation de l'écosystème entrepreneurial</p> |
| Renforcement des politiques actives de l'emploi et généralisation de la formation en alternance | 2 Mds MAD | <ul style="list-style-type: none"> - Augmenter le taux d'insertion professionnelle des jeunes et des non-diplômés - Encourager la formation en alternance - Réduire la durée des contrats d'insertion | <ul style="list-style-type: none"> - Jeunes sans diplôme - Chercheurs d'emploi - Apprentis - PME et grandes entreprises | <p>Court terme : mise en place des dispositifs de formation</p> <p>Moyen terme : montée en charge et généralisation</p> |
| Réduction des pertes d'emplois dans le secteur agricole | 1 Md MAD dédié à la préservation des emplois ruraux | <ul style="list-style-type: none"> - Semer 4 millions d'hectares de céréales - Lancer un programme de soutien aux zones touchées par la sécheresse - Mettre en place une plateforme d'emploi agricole | <ul style="list-style-type: none"> - Travailleurs agricoles - Exploitants agricoles - Communautés rurales affectées par la sécheresse | <p>Court terme : stabilisation des emplois existants</p> <p>Moyen terme : développement d'emplois durables et modernisation du secteur</p> |
| Unification des politiques actives de l'emploi | Mutualisation des financements publics existants | <ul style="list-style-type: none"> - Optimiser l'efficacité des ressources publiques - Accroître le nombre de bénéficiaires des programmes d'insertion (400 000 – 500 000 par an) | <ul style="list-style-type: none"> - Jeunes en recherche d'emploi - Chômeurs de longue durée - Entreprises en recrutement | <p>Court terme : refonte des dispositifs existants</p> <p>Moyen-long termes : amélioration continue et suivi des impacts</p> |
| Renforcement du rôle de l'ANAPEC | Non précisé, financé par le budget général de l'État | <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer l'accompagnement des chercheurs d'emploi - Digitaliser et diversifier les services de l'ANAPEC | <ul style="list-style-type: none"> - Demandeurs d'emploi - Employeurs - Étudiants et jeunes diplômés | <p>Court terme : amélioration des services de l'ANAPEC</p> <p>Moyen terme : mise en place d'une stratégie nationale d'orientation professionnelle</p> |
| Réduction des obstacles à l'emploi des femmes | Intégré dans les dispositifs de soutien aux TPME et à l'insertion professionnelle | <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer l'accès des femmes au marché du travail - Développer des solutions de transport et de garde d'enfants adaptées | <ul style="list-style-type: none"> - Femmes actives - Mères en recherche d'emploi - Secteurs nécessitant une main-d'œuvre féminine | <p>Court terme : mise en place d'initiatives locales (crèches, transport)</p> <p>Moyen-long termes : réforme réglementaire et structuration de ces services</p> |

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| Lutte contre le décrochage scolaire | Intégré dans le budget de l'Éducation nationale et du Développement social | <ul style="list-style-type: none"> - Réduire le nombre de décrocheurs de 295 000 (2024) à 200 000 (2026) - Développer les écoles de la deuxième chance - Renforcer l'accompagnement des élèves en difficulté | <ul style="list-style-type: none"> - Élèves à risque de décrochage - Jeunes en situation d'abandon scolaire | Court terme : mise en place d'un programme de soutien scolaire Moyen-long termes : réforme structurelle du système éducatif |
| Amélioration du système de formation professionnelle | Financements potentiels via le Fonds d'appui à la formation | <ul style="list-style-type: none"> - Adapter l'offre de formation aux besoins du marché du travail - Renforcer la professionnalisation des cursus éducatifs | <ul style="list-style-type: none"> - Étudiants et jeunes diplômés - Travailleurs en reconversion - Secteurs en demande de compétences | Court terme : adaptation des contenus de formation Moyen-long termes : mise en place d'une approche formation-emploi intégrée |

Source : élaboration des auteurs.

3. Forces et opportunités de la Feuille de route pour l'emploi au Maroc

La mise en œuvre de la Feuille de route pour l'emploi s'inscrit dans un contexte où le marché du travail marocain fait face à des défis structurels majeurs, mais également à des opportunités à exploiter. Cette stratégie se distingue par plusieurs atouts qui renforcent sa pertinence et son potentiel d'impact.

Des atouts structurants pour le marché du travail marocain

Le premier point fort de cette feuille de route réside dans la clarté de son positionnement en tant que priorité nationale. Le Maroc a placé l'emploi au cœur de son agenda politique depuis plusieurs années, et cette stratégie réaffirme l'engagement gouvernemental à répondre aux attentes des citoyens. Face à un chômage des jeunes diplômés en hausse et à des mutations économiques importantes, cette approche constitue un signal fort.

L'un des aspects majeurs de cette FRE est son approche globale, prenant en compte la diversité du tissu économique marocain. En intégrant les spécificités des secteurs agricole, industriel et tertiaire, ainsi que les besoins différenciés des chercheurs d'emploi – jeunes, femmes, travailleurs peu qualifiés –, elle apporte une réponse adaptée aux réalités du marché du travail. Cette vision intégrée est essentielle pour traiter efficacement les défis liés à l'emploi et renforcer la résilience économique du pays.

Le caractère mesurable des objectifs constitue un autre élément clé. L'expérience marocaine en matière de planification a démontré l'importance de fixer des objectifs quantifiables pour orienter les efforts et assurer un suivi rigoureux. Toutefois, l'enjeu réside dans la capacité à traduire ces engagements en actions concrètes, en tenant compte des disparités régionales et des contraintes économiques locales.

La diversification des initiatives constitue un levier stratégique majeur. En combinant des mesures spécifiques pour le secteur agricole, le soutien aux start-ups et aux TPME, ainsi que le renforcement des compétences numériques, cette Feuille de route adopte une approche

différenciée, mieux adaptée aux besoins des différentes régions et catégories socio-économiques. Par exemple, les régions rurales bénéficieront d'un soutien accru à l'agriculture et à la préservation des emplois, tandis que les zones urbaines verront un accent mis sur l'entrepreneuriat et la formation aux métiers d'avenir.

Un autre axe déterminant est l'importance accordée aux TPME, qui représentent la majorité du tissu économique marocain et un levier central pour la création d'emplois. L'accompagnement de ces entreprises, à travers l'accès aux financements et aux marchés publics, est un moteur fondamental de la croissance. Toutefois, il est impératif d'accélérer la simplification des procédures administratives et d'élargir les dispositifs d'appui pour maximiser l'impact de ces mesures.

L'amélioration du système de formation constitue également une avancée significative. L'inadéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché est une problématique persistante au Maroc. En renforçant l'implication des entreprises dans la définition des cursus et en développant les compétences numériques, cette Feuille de route ambitionne de mieux aligner la formation avec les besoins réels de l'économie. L'OFPPT joue un rôle clé dans ce processus, notamment à travers les Cités des Métiers et des Compétences, qui visent à moderniser l'offre de formation professionnelle.

Sur le plan social, la Feuille de route met l'accent sur l'inclusion, notamment en facilitant l'accès des femmes au marché du travail et en luttant contre la déperdition scolaire. Les défis liés aux inégalités de genre et aux disparités territoriales restent importants, et des mesures spécifiques, comme l'amélioration du transport pour les femmes et le renforcement des crèches, devraient favoriser une plus grande participation des femmes à l'activité économique. De plus, l'INDH (Initiative nationale pour le développement humain) joue un rôle fondamental dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Enfin, la gouvernance et le suivi des initiatives constituent un élément structurant pour garantir l'efficacité et la transparence des actions engagées. La mise en place de mécanismes de pilotage rigoureux, en impliquant la société civile et les partenaires sociaux, est indispensable pour assurer la bonne exécution des mesures et ajuster les stratégies en fonction des résultats obtenus.

Des opportunités à exploiter pour un marché du travail plus dynamique

La Feuille de route offre une occasion unique de transformer durablement le marché du travail marocain en capitalisant sur des stratégies d'investissement et de modernisation adaptées aux défis actuels.

Mobilisation des investissements : un moteur de croissance et d'emploi

L'une des premières opportunités réside dans l'attraction d'investissements, aussi bien nationaux qu'étrangers. En 2022, les flux d'Investissements Directs Étrangers (IDEs) au Maroc ont atteint 2,9 milliards USD, enregistrant une hausse de 8,3 % par rapport à l'année précédente, avant de tracer un repli ces dernières années, comme par ailleurs dans le monde. La dynamique positive des IDEs peut être renforcée par l'amélioration du climat des affaires, notamment à travers une simplification des procédures administratives, une réduction des délais de création d'entreprises et un cadre fiscal plus attractif.

Renforcer l'employabilité des jeunes : un impératif pour réduire le chômage

Le taux de chômage des jeunes âgés de 15 à 24 ans dépasse 30 %, malgré une montée en compétences progressive. Pour améliorer leur insertion professionnelle, la modernisation de la formation professionnelle est essentielle. Des initiatives comme les Cités des Métiers et des Compétences (CMC), qui visent à former plus de 34 000 jeunes par an, constituent des leviers clés. De plus, l'essor des compétences numériques représente une opportunité pour faciliter l'accès à des emplois qualifiés, notamment dans les secteurs du digital et de la technologie.

Réduction des inégalités : vers une croissance plus inclusive

Les disparités sociales et territoriales persistent, avec un taux de pauvreté plus élevé dans les zones rurales (près de 4 fois supérieur à celui des villes). Pour remédier à cette situation, des politiques ciblées doivent favoriser l'inclusion économique des populations vulnérables, en soutenant les projets entrepreneuriaux et en développant des zones d'activités économiques dans les régions les moins favorisées.

Modernisation du marché du travail : flexibilité et protection des travailleurs

L'adaptation de la réglementation aux évolutions économiques est indispensable. Aujourd'hui, près de 60 % des travailleurs évoluent dans l'informel, ce qui limite l'accès à la protection sociale. La mise en place de contrats de travail plus souples, adaptés aux nouvelles réalités du marché, pourrait encourager la formalisation de l'emploi tout en maintenant un équilibre entre sécurité et flexibilité.

Diversification économique : exploiter le potentiel des nouveaux secteurs

Le Maroc dispose d'un potentiel important pour développer des secteurs stratégiques à fort impact sur l'emploi, notamment :

- Les énergies renouvelables : avec des investissements estimés à 30 milliards USD d'ici 2030, ce secteur pourrait générer des milliers d'emplois verts,
- Le tourisme durable : il représente déjà 8 % du PIB national et emploie près de 500 000 personnes,
- L'agro-industrie : avec un objectif de 350 000 nouveaux emplois à l'horizon 2030 grâce à des programmes comme Génération Green.

Par ailleurs, l'intégration des considérations environnementales dans les politiques d'emploi devrait les inscrire dans une vision de croissance durable.

Compétitivité nationale et attractivité internationale

Pour renforcer sa compétitivité, le Maroc doit moderniser ses infrastructures et simplifier les démarches administratives. L'industrialisation croissante, avec des pôles comme Tanger Med, montre que le pays peut devenir un hub de production et d'exportation.

Transformation digitale et économie numérique

La digitalisation est un levier clé pour moderniser le marché du travail. Elle permet :

- Une meilleure transparence dans les services liés à l'emploi,
- Le développement du télétravail, qui concerne désormais près de 15 % des entreprises marocaines,
- La promotion des métiers du digital, avec une demande croissante dans des domaines comme l'intelligence artificielle et le développement web.

Économie sociale et solidaire : un modèle à valoriser

Encore sous-exploitée, l'économie sociale et solidaire (ESS) offre des solutions innovantes pour l'insertion professionnelle. Elle représente près de 3 % du PIB et pourrait générer des milliers d'emplois inclusifs en soutenant des initiatives locales, notamment pour les femmes et les jeunes.

La feuille de route représente donc une avancée significative dans la politique de l'emploi au Maroc. Son succès dépendra toutefois de sa mise en œuvre rigoureuse, de son adaptation aux spécificités régionales et de la mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés – gouvernement, entreprises, société civile et partenaires internationaux.

4. Scénarios hypothétiques : analyse et projection des indicateurs du marché du travail à la lumière de la Feuille de route

Cette section vise à fournir un cadre analytique pour l'évaluation et la projection des indicateurs du marché du travail, en lien avec les orientations définies par la Feuille de route pour l'emploi. L'objectif est d'analyser les dynamiques du marché du travail marocain en tenant compte des caractéristiques historiques et structurelles de l'économie, tout en mettant en perspective leurs impact sur l'emploi et le chômage.

L'analyse repose sur un modèle d'estimation des élasticités emploi-croissance, permettant d'identifier dans quelle mesure la croissance économique favorise la création d'emplois. À travers une approche basée sur les données et les projections économétriques, cette section vise à anticiper les évolutions du marché du travail à moyen terme et à évaluer la capacité de l'économie telle qu'elle se présente actuellement à atteindre les objectifs de la FRE.

Définition et justification du modèle

L'analyse du marché du travail s'inscrit dans un cadre où la relation entre la croissance économique et l'emploi joue un rôle central. Traditionnellement, les politiques économiques ont mis l'accent sur la croissance du PIB, sans toujours s'assurer de leur impact direct sur la création d'emplois. Cette section met en lumière l'importance de prendre en compte cette dynamique afin d'évaluer l'efficacité des réformes et d'ainsi orienter les choix stratégiques.

Le Maroc étant caractérisé par une structure économique diversifiée, avec des secteurs ayant des intensités d'emploi différentes (industrie, agriculture, services, etc.), l'intégration d'un cadre d'analyse permettant d'évaluer l'élasticité emploi-croissance s'avère essentielle. Cet indicateur permet de mesurer l'impact d'une variation du PIB sur l'emploi et constitue un outil clé pour projeter l'évolution du marché du travail en fonction des politiques mises en œuvre.

Données et sources utilisées

L'évaluation repose sur une collecte et une analyse de données issues de plusieurs sources :

- Les bases de données nationales, incluant les statistiques du Haut-commissariat au plan (HCP), la Banque centrale et les ministères concernés, qui fournissent des indicateurs détaillés sur l'emploi et la croissance.
- Les bases de données internationales, notamment celles du FMI (World Economic Outlook - WEO) et de l'Organisation internationale du travail (OIT), qui permettent de comparer les dynamiques marocaines aux tendances globales.
- Les données administratives et d'enquêtes fournies par les dispositifs de suivi des politiques publiques, en lien avec les mesures définies dans la Feuille de route.

Les principaux indicateurs étudiés sont :

- Le PIB réel, mesuré à prix constants pour neutraliser l'effet de l'inflation,
- L'emploi total, qui reflète le volume d'emplois créés ou perdus,
- Le taux de chômage, qui constitue un indicateur clé du marché du travail,
- La population active, comprenant les personnes en âge de travailler et en recherche d'emploi.

Méthodologie économétrique

L'analyse repose sur des techniques économétriques permettant d'estimer l'élasticité emploi-croissance et d'établir des projections selon plusieurs scénarios. Deux principales approches sont utilisées :

- Les régressions en séries temporelles, qui permettent d'identifier les tendances de long terme en analysant l'évolution des indicateurs sur une période étendue,
- Les estimations en panel, qui comparent les dynamiques de l'emploi entre plusieurs pays afin de dégager des tendances structurelles et d'identifier les spécificités marocaines.

L'élasticité emploi-croissance est estimée selon la relation suivante :

$$\ln(e_t) = \alpha + \rho_1 \ln(e_{t-1}) + \beta_1 \ln(y_t) + \theta' X_t + \omega_t$$

Où :

- e_t représente le niveau d'emploi à un instant donné,
- y_t est le niveau de production (PIB),
- X_t est un vecteur de variables de contrôle incluant des facteurs structurels (inflation, réglementation du marché du travail, etc.),
- ρ_1 et β_1 sont les coefficients estimés, qui indiquent respectivement la persistance de l'emploi et l'élasticité emploi-croissance.

Cette méthodologie permet de quantifier l'impact des mesures économiques sur l'emploi, et de simuler les effets des réformes structurelles sur la dynamique du marché du travail.

Tableaux de prévisions et scénarios

Une fois les élasticités estimées, l'analyse produit des **scénarios prospectifs** pour le marché du travail marocain. Ces scénarios permettent d'évaluer différentes trajectoires possibles en fonction des politiques mises en place et des tendances économiques.

Les prévisions incluent un **tableau des résultats à moyen terme**, mettant en évidence les évolutions prévues de l'emploi, du chômage et de la population active.

Les scénarios étudiés permettent de répondre à plusieurs questions stratégiques :

1. Quel taux de croissance est nécessaire pour stabiliser le chômage et atteindre les objectifs de la Feuille de route ?
2. Quel impact aura la réforme du marché du travail sur la création d'emplois ?
3. Quels sont les effets d'un ralentissement économique ou d'un choc exogène sur l'emploi ?

Plusieurs trajectoires sont envisagées :

- Scénario de stabilité : projection basée sur les tendances économiques actuelles,
- Scénario de réforme : impact d'une amélioration de l'élasticité emploi-croissance grâce aux politiques de la Feuille de route,
- Scénario de crise : simulation des effets d'un ralentissement économique sur l'emploi et le chômage.

Ces scénarios offrent une base analytique solide pour ajuster les politiques publiques et optimiser les leviers d'intervention pour atteindre les objectifs de la Feuille de route.

Résultats du scénario de stabilité

L'objectif de cette section est d'offrir un cadre méthodologique permettant d'évaluer les conditions pour atteindre les objectifs de la FRE à travers une analyse rigoureuse des indicateurs du marché du travail. En mobilisant des outils économétriques avancés et en intégrant des scénarios prospectifs, cette approche permettrait d'orienter les décisions politiques en fonction des évolutions économiques attendues et des réformes en cours. L'analyse ainsi menée constitue un levier essentiel pour assurer la cohérence et l'efficacité des actions entreprises en faveur de l'emploi.

La FRE fixe deux objectifs majeurs à horizon 2029 :

1. **Ramener le taux de chômage à 9 %** (contre 13,3 % en 2024),
2. **Créer 1,45 million d'emplois** pour absorber la demande et soutenir la croissance.

L'analyse des projections de l'emploi et du chômage pour 2024-2029 met en évidence des écarts significatifs entre les tendances actuelles et les objectifs fixés. L'interprétation des différents scénarios présentés permet d'évaluer la faisabilité de ces objectifs et les défis à relever.

a. Évolution de la population active et des besoins en emploi

En 2024, la force de travail est estimée à 12,3 millions de personnes, avec un taux de chômage de 13,3 %, soit environ 1,6 million de chômeurs. D'ici 2029, la population active devrait atteindre 12,8 millions, ce qui signifie que 500 000 nouveaux entrants viendront s'ajouter au marché du travail.

Ainsi, pour atteindre le plein emploi et absorber ces nouveaux travailleurs, au moins 2,1 millions d'emplois devront être créés (soit la somme des chômeurs actuels et des nouveaux entrants).

b. Scénario 1 : réduction du chômage à 9 %

- Pour atteindre l'objectif de la Feuille de route, l'emploi devrait croître de 9,2 % sur cinq ans, soit une croissance annuelle de 1,8 %,
- Cela nécessiterait une croissance annuelle du PIB réel de 7,9 %, compte tenu de l'élasticité actuelle de l'emploi (0,23, ce qui signifie qu'une augmentation de 1 % du PIB entraîne une augmentation de 0,23 % de l'emploi),
- Or, les projections de croissance du PIB pour 2025-2029 ne sont que de 3,5 %, bien en dessous du seuil requis de 7,9 %.

Sans une accélération significative de la croissance économique ou une augmentation de l'élasticité emploi-croissance (via des réformes favorisant l'emploi), atteindre un taux de chômage de 9 % d'ici 2029 semble hors de portée avec les tendances actuelles.

c. Scénario 2 : absorption des nouveaux entrants dans la population active

- Pour éviter une augmentation du chômage due à l'arrivée de 500 000 nouveaux travailleurs, l'emploi doit croître de 4,6 % sur cinq ans, soit 0,9 % par an,
- Cela nécessiterait une croissance annuelle du PIB de 4,0 %, un niveau légèrement supérieur aux prévisions actuelles (3,5 %).

Avec la trajectoire de croissance actuelle, il sera difficile d'absorber tous les nouveaux entrants sans une amélioration de la dynamique de création d'emplois. Toutefois, ce scénario est plus plausible dans les conditions actuelles que l'objectif de 9 % de chômage.

d. Scénario 3 : réduction du chômage de moitié (6,65 %)

- Pour diviser le chômage par deux, l'emploi devrait croître de 12,3 % sur cinq ans, soit 2,4 % par an,
- Cela nécessiterait une croissance annuelle du PIB de 10,4 %, un niveau extrêmement ambitieux, comparé aux tendances passées et aux prévisions futures.

Un tel objectif semble loin de portée sans une transformation structurelle majeure de l'économie. Il nécessiterait des réformes profondes sur le marché du travail et une forte attractivité des investissements.

e. Scénario 4 : tendance naturelle du marché du travail

- Sans réformes majeures, le taux de chômage projeté pour 2029 serait de 11,9 %, bien au dessus de l'objectif de 9 %.

f. Croissance historique et dynamique de l'emploi

- Croissance moyenne du PIB sur 2004-2024 : 4,3 %,
- Prévisions 2025-2029 : 3,5 %,
- Croissance annuelle de l'emploi historique : 1,0 %,
- Croissance annuelle de l'emploi prévue avec les tendances actuelles : 0,8 %.

La dynamique de croissance de l'emploi est insuffisante avec une croissance de **0,8 %**, alors que l'objectif nécessiterait **1,8 %**. L'élasticité emploi-croissance (**0,23**) est faible et doit être améliorée à travers des politiques favorisant l'emploi.

g. Conclusions et enjeux pour atteindre les objectifs de la Feuille de route

L'objectif de 1,45 million d'emplois : hors de portée sans transformation économique majeure. Avec une croissance annuelle prévue de 0,8 %, le pays ne créera qu'environ 500 000 emplois sur cinq ans, soit un tiers de l'objectif fixé (1,45 million). Pour y parvenir, soit l'élasticité de l'emploi doit être augmentée, soit la croissance doit être accélérée bien au-delà des prévisions actuelles.

Par ailleurs, l'objectif de 9 % de chômage est très ambitieux et difficilement réalisable. Sans une croissance de 7,9 % du PIB, un taux de chômage de 9 % semble hors d'atteinte.

Dans ce contexte, le levier clé est d'augmenter l'élasticité emploi-croissance. L'élasticité actuelle de 0,23 signifie qu'une hausse de 1 % du PIB n'entraîne qu'une hausse de 0,23 % de l'emploi. Les réformes doivent être mises en place pour :

- Stimuler les secteurs à forte intensité d'emploi (TPME, industries locales, services, agro-industrie),
- Améliorer l'environnement des affaires pour attirer davantage d'investissements créateurs d'emplois,
- Réduire les rigidités du marché du travail afin de favoriser l'embauche, notamment pour les jeunes et les femmes.

Au final, l'accélération de la croissance demeure incontournable. Une croissance de 3,5 % ne suffira pas. Pour se rapprocher des objectifs de la Feuille de route, un taux de 5 à 6 % serait plus réaliste, combiné à une augmentation de l'élasticité emploi-croissance.

Perspectives à moyen terme pour le chômage : 2024 - 2029

| <i>Situation en 2024</i> | |
|--|-------|
| Force du travail (millions) | 12,3 |
| Taux du chômage (pourcentage) | 13,3% |
| Chômeurs (millions) | 1,6 |
| Occupé-e-s (millions) | 10,7 |
| <i>Hypothèses pour 2029</i> | |
| Force du travail (millions) | 12,8 |
| <i>Scénarios pour 2024 - 2029</i> | |
| Nouveaux entrants dans la population active (millions) | 0,5 |
| Nombre total de chômeurs actuels et de nouveaux entrants | 2,1 |
| Élasticité de l'emploi | 0,23 |
| Scénario 1 : variation de l'emploi nécessaire pour atteindre l'objectif de 9 % de chômage (pourcentage) | 9,2% |
| Scénario 1 : croissance annuelle de l'emploi nécessaire pour atteindre l'objectif de 9 % de chômage (pourcentage) | 1,8% |
| Scénario 1 : taux de croissance annuel du PIB réel requis pour 2024 - 2029 (pourcentage) | 7,9% |
| Scénario 2 : variation de l'emploi nécessaire pour absorber les nouveaux arrivants (en pourcentage) | 4,6% |
| Scénario 2 : croissance annuelle en pourcentage de l'emploi nécessaire pour absorber les nouveaux arrivants (pourcentage) | 0,9% |
| Scénario 2 : taux de croissance annuel du PIB réel requis pour 2024 - 2029 pour absorber les nouveaux arrivants (pourcentage) | 4,0% |
| Scénario 3 : variation de l'emploi nécessaire pour réduire le chômage de 50 % (pourcentage) | 12,3% |
| Scénario 3 : croissance annuelle en pourcentage de l'emploi nécessaire pour réduire le chômage de 50 % (pourcentage) | 2,4% |
| Scénario 3 : taux de croissance annuel du PIB réel requis pour 2024 - 2029 afin de réduire le chômage de 50 % (pourcentage) | 10,4% |
| Scénario 4 : Taux de chômage à moyen terme basé sur les projections de croissance du PIB à moyen terme | 11,9% |
| Taux de croissance moyen du PIB réel, 2004 - 2024 (pourcentage) | 4,3% |
| Prévisions de croissance moyenne du PIB réel, 2025 - 2029 | 3,5% |
| Pourcentage annuel de croissance de l'emploi impliqué par la croissance historique et les estimations d'élasticité | 1,0% |
| Pourcentage annuel de croissance de l'emploi obtenu avec les prévisions de croissance et les estimations d'élasticité actuelles | 0,8% |

Source : élaboration des auteurs

5. Deux piliers de réussite pour la Feuille de route : système d'information et de gouvernance avec coordination des acteurs

La suite de ce Policy Paper consiste à analyser en profondeur les deux piliers de réussite pour la Feuille de route, à savoir le Système d'information et de gouvernance, accompagnée de la coordination des acteurs. Ces éléments clés sont essentiels pour assurer la mise en œuvre efficace et cohérente des stratégies en matière d'emploi, et leur analyse détaillée permettra de mieux comprendre les conditions de succès pour leur optimisation.

5.1. Vers une Gouvernance et une coordination optimisées entre les acteurs pour réussir l'exécution de la Feuille de route de l'emploi

La gouvernance de la Feuille de route pour l'emploi repose sur des mécanismes qui comprennent un cadre institutionnel structuré, des processus de suivi et d'évaluation, ainsi qu'un engagement fort des acteurs territoriaux et du secteur privé. Toutefois, plusieurs défis doivent être relevés pour maximiser l'impact des politiques et garantir une mise en œuvre réussie.

5.1.1. Pilotage et coordination

La gouvernance de la Feuille de route repose sur un dispositif de pilotage à trois niveaux : un comité ministériel de l'emploi présidé par le chef du gouvernement, chargé de l'orientation stratégique, un comité de suivi et de pilotage en charge de la mise en œuvre et du suivi opérationnel, et une unité de collecte et d'analyse des données, dédiée à la centralisation des informations pour une prise de décision éclairée. Cette structure permet une approche intégrée, favorisant la synergie entre les différents ministères et acteurs économiques. Néanmoins, la bureaucratie excessive et le manque de coordination entre les acteurs nationaux et régionaux représentent des obstacles potentiels à une mise en œuvre fluide et rapide des actions. Afin d'y remédier, il est nécessaire de définir clairement les rôles et responsabilités de chaque partie prenante et de simplifier les processus décisionnels pour accélérer l'action.

5.1.2. Suivi et évaluation des politiques publiques

Le suivi des politiques publiques est soutenu par une base de données unique sur l'emploi, associée à un cadre budgétaire unifié, le Fonds d'appui à l'emploi. Ce mécanisme améliore la transparence et l'efficacité des programmes, tout en offrant une meilleure visibilité des actions entreprises. Cependant, il nécessite une attention particulière pour assurer une collecte de données exhaustive et fiable, éviter les lenteurs administratives dans l'allocation des fonds, et garantir que les ressources sont allouées en fonction des besoins réels du marché du travail, et non pas uniquement selon des critères administratifs. Une évaluation régulière de l'efficacité des programmes financés par le Fonds est également cruciale pour ajuster les stratégies et maximiser l'impact sur l'emploi.

5.1.3. Décentralisation et ancrage territorial

Les collectivités territoriales, et particulièrement les Centres régionaux d'investissement (CRI), jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre des politiques d'emploi à l'échelle locale. L'ancrage

territorial permet de mieux prendre en compte les spécificités locales dans la création d'emplois et d'encourager la participation active des régions et des communes. Cependant, il est nécessaire de développer des stratégies régionales différenciées qui répondent aux besoins locaux spécifiques et de renforcer les capacités institutionnelles des collectivités locales en leur fournissant des ressources accrues et des formations adaptées.

5.1.4. Partenariat public-privé et engagement des entreprises

Le partenariat public-privé est essentiel pour garantir la création d'emplois durables, et la Feuille de route prévoit des incitations fiscales et des subventions pour encourager l'embauche et l'entrepreneuriat. Ces initiatives favorisent la création d'emplois directs et une meilleure adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail. Il est essentiel d'introduire des contrats incitatifs pour les grandes entreprises, en particulier pour favoriser l'embauche des jeunes diplômés. Par ailleurs, la simplification des procédures administratives permettra de faciliter l'accès des PME aux subventions et autres formes d'aide.

5.1.5. Inclusion sociale et équité de genre

L'inclusion des femmes et des jeunes sans emploi constitue un volet majeur de la gouvernance de la Feuille de route pour l'emploi. Cependant, des obstacles socioculturels, ainsi que l'insuffisance des infrastructures adaptées (transports, garde d'enfants), continuent de freiner leur pleine participation. Pour répondre à ces challenges, il est proposé de développer des infrastructures adaptées, telles que des garderies en milieu professionnel et des transports sécurisés. L'inclusion des personnes non diplômées dans les programmes de formation et d'insertion est également un aspect essentiel de cette approche.

5.2 : Vers un système d'information intégré pour optimiser l'exécution de la Feuille de route de l'emploi

L'analyse de la dimension du système d'information comme condition essentielle de la réussite de l'opérationnalisation de la Feuille de route du gouvernement dans le domaine de l'emploi peut être abordée en plusieurs points. En mettant l'accent sur les acquis et les défis à relever, nous pouvons structurer l'analyse comme suit :

5.2.1. L'importance du système d'information dans la mise en œuvre de la feuille de route

Le système d'information (SI) joue un rôle central dans l'efficacité et la transparence de l'exécution des politiques publiques liées à l'emploi. Il permet d'assurer une coordination optimale entre les différents acteurs et parties prenantes, de collecter et analyser les données nécessaires pour évaluer l'impact des mesures, et de faciliter la prise de décisions. Un SI performant garantit que les programmes sont mis en œuvre de manière rapide, précise et transparente, tout en permettant un suivi des indicateurs clés, comme le taux de création de nouveaux emplois ou l'efficacité des mesures de soutien à l'entrepreneuriat et aux petites entreprises.

5.2.1. Les défis à relever pour un système d'information efficace

- Interconnexion des systèmes : les différents ministères et agences responsables de la mise en œuvre des politiques de l'emploi (ministère de l'Économie, ministère de l'Agriculture, etc.) doivent interconnecter leurs systèmes d'information. La

fragmentation des données reste un défi majeur pour assurer une coordination harmonieuse entre les parties prenantes.

- **Accessibilité et inclusivité** : pour que le système d'information soit véritablement efficace, il doit être accessible à tous les acteurs concernés, y compris les petites entreprises et les travailleurs du secteur informel, souvent en dehors du circuit formel des données. L'inclusion des zones rurales et éloignées, notamment à travers la mise en place de plateformes adaptées, est cruciale.
- **Renforcement des compétences en gestion des SI** : une formation continue des responsables des systèmes d'information et des utilisateurs finaux est nécessaire. L'implémentation du SI doit être accompagnée de sessions de formation pour garantir que les données soient bien exploitées et utilisées pour l'analyse et la prise de décision.

6. Renforcer l'impact de la Feuille de route pour l'emploi : recommandations clé

Face aux défis structurels du marché du travail au Maroc, la Feuille de route pour l'emploi constitue une réponse ambitieuse. Toutefois, pour garantir son efficacité, il est essentiel d'approfondir plusieurs dimensions, notamment l'opérationnalisation des initiatives, l'intégration des parties prenantes et la mise en place de mécanismes de suivi rigoureux.

Élaborer des plans d'action détaillés

Une feuille de route sans plans d'action précis risque de manquer d'efficacité. L'opérationnalisation de chaque initiative doit détailler le « comment », en définissant les actions concrètes, les parties prenantes impliquées et les indicateurs de suivi. Dans un contexte administratif souvent complexe, des plans d'action clairs permettent de mieux coordonner les efforts et d'assurer la responsabilité des acteurs concernés.

Prenons l'exemple de la simplification des procédures administratives. Un plan d'action efficace devrait identifier les démarches spécifiques à alléger, préciser les ministères concernés, fixer des indicateurs de performance (réduction du temps de traitement, baisse du nombre de documents requis) et établir un calendrier précis. Pour garantir une mise en œuvre efficace, il est essentiel d'impliquer non seulement les ministères compétents, mais aussi les agences gouvernementales, les experts techniques et les représentants du secteur privé.

Définir des indicateurs précis et des cibles claires

L'absence d'indicateurs clés de performance (KPI) et de calendriers détaillés compromet la capacité à évaluer les progrès réalisés. Par exemple, l'objectif de créer 422 500 emplois gagnerait en clarté s'il précisait la nature des postes concernés (qualité, secteurs d'activité), le taux d'insertion post-formation ou encore l'impact sur la réduction du chômage.

Il est recommandé d'établir des indicateurs précis tels que le taux d'insertion professionnelle, les types de contrats générés, l'évolution des salaires moyens par secteur ou encore la satisfaction des employeurs et des employés. Chaque initiative devrait être assortie d'un calendrier détaillé afin de garantir une mise en œuvre progressive et mesurable.

Renforcer la coordination et la synergie

Une meilleure coordination entre les acteurs de l'emploi permettrait d'éviter les doublons et d'optimiser les ressources disponibles. Dans un pays où plusieurs institutions interviennent sur ces questions, une gouvernance cohérente est indispensable pour assurer l'efficacité des mesures.

La création d'un comité interministériel de haut niveau, chargé de superviser la mise en œuvre de la Feuille de route, serait un levier puissant. Ce comité, piloté par le Chef du gouvernement ou un ministre délégué, impliquerait les ministères concernés (Emploi, Économie, Éducation, Industrie), les agences publiques (ANAPEC, OFPPT) ainsi que les représentants des régions et des partenaires sociaux. Des réunions régulières assureraient une coordination efficace et un suivi rigoureux des avancées.

Associer les acteurs locaux et le secteur privé

L'implication des entreprises, des ONG et des collectivités locales est essentielle pour adapter les politiques d'emploi aux réalités du terrain. Une approche centralisée, sans ancrage local, risque de limiter l'impact des initiatives.

Dans le cadre de la lutte contre le décrochage scolaire, par exemple, la mobilisation des entreprises locales et des associations de parents d'élèves permettrait de mieux comprendre les obstacles rencontrés et de proposer des solutions adaptées. De même, des partenariats public-privé devraient être mis en place pour aligner la formation professionnelle sur les besoins du marché, avec un engagement du secteur privé pour cofinancer certaines actions.

Analyser en profondeur les besoins du marché du travail

Une politique de l'emploi efficace repose sur une bonne compréhension des besoins en compétences des entreprises. Dans un marché du travail en mutation, disposer de données fiables et actualisées est crucial pour orienter les formations et les incitations à l'embauche.

Il est recommandé d'accélérer la mise en place d'un système intégré d'information sur le marché du travail et de mener une étude nationale sur les besoins en main-d'œuvre, en partenariat avec les Chambres de commerce, les associations professionnelles et les agences de recrutement. L'ANAPEC et l'OFPPT pourraient être mobilisés pour collecter et analyser ces données, afin d'identifier les secteurs porteurs et les compétences émergentes. À terme, la mise en place d'un observatoire des métiers et des compétences permettrait de suivre l'évolution du marché du travail et d'anticiper les transformations à venir.

Intégrer une approche structurée pour l'économie informelle

L'économie informelle représente une part importante de l'emploi au Maroc, mais elle est souvent synonyme de précarité et d'absence de protection sociale. Une politique proactive visant à intégrer progressivement ces travailleurs dans le secteur formel est nécessaire.

Pour cela, il conviendrait de simplifier les démarches administratives pour la création d'entreprises et la déclaration des travailleurs, tout en offrant des incitations fiscales et financières aux employeurs qui régularisent leurs employés. Par ailleurs, des programmes de formation et de requalification professionnelle pourraient être proposés aux travailleurs

informels afin d'améliorer leur employabilité. La mise en place d'un régime de protection sociale adapté pour les indépendants et les petites entreprises serait un levier déterminant pour sécuriser ces emplois.

Renforcer l'approche genre et la lutte contre les discriminations

Si la Feuille de route prévoit certaines mesures pour améliorer l'accès des femmes à l'emploi, notamment via le développement des infrastructures (crèches, transport), elle ne prend pas suffisamment en compte les barrières socioculturelles et les discriminations en milieu professionnel.

Il est essentiel de mettre en place des politiques actives de lutte contre les stéréotypes de genre et le harcèlement au travail. Sensibiliser les entreprises à ces enjeux, promouvoir la formation des femmes dans les secteurs porteurs et renforcer les dispositifs d'appui aux femmes entrepreneures sont autant de leviers à activer.

Promouvoir l'innovation et la digitalisation

L'innovation et la transformation numérique représentent des opportunités majeures pour dynamiser le marché de l'emploi. Soutenir les start-ups, développer les compétences numériques et encourager l'adoption des nouvelles technologies par les entreprises sont des impératifs pour accroître la compétitivité du pays.

La création d'incubateurs et d'accélérateurs de start-ups, le déploiement de programmes de financement pour les entreprises innovantes et le renforcement des formations aux compétences numériques dès le secondaire et à l'université constituent des mesures prioritaires. Par ailleurs, la généralisation du haut débit dans les zones rurales favoriserait un accès équitable aux opportunités numériques.

Intégrer les enjeux environnementaux dans la stratégie d'emploi

Le changement climatique impacte directement l'emploi, notamment dans l'agriculture, le tourisme et la pêche. Il est impératif de promouvoir les emplois verts, de soutenir les entreprises qui adoptent des pratiques durables et de développer les compétences liées à la transition écologique.

Des incitations devraient être mises en place pour encourager les projets en énergies renouvelables, l'agriculture biologique et l'écotourisme. Parallèlement, des programmes de formation aux métiers verts contribueraient à préparer la main-d'œuvre aux nouveaux défis environnementaux.

Mettre en place un système de suivi et d'évaluation rigoureux

Un dispositif de suivi transparent et rigoureux est indispensable pour mesurer l'impact des initiatives. Il est nécessaire de définir des indicateurs de performance précis et mesurables, d'assurer une collecte de données régulière et d'organiser des évaluations indépendantes pour ajuster les actions en cours.

Le développement d'une plateforme de suivi en ligne, accessible aux parties prenantes et au grand public, garantirait une meilleure transparence et favoriserait l'engagement des citoyens.

Mobiliser des ressources adéquates et assurer la transparence

Enfin, le succès de cette Feuille de route repose sur une allocation budgétaire suffisante et une gestion transparente des ressources. Il est crucial de garantir une bonne répartition des financements, d'assurer un contrôle efficace des dépenses et de diversifier les sources de financement, notamment via des partenariats avec le secteur privé et les bailleurs de fonds internationaux.

La réussite dépendra alors fortement de l'exécution rigoureuse des programmes, de l'adaptabilité aux changements économiques et de la coordination efficace entre les acteurs concernés. La réussite de cette Feuille de route dépendra d'une mise en œuvre efficace et coordonnée entre les différents acteurs publics et privés. Les principaux défis résident dans la synergie intersectorielle, la capacité d'absorption des financements et l'évaluation rigoureuse de l'impact des mesures déployées. Une gouvernance agile et un suivi rigoureux seront ainsi des leviers essentiels pour transformer cette vision en un levier de développement concret et durable.

Conclusion

La Feuille de route pour l'emploi marque une étape décisive dans la refonte des politiques publiques visant à répondre aux défis structurels du marché du travail marocain. En fixant des objectifs ambitieux – ramener le taux de chômage à 9 % d'ici 2030 et créer 1,45 million de nouveaux emplois –, elle propose une approche intégrée, combinant soutien aux TPME, réforme du système de formation, promotion de l'insertion des femmes et des jeunes, et renforcement des politiques actives d'emploi.

Toutefois, la réussite de cette stratégie repose sur plusieurs conditions essentielles. La mise en œuvre effective des mesures annoncées nécessitera une coordination accrue entre les acteurs publics et privés, ainsi qu'une optimisation des ressources disponibles pour éviter la dispersion des efforts et garantir des résultats concrets. La gouvernance du marché du travail devra être renforcée à travers la mise en place de mécanismes de pilotage clairs, favorisant une exécution agile et réactive face aux évolutions économiques et sociales.

Par ailleurs, la modernisation du marché du travail ne pourra être pleinement efficace sans une intégration accrue de l'économie informelle, une meilleure adéquation entre formation et besoins du marché, et une accélération de la transition numérique et écologique. L'adoption d'une approche sensible au genre sera également un levier majeur pour favoriser l'accès des femmes à des emplois de qualité et réduire les inégalités structurelles.

Enfin, le suivi rigoureux et l'évaluation continue des résultats seront déterminants pour ajuster les politiques en temps réel et garantir la réalisation des objectifs fixés. La mise en place d'un système d'information performant et d'indicateurs de performance clairs permettra d'assurer la transparence et la redevabilité des actions entreprises.

La Feuille de route pour l'emploi représente donc une opportunité unique pour instaurer un marché du travail plus résilient, inclusif et dynamique. Néanmoins, son succès reposera sur la capacité du Maroc à transformer cette vision stratégique en actions concrètes, alignées sur les réalités du terrain et soutenues par un engagement fort de l'ensemble des parties prenantes.

Références

Abdih, Y., Behar, A., Cevik, S., Chami, R., Dougherty-Choux, L., Furceri, D., Janus, N., & Zimand, P, 2012, "A Template for Analyzing and Projecting Labor Market Indicators," Munich Personal RePEc Archive.

Circulaire 04/2025 du Chef du gouvernement, publiée le 26/02/2025, relatif à la mise en œuvre de la Feuille de route pour la mise en œuvre de la politique de l'emploi du gouvernement.

Dahir n° 1-22-76 du 14 jourmada I 1444 (9 décembre 2022) portant promulgation de la loi-cadre n° 03-22 formant Charte de l'investissement.

Kapsos, S., 2005, "The Employment Intensity of Growth: Trends and Macroeconomic Determinants," ILO Employment Strategy Paper (Geneva: International Labor Organization).

Loungani, P. and R. Salgado, 2012, "Jobs and Growth Working Group : Progress Report, Memorandum to Management," May 1. (Washington : International Monetary Fund).

Prakash Loungani, 2017. "International Jobs Report : Edition 2017," Books & Reports, Policy Center for the New South, Number 1703.

Rapports annuels de l'ANAPEC.

Rapports annuels de la Cour des Comptes.

Rapports annuels du Haut-commissariat au plan.

Rapports annuels du ministère de l'Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences sur le marché du travail.

World Bank, 2011, "Investing for Growth and Jobs," Middle East and North Africa Economic Developments and Prospects (Washington : World Bank).

À PROPOS DES AUTEURS



AOMAR IBOURK

Aomar Ibourk est professeur de méthodes quantitatives et d'économie sociale à l'Université Cadi Ayyad de Marrakech, économiste et Senior Fellow au Policy Center for the New South. Ses domaines de recherche portent sur l'économétrie appliquée, le marché du travail, l'économie de l'éducation et l'économie du développement. Il est également directeur du Groupe de Recherche en Économie et en Sciences Sociales (GRES) au sein de la même université. Ses travaux s'intéressent aux méthodologies économétriques appliquées aux sciences sociales, notamment à l'économie du travail, à l'économie de l'éducation et au développement. Sa thèse doctorale porte sur la "Contribution à l'économétrie à travers le processus d'appariement sur le marché du travail : Approches macro et microéconométriques du marché du travail marocain".



TAYEB GHAZI

Tayeb Ghazi est économiste senior au Policy Center for the New South. Il est également membre du Groupe de recherche en économie sociale et solidaire de l'Université Cadi Ayyad et titulaire d'un master en finance appliquée de cette même université. Ses travaux portent actuellement sur le marché du travail, l'éducation, la migration ainsi que certains aspects du commerce international dans les pays en développement.

À PROPOS DU POLICY CENTER FOR THE NEW SOUTH

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

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

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles de l'auteur.

Policy Center for the New South

Rabat Campus of Mohammed VI Polytechnic University,
Rocade Rabat Salé - 11103
Email : contact@policycenter.ma
Phone : +212 (0) 537 54 04 04
Fax : +212 (0) 537 71 31 54

www.policycenter.ma

