

**Conférence internationale "Emploi et développement : pour
des politiques publiques centrées sur l'emploi"**

5 novembre 2019

RAPPORT DE SYNTHÈSE

JANVIER 2020

Table des matières

1. Le marché de l'emploi au niveau mondial	4
1.1. Situation actuelle	4
1.2. Enjeux.....	5
1.3. Scénarios à l'horizon 2030-2050	7
2. Le marché de l'emploi au Maroc	9
2.1. Etat des lieux	9
2.2. Politiques mises en place en faveur de l'emploi	10
3. La nécessité d'un nouveau modèle de développement inclusif et créateur d'emplois	12
4. Vers de nouvelles politiques centrées sur l'emploi	14
4.1. Sur le plan du capital humain	15
4.2. Sur le plan législatif et réglementaire	17
4.3. Sur le plan économique et financier	18
4.4. Sur le plan spécifique à l'"emploi"	19
4.5. Zoom sur les retours d'expériences de deux entreprises privées marocaines créatrices d'emplois	20

Le Collège "Etudes stratégiques et développement économique", relevant de l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques, et l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES) ont conjointement organisé, le 5 novembre 2019, une conférence internationale intitulée "Emploi et développement : pour des politiques publiques centrées sur l'emploi".

Par cette initiative, l'IRES et le Collège "Etudes stratégiques et développement économique" ont souhaité contribuer à la réflexion sur une question cruciale qui interpelle les décideurs dans l'ensemble des pays, particulièrement, ceux disposant d'une population jeune, souvent diplômée mais sans horizon professionnel clair et ce, dans un contexte d'émergence rapide de technologies disruptives parmi lesquelles figure la révolution numérique.

La conférence s'est déroulée en quatre sessions :

- La première session a traité des enjeux et des contraintes inhérents à la problématique de l'emploi.
- La seconde session a été dédiée à la question du modèle de développement, de l'emploi et de l'inclusivité.
- La troisième session s'est intéressée au capital humain et aux mobilités.
- La quatrième session, a pris la forme d'un panel, pour s'atteler à l'identification des stratégies de réponse à la question de l'emploi.

La présence de représentants d'organisations internationales, d'acteurs institutionnels nationaux, d'académiciens, d'experts universitaires marocains et étrangers ainsi que de chefs d'entreprises a constitué une occasion idoine pour proposer des idées innovantes à même de faciliter la conception de politiques publiques centrées sur l'emploi.

Le présent rapport de synthèse tente de reprendre les points de convergence des communications présentées lors de cette conférence internationale ainsi que les principales idées émanant des débats.

* * * * *

1. Le marché de l'emploi au niveau mondial

1.1. Situation actuelle

Le marché de l'emploi au niveau mondial se caractérise, principalement, par une sous-utilisation de la main d'œuvre, par la précarité des travailleurs, par la persistance des inégalités de genre et par une faible intégration des jeunes.

La sous-utilisation de la main-d'œuvre est imputable aux inadéquations entre l'offre et la demande de main-d'œuvre sur le marché de l'emploi. D'après les données de l'Organisation internationale du travail, le chômage touche 172 millions d'actifs dans le monde. Le sous-emploi, qui est en partie lié au temps de travail, concerne quant à lui 145 millions employés parmi 3,3 milliards de personnes actives occupées. En outre, 140 millions parmi les 2,2 milliards de personnes inactives âgées de plus de 15 ans constituent une main d'œuvre potentielle. Il s'agit, notamment, des hommes et des femmes au foyer ainsi que des étudiants qui ne travaillent pas en complément de leurs études et qui peuvent être intégrés au niveau du marché du travail.

En ce qui concerne **la précarité au niveau du marché de l'emploi**, l'Organisation internationale du travail révèle que 20% des travailleurs étaient, en 2018, dans une situation de pauvreté modérée et près de 15% étaient dans une situation d'extrême pauvreté et ceci en dépit du fait qu'ils occupent un emploi rémunéré. Ces données remettent en question le fonctionnement du marché du travail qui est censé permettre aux travailleurs d'accéder à un mode de vie décent.

S'agissant **des inégalités de genre**, d'après l'Organisation internationale du travail, seules 47,9% des femmes actives ont accès au marché du travail dans le monde contre 74,9% d'hommes actifs. De plus, 18% des femmes actives occupées sont des travailleurs familiaux contre seulement une proportion de 6% pour les hommes. L'inégalité de genre se reflète, également, au niveau des fonctions de *management* dont 73% sont occupées par des hommes. À cela, s'ajoutent la ségrégation de l'emploi par activité et par profession, qui rend certains domaines inaccessibles aux femmes, ainsi que l'obligation pour celles-ci d'effectuer du travail domestique ou de soins non rémunérés.

Ces inégalités structurelles sont accompagnées par un écart salarial pondéré marqué : pour la même fonction, les femmes reçoivent, en moyenne, un revenu inférieur de 19% à celui des hommes, selon l'Organisation internationale du travail.

Pour ce qui est de **la faible intégration des jeunes au marché de l'emploi**, il sied de relever que **plus d'un jeune sur cinq dans le monde est inclus dans la catégorie des NEET** (*Not in Education, Employment or Training*). Le ratio est plus élevé encore chez les jeunes femmes. Cette situation interroge l'évolution du marché mondial de l'emploi et rend nécessaire son adaptation afin d'absorber les nouveaux arrivants.

1.2. Enjeux

Le marché mondial de l'emploi doit faire face à un certain nombre d'enjeux liés, notamment, à la démographie, à la transformation digitale et au changement climatique.

L'augmentation de l'âge médian de la main d'œuvre aura des effets négatifs sur le marché du travail. Selon l'Organisation internationale du travail, l'âge médian devrait passer de 36 ans en 2000 à plus de 40 ans à l'horizon 2030, avec une augmentation bien plus conséquente au niveau de la région Asie-Pacifique en particulier.

Quant à **la transformation digitale ou numérique**, elle constitue certainement l'un des éléments les plus saillants des changements que connaît le monde du travail. La croissance exponentielle du numérique transforme en profondeur le monde économique et le domaine de l'emploi en favorisant, notamment, les grandes plateformes numériques. Cette nouvelle donne engendre une dynamique double : d'une part, une destruction d'emplois et, d'autre part, la création d'emplois de nouvelle nature, en particulier, dans le domaine de la programmation et celui des *data*.

Les exemples britanniques et américains illustrent l'impact de l'accélération numérique avec des destructions d'emplois dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie, des mines ainsi que dans certains types de services. En revanche, la transformation numérique a engendré une création importante d'emplois, notamment, dans les secteurs des services, de l'éducation, de la santé et de la finance.

L'émergence de la robotique et de l'intelligence artificielle va, sans nul doute, accélérer la tendance et permettre une **plus grande automatisation des emplois**. L'intelligence artificielle dote les machines de la capacité de prise de décision et leur permet de réaliser des tâches de plus en plus complexes. L'éventualité d'un futur chômage technologique est posée avec acuité. Tenant compte des coûts élevés de l'automatisation et de l'intelligence artificielle, certains scientifiques pensent que l'apparition du chômage technologique est peu probable actuellement.

Par ailleurs, la multiplication des plateformes et le recours plus fréquent à l'*outsourcing* **modifient l'organisation du travail**, transforment la nature des liens entre les travailleurs et diminuent le recours au dialogue social.

Les effets de la transformation numérique ne touchent pas les pays de la même manière ni même avec la même ampleur. La rapidité d'absorption de la technologie constitue dès lors un élément central dans la détermination de l'impact qu'aurait cette transformation d'un pays à l'autre. La transformation numérique pourrait, également, avoir pour effet l'accélération d'opérations de localisation ou de relocalisation impactant, par ricochet, différemment le domaine de l'emploi.

La transformation numérique favorise la forte **croissance de l'emploi indépendant** à travers le monde. D'après les données de la Banque mondiale, ce type d'emploi a dépassé l'emploi de main d'œuvre d'un point de vue quantitatif et se situe désormais en deuxième position derrière le travail salarié. Des notions comme "groupement d'employeurs", "partage de l'emploi", "travail par bons", "*management* de transition", "travail occasionnel", "travail nomade via les technologies de l'information et de la communication", "emploi de masse" et "travail en portefeuille" représentent désormais de nouvelles formes d'emploi.

Trois mécanismes ouvrent la possibilité d'avoir des revenus sans être en situation d'emploi : disposer d'une rente, recourir à la vente des données ou instaurer un revenu universel de base.

Au vu de toutes ces évolutions, il semble indispensable pour les pouvoirs publics de s'outiller afin de mieux faire face à la révolution numérique en adoptant, notamment, des politiques publiques à même de relever les nouveaux défis qui y sont liés. A cet effet, il paraît pertinent d'opérer une adaptation institutionnelle et d'œuvrer pour le renforcement des protections sociales et pour un développement plus inclusif.

En ce qui concerne le changement climatique, il impactera certainement le marché de l'emploi au niveau mondial. Selon l'Organisation internationale du travail, le stress thermique pourrait, par exemple, réduire le nombre d'heures travaillées de 2,2% à l'horizon 2030, ce qui correspond à environ 2.400 milliards de dollars de PIB mondial. En particulier, les prévisions de la même organisation indiquent que le stress thermique aurait des répercussions importantes sur le marché de l'emploi en Asie du Sud et du Sud-Est ainsi qu'en Afrique centrale et de l'Ouest.

Une transition vers une économie verte pourrait transformer les défis climatiques en atouts en permettant la création de nouveaux emplois. A titre illustratif, l'Organisation internationale du travail estime que la réduction des émissions de gaz à effet de serre conduirait, à l'horizon 2030, à créer 24 millions d'emplois et n'en détruirait que 6 millions, ce qui revient à une création nette de 18 millions d'emplois. Dans le même sillage, le recours à l'économie circulaire devrait créer 6 millions d'emplois supplémentaires, selon la même organisation.

Face à ces différents enjeux, l'avenir du marché du travail est tributaire de l'élaboration d'un programme d'actions, centré sur l'élément humain. L'Organisation internationale du travail a proposé, dans son rapport intitulé "Travailler pour bâtir un avenir meilleur", d'investir massivement dans le capital humain, dans les institutions du travail et dans le travail décent et durable.

1.3. Scénarios à l'horizon 2030-2050

A l'horizon 2030-2050, les modes de production de la valeur et les emplois y associés, sont à différencier en fonction de scénarios caractéristiques, relatifs à l'organisation des affaires du monde. La question qui se pose est la suivante : comment le monde et, en particulier, le marché de l'emploi vont-ils s'organiser, compte tenu des différents enjeux susmentionnés ?

Le premier **scénario est tendanciel** et ne constitue au final, que la continuation de la situation actuelle. Dans ce scénario, le monde n'a pas de centre et ses activités s'organisent, au plan régional, de manière plus ou moins cohérente. La démondialisation en tant que demande sociale favorise ce phénomène de fragmentation. Le monde est réparti en zones économiques et d'influence et la globalisation atteint ses limites. Ce scénario qui prévoit la persistance des fragilités du marché de l'emploi dans le contexte d'un "monde fragmenté", entre les pays mais aussi au sein même de ces derniers, reste peu viable sur le long terme.

Compte tenu des enjeux précédemment mentionnés, trois autres scénarios peuvent être envisagés :

- **Le scénario "People First"**, qui consacre les besoins de la population et place la création d'emplois en tête des priorités. Ce scénario semble pertinent et à même de pallier la sous-utilisation de la main d'œuvre et aux inégalités de genre puisqu'il privilégie la valeur inclusive. Il pourrait apporter, également, des réponses aux enjeux liés au réchauffement climatique car les préoccupations environnementales y occupent une place centrale.

- **Le scénario "Tout plateformes"** est lié à la transformation digitale. Fortement orienté vers la valeur compétitive, il implique une transformation fondamentale du marché du travail. Les activités s'organiseraient autour de plateformes digitales, disposant du pouvoir de répartition de la valeur. Les emplois à la fois stables et précaires s'aligneraient sur les besoins de l'agilité "plateformique".
- **Le scénario "Africa Voice"** consacre l'émergence du continent africain, sa créativité ainsi que ses capacités propres. Dans le cadre de ce scénario, l'Afrique devrait créer des emplois et des activités dans de nombreux secteurs. L'agriculture, le tourisme, la science, la culture et la technologie constituent des secteurs d'investissement à long terme, reconnus, autour de systèmes de production agiles et disposant d'une véritable autonomie décisionnelle.

Chacun de ces scénarios peut faire l'objet de deux variantes :

- **L'hybridation**, autrement dit la multiplication des formes d'emplois, afin de satisfaire aux exigences du capitalisme "plateformique". Les emplois sont souvent instables dans leurs modalités d'exercice et leur étendue, mais ils présupposent une autonomie des individus, désormais considérés comme agents autonomes de production, coordonnés par les plateformes.
- **La consolidation** part du constat que de nombreux emplois dans les pays en développement - à ce jour pour l'essentiel de nature informelle et vulnérable - deviendront standards et à dominante salariée. Il s'agit d'un effet de rattrapage des pays du Sud du fait, notamment, de la multiplicité des besoins en emplois du secteur productif et de la nécessité d'établissement de relations stables entre employeurs et employés.

Le scénario "Africa Voice" est plus concerné par la consolidation que par l'hybridation, compte tenu de la nature principalement informelle du marché de l'emploi en Afrique. Le continent africain a besoin de se développer et d'assurer l'accès de sa jeunesse à des emplois décents. La construction de la zone de libre-échange continentale constitue un exemple pertinent d'une politique qui s'inscrit pleinement dans le cadre de ce scénario.

2. Le marché de l'emploi au Maroc

2.1. Etat des lieux

Le marché de l'emploi marocain est caractérisé par une grande hétérogénéité que ce soit au niveau de l'offre ou de la demande de travail. Il se distingue, notamment, par un taux d'activité bas, comparativement à la plupart des pays émergents, par un niveau de chômage relativement élevé et par la précarité de certaines catégories de travailleurs.

Les évolutions récentes de la démographie au Maroc et, en particulier, les transformations profondes de la structure de la pyramide des âges, ne sont pas sans conséquence sur le marché national de l'emploi.

Malgré l'augmentation substantielle et continue de la population âgée de 15 ans et plus, **le taux d'activité au Maroc est en net recul**, passant de plus de 54% en 1999 à environ 47% en 2018, selon le Haut-Commissariat au Plan. Cette tendance concerne aussi bien les hommes que les femmes. La population inactive en âge d'occuper un emploi augmente, ainsi, plus rapidement que la population active, notamment, en raison du prolongement de la durée des études et de la part importante des femmes aux foyer.

Le taux d'activité varie considérablement selon le genre. En 2018, le taux d'activité des femmes n'est que de 22% contre plus de 71% chez les hommes, selon le Haut-Commissariat au Plan. Il s'agit du taux d'activité des femmes le plus bas au Maghreb.

Quoiqu' en régression, passant de 12% entre 1999 et 2008 à 9,5% entre 2009 et 2018, **le taux de chômage au Maroc demeure relativement élevé**¹. Dans un contexte économique international moins porteur que par le passé, **le chômage touche surtout les jeunes**, pour des considérations liées, entre autres, à l'inadéquation entre la formation et les besoins du marché du travail. En 2018, le taux de chômage des personnes âgées entre 45 et 59 ans avoisine 2% alors que celui des jeunes âgés de 15 à 24 ans dépasse 25%².

La population féminine connaît un taux de chômage véritablement élevé et en forte hausse ces cinq dernières années. Selon le Haut-Commissariat au Plan, celui-ci est actuellement situé aux alentours de 14% tandis que le taux de chômage des hommes tend vers 8%.

¹ Données du Haut-Commissariat au Plan

² Haut-Commissariat au Plan.

Le chômage au Maroc est un phénomène principalement urbain. Selon le Haut-Commissariat au Plan, le taux de chômage dans les villes représente 3 à 4 fois celui du milieu rural. Actuellement, il avoisine 14% contre environ 4% pour le milieu rural où le marché du travail fait face au sous-emploi de la population active occupée.

En outre, **une grande partie parmi les 12 millions d'actifs comptabilisés en 2015 vit entre la précarité et la clandestinité.** En effet, 3,39 millions d'actifs sont des indépendants qui comptent parmi eux les vendeurs ambulants. Près de 2,93 millions sont des salariés non déclarés qui travaillent "au noir", 2,34 millions sont des aides familiales occupées non rémunérées et 1,15 millions sont des chômeurs. Seuls 1,17 millions de personnes sont des salariés déclarés par le secteur privé et 850.000 par le secteur public. Parmi les 13 millions d'inactifs, 3 millions sont scolarisés et 10 millions sont des retraités, des femmes au foyer, des rentiers ou des personnes âgées, malades ou handicapées².

Les projections réalisées par le Haut-Commissariat au Plan indiquent qu'à l'horizon 2050, 5 millions de personnes actives supplémentaires vont s'ajouter aux 12 millions d'actifs comptabilisés en 2015. Le passage d'un taux d'activité féminine de 22% actuellement à 40% à l'horizon 2050 donnerait lieu à environ 1 million d'actifs supplémentaires. Au regard de ces projections, une création nette de 200 000 emplois par an semble indispensable pour maintenir le taux d'activité de 2018 qui avoisine 46%.

2.2. Politiques mises en place en faveur de l'emploi

L'emploi est une question primordiale. Il constitue un droit civil et une priorité pour l'ensemble des pays. Le Maroc a mis en place un ensemble de politiques et a lancé une série de programmes pour promouvoir la création de plus d'emplois compétitifs, renforcer l'adéquation formation-emploi et améliorer l'employabilité, l'insertion et les conditions de travail.

Des politiques d'insertion dans la vie active (Idmaj, Taehil, Tahfiz, ...) ont été initiées afin d'améliorer l'employabilité et de réduire les risques au recrutement. Portées par le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle, les différents dispositifs d'insertion dans le marché de l'emploi ont ciblé, depuis les années 1990, les chercheurs d'emploi diplômés. Les mesures ont principalement consisté à atténuer le risque au recrutement en :

- créant un statut de stagiaire permettant aux entreprises de ne pas être assujetties aux règles de recrutement établies par la législation du travail ;
- réduisant les charges salariales à travers la prise en charge par l'Etat des charges sociales et l'exonération de certaines tranches de salaire redevables à l'impôt sur le revenu ;
- assurant des formations complémentaires visant au renforcement de l'employabilité des diplômés à la recherche d'emploi.

Les stratégies et les politiques recensées plus haut ont été complétées par **des politiques de protection du revenu**, à travers la réglementation du marché du travail et la généralisation de la sécurité sociale, visant à stabiliser l'emploi salarié. Elles ont été matérialisées par la mise en place de mesures de nature à promouvoir, entre autres, le Contrat à Durée Indéterminée (CDI) comme contrat de référence. Le bilan de ces politiques de protection du revenu demeure, cependant, mitigé compte tenu des nombreux conflits individuels sur le licenciement, de la prolifération des emplois d'intérim et des revenus inférieurs au salaire minimum de plus de la moitié des salariés déclarés.

Par ailleurs, **les stratégies sectorielles et de mise à niveau de l'économie**, mises en œuvre pour moderniser la base de production, n'ont pas non plus contribué à dynamiser le marché de l'emploi. Elles ont profité aux grands groupes nationaux et internationaux au détriment des moyennes et des petites entreprises.

Quant à l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) et aux programmes pilotés par les établissements à l'image de l'Agence de Développement Social (ADS), si elles ont permis la réduction de la pauvreté en aidant les personnes les moins qualifiées et les moins favorisées à créer des activités génératrices de revenus, elles n'ont pas contribué néanmoins à la création d'emplois permanents et décents.

Ainsi, la mise en œuvre de l'ensemble des politiques et des programmes pour la promotion de l'emploi, cités précédemment, n'a pas permis au marché du travail d'outrepasser ses déséquilibres structurels. Les faibles créations d'emploi, durant les deux dernières décennies, ne reflètent pas l'effort d'investissement élevé, consenti par les pouvoirs publics. Une part importante de cet effort a été consacrée aux infrastructures qui, tout en étant nécessaires, ne créent pas suffisamment d'emplois à court et moyen termes.

D'autres insuffisances handicapent les efforts fournis en faveur du développement et de la création d'emplois. Elles concernent aussi bien le cadre réglementaire que le système de gouvernance.

Le cadre réglementaire régissant l'emploi au Maroc est relativement rigide et fait coexister des segments protégés et des segments précaires. La législation actuelle est à l'origine de rigidités contraignantes aussi bien pour l'investissement que pour la gestion des ressources humaines. Le cadre réglementaire est, en outre, caractérisé par la faiblesse des incitations à la création d'emplois.

Qu'ils soient nationaux ou étrangers, les investisseurs sont préoccupés par **la persistance d'un niveau élevé de corruption**. D'après une étude menée par le Haut-Commissariat au Plan et la Banque mondiale, la corruption constitue un problème bien plus important pour les entreprises de services que celles de l'industrie³. Or, ce sont les services qui créent le plus d'emplois.

Pour ce qui est de **la question de la gouvernance**, elle concerne, en particulier, le **manque** à la fois **de transversalité des stratégies gouvernementales et de cohérence des politiques publiques** en termes de soutenabilité et de compétitivité. Il faut évoquer, également, les problèmes liés à la gouvernance locale, particulièrement le fait que la déclinaison territoriale et le niveau d'exécution des réformes devraient intégrer l'impact sur l'emploi.

3. La nécessité d'un nouveau modèle de développement inclusif et créateur d'emplois

Partant des développements précédents, la création d'emplois productifs offrant des statuts décents pour les actifs occupés constitue, pour le Maroc, un défi de taille qui ne peut être relevé que dans le cadre d'un nouveau modèle de développement.

La réflexion autour de ce modèle de développement constitue une tâche ardue du fait de la complexité de la question et de la multiplicité des échelles d'analyse.

Singulière, l'approche retenue par l'IRES réside dans la construction d'un nouveau modèle de développement du Maroc à même de répondre aux aspirations de bien-être de la population marocaine tout en tenant compte des enjeux systémiques mondiaux, notamment, le passage des valeurs matérielles aux valeurs immatérielles, la

³ Haut-Commissariat au Plan et Banque mondiale, Le marché du travail au Maroc : défis et opportunités, Novembre 2017.

revalorisation de l'humain, la fin de l'économie de prédation et l'émergence rapide de technologies disruptives.

Ce nouveau modèle devrait s'appuyer sur quatre piliers interdépendants :

- **Remettre l'Homme au centre du développement** en accordant un grand intérêt à la valorisation systématique et généralisée du capital humain, en tant que facteur de compétitivité et constituant principal du capital immatériel, notamment, l'enfance et la jeunesse, à la lutte vigoureuse et multidimensionnelle contre les inégalités, au renforcement du capital social et à l'instauration des conditions d'une économie plus humaine.
- **Reconsidérer le rapport de l'Homme à la nature et évoluer vers une économie de la régénération anticipative** : il s'agit de mettre en place un projet national d'adaptation au changement climatique et de réduction de l'empreinte écologique, de régénérer les ressources naturelles dégradées, de valoriser les services écosystémiques pour financer la régénération et développer l'emploi, de promouvoir une agriculture climato-intelligente, de réussir la transition vers une économie sobre en carbone et de développer le potentiel de la soutenabilité en mettant l'accent sur le traitement généralisé et la valorisation industrielle des déchets.
- **Contribuer à la planétarisation** en assurant l'articulation entre l'échelle locale et mondiale : à ce sujet, il faudrait renforcer le développement territorial du Maroc, entrer dans l'ère du capitalisme cognitif, asseoir les bases de l'économie bleue et pousser très loin l'intégration de l'économie marocaine en Afrique.
- **Armer le Maroc pour affronter l'émergence rapide de technologies disruptives**, grâce à une stratégie ambitieuse, permettant de sauter les étapes en termes de développement (*leapfrog*), afin de réussir la transformation structurelle de l'économie nationale, laquelle se limite, aujourd'hui, à quelques branches des chaînes de valeur mondiales. A ce titre, il serait opportun :
 - de faire du secteur privé le socle de création de la richesse dans le nouveau modèle de développement ;
 - de mettre l'industrie au cœur de la transformation structurelle ;
 - d'accroître la productivité, la durabilité et l'intégration économique du secteur agricole ;
 - de favoriser le développement d'un secteur des services plus sophistiqué, à forte valeur ajoutée et fortement lié aux autres secteurs de l'économie ;

- de miser sur l'humain et sur l'innovation ;
- de s'engager résolument dans un développement endogène et mesuré.

Ces piliers devraient être soutenus par **une nouvelle gouvernance dont les deux principes premiers sont d'une part la justice et l'éthique et d'autre part la flexibilité et l'adaptation**. Cette gouvernance devrait être fondée sur le renforcement de l'intelligence collective, la rationalisation des ressources et des usages, la décentralisation et le développement de la connaissance factuelle. Il s'agit aussi de :

- renforcer le principe d'honnêteté ;
- développer l'agilité de l'administration et des autres organes publics ;
- promouvoir un leadership, capable d'entraîner le changement et d'assurer la nécessaire transformation du Maroc au moyen d'une vision clairvoyante et porteuse de sens dont les contours sont tracés par la Constitution de 2011 et par les Hautes Orientations Royales.

En outre, le nouveau modèle de développement gagnerait à reposer sur **un contrat social renouvelé** plus efficient, prenant appui sur le développement du capital immatériel, avec ses différentes composantes humaine, sociale, institutionnelle ... ainsi que sur l'amélioration des qualifications sur le marché de l'emploi et sur la contestabilité des marchés.

4. Vers de nouvelles politiques centrées sur l'emploi

L'emploi devrait être placé au centre de toute politique publique. Il doit être consacré comme objectif majeur de toute stratégie de développement à venir.

Des réformes simultanées et rapides, notamment la mise en valeur du capital humain, la levée des barrières freinant l'investissement privé, la réforme de la fiscalité, la flexibilisation du marché du travail, pourraient améliorer, à la fois, la croissance économique et réduire le chômage.

Le Maroc gagnerait à accroître la productivité du travail en vue d'améliorer la compétitivité de l'économie afin de l'insérer davantage dans la compétition mondiale et de passer vers une économie humaine créatrice d'emplois. Pour cela, **l'investissement massif est primordial dans le capital humain**, en accordant la priorité aux secteurs qui touchent directement le citoyen et, en particulier, l'éducation, la santé et l'habitat.

4.1. Sur le plan du capital humain

Notre pays devrait faire évoluer son système d'éducation, d'une éducation basée sur la quantité à un système davantage orienté vers la qualité. L'accent devrait être mis sur la formation professionnelle, en tenant compte entre autres de la digitalisation, sur la préparation des jeunes au monde de demain ainsi que sur la mise en œuvre d'une politique d'attraction des talents.

La formation professionnelle, si elle est bien menée, pourra potentiellement favoriser l'employabilité des diplômés, offrir des emplois décents aux jeunes et réduire les inégalités sociales et spatiales à travers une meilleure professionnalisation des filières dans le cadre du développement d'un partenariat triangulaire entre l'Etat, la région et le secteur privé.

Le Maroc, qui vient de lancer une réforme importante de la formation professionnelle consistant, entre autres, en la création au niveau de chaque région d'une cité des métiers et des compétences, pourrait s'inspirer de l'expérience allemande dans le domaine de la formation par alternance.

Dans un contexte international marqué par l'accélération de la révolution digitale, la politique de formation professionnelle devrait favoriser l'expérimentation, étant donné que l'innovation de rupture a besoin d'un terreau où s'exprimer et d'un terrain d'expérimentation, tels que les laboratoires vivants (*living labs*), pour que l'on en maîtrise tous les aspects.

FOCUS 1 : L'expérience allemande dans le domaine de la formation duale

La formation duale ou par alternance en Allemagne est dispensée en entreprise et en établissement d'enseignement. Il s'agit d'un processus qui implique l'Etat, les employeurs et les individus bénéficiant de la formation. Ce système vise à atteindre des objectifs communs en matière de qualité, de cohérence et d'adaptation de la formation aux besoins du marché du travail. La nature conservatrice de l'Etat-providence allemand ainsi que le degré élevé de dialogue avec les différents partenaires ont facilité le succès de ce modèle en Allemagne.

La formation par alternance coexiste avec l'enseignement supérieur universitaire et la formation professionnelle conventionnelle. Elle débute après 10 à 13 années d'enseignement fondamental général et dure deux à trois ans et demi. Ce système a fait ses preuves avec l'amélioration de l'employabilité des lauréats dont le taux de chômage est bien inférieur à ceux issus de la formation professionnelle conventionnelle.

Les bénéficiaires de la formation par alternance travaillent en entreprise du lundi au mercredi et passent le reste de la semaine au sein des établissements de formation professionnelle dans lesquels, les deux-tiers du temps sont consacrés à la formation professionnelle et le temps restant à une formation générale de type universitaire.

La formation duale constitue un système gagnant pour l'ensemble des parties prenantes. Pour les employeurs, il s'agit de former une main d'œuvre compétente et fiable à travers un cursus moderne et qualifiant dont ils seront potentiellement les premiers bénéficiaires. Le gouvernement allemand vise, pour sa part, à réduire le taux de chômage des jeunes. Il a mis en place le cadre réglementaire de l'opération, finance et supervise les établissements de formation professionnelle prenant part au système. Ce système constitue, enfin, une opportunité pour les bénéficiaires de la formation duale. Ils apprennent un métier et améliorent leurs chances de trouver un emploi à l'issue de la formation tout en étant rémunérés.

Les partenaires sociaux, les représentants des travailleurs et du patronat accompagnent le processus de formation en contribuant à l'élaboration et à la modification des standards, en négociant les niveaux de rémunération des personnes en formation et en participant aux comités d'examen. Pour leur part, les chambres professionnelles se chargent d'évaluer la formation, d'accréditer les employeurs, d'organiser les examens et d'arbitrer en cas de différends.

Le système allemand de la formation duale est confronté, toutefois, à des défis qui remettent en question sa durabilité. Le premier défi est lié à la décroissance du nombre de jeune en Allemagne, âgés de 15 à 24 ans, qui passerait de 8,6 millions en 2015 à 7,7 millions en 2050. Le second défi concerne l'attractivité de ce système par rapport au système académique pour lequel optent près de 60% des jeunes Allemands. Le manque d'investissement dans le système de formation professionnelle et les disparités régionales en la matière constituent, également, des défis majeurs.

Le système d'éducation-formation au Maroc devrait, en outre, préparer les jeunes au monde de demain, notamment aux nouvelles formes du travail qui sont en train d'émerger (économie de partage, économie du résultat, économie à la demande (sur missions ponctuelles), *gig economy*), grâce au développement des intelligences multiples, à l'apprentissage des langues étrangères et à l'acquisition d'un esprit critique et systémique, de compétences en matière de leadership, de gestion de projets collaboratifs, de *management* de l'agilité, d'interdisciplinarité, d'expérimentation...

Sur un autre registre, une réflexion mériterait d'être menée autour de la question de la fuite des cerveaux et de celle de la mobilité universitaire des enseignants-chercheurs, qui est très limitée du fait des règles rigides de la fonction publique. La valorisation des rémunérations, la promotion de cadres de travail plus motivants ainsi que la création de projets à même de créer l'adhésion et l'engagement sont autant de pistes à développer dans le cadre d'une véritable politique d'attraction des talents.

4.2. Sur le plan législatif et réglementaire

En plus de l'investissement dans le capital humain, il serait judicieux de :

- reconnaître immédiatement et effectivement le droit de tout être humain à travailler en tant qu'indépendant, sans avoir à subir les procédures d'une bureaucratie handicapante ;
- réviser la législation du travail qui génère des rigidités contraignantes pour l'investissement et pour la gestion des ressources humaines ;
- créer un statut spécial de "jeune entreprise" qui permet d'embaucher et de licencier librement et facilement et qui offre un accès privilégié aux emprunts et aux fonds d'investissement de type "épargne de proximité" ainsi que la possibilité de bénéficier d'une taxation minimale, afin d'encourager la création d'entreprises et leur développement ;
- parachever la réforme judiciaire et d'enregistrer de nouveaux progrès en matière de moralisation et d'intégrité, y compris dans l'accélération de l'exécution des décisions ;
- lancer la réforme du foncier qui revêt une importance capitale pour dynamiser l'investissement privé ;
- encourager la Recherche & Développement (R&D) par le biais, notamment, de l'instauration d'avantages fiscaux comme le crédit impôt qui peut permettre à de nombreuses initiatives entrepreneuriales de voir le jour ;

- mettre en place un cadre juridique et fiscal attractif pour l'entrepreneuriat social, notamment dans le domaine agricole, ainsi qu'un écosystème propice à la création et au financement des *startups* qui peuvent jouer un rôle important en matière de création de valeur et, par ricochet, d'emplois.

4.3. Sur le plan économique et financier

Les pouvoirs publics devraient :

- prendre en considération le potentiel de création d'emplois avant toute décision d'investissement public ;
- développer les externalités positives pour les entreprises en investissant davantage dans le renforcement et le développement des infrastructures de réseaux (hydraulique, énergie, numérique et télécommunications, transports, logistique) ;
- soutenir les gains de productivité internes aux entreprises, en maintenant la politique de réduction du coût des équipements ;
- ne pas taxer lourdement la main d'œuvre qualifiée pour favoriser son recrutement ;
- soutenir le développement de l'offre de services de qualité par les très petites, petites et moyennes entreprises ;
- poursuivre la facilitation de l'accès au financement des très petites, petites et moyennes entreprises et favoriser la mutualisation et l'entraide, à travers la conclusion de partenariats public-privé ;
- assurer la contestabilité des marchés et des décisions, en réduisant notamment les barrières à l'accès à de nouveaux entrants et en favorisant une allocation plus concurrentielle et plus transparente des ressources publiques ;
- intégrer l'économie numérique comme catalyseur de productivité et d'entrepreneuriat ;
- faciliter l'émergence de l'économie de plateforme et promouvoir l'économie du bas de l'échelle qui devrait permettre aux personnes les moins nanties non seulement de développer des moyens de subsistance mais encore de bénéficier de produits de première nécessité, comme les médicaments par exemple, à des prix accessibles ;
- encadrer la libéralisation de l'ensemble des échanges de particuliers à particuliers, selon un système de taxation préférentiel ;
- étudier la possibilité d'instaurer un revenu universel afin de lutter contre la précarité et la pauvreté.

4.4. Sur le plan spécifique à l'"emploi"

Il serait opportun de :

- réviser les programmes actuels d'incitation à l'emploi en améliorant leur mode de gouvernance et en les ancrant au niveau territorial tout en mettant l'accent sur le renforcement des capacités des acteurs régionaux, pour aider les régions à mieux s'approprier les compétences nouvellement transférées ;
- passer progressivement d'un paysage fragmenté des politiques actives de l'emploi à un guichet unique au niveau local qui se chargerait d'informer, d'orienter et d'appuyer les demandeurs d'emploi. En effet, un meilleur système d'information sur le marché du travail peut améliorer la productivité, la compétitivité et la croissance économique tout en réduisant les inégalités sociales ;
- affiner la connaissance du marché du travail à un niveau plus granulaire (par territoire, par genre, par tranche d'âge, par niveau de formation...) et de mieux prendre en compte les besoins des personnes moyennement qualifiées au lieu de se concentrer uniquement sur les diplômés chômeurs ;
- développer les partenariats avec la société civile, en particulier, les associations de promotion et d'intermédiation de proximité, en vue de renforcer les efforts de l'ANAPEC, compte tenu de l'importance des besoins ;
- faciliter le redéploiement des travailleurs entre les entreprises, les secteurs et les régions, et prêter assistance aux travailleurs ayant perdu leur emploi, moyennant une aide au revenu à la fois ciblée et générale et une aide au retour à l'emploi, conjuguées à des mesures de prévention et d'intervention rapide ;
- offrir une protection adéquate à tous les salariés, indépendamment de leur contrat de travail ;
- anticiper le changement, en favorisant un dialogue participatif sur l'avenir du travail avec les partenaires sociaux et, le cas échéant, en adaptant les politiques d'emploi et de compétences et les politiques sociales aux besoins nouveaux d'un monde de travail en perpétuelle évolution.

4.5. Zoom sur les retours d'expériences de deux entreprises privées marocaines créatrices d'emplois

Dans le cadre des "*best practices*", deux expériences ont été présentées, la première dans le domaine de la monétique et la seconde dans celui de l'outsourcing. Deux expériences qui mettent en évidence la capacité du Maroc à créer des emplois et à s'insérer au niveau de la compétition mondiale.

Les retours d'expériences de ces entreprises révèlent l'importance des éléments ci-après :

- la définition d'une vision et d'une ambition claires ;
- l'élaboration d'une stratégie globale basée sur l'excellence opérationnelle ;
- le développement d'un système de gouvernance et un capital organisationnel favorisant le management de l'agilité ;
- la construction et l'entretien d'un capital de marque ;
- la valorisation du capital humain notamment par le biais de sa formation continue ;
- la poursuite d'une politique d'attraction des compétences aussi bien nationales qu'étrangères, notamment par le biais d'un système de rémunération incitatif ;
- l'investissement dans le domaine de l'innovation sociale dans le but d'améliorer les conditions de travail.

HPS pour "Hightech Payment Solutions" est une entreprise marocaine spécialisée dans le paiement électronique et qui dispose de nombreuses filiales à travers le monde. Ses solutions sont utilisées par plus de 400 banques dans pas moins de 90 pays.

Dès sa création en 2019, HPS a développé **une vision de fournisseur de classe mondiale pour les solutions de paiement en ligne, une stratégie basée sur l'excellence opérationnelle et une gouvernance appropriée. Le capital organisationnel** (agilité, proximité) et **le capital marque** jouent un rôle clé dans le succès de l'entreprise qui recrute des profils hautement qualifiés et emploie actuellement pas moins de 600 ingénieurs sur tous les pays dans lesquels elle est implantée.

Intelcia est, pour sa part, une **entreprise marocaine** qui opère **dans le secteur de l'offshoring**, en particulier dans sa composante gestion de la relation clients. Également implantée à l'étranger, elle dispose de pas moins de 13.300 collaborateurs.

Conscients que l'une des principales richesses de toute entreprise repose sur son **capital humain**, HPS et Intelcia ont instauré des politiques de ressources humaines à même de valoriser les compétences de chacun et d'accompagner le développement des équipes. Les deux entreprises ont mis en place un ensemble formel de règles et de principes dans le but de créer les conditions propres à favoriser l'épanouissement des collaborateurs et leur évolution pour participer à la performance de l'entreprise.

Hightech Payment Solutions ne voit pas de problème à recruter dans les quatre coins du monde, là où elle trouve les profils qualifiés. HPS a, cependant, été amenée à revoir sa grille salariale récemment lorsqu'elle s'est rendu compte qu'elle n'arrivait plus à attirer les jeunes ingénieurs à leur sortie des grandes écoles. L'entreprise cherche à tendre vers l'équilibre homme-femme de ses ressources humaines. En effet, seuls 30% des employés de HPS sont des femmes. Le recrutement de collaborateurs féminins se heurte souvent aux nombreux déplacements qu'exigent les postes à pourvoir.

Bien que les centres d'appels offrent des salaires confortables par rapport au marché de l'emploi marocain et que les conditions de travail y soient relativement avantageuses, le secteur est peu attractif et confronté à un fort taux de *turnover*. Pour pallier cette situation, **Intelcia réalise des investissements importants dans l'innovation sociale** en cherchant à améliorer davantage les conditions de travail. L'entreprise travaille sur son image de marque pour attirer des profils. Elle organise par exemple des journées portes ouvertes destinées aux parents de potentiels employés souvent réfractaires à ce choix de carrières pour leurs enfants.

FOCUS 2 : Le secteur de l'*offshoring* : un secteur inclusif et créateur d'emplois

L'*offshoring* a été identifié par le Maroc comme l'un des métiers mondiaux à même de constituer un véritable levier de développement économique. Il emploie actuellement plus de 70.000 personnes au Maroc. Ce chiffre devrait atteindre 100.000 personnes en 2020. L'*offshoring* participe de manière importante à la création de valeur avec 8 milliards de dirhams de chiffre d'affaire à l'export en 2018. Le secteur contribue, également, au développement d'une classe moyenne au Maroc (avec des salaires compris entre 2 et 5 fois le salaire minimum) et à la promotion de l'emploi de la femme puisque 55% des employés sont des femmes.

Il s'agit d'un secteur inclusif pour les personnes qui ont perdu confiance ou qui se sont éloignés du marché du travail pendant une longue période. En outre, l'*offshoring* est inclusif pour les primo-accédant au marché de l'emploi, en particulier les jeunes, qui y apprennent des *softs skills* comme la négociation et la gestion de la pression, mais également des valeurs comme la diversité et la multiculturalité. Ces compétences acquises constituent souvent un tremplin vers un second emploi.

Le Maroc dispose d'atouts certains pour attirer les donneurs d'ordre étrangers, notamment en raison de sa position géographique, de la qualité de ses infrastructures et de sa stabilité. En revanche, l'offre est devenue moins compétitive. Le secteur appelle à la révision du Plan Emergence V2 (aussi appelé plan d'accélération industriel), à la simplification des dispositifs d'incitations fiscales et à une réforme du système des subventions et des contrats ANAPEC.