

document de travail

septembre 2011 | **116**

Formation et emploi au Maroc Etat des lieux et recommandations

Jean-Christophe Maurin, division Education et Formation professionnelle, AFD
Thomas Melonio, département de la Recherche, AFD

Département de la Recherche

Agence Française de Développement 5 rue Roland Barthes
Direction de la Stratégie 75012 Paris - France
Département de la Recherche www.afd.fr



Avertissement

Les avis exprimés ici sont ceux des auteurs et ne représentent pas nécessairement la position de l'Agence Française de Développement ni celle des interlocuteurs que nous avons rencontrés lors de nos déplacements au Maroc.

Directeur de la publication : Dov ZERAH

Directeur de la rédaction : Robert PECCOUD

ISSN : 1958-539X

Dépôt légal : 3^{ème} trimestre 2011.

Mise en page : Eric Thauvin



Remerciements

Les auteurs remercient Joël Daligault et Karine de Frémont (Agence AFD de Rabat), Christian Barrier, Bruno Bosle, Bertrand Ficini et Valérie Téhio (division Education et Formation professionnelle de l'AFD) et Bertrand Commelin (conseiller de coopération et d'action culturelle à Rabat) pour leurs suggestions. Ce rapport s'appuie également sur de nombreux entretiens conduits au Maroc auprès d'acteurs institutionnels, économiques ou académiques ; nous les remercions très chaleureusement pour le temps qu'ils nous ont consacré.

Sommaire

Résumé exécutif	7
------------------------	----------

Introduction	12
---------------------	-----------

1. Maroc : une transition éducative achevée au primaire, bien lancée au secondaire, qui débute dans le supérieur	15
1.1. Tendances observées dans les cycles primaire et secondaire	15
1.2. Tendances observées dans les formations qualifiantes	16
1.3. Tendances observées dans la formation professionnelle	18
1.4. Tendances observées dans la formation continue	20

2. Les évolutions de structure et réformes récentes des cycles terminaux de formation	21
2.1. La réforme de l'enseignement supérieur au Maroc	21
2.2. Les évolutions systémiques de la formation professionnelle	27

3. Un marché de l'emploi hostile pour les jeunes en sortie du système éducatif	31
3.1. Les liens inquiétants entre diplômés et chômage	31
3.2. Un flou qui empêche de connaître véritablement les conditions d'emploi des diplômés du supérieur	34
3.3. L'insertion des lauréats de la formation professionnelle	36
3.4. Le gouvernement soutient l'émergence du pays	39
3.5. L'accompagnement des jeunes vers l'emploi	40

4. Autres éléments de bilan et recommandations	43
4.1. Relatifs à l'enseignement supérieur	43
4.2. Relatifs à la formation professionnelle	44
4.3. Relatifs à la formation continue et aux contrats spéciaux de formation	45
4.4. Relatifs aux politiques d'emploi	46

Conclusion	47
-------------------	-----------

Liste des sigles et abréviations	49
---	-----------

Bibliographie et sources statistiques	50
--	-----------

Résumé exécutif

De manière mécanique, les très importants efforts de scolarisation primaire et secondaire réalisés ces dernières années conduiront à une forte hausse des effectifs étudiants au Maroc. Leur nombre sera ainsi amené, d'ici 2016, à connaître une hausse proche de 50%. Le Maroc devra donc investir davantage dans la formation de sa jeunesse, tout en prenant très tôt les mesures nécessaires pour que cet investissement ait un rendement significatif. Pour amortir le choc budgétaire lié à l'expansion de son système de formation, le pays devra veiller à l'articulation entre financement public et privé, l'objectif étant que la qualité des enseignements puisse ainsi être meilleure, à la fois dans le public et dans le privé, et que les jeunes diplômés rencontrent moins de difficultés à trouver des emplois correspondant à leur qualification.

Une transition éducative achevée au primaire, bien lancée au secondaire, qui débute dans le supérieur

Même si des efforts doivent encore être faits pour la scolarisation des filles, en particulier en milieu rural, le système scolaire primaire semble avoir aujourd'hui un dimensionnement satisfaisant, compte tenu des moyens dégagés dans le cadre du Programme d'urgence 2009-2012.

En ce qui concerne l'enseignement secondaire, les objectifs de scolarisation universelle à l'horizon 2015 paraissent néanmoins toujours très ambitieux. Le programme de constructions d'établissements scolaires, qui connaît des retards (notamment en milieu rural) fait perdurer les grands déséquilibres entre les milieux urbain et rural. Au-delà des aspects quantitatifs, l'amélioration de la qualité des enseignements restera un enjeu essentiel pour les prochaines années.

Dans le cycle supérieur, les objectifs quantitatifs seront en revanche probablement dépassés. En effet, le nombre de candidats au baccalauréat et de bacheliers augmente très rapidement. Compte tenu de la hausse des effectifs déjà observée dans la formation professionnelle au cours de la dernière décennie, il est probable que la transition des effectifs lycéens se fasse d'abord et en priorité vers l'enseignement supérieur.

La croissance des effectifs étudiants dans le supérieur, de l'ordre de 10 % par an selon les estimations du ministère marocain de l'Enseignement supérieur, pose la question d'une possible croissance équivalente du corps professoral, un premier défi à relever. Il s'agira d'abord de former davantage de docteurs pour alimenter le corps professoral de demain. Un second défi consistera à renforcer les capacités de gestion des ressources humaines des universités, qui ont du mal à recruter, ainsi qu'à rendre les procédures de recrutement plus simples et les carrières d'enseignants/chercheurs plus attractives pour permettre d'attirer et de recruter de bons candidats.

La réforme de l'enseignement supérieur au Maroc

Elle consiste en la refonte ou la construction de trois piliers principaux du système : (i) une réorganisation pédagogique pour converger vers le système européen licence, master, doctorat (LMD) tout en renforçant les partenariats avec les acteurs socioéconomiques locaux ; (ii) la réforme de la gouvernance pour une plus grande autonomie des universités ; et (iii) une diversification de l'offre de formation par le développement de l'enseignement privé.

Indéniables premiers succès de la réforme, les cursus professionnels de licence et de master sont prisés car ils

conduisent plus facilement à l'emploi. Toutefois, les concertations menées par les universitaires avec les professionnels restent mal codifiées et varient donc selon les établissements et les filières ; une consolidation de ces dispositifs pourrait être envisagée.

Les universités sont autonomes depuis 2009 et des contrats d'objectifs de quatre ans ont été établis avec le ministère de référence sur la base de critères et d'indicateurs de performance à remplir par les universités. L'évaluation des contrats est en cours, mais les premiers éléments attestent d'une sous-consommation des crédits alloués dans le cadre du Programme d'urgence car les universités ne disposent pas encore complètement des ressources humaines ni de l'expérience suffisante pour réaliser des programmes d'investissement conséquents.

Le secteur de l'enseignement supérieur privé s'est rapidement développé mais de manière peu contrôlée, créant une dispersion et une grande hétérogénéité en matière de qualité. Depuis 2010, les dispositifs d'accréditation et d'évaluation prévus par la loi 01-00 de 2000 se mettent en place. L'objectif de cet arsenal législatif est de garantir la qualité des formations, mais aussi de permettre un tri entre (i) les établissements d'enseignement supérieurs privés dont les filières débouchent sur des diplômes équivalents au diplôme de l'Etat, (ii) les établissements dont les filières sont simplement accréditées, et (iii) ceux de moindre qualité uniquement autorisés à fonctionner. Ce cadre revêt donc une importance capitale pour les professionnels de l'enseignement privé, en permettant non seulement de créer de véritables universités dispensant un enseignement de qualité mais aussi de nouer des partenariats avec les universités publiques.

Les évolutions systémiques de la formation professionnelle

Longtemps considérée comme un moyen de résorption des échecs scolaires au Maroc, absorbant une partie des effectifs sortant du dispositif classique, la formation professionnelle jouit désormais d'un statut revalorisé, compte tenu des enjeux d'employabilité et de productivité

de la main-d'œuvre. Des réformes institutionnelles importantes ont été menées dans l'ensemble du secteur, à l'image de l'approche par les compétences, progressivement étendue depuis 2003.

L'approche soutenue depuis 1999 par l'Agence Française de Développement (AFD) dans le cadre de ses financements a également renforcé une vision de la formation professionnelle axée sur la création de partenariats public-privé marocains. Le modèle de gestion déléguée de centre de formation public est aujourd'hui privilégié par le ministère pour le développement de l'offre sectorielle de formation professionnelle. Ce modèle dépend cependant en grande partie de la capacité des branches professionnelles à négocier avec les pouvoirs publics des projets dans leur secteur.

Les liens inquiétants entre diplômes du supérieur et chômage

Le Maroc est, à l'image d'autres pays du Maghreb, dans une situation spécifique au niveau mondial, puisque l'obtention d'un diplôme ne protège pas du chômage. En effet, de manière générale, le chômage y frappe particulièrement les actifs dotés d'un niveau scolaire élevé (17 à 18 % de chômage chez les actifs ayant un niveau collège, lycée ou supérieur, contre 4 % pour les actifs n'ayant pas été scolarisés¹).

Le Maroc se caractérise aussi par un taux d'emploi très faible, indépendamment de la conjoncture : même dans un contexte de baisse du chômage (comme ce fut le cas en 2009 et 2010), le taux d'activité peut aussi baisser, ce qui est particulièrement inquiétant. Sur ce point, l'analyse des taux d'activités par catégories de population permet de relativiser le fort pessimisme lié au chômage des diplômés. En effet, les actifs d'un niveau scolaire supérieur ont un taux d'activité nettement supérieur à celui des autres. La sous-activité de découragement (ainsi que le travail informel, non déclaré) concerne beaucoup plus les personnes en âge de travailler de niveau scolaire primaire

¹ L'ensemble des statistiques sur l'emploi et le chômage au Maroc sont issues de l'Enquête nationale sur l'emploi conduite par le Haut-Commissariat au Plan du Maroc et disponibles sur le site www.hcp.ma. Les caractéristiques de cette enquête en continu sont indiquées à l'adresse suivante : http://www.hcp.ma/Enquete-nationale-sur-l-emploi_a89.html.

ou secondaire. Ainsi, même si le lien entre l'obtention d'un diplôme et l'accès à l'emploi reste trop faible, il serait très exagéré de penser que l'absence de diplôme constituerait un passeport pour le marché du travail, uniquement parce que le taux de chômage de cette catégorie est bas.

L'insertion des lauréats de la formation professionnelle

A la différence de l'insertion des diplômés des facultés, les lauréats de la formation professionnelle font l'objet d'un suivi détaillé. En tendance, il est satisfaisant de constater que la progression obtenue depuis 2000 est importante, aux niveaux du taux d'insertion (64 %²) et du taux d'emploi (61,5 %).

Les enquêtes d'insertion interrogent également les lauréats de la formation professionnelle chômeurs sur les causes de leur situation. Très majoritairement, c'est le déficit global d'emplois et l'imparfaite allocation sectorielle des places en formation professionnelle qui expliquent ce chômage, plus que la qualité des formations elles-mêmes. Autrement dit, certaines formations accueillent des effectifs trop importants par rapport aux capacités d'absorption du marché de l'emploi. Toutefois, ces enquêtes ne permettent pas de comparer les résultats des lauréats formés dans le secteur privé et ceux issus du secteur public. Pourtant, une telle comparaison pourrait s'avérer intéressante, non seulement parce que ces différents types d'acteurs impliquent des coûts différents pour la puissance publique, mais aussi parce qu'une telle distinction permettrait un débat constructif sur le rapport coût/efficacité de chaque grand type de formation.

L'accompagnement des jeunes vers l'emploi

Le gouvernement marocain, conscient des difficultés d'accès à l'emploi des jeunes actifs, a mis en place trois mécanismes – *Idmaj* (« Intégration »), *Taehil* (« qualification ») et *Moukawalati*³ – à l'initiative du ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle, afin d'atténuer les conséquences de ce déficit d'emplois pour les jeunes et les

² Source : Enquêtes d'insertion du ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle du Maroc.

³ Plus de détails sur www.moukawalati.ma

problèmes d'appariement entre l'offre et la demande sur le marché du travail.

Le programme *Idmaj* propose des contrats d'insertion, qui donnent lieu à des exonérations fiscales et sociales modulées en fonction du niveau du salaire mensuel. Le programme *Taehil* propose, pour sa part, des formations qualifiantes pré-emploi, payées pour partie par l'Etat (via le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle). Enfin, le programme *Moukawalati* encourage la création de petites entreprises.

Ces trois programmes d'accompagnement vers l'emploi ont montré la capacité du gouvernement à mettre en place des projets de grande ampleur via l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC). L'évaluation qui en a été faite permet d'ores et déjà de conclure que ces programmes répondent à une demande des employeurs et des jeunes actifs. Reste un doute sur, d'une part, leur impact (on ne peut pas véritablement distinguer l'insertion qui découle véritablement de ces programmes des effets d'aubaine, inévitables avec ce type de mécanisme) et, d'autre part, la possibilité de les étendre plus encore pour participer à la résorption du chômage des jeunes. L'aide à l'entrepreneuriat reste en effet le domaine le plus complexe à mettre en œuvre à grande échelle, et cette question mériterait à elle seule une évaluation compte tenu du nombre plutôt faible de bénéficiaires de *Moukawalati*.

La question des langues d'enseignement

Le niveau des étudiants en français pose, selon de nombreux universitaires et employeurs, un problème. Les taux d'échec ou d'abandon dès le premier semestre de licence (20 % environ dès les premières semaines, 30 % d'abandons cumulés au premier semestre selon plusieurs sources orales) sont directement liés aux importantes lacunes en français de la plupart des bacheliers issus du secondaire.

Plusieurs universités mettent tout de même en place des cours intensifs pour faire progresser leurs élèves en français, mais l'offre de cours est souvent coûteuse car saturée. Il serait à l'évidence pertinent, sans remettre en

cause le choix de l'arabisation comme langue d'enseignement dans le secondaire, d'intensifier l'apprentissage des langues étrangères (français, anglais, voire espagnol dans le nord du pays) dès le secondaire avec un effort particulier au début du supérieur. Les différents employeurs, recruteurs ou agences d'emploi que nous avons rencontrés ont tous signalé l'importance d'une bonne maîtrise des langues étrangères pour obtenir des métiers qualifiés après l'obtention d'un diplôme généraliste de l'enseignement supérieur.

La qualité et l'équité dans le secteur privé

Du côté de la gouvernance du secteur privé, les efforts législatifs ont été importants ces dernières années. Une supervision très fine des établissements non accrédités devrait toutefois être entreprise afin d'éviter autant que possible que des étudiants ne suivent des formations de médiocre qualité pour un prix pas toujours modique (l'objectif devant être de limiter le nombre d'étudiants suivant des cours dans des formations non accréditées).

Les étudiants du privé n'ont pas accès au système national de bourse. Pour encourager les banques commerciales à proposer des prêts aux étudiants, l'Etat marocain a cependant mis en place un fonds de garantie *via* la Caisse centrale de garantie, le fonds « Enseignement plus ». Mais, celui-ci n'ayant pas encore connu le succès escompté, le ministère de l'Education souhaite engager une réflexion pour une réforme du système de prêts aux étudiants. Il s'agit d'une opportunité que des bailleurs de

fonds pourraient explorer avec le ministère, les universités privées et le secteur bancaire. La mise en place de lignes de crédits bonifiées auprès des banques pourrait les inciter à investir davantage sur le secteur des prêts aux étudiants, à l'instar d'expériences positives menées par l'AFD en Afrique du Sud, en Côte d'Ivoire, au Liban et en République dominicaine. De même, la question d'un élargissement plus équitable d'une offre de prêts en faveur d'étudiants sans ressource ni garantie patrimoniale pourrait être étudiée en envisageant un partage des risques impliquant l'Etat, les établissements, les banques et un ou plusieurs bailleurs.

Dans le domaine de la formation continue, signalons que le mécanisme des contrats spéciaux de formation (CSF) connaît une grave crise depuis 2004, année lors de laquelle des malversations ont été identifiées⁴. Les trois partenaires principaux (Etat, Confédération générale des entreprises du Maroc - CGEM, syndicats), bien que conscients de ce problème, n'ont pas réussi jusqu'ici à trouver un accord pour sortir de cette impasse. Une négociation tripartite devra nécessairement être conduite pour aplanir ces différents au cours des Assises de l'emploi prévues au second semestre 2011, qu'il s'agisse d'évoluer vers une solution pilotée par la CGEM (*via* un « Groupement interprofessionnels d'aide au conseil - GIAC »), par l'ANAPEC, qui gère déjà des programmes de formation/emploi de grande ampleur, par une autre structure ou encore que cette part de la taxe de formation professionnelle (TFP) soit affectée à d'autres budgets de formation.

⁴ Des formations « fictives » étaient prétendument organisées pour donner lieu à des remboursements abusifs de taxes.

Conclusion

En matière de formation professionnelle, les effectifs d'élèves ont déjà connu une forte hausse au cours des dernières années. L'essentiel des efforts à fournir porteront donc sur la qualité des enseignements dispensés, l'association des branches professionnelles à la gestion ou à l'animation pédagogique des centres qui n'ont pas encore suivi cette démarche, mais aussi à l'amélioration de la répartition sectorielle des centres de formation pour limiter l'offre dans les secteurs où les débouchés sont insuffisants. L'apprentissage et l'alternance pourront également être davantage promus afin de limiter les difficultés que rencontrent certains jeunes à s'adapter au fonctionnement d'une entreprise lors de leur première expérience professionnelle. Enfin, une régulation plus sévère du secteur privé doit permettre de réduire le nombre de stagiaires suivant des formations non accréditées, dont l'utilité pour la collectivité est sans doute discutable.

L'enseignement supérieur devra pouvoir bénéficier d'importants investissements de structure pour faire face à une très forte pression démographique (croissance annuelle des effectifs de l'ordre de 10 % par an pendant plusieurs années au moins). La gestion de cette massification à venir nécessitera un ensemble de politiques

très volontaristes pour (i) former et recruter les enseignants nécessaires au maintien d'un encadrement suffisant, (ii) mesurer de manière beaucoup plus précise l'accès à l'emploi des « sortants » du système, (iii) orienter les étudiants vers des filières où les taux d'insertion sur le marché du travail sont les meilleurs, (iv) établir un cadre de dépenses à moyen terme et permettre ainsi un pilotage du système (non seulement par l'insertion mais aussi par le coût et l'utilité sociale de chaque formation), (v) associer les branches professionnelles à la gestion des formations à vocation professionnelle (licences ou masters) et, enfin, pour (vi) aider à un développement de l'offre privée et élargir son accès au-delà des milieux les plus favorisés, par des mécanismes de bourses, de subventions partielles de l'Etat ou de prêts alloués en partenariat avec le secteur privé.

Le dispositif de formation marocain sera donc confronté à de nombreux défis au cours de la décennie qui s'ouvre. Les réformes et les investissements qui seront réalisés d'ici 2015 détermineront en grande partie l'avenir du Royaume du Maroc, et en particulier celui de sa jeunesse. La fenêtre temporelle pour agir est réduite, mais des décisions résolues et rapides doivent permettre de franchir une étape qui sera décisive pour l'émergence du pays.

Introduction

Le Maroc n'a pas encore traversé la phase de massification de son système d'enseignement supérieur, alors que son système de formation professionnelle y est entré au cours de la dernière décennie (2000-2010). Le taux brut d'accès au supérieur est encore de seulement 12 % au Maroc⁵, contre respectivement 24 % en Algérie, 31 % en Tunisie ou encore 32 % en Egypte.

Ceci s'explique d'abord par le caractère récent des progrès de la scolarisation primaire et secondaire. Pour les dernières générations marocaines, le taux brut de scolarisation dans le secondaire atteignait toutefois déjà 56 % en moyenne dans l'enseignement collégial et près de 30 % dans le secondaire qualifiant.

Ce développement tardif du cycle secondaire, et *a fortiori* du supérieur, explique pourquoi, en dépit d'un taux de chômage élevé (plus de 30 % chez les 15-24 ans en milieu urbain⁶), le nombre de jeunes diplômés au chômage reste, dans l'absolu, plus faible que dans les pays voisins, où le développement de l'enseignement supérieur a été plus précoce (Egypte, Tunisie). L'accès des jeunes à l'emploi demeure toutefois un défi très important pour le Maroc, le nombre de créations d'emplois annuelles étant trop faible pour permettre au taux d'emploi de décoller. Au-delà de la notion de chômage, toujours sujette à caution, le Maroc souffre en effet d'un déficit d'emplois qui se traduit par un faible taux d'activité. De nombreux Marocains (et surtout de nombreuses Marocaines) n'ont pas accès ou ne souhaitent pas accéder à un travail rémunéré, si bien que le taux d'activité ne dépasse, dans aucune tranche d'âge, les 62%.

De manière mécanique, les très importants efforts de scolarisation primaire et secondaire réalisés ces dernières années conduiront à une très forte hausse des effectifs d'étudiants et à une poursuite plus modérée de la hausse

des effectifs de stagiaires de la formation professionnelle. Le ministère marocain de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Formation des cadres et de la Recherche scientifique (MENESFCRS) peut certes encore faire évoluer les taux de transition d'un cycle à l'autre, mais cela ne changera que marginalement l'équilibre général et la dynamique de croissance quantitative du système éducatif.

Le nombre d'étudiants sera ainsi amené, d'ici à 2016, à connaître une hausse d'au moins 50% (selon les estimations du Département de l'Enseignement supérieur, de la Formation des cadres et de la Recherche scientifique du MENESFCRS). L'ampleur précise de ce « choc étudiant » reste incertaine à moyen terme (le nombre de bacheliers a, par exemple, augmenté de près de 30% en 2010, un chiffre plus élevé que prévu) mais le Royaume du Maroc doit, quoi qu'il arrive, se préparer à des changements de grande ampleur. La tendance actuellement observée est celle d'une augmentation des effectifs étudiants légèrement supérieure à 10% par an, ce qui entraînerait un doublement des effectifs en sept ans, un triplement des effectifs en un peu plus de onze ans et un quadruplement en quinze ans si la tendance se poursuivait (ce qui est toutefois peu probable sur une telle durée à ce rythme très élevé⁷). En 2009-2010, le nombre de nouveaux inscrits a progressé de 19 % par rapport à l'exercice précédent, un chiffre plus important que les 7 % initialement prévus⁸.

La hausse du nombre d'étudiants aura évidemment des conséquences budgétaires à court terme pour le gouvernement marocain, puisqu'une croissance annuelle de l'ordre de 10 % du nombre d'étudiants ou d'apprenants nécessitera une hausse du même ordre des budgets qui y sont alloués (même si des économies d'échelle ou un partage des coûts avec les étudiants peuvent permettre d'espérer contenir cette « bulle » budgétaire). Les exemples

⁵ Source : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), pour l'ensemble des chiffres de scolarisation, en dehors des projections, établies par les ministères marocains concernés.

⁶ L'ensemble des statistiques sur l'emploi et le chômage au Maroc sont issues de l'Enquête nationale sur l'emploi conduite par le Haut-Commissariat au Plan du Maroc et disponibles sur le site www.hcp.ma. Les caractéristiques de cette enquête en continu sont indiquées à l'adresse suivante : http://www.hcp.ma/Enquete-nationale-sur-l-emploi_a89.html.

⁷ Dans les pays comparables au Maroc (Egypte, Tunisie), la phase très rapide de développement de l'enseignement supérieur a en effet été suivie d'une phase de croissance légèrement plus lente, à hauteur de 7 à 8 % par an.

⁸ Département de l'Enseignement supérieur, de la Formation des cadres et de la Recherche scientifique du MENESFCRS.

des pays voisins laissent toutefois supposer que la massification de l'enseignement supérieur entraîne à la fois une forte hausse de sa part dans le budget de l'Etat et une baisse de la dépense par étudiant. Dans un tel contexte, maintenir le niveau actuel des apprentissages constituera un vrai défi, en raison des risques de dégradation des taux d'encadrement ou d'insuffisance des investissements pédagogiques ou matériels. En matière de formation professionnelle, le rythme de croissance des effectifs s'annonce plus modéré, autour de 5 % par an si les tendances actuelles devaient être prolongées, puisqu'un léger ralentissement semble se confirmer depuis 2009 par rapport à la première moitié des années 2000⁹.

Le Maroc sera donc amené à investir davantage dans la formation de sa jeunesse, tout en prenant très tôt les mesures nécessaires pour que cet investissement ait un rendement significatif. Dans l'enseignement supérieur, le Maroc devra, comme les autres pays du Maghreb, gérer la tendance naturelle des systèmes d'enseignement supérieur à laisser les filières non sélectives de sciences humaines et sociales (SHS) s'engorger : 48 % des étudiants marocains des universités publiques sont inscrits en sciences sociales, commerce et droit et 15,8% en lettres et éducation, des filières pour lesquelles la maîtrise des langues étrangères semble moins essentielle aux étudiants, ce qui peut expliquer ce choix massif d'orientation. Le Maroc a toutefois l'avantage considérable de pouvoir encore agir, avant que l'essentiel de la massification supérieure ou professionnelle n'ait eu lieu. Il n'a donc pas encore constitué de corps professoral universitaire de grande dimension, qu'il serait très difficile de réorienter ensuite en termes de filières d'enseignement. Le pays est d'ores et déjà bien conscient de l'importance de l'équilibre entre filières au-delà du bac (filières courtes professionnalisantes ou longues ; filières scientifiques et techniques ou sciences humaines et sociales), une problématique qu'il a intégrée dans son Programme d'urgence. Dans le domaine de la formation professionnelle, la même question se pose d'ores et déjà, avec des effectifs très importants dans les formations les moins sélectives (des effectifs que l'on retrouve parfois ultérieurement inscrits dans les filières professionnelles de l'enseignement supérieur).

La question des ressources humaines dans l'enseignement supérieur et la formation professionnelle constituera un défi

majeur à relever pour le gouvernement. Dans le Rapport d'étape 2010 (du département de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique du MENESFCRS) qui évalue les progrès de la contractualisation entre l'Etat et les universités, il apparaît clairement que ce sont les indicateurs de formation des enseignants, ou futurs enseignants, qui sont les plus en retard, alors que les progrès sont par ailleurs globalement satisfaisants. Le taux de réalisation de la formation continue des enseignants chercheurs à l'étranger est ainsi de seulement 25% (539 enseignants en ayant bénéficié au lieu de 2 191 prévus). La situation est également préoccupante, en ce qui concerne les soutenance de thèses, avec un taux de réalisation de 56% seulement (583 thèses soutenues contre 1 037 planifiées). Le nombre d'enseignants a, lui, progressé de manière soutenue ces deux dernières années (+8 % en 2009 et +10 % en 2010), mais les effectifs étudiants progressent plus vite encore, laissant entrevoir une dégradation du taux d'encadrement, déjà observée dans les universités ayant des difficultés à recruter (à Agadir, par exemple, mais cette tendance est assez généralisée en dehors de Rabat, Casablanca et Tanger). On constate par ailleurs, sur les premières années du Programme d'urgence, une croissance plus rapide que prévue des effectifs d'étudiants (les taux de réalisation dépassant les 100 % dans les filières SHS, avec, par exemple, un taux de 116 % en lettres, sciences humaines et arts, mais le taux est de 97 % dans les filières scientifiques et techniques où les objectifs étaient, il est vrai, particulièrement ambitieux).

Pour amortir le choc budgétaire lié à l'expansion de son système de formation professionnalisante, le Maroc pourra jouer sur un dernier levier : l'articulation entre le financement public et le financement privé. En Egypte et en Tunisie, la massification s'est faite à 95 % sur financement public, l'offre privée de formation étant très faible quantitativement et les droits de scolarité quasi-inexistants (Melonio et Mezouaghi, 2010). Il en a résulté une paupérisation de l'enseignement supérieur en termes réels, malgré un maintien de la dépense nominale par tête et une forte croissance des dépenses de l'Etat compte tenu de la hausse du nombre d'étudiants.

⁹ Source : ministère de l'Emploi et de la formation professionnelle.

De son côté, le Maroc semble décidé à laisser une place plus grande que la Tunisie et l'Égypte à la formation professionnelle privée (qui concentre déjà près de 30 % des effectifs) et à l'enseignement supérieur privé, dans la mesure où leur acceptabilité sociale y semble supérieure à celle des pays voisins. En Tunisie et en Égypte, le secteur privé, compte tenu d'un décollage très tardif, n'accueille encore que 5 à 10 % des étudiants. La régulation de l'enseignement supérieur privé, encore balbutiante en 2008, progresse ainsi rapidement et les premières universités privées émergent, laissant entrevoir la possibilité d'un développement du privé à un stade plus précoce de la transition scolaire que dans les pays voisins, et donc un allègement de la pression sur le système public. L'objectif est évidemment que la qualité

des enseignements puisse ainsi être améliorée, à la fois dans le public et dans le privé, et que les jeunes diplômés rencontrent moins de difficultés à trouver des emplois correspondant à leur qualification. Le développement d'une offre privée posera de manière croissante la question de l'équité dans l'accès à un enseignement supérieur de qualité. Il est donc nécessaire d'envisager, à moyen terme, le développement de mécanismes financiers permettant d'élargir et d'égaliser l'accès au supérieur, qu'il s'agisse de bourses, de droits de scolarité différés, de prêts bancaires aux étudiants ou encore de prêts dont le remboursement est contingent au revenu. Certains de ces mécanismes existent déjà à titre expérimental et pourraient être étendus.

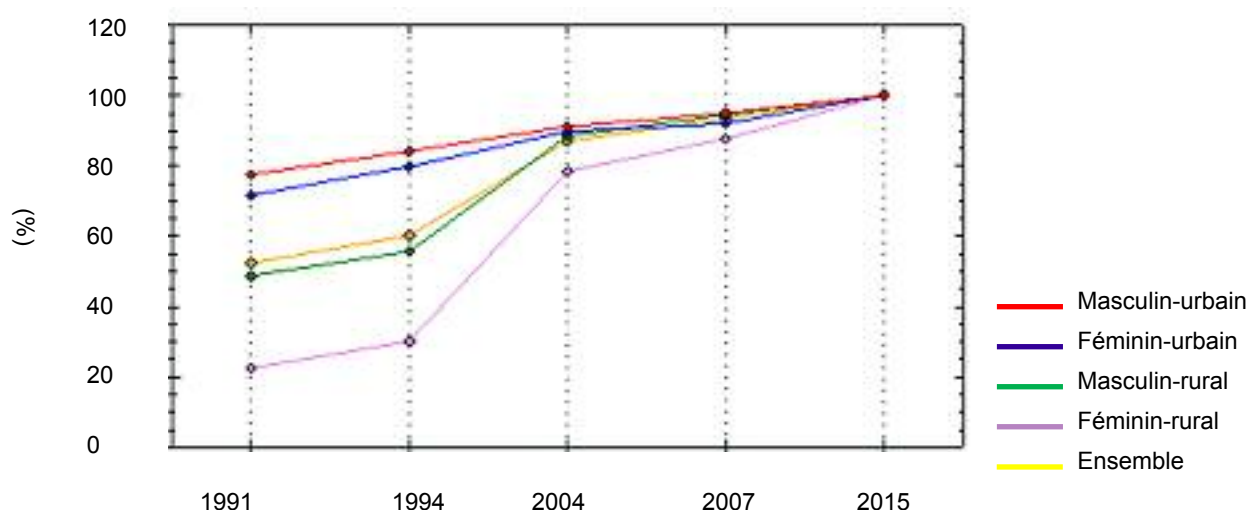
1. Maroc : une transition éducative achevée au primaire, bien lancée au secondaire, qui débute dans le supérieur

1.1. Tendances observées dans les cycles primaire et secondaire

Le Maroc a consenti, au cours des années 1990 et au début des années 2000, de très importants efforts pour rendre la scolarisation primaire universelle. Ces efforts ont

effectivement permis de parvenir, d'un point de vue quantitatif, à des niveaux élevés d'accès à l'éducation primaire (cf. graphique 1).

Graphique 1. Taux nets de scolarisation dans le primaire (6-11 ans) au Maroc, de 1991 à 2015 (en %)



Source : Haut commissariat au plan du Maroc (HCP).

Même si des efforts restent à faire dans les domaines de la scolarisation féminine en milieu rural et l'élévation du niveau de qualité de l'enseignement et des apprentissages, le système scolaire primaire semble, compte tenu des moyens dégagés dans le cadre du Programme d'urgence 2009-2012, avoir aujourd'hui un dimensionnement satisfaisant. C'est le seul niveau où les objectifs 2015 devraient être entièrement atteints. De nombreux défis ont donc été relevés sur cette partie du système éducatif, alors que le

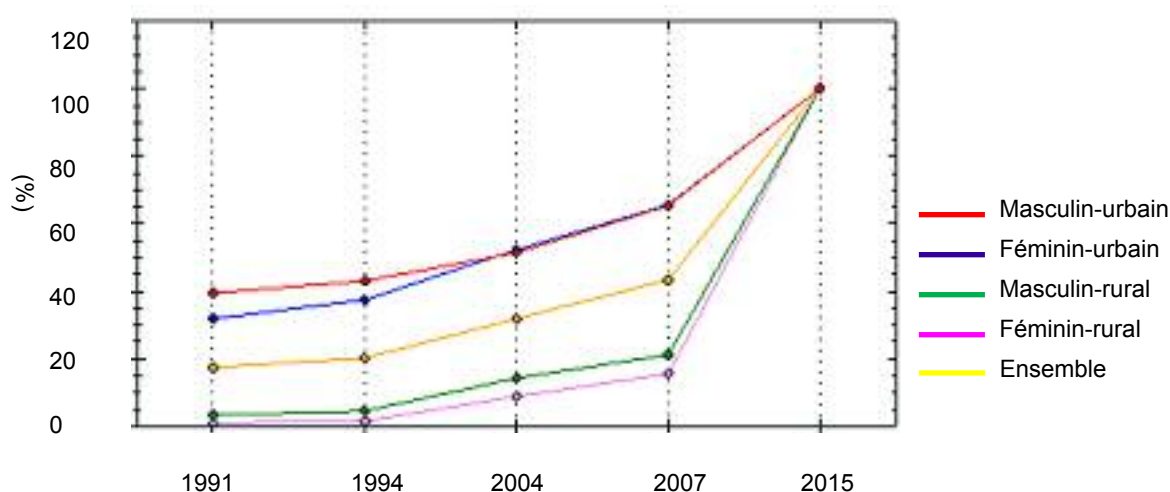
Maroc connaissait, au milieu des années 1990, un important retard. Cet effort doit être signalé.

En ce qui concerne l'enseignement secondaire (et notamment le premier cycle du secondaire, dit « collégial »), la situation s'est également nettement améliorée au cours des années 2000. Les objectifs de scolarisation universelle à l'horizon 2015 paraissent néanmoins toujours très ambitieux, notamment en milieu rural, compte tenu du faible

niveau de scolarisation observé à la fin des années 1990¹⁰. Atteindre un accès universel à l'enseignement secondaire collégial en 2015 supposerait en effet une nette rupture de tendance par rapport aux années antérieures, comme l'indique le graphique 2. Le Programme d'urgence 2009-2012 prévoit, par exemple, 330 000 nouvelles places et 720 nouveaux collèges (avec 80 % de nouvelles salles en milieu rural), pour rendre effective la scolarité obligatoire jusqu'à 15 ans, tout en améliorant le taux d'achèvement au collège (inférieur à 50 % en 2006). La croissance quantitative des effectifs posera, là encore, des difficultés de recrutement, de formation des enseignants et d'accompagnement des élèves issus de milieux sociaux plus défavorisés en moyenne que dans le passé. Tous ces défis auront un impact sur la qualité moyenne des apprentissages des élèves, qui

reste le point noir de l'expansion scolaire récente. Dans ce domaine, on relèvera néanmoins que l'élargissement de la scolarisation à de nouveaux publics rend difficile la comparaison dans le temps de l'évolution des acquis des élèves. En effet, lorsque le taux net de scolarisation dans le secondaire double, passant par exemple de 30% à 60%, le niveau moyen dans le deuxième échantillon ne peut pas être considéré comme comparable à celui du premier, le biais de sélection étant manifeste. Il faut donc admettre, sur cette question de la qualité de l'éducation, que les acquis des élèves sont sans doute décevants, sans qu'il soit pour autant possible de conclure que la « productivité » du système scolaire se serait dégradée. Enfin, on constate que les inégalités de genre dans l'accès au secondaire collégial sont assez faibles.

Graphique 2. Taux nets de scolarisation dans l'enseignement secondaire collégial au Maroc, de 1991 à 2015 (en %)



Source : HCP, Maroc.

1.2. Tendances observées dans les formations qualifiantes

Toujours dans le cadre de son Programme d'urgence, le Maroc a fixé des objectifs très ambitieux pour le cycle qualifiant, avec un taux net de scolarisation qui passerait de

25% en 2008-2009 à près de 50 % en 2011-2012, et un nombre d'étudiants passant de 270 000 en 2006 à plus de 400 000 en 2011, soit un taux d'accroissement de 67,5 %¹¹.

¹⁰ En 2010-2011, le taux net de scolarisation était de 51 % au niveau collégial avec un taux d'achèvement de 65 %. Les fortes disparités entre milieux rural et urbain qui s'y ajoutent rendront très difficile l'atteinte d'un accès universel en 2015 (Chiffres source MENESFCRS).

¹¹ En 2010-2011, le taux net de scolarisation dans le cycle qualifiant a légèrement augmenté, atteignant 27,1 %, mais le taux d'achèvement reste faible : 36 %.

1. Maroc : une transition éducative achevée au primaire, bien lancée au secondaire, qui débute dans le supérieur

Le nombre d'étudiants pourrait continuer à croître de 10 % par an entre 2010-2011 et 2015-2016, un rythme entraînant un doublement des effectifs en sept ans.

Le tableau 1 indique la tendance récente, appelée à s'accélérer fortement dans les prochaines années.

Tableau 1. Evolution des effectifs d'élèves inscrits dans les formations professionnalisantes au Maroc entre 2003 et 2012

	2003	2007	Variation annuelle 2003-2007	2009	Variation annuelle 2007-2009	2012 (estimations)
Universités	263.000	272 578	0,9 %	342 821	12,1 %	~420 000 à 440 000*
Formation des cadres	16 336	18 368	3,0 %	22 277	10,1 %	~27 000 à 30 000**
Enseignement supérieur privé	14 270*	22 456	12,0 %	35 000*	24,8 %	~45 000 à 50 000
Formation professionnelle publique à l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT)	84 543	133 950	12,2 %	177 775	15,2 %	~190 000 à 200 000***
Formation professionnelle privée	64 918	75 849	4,0 %	80 608	3,1 %	~90 000 à 95 000***
Autres opérateurs de formation professionnelle publics	36 956	41 807	3,1 %	43 545	10,1 %	~47 000 à 50 000***

Sources : Département de l'Enseignement supérieur, de la Formation des cadres et de la Recherche scientifique, département de la Formation professionnelle (DFP) du MENESFCRS et département de la Formation continue (DFC) du MEFP.

* projection du programme d'urgence, « fourchette » haute

** projection des auteurs sur la base des tendances récentes

*** Sur la base des projections du DFP d'une croissance du nombre des techniciens et des techniciens supérieurs (+3 000 TS et 2 000 T par an à l'OFPPT et au DFP entre 2010 et 2014 ; 2 000 TS et 2 000 T à partir de 2015). Total général en formation professionnelle: 330 800 en 2012, 355 700 en 2015. Dans le privé, la projection du DFP, est celle d'un accroissement de 2 000 T et de 2 000 TS par an.

De manière générale, les objectifs de scolarisation restent très ambitieux dans le cycle secondaire et seront donc difficiles à atteindre : la scolarisation progresse mais à un rythme moindre qu'espéré. Le programme de constructions scolaires connaît des retards, notamment en milieu rural, si bien que les déséquilibres entre villes et campagnes restent forts. En milieu urbain, davantage que l'atteinte des objectifs quantitatifs de scolarisation, c'est la qualité de l'enseignement qui s'avère être une source d'inquiétude. Or, si les apprentissages des élèves du secondaire devaient rester trop faibles, cela aurait *in fine* des conséquences importantes sur l'employabilité des étudiants ou des élèves des formations professionnalisantes. Les objectifs quantitatifs seront en revanche probablement dépassés dans le cycle supérieur. En effet, le nombre de candidats au baccalauréat et de bacheliers augmente très rapidement : il y avait moins de 220 000 candidats en 2008, mais déjà 250 000 en 2009 et 335 000 en 2010, soit une hausse d'un tiers sur cette seule dernière année, la même augmentation étant observée au niveau des admis (137 000 lauréats en 2010). Compte tenu de la hausse des effectifs déjà observée dans la formation professionnelle au cours de la dernière décen-

nie, il est probable que la transition des effectifs lycéens se fasse d'abord et en priorité vers l'enseignement supérieur.

La croissance des effectifs étudiants dans le supérieur interroge évidemment sur la possibilité de mettre en œuvre une croissance équivalente du corps professoral. En 2009, seulement 67 % des postes budgétaires créés ont donné lieu à des recrutements effectifs, soit 331 postes pourvus sur 594 postes budgétaires créés et 496 affectés. On note une très grande variabilité entre universités, certaines ayant réussi à pourvoir plus de 90 % des postes affectés (Mohammed V Soussi Rabat, Hassan II Aïn Chock Casablanca, Sidi Mohammed Ben Abdallah Fès, Cadi Ayyad Marrakech, Moulay Ismaïl Meknès, Ibn Zohr Agadir), alors que de lourds problèmes ont émergé dans certaines universités telles que Abdelmalek Essaadi Tétouan, Chouaib Doukkali El Jadida, Mohamed I Oujda, Hassan II Mohammedia, Mohammed V Agdal Rabat, Hassan I Settlat ou Sultan Moulay Slimane Beni Mellal (moins de 10 % des postes affectés ont été effectivement pourvus).

En résumé, on relèvera deux défis majeurs en matière de ressources humaines. Le premier est celui de former

davantage de docteurs pour alimenter le corps professoral de demain. Le taux de réalisation sur les soutenances de thèses dans l'évaluation du Programme d'urgence est de 56 % seulement, soit un nombre de doctorats délivrés inférieur aux postes budgétaires créés en 2009-2010, ce qui rend mécaniquement impossible une croissance des effectifs enseignants en ligne avec les objectifs du Programme. Plusieurs types de solutions devront être envisagés pour relever ce défi : augmentation du nombre de bourses de thèses, efforts pour faire revenir au Maroc des docteurs vivant à l'étranger¹², diversification des profils recrutés, notamment pour des enseignements limités en nombre d'heures, par exemple pour associer davantage les professionnels, etc. Le second défi consistera à renforcer les capacités de gestion des ressources humaines des universités qui ont du mal à recruter, ainsi qu'à rendre les procédures de recrutement plus simples et les carrières d'enseignants/chercheurs plus attractives pour recruter de bons candidats.

Avec un corps professoral proche de 11 000 enseignants et des effectifs étudiants supérieurs à 350 000, le taux d'encadrement pédagogique moyen est déjà supérieur à 30 étudiants pour 1 enseignant, avec des taux critiques dans certains champs disciplinaires (75 pour 1 en sciences juridiques, économiques, sociales et de gestion, SJES G, et près de 40 pour 1 en lettres, sciences humaines et arts, LSH A) et nettement plus favorables dans d'autres (entre 13 et 15 en sciences et techniques, ST). Au plan régional, l'université d'Agadir inquiète particulièrement avec un taux d'encadrement pédagogique de 65 étudiants pour 1 enseignant. L'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah et l'Université Al Quaraouiyyine de Fès, et l'Université

Mohammed Premier de Oujda sont également au dessus de la moyenne nationale. Une augmentation des effectifs étudiants de 8 à 10 % par an supposerait évidemment une croissance équivalente des effectifs enseignants pour maintenir le taux d'encadrement. Ceci nécessiterait l'embauche de près de 1 000 enseignants par an, soit presque 100 % de l'objectif de doctorats soutenus et deux fois plus que les doctorats effectivement soutenus cette année (bien que les chiffres sur le nombre annuel de soutenance ne soit pas nécessairement connu avec certitude). Ces quelques chiffres doivent suffire à mesurer l'ampleur des défis à relever en ce qui concerne les ressources humaines dans les universités.

Au-delà de la question des ressources humaines, le Maroc a entamé un grand chantier de réorientation des étudiants vers les filières ST, par opposition aux filières SJES G et LSH A. En 2009-2010, ces trois domaines principaux ont accueilli des nombres très proches de nouveaux inscrits (31 362 en LSH A, 32 019 en ST et 34 493 en SJES G). On notera toutefois que si les effectifs en SJES G évoluent globalement, comme le gouvernement l'avait souhaité, les effectifs en LSH A évoluent beaucoup plus rapidement (taux de réalisation de 116 %), alors que les filières ST progressent un peu moins vite que prévu. Cette situation appelle deux commentaires : d'une part les étudiants sont aujourd'hui pour l'essentiel libres de choisir leur champ disciplinaire d'inscription et on constate que les filières LSH A continuent d'attirer relativement aux autres ; d'autre part, la croissance dans les filières ST est globalement en ligne avec les prévisions, pourtant volontaristes, ce qui constitue déjà en soi un succès.

1.3. Tendances observées dans la formation professionnelle

La formation professionnelle se caractérise par un paysage plus éclaté que celui de l'enseignement supérieur. Dans ce dernier domaine, en effet, l'offre publique gratuite et ouver-

te domine largement, en dépit de l'existence d'un secteur public à accès régulé et d'une offre privée en croissance rapide. Dans le domaine de la formation professionnelle, en revanche, l'offre privée est beaucoup plus importante quantitativement (plus de 25 % des stagiaires en 2010-2011), et la formation publique est partagée entre deux blocs

12 Selon CampusFrance (agence nationale pour la promotion de l'enseignement supérieur français à l'étranger), il y avait un peu moins de 1500 doctorants marocains en France en 2009-2010, soit un potentiel de soutenances annuelles de 300 à 400. Un taux de retour au Maroc d'un tiers conduirait donc à un potentiel de retour de maximum 100 doctorants par an.

importants. Deux grands pans de l'offre coexistent en effet avec l'OFPPT et les centres de formation placés directement sous la responsabilité du Département de la Formation professionnelle du MEFP, en partenariat avec des ministères techniques.

L'OFPPT, créé en 1974 et doté de la personnalité morale et d'une autonomie financière, a lancé en 2003 un vaste programme de développement et de mise à niveau de son dispositif de formation, par la création de nouveaux établissements, l'extension d'établissements existants et l'optimisation de l'utilisation des places pédagogiques disponibles. Ses effectifs de stagiaires ont plus que doublé entre 2003 et 2009 et il accueillait 59 % des effectifs de stagiaires de la formation professionnelle en 2009-2010. L'OFPPT emploie 7 400 permanents (dont 4 700 formateurs), dans 146 spécialités, répartis sur tous les secteurs d'activité. Il demeure un acteur majeur de la gestion des formations et le principal bénéficiaire des financements publics en faveur de la formation professionnelle. Il reçoit ainsi près de 80 % de la TFP (1,6 % de la masse salariale des entreprises affiliant leurs salariés à la Caisse nationale de sécurité sociale, CNSS¹³).

L'OFPPT a connu une très forte croissance de ses effectifs¹⁴, remplissant ainsi l'objectif assigné par le gouvernement de former 400 000 personnes sur la période 2003-2007. Un nouveau plan quinquennal a été lancé (2008-2012), visant à former 650 000 jeunes d'ici 2013. Toutefois, cet accroissement des effectifs s'est globalement caractérisé par une qualité variable des formations, ce qui se traduit par des difficultés d'insertion professionnelle. L'offre de l'OFPPT est par ailleurs souvent considérée comme insuffisamment adaptée aux besoins des entreprises (cursus de formation jugés trop longs et/ou trop théoriques).

Les flux accueillis dans le dispositif public et privé de formation professionnelle restent faibles au regard :

- de la demande sociale (environ 280 000 stagiaires en

2008 en formation initiale pour une population totale des 15-24 ans estimée à près de 6 100 000 personnes¹⁵), ce qui se traduit par un taux de présentation aux concours et tests d'entrée aux établissements publics de formation professionnelle initiale trois fois supérieur au nombre de places pédagogiques offertes ;

- des besoins de l'économie (127 654 salariés et 1 340 entreprises ont bénéficié de la formation continue pour une population active occupée de près de 12 millions de personnes).

Les centres dépendant du Département de la Formation Professionnelle (DFP) représentaient 15% de l'effectif global en 2009-2010, ces centres étant gérés en partenariat avec différents ministères (Agriculture, Tourisme, Pêches maritimes, Equipement, Artisanat, Jeunesse, Energie et Mines, Intérieur, Justice, Education nationale, Santé) en plus du Haut commissariat aux anciens résistants, et des chambres professionnelles. Dans le cadre du renforcement de la politique de contractualisation de la formation avec les branches professionnelles, initiée en 1999 avec la création de quatre centres sectoriels de formation (Génie mécanique, Plasturgie, Agroalimentaire et Transport routier), le Royaume du Maroc et l'AFD ont signé, en avril 2008, une convention de financement pour la création et la réhabilitation de centres sectoriels de formation professionnelle dans huit secteurs économiques présentant un fort potentiel en matière de création de l'emploi et de valeur ajoutée. La gestion de ces nouveaux établissements sectoriels, créés en concertation avec les professionnels, est déléguée à des sociétés de gestion créées par les branches professionnelles concernées. Ce mode de gestion, qui présente des avantages de souplesse et d'interactivité traduits par la forte implication des professionnels dans la définition et la mise en œuvre de la formation, permet de favoriser davantage l'ancrage de la formation dans le milieu professionnel. Un tel mode de gestion pourrait utilement être étendu, ce qui supposerait toutefois, dans certains secteurs, un renforcement des capacités des branches professionnelles concernées.

Enfin, le secteur privé représentait 27 % de l'effectif global des stagiaires en 2009-2010¹⁶. Le rôle du secteur de la formation professionnelle privée a été consolidé par l'adoption, en 2000, d'un cadre institutionnel propre, constitué de

¹³ Pour l'exercice 2010, l'OFPPT a disposé d'un budget financé à 66 % par l'Etat, via la TFP, et à 34 % par ses propres ressources (contribution des familles essentiellement, mais également dons et réalisation de prestations de formation continue).

¹⁴ L'OFPPT accueillait moins de 42 000 stagiaires en 2002-2003.

¹⁵ Rapport national, Recensement général de la population, Haut commissariat au plan, 2004.

¹⁶ L'ensemble des chiffres présentés sur la formation professionnelle sont issus des publications de la Direction de la Planification et de l'Evaluation du Département de la Formation Professionnelle du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP).

la loi 13.00 portant statut de la formation professionnelle privée et des textes pris pour son application. Il existe désormais 2 066 établissements dispensant des formations professionnelles au niveau national, dont 488 publics et 1578 privés. Dans le privé, le nombre d'établissements accrédités est toutefois de 283 seulement pour un effectif de 26 372 stagiaires, soit 33 % des effectifs des centres privés. Il existe donc une part très importante de centres privés de formation professionnelle non accrédités, ce qui nécessitera, ces prochaines années, une régulation croissante du secteur pour éviter qu'un nombre trop élevé de jeunes marocains ne suivent des formations de médiocre qualité.

L'Etat contribue, dans certains cas, aux frais de formation des stagiaires des établissements privés accrédités depuis 2007-2008. Pour l'année 2008-2009, 1 471 stagiaires en ont bénéficié. Le DFP a convenu d'élargir la liste des filières concernées par cette contribution à toutes les filières pour le niveau « technicien spécialisé ». L'Etat peut ainsi financer jusqu'à 4 000 dirhams (MAD) par stagiaire et par an dans un centre de formation privé (soit environ un tiers du coût total moyen d'une formation). Budgétairement, le

développement du secteur privé représente *a priori* une économie pour l'Etat¹⁷.

Le dispositif de formation professionnelle bénéficie d'outils de pilotage intéressants, même si leur utilisation n'est pas systématique. Des études sectorielles servent à identifier les emplois/métiers dans les principaux secteurs économiques et les fonctions de travail rattachées. Elles visent ainsi à déterminer les besoins quantitatifs et qualitatifs de formation exprimés par le marché du travail pour un secteur économique donné. Parallèlement, des études de suivi de l'insertion des lauréats, réalisées annuellement par le DFP depuis 1987, permettent de connaître de façon permanente leur situation sur le marché de l'emploi et de mesurer le niveau de leur insertion dans la vie active.

En revanche, le coût complet de la formation d'un lauréat n'est pas véritablement connu, et le système ne peut donc être piloté avec le rapport coût/efficacité par stagiaire. Les intrants (notamment en provenance des ministères techniques impliqués) ne sont en effet pas clairement chiffrés, si bien que le pilotage du système repose nécessairement sur une gamme incomplète d'outils de gestion.

1.4. Tendances observées dans la formation continue

Deux mécanismes principaux coexistent :

- les GIAC ; associations constituées par branches professionnelles pour aider les entreprises à réaliser des analyses stratégiques de leurs besoins en compétences et leur apporter une assistance technique et financière pour mettre en place des formations. Selon les informations fournies par le DFP, il existe actuellement 9 GIAC (couvrant les principaux secteurs d'activités économiques). Environ 1 650 entreprises ont bénéficié de leur financement, dont plus de 75 % sont des petites et moyennes entreprises (PME). Ce mécanisme est accueilli favorablement par de nombreux acteurs marocains. Une « Mesure formation anticrise » a été mise en place en 2009 par les pouvoirs publics en soutien aux entreprises exportatrices des secteurs du textile,

du cuir, des équipements automobiles, de l'électronique et des pêches, visant le maintien des emplois et des compétences et permettant de préserver le positionnement des entreprises à l'international. Au titre de cette mesure, l'Etat prend en charge le financement des actions de formation réalisées par les entreprises éligibles ;

- les contrats spéciaux de formation (CSF), gérés de façon tripartite (Etat, employeurs et salariés) et financés par la TFP. Ce système a pour objectif d'amener l'entreprise à intégrer la formation dans son plan de développement, en lui accordant une assistance financière pour élaborer et réaliser ses plans de formation. Afin d'assurer la pérennité financière de ces mécanismes, un décret a été adopté en 2002, aux termes duquel une fraction de 20% du produit de la TFP a été réservée au financement des contrats spéciaux de formation, soit 150 MAD par an. Cette fraction a été progressivement élevée jusqu'à 30% en 2007, soit 300 MAD environ.

¹⁷ C'est le cas tant que le coût marginal d'un étudiant dans un centre public est supérieur au coût du subventionnement d'un étudiant dans le privé, et que ce mécanisme de financement ne change pas significativement, pour un élève, la probabilité qu'il suive une formation.

2. Les évolutions de structure et réformes récentes des cycles terminaux de formation.

2.1. La réforme de l'enseignement supérieur au Maroc

Le Maroc a fait de l'éducation une de ses priorités pour favoriser son développement socioéconomique, et les cadres législatif et réglementaire ont beaucoup évolué pour accompagner cette volonté politique. C'est dans ce contexte qu'a été édictée, en 1999, la Charte nationale d'éducation et de formation, feuille de route des réformes de l'éducation au Maroc. Dans ce cadre, la loi 01-00 (mai 2000) prévoyait un changement du système universitaire, qui passait, entre autres, par la refonte ou la construction de trois piliers principaux du système : (i) une réorganisation pédagogique pour converger vers le système européen LMD tout en renforçant les partenariats avec les acteurs socio-économiques locaux ; (ii) la réforme de la gouvernance pour une plus grande autonomie des universités ; et (iii) une diversification de l'offre de formation par le développement de l'enseignement privé. Par ailleurs, le gouvernement a mis en place des systèmes d'évaluation-accréditation et créé des instances de régulation des dispositifs. Face aux retards pris dans l'application des réformes, un plan d'urgence 2009-2012 a été instauré avec un financement exceptionnel de 1,7 Md MAD en fonctionnement 2009, et 2,3 Md MAD en investissements, puis respectivement 2,8 Md MAD et 2,7 Md MAD en 2010, notamment pour augmenter les capacités d'accueil et améliorer les performances académiques et scientifiques des établissements publics. On notera toutefois que le taux d'engagement de ces crédits est resté très faible (un peu plus de 50% pour le fonctionnement, un peu moins pour l'investissement, selon le rapport d'étape 2010 du contrat de développement de l'université).

2.1.1. Pour une convergence vers le système européen LMD et le rapprochement avec les acteurs socioéconomiques

Le système pédagogique LMD, fondé sur des programmes d'études composés de modules, a été introduit au Maroc en 2003-2004 avec l'appui de la France et dans des délais très courts, signe d'une réforme dans l'ensemble bien acceptée. A l'instar du LMD européen, les examens clôturent chaque semestre permettant l'acquisition de modules capitalisables. Le semestre est acquis lorsque l'ensemble des modules est validé. Le diplôme est délivré après validation de tous les semestres. A la différence du LMD européen toutefois, le Maroc n'a pas encore adopté le système de validation de crédits (équivalents horaires) capitalisables et transférables (*European Credit Transfer System, ECTS*) d'un établissement à un autre dans l'espace européen. Cette ultime étape permettrait la convergence totale avec le système européen favorisant la mobilité et la codiplômation. L'intérêt des ECTS par unité d'enseignement dans le cas du Maroc serait, en outre, de favoriser les passerelles entre établissements de formation, par exemple entre les centres de l'OFPPT et les facultés. Cette tendance s'amorce toutefois à travers la formation continue au niveau des facultés, et pourrait s'étendre à la formation initiale.

Au niveau des programmes, chaque université propose différents cursus d'études spécialisées, comprenant chacun une série de modules. Certains modules de base constituent des prérequis pour la poursuite du programme, qui facilitent également le changement de programme (l'introduction de ces prérequis permettant aux étudiants d'ajouter

ou d'abandonner certains cours à chaque niveau). En premier semestre de licence, des modules transversaux de culture générale ont été introduits. Ils permettent (i) d'évaluer et d'améliorer le niveau des langues étrangères (dont le français), (ii) d'acquérir des compétences dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC), mais aussi (iii) de valoriser les curriculum vitae et de mieux connaître les entreprises.

Au niveau des cursus professionnels, afin de rapprocher les diplômes et les qualifications des besoins de l'économie (en particulier en adéquation avec le plan Emergence lancé fin 2005), de nombreux programmes de licence et de master ont été professionnalisés. Ainsi, de manière générale, les deux derniers semestres comprennent théoriquement des enseignements dispensés par des professionnels du secteur et un stage en entreprise. Preuve du succès de la réforme : certains de ces cursus professionnels sont prisés car ils mènent plus facilement à l'emploi (même si le ministère de l'Education ne dispose pas de statistiques précises sur le sujet).

Ces formations demeurent cependant des « niches » dont les programmes ont été le plus souvent adaptés de diplômes préexistants, avec une consultation limitée des professionnels. Le plus fréquemment, il s'agit d'un montage entre un universitaire et un entrepreneur. Quelques créations *ex nihilo* ont eu lieu, souvent dans les secteurs de l'administration ou des services : licences professionnelles en gestion des ressources humaines (GRH), management de l'hôtellerie, grande distribution, chaîne logistique, banque finance, etc. En effet, les concertations menées par les universitaires ne sont généralement pas élargies aux branches et organisations professionnelles pour élaborer une stratégie à long terme concernant les flux et les qualifications nécessaires au développement des filières.

Par ailleurs, les enseignements dispensés par les professionnels demeurent insuffisants et n'entrent pas dans un cadre normatif. Ils peuvent ainsi se limiter à un faible pourcentage d'heures, au mieux à quelques brèves conférences ou visites de sites et/ou études de cas. Force est de constater que certains diplômes dits professionnels sont délivrés sans aucune intervention de professionnels.

L'élaboration des cursus universitaires professionnels n'est donc pas encore suffisamment partagée avec les professionnels. En outre, les rares professionnels siégeant dans les conseils d'établissement, facultés ou universités, font rarement écho de leurs préoccupations et de leurs besoins dans des assemblées pléthoriques, où dominent des débats techniques ou corporatistes. La situation est telle que plusieurs chefs d'entreprises ont avoué ne plus se rendre dans ces conseils.

Enfin, prises dans l'enthousiasme de la réforme et soucieuses de répondre à la pression de la demande de professionnalisation et d'insertion formulée par le gouvernement, les facultés ont ouvert un trop grand nombre de cursus de licence et de master professionnels, dont certains vont disparaître à court ou moyen terme par déficit d'étudiants, faute d'insertion professionnelle réelle. Le système professionnalisant devrait donc également s'autoréguler, ou être davantage régulé, afin de mieux encadrer les licences qui ne trouvent pas leur public.

2.1.2. Pour une plus grande autonomie des universités

La gouvernance du système marocain d'enseignement supérieur était, jusqu'en 2009, concentrée à l'administration centrale. L'université et les facultés ne jouissaient que peu d'autonomie et le système manquait donc de flexibilité. En effet, le MENESFCRS laissait peu de marge de manœuvre aux présidents d'université pour poursuivre des stratégies spécifiques à leurs institutions. Il contrôlait la plupart des décisions stratégiques, financières et administratives concernant l'enseignement supérieur. L'indépendance revenant à chaque faculté et école limitait les marges de manœuvre des universités. Les facultés devenaient ainsi des institutions isolées, peu motivées pour réaliser les objectifs de l'université. Ce système limitait la capacité de réallouer les ressources à l'intérieur des universités.

Depuis la réforme et la mise en place du Programme d'urgence, en 2009, les universités sont devenues autonomes. Chacune reçoit une subvention globale du ministère des Finances pour atteindre des résultats fixés contractuelle-

ment avec le MENESFCRS, et est dotée d'un conseil composé de représentants de l'université (faculté, étudiants), d'autorités locales et gouvernementales, et d'opérateurs du secteur privé. Ce conseil approuve le budget et les programmes universitaires et adhère aux principales décisions politiques.

Les présidents des universités, encore nommés par dahir, doivent rendre compte principalement au conseil de l'université. Ils contrôlent les dépenses de fonctionnement et d'investissement et doivent soumettre un budget annuel (approuvé par le conseil) au ministère des Finances et au MENESFCRS¹⁸.

Les universités ont élaboré des budgets-programmes de quatre ans, présentés au MENESFCRS et au ministère des Finances en 2009. Ces budgets, pour l'essentiel, couvrent les contrats entre le gouvernement et l'institution publique (l'université) pour assurer la réalisation de résultats correspondant aux subventions. Le MENESFCRS a établi les priorités et les critères d'évaluation des budgets-programmes, et les universités ont conçu des programmes répondant à ces critères. Cette procédure apporte la flexibilité et la responsabilité qui n'existaient pas au sein des processus traditionnels de budgétisation.

L'évaluation des contrats programmes est en cours, mais les premiers éléments attestent néanmoins d'une sous-consommation des crédits alloués dans le cadre du Programme d'urgence, les universités ne disposant pas encore des ressources humaines et, dans certains cas, du « métier » suffisants pour réaliser des programmes d'investissement conséquents. Par ailleurs, la préparation des budgets-programmes n'a pas encore été formalisée dans un cadre stratégique qui balise leur faisabilité et leur exécution cohérente, harmonieuse et échelonnée. Le MENESFCRS et le ministère des Finances ne sont pas encore parvenus à un consensus concernant le développement à

moyen terme d'un budget sectoriel. Ainsi, aucune organisation technique ou stratégique n'a été nécessaire pour orienter, sélectionner ou évaluer les résultats des projets de budgets-programmes, mais le cadre de dépenses à moyen terme du ministère n'existe pas encore. Sa rédaction, en cours, apportera très probablement des éléments indispensables pour piloter le système par ses coûts et en fonction des résultats attendus et obtenus dans le passé.

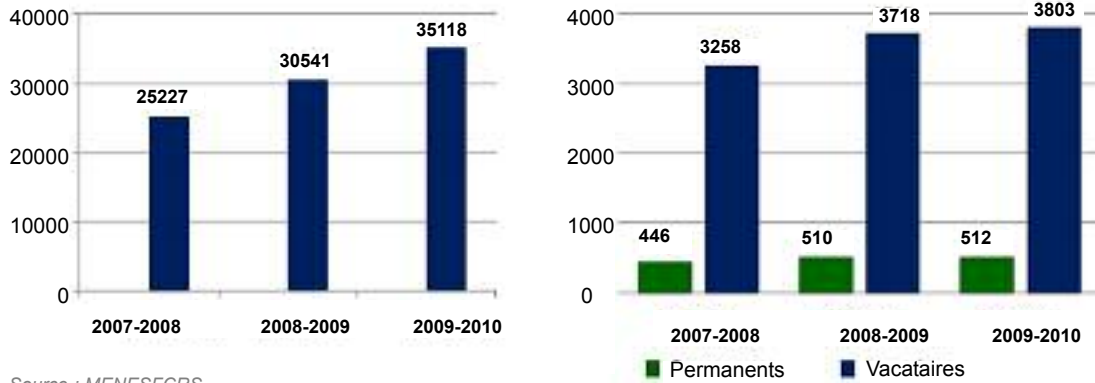
Enfin, l'autonomie accrue des universités demeure limitée car celles-ci ne disposent pas de l'autonomie de gestion ni de rémunération de leurs ressources humaines. De plus, les facultés n'ont de contrôle ni sur le nombre d'étudiants admis, ni sur le profil académique des nouvelles recrues, le baccalauréat garantissant à lui seul l'accès à l'éducation supérieure et les universités devant accepter tous les bacheliers d'une région géographique donnée. Il s'agit là de la contrainte la plus importante pour les universités souhaitant gérer leurs ressources de manière plus flexible et assumer la pleine responsabilité des résultats obtenus. Cette contrainte risque d'être difficile à surmonter à court terme, compte tenu de la massification des effectifs.

2.1.3. Pour le développement de l'offre privée

Le nombre des bacheliers a augmenté de plus de 30 % en 2010. Comme nous l'avons vu, cette tendance risque de se poursuivre de 9 à 10% par an, d'ici 2015. Le nombre total d'étudiants dans l'enseignement supérieur au Maroc en 2010-2011 est de 375 000, dont 39 000 dans le privé en 2010/2011. En revoyant à la baisse l'objectif du Programme d'urgence de 20 % des étudiants dans le privé, le gouvernement s'est fixé un nouvel objectif de 14% en 2015 (*i.e.* 84 000 étudiants). Pour atteindre cet objectif les effectifs dans l'enseignement supérieur privé devront être multipliés par 2,15 sur les cinq prochaines années.

¹⁸ La fonction semble bénéficier d'une certaine attractivité puisque deux universitaires marocains, qui exerçaient en France, ont récemment choisi de postuler à des présidences d'université et ont été sélectionnés.

Graphique 3. Evolution des effectifs des inscrits et des enseignants dans l'enseignement supérieur privé au Maroc, de 2007 à 2010.

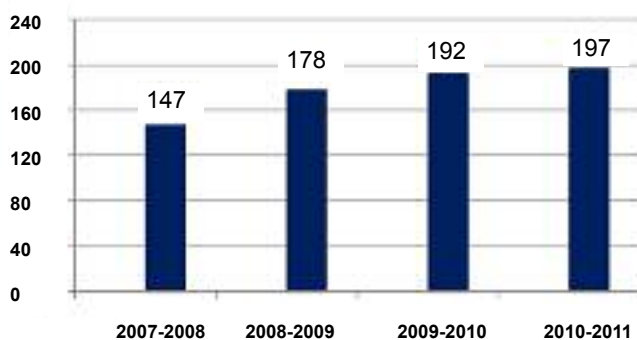


Source : MENESFCRS.

Le secteur de l'enseignement supérieur privé s'est rapidement développé depuis l'ouverture de la première école d'enseignement supérieur privé, en 1981 (Institut supérieur de génie appliqué, IGA). Faute d'une régulation suffisante, ce développement s'est toutefois longtemps fait de manière peu contrôlée, créant une dispersion et une grande hétérogénéité en termes de qualité. A la rentrée 2010, on recensait près de 200 filières supérieures privées, la plupart iden-

tifiées sous l'appellation d'école ou d'institut et ne délivrant généralement que des diplômes à bac plus deux ou trois. 43 % de ces établissements sont situés à Casablanca, 18 % à Rabat, 9 % à Marrakech et à Tanger. 45,7 % des effectifs sont à Casablanca, 22,1 % à Rabat, 15 % à Marrakech, mais uniquement 3 % à Tanger. 71 % des effectifs suivent des formations en administration, en gestion, en commerce et en communication ; 24 % en sciences et techniques et

Graphique 4. Evolution des ouvertures d'établissements privés d'enseignement supérieur au Maroc, de 2007 à 2011.



Source : MENESFCRS.

5% en paramédical. Depuis 2010, les dispositifs d'accréditation et d'évaluation prévus par la loi 01-00 de 2000 se mettent en place. L'objectif de cet arsenal législatif est de garantir la qualité des formations mais aussi de permettre un tri entre les établissements d'enseignements supérieurs privés : ceux proposant des filières accréditées débouchant

sur des diplômes équivalents au diplôme de l'Etat ; ceux dont les filières sont simplement accréditées ; et enfin les établissements de moindre qualité uniquement autorisés à fonctionner. Le ministère espère aussi que cela entraînera un phénomène de concentration et de regroupement des établissements d'enseignement.

Encadré 1. Décrets et arrêtés régulant le secteur de l'enseignement supérieur privé au Maroc

Décret du 7 juin 2004 créant la Commission de coordination de l'enseignement supérieur (COCESP), ayant pour missions : (i) la formulation d'avis sur les projets d'ouverture d'établissements d'enseignement supérieurs privés, (ii) l'établissement de normes qualité, (iii) l'élaboration d'un code déontologique et (iv) la mise en place d'un mécanisme de veille pour le développement du secteur.

Décret du 27 juin 2007 fixant les modalités d'ouverture, d'extension et de modification des établissements d'enseignement supérieurs privés.

Décret N°209717 du 17 mars 2010 pris pour l'application des articles 51 et 52 de la loi n°01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur, fixant les conditions et les modalités d'octroi de l'accréditation des filières de formation et de son retrait ;

Arrêté du 16 juillet 2010, fixant le cahier des charges de l'accréditation des filières ; les principales conditions à respecter sont les suivantes :

- enseignement par des permanents : 30 % du volume horaire de la filière concernée doit être dispensé par des enseignants permanents ;
- taux d'encadrement : au maximum 1/40 pour les filières management, commerce, gestion et communication ; 1/25 pour les filières sciences et techniques ; 1/10 pour les formations paramédicales ;
- en sus : évaluation des infrastructures, modalités de stages, règlement intérieur (modalité de contrôle et d'évaluation, contenu et durée de la formation, passage et redoublement) et moyens pédagogiques.

Décret N° 2-10364 du 25 octobre 2010 pris pour l'application de l'article 41 de la loi n°01.00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur relatif à l'autorisation de la dénomination « faculté privée » ou « université privée ».

L'autorisation de porter la dénomination « faculté privée » peut être accordée lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- confier la gestion des affaires de la faculté privée à un professeur titulaire d'un doctorat ou un diplôme reconnu équivalent, spécialisé dans l'un des domaines de formation de l'établissement et justifiant d'une expérience professionnelle dans l'enseignement supérieur d'une durée ne pouvant être inférieure à 5 ans ;
- employer des enseignants permanents titulaires d'un doctorat ou d'un diplôme reconnu équivalent pour une proportion ne pouvant être inférieure à 30 % de l'effectif global des enseignants qui exercent au sein de l'établissement ;
- inscrire au moins 100 étudiants lors de la première année de présentation de la demande d'autorisation et s'engager à inscrire au minimum 600 étudiants pendant les trois années d'obtention de l'autorisation de porter la dénomination « faculté privée » ;
- engager l'établissement à accréditer 50 % des filières de formation dans un délai de 3 ans, courant à compter de la date de l'autorisation de porter la dénomination « faculté privée ».

La dénomination « faculté privée » ne peut être autorisée que si l'établissement concerné relève d'une université privée.

L'autorisation de porter la dénomination « université privée », peut être accordée lorsque les conditions suivantes sont remplies:

- l'établissement, demandeur de l'autorisation de dénomination doit, au moins, être constitué de trois établissements d'enseignement supérieur privé, sous forme d'écoles, d'instituts ou de centres, et dont l'un deux au moins est une faculté privée;
- les établissements composant l'université privée doivent disposer des autorisations prévues dans le décret n°2.07.99 du 27 Juin 2007 fixant les modalités d'autorisation d'ouverture, d'extension et de modification des établissements d'enseignement supérieur privé ;
- avoir inscrit au moins 2 000 étudiants dans l'ensemble des établissements y relevant durant les 3 ans qui suivent l'octroi de l'autorisation de dénomination « université privée ».

2. Les évolutions de structure et réformes récentes des cycles terminaux de formation.

Auparavant, une seule université privée avait été créée en 1993 mais par dahir : l'*Al Akhawayn University in Ifrane (AUI)*, accueillant environ 1 500 étudiants qui acquittent des frais de scolarité de l'ordre de 48 000 MAD par semestre pour suivre des cursus anglophones. Un tiers des étudiants bénéficient de bourses d'études ou de prêts alloués par l'établissement.

Avec la nouvelle législation, les établissements de l'enseignement supérieur privé qui veulent se prévaloir du label d'université ou de faculté privée, doivent remplir un cahier des charges rigoureux (cf. encadré 1). En 2011, le ministè-

re de l'Education nationale indiquait avoir reçu une dizaine de demandes d'appellation « université privée », dont celle des établissements suivants : université internationale de Rabat (UIR), université internationale de Casablanca (UIC), Mundiapolis Casablanca et campus universitaire privé (CUP) de Marrakech. Les deux premières sont des créations *ex nihilo*, les deux suivantes proviennent du regroupement de plusieurs établissements existants. Les nombreux partenariats noués avec des institutions françaises, encouragés par l'ambassade de France à Rabat, semblent accélérer et crédibiliser cette dynamique de développement.

Encadré 2. Portraits d'universités privées : l'université internationale de Casablanca (UIC) et l'université privée de Marrakech

L'**UIC**, fait partie intégrante du réseau *Laureate International Universities*, le leader mondial de l'enseignement supérieur privé, qui comporte 45 universités, 100 campus, répartis dans 21 pays, et une communauté de 550 000 étudiants.

Les investissements pour la construction d'un campus pouvant accueillir 10 000 étudiants à l'horizon 2020 – 650 M MAD – proviennent essentiellement des fonds propres du groupe *Laureate International Universities*, le reste étant apporté *via* une *joint venture* avec un partenaire marocain représenté par le groupe Omnimium Nord africain (ONA/SNI), filiale de la Société Maroc Emirats Arabes Unis de Développement (SOMED).

Dès les premières années, les étudiants de l'UIC sont immergés dans un cursus international. : ils peuvent effectuer un semestre à l'étranger (*i.e.* dans les universités du réseau) sans aucune autre formalité ni coût supplémentaire, et même obtenir un double diplôme. Les étudiants bénéficient également d'une reconnaissance réciproque des cursus de l'UIC et de ceux des universités du réseau *Laureate International Universities*. De ce fait, les diplômes délivrés par l'UIC sont accrédités au niveau international.

Le corps professoral de l'UIC (composé à 40 % de titulaires permanents internationaux) collabore avec ceux des autres universités du réseau, au niveau de la recherche scientifique et technologique. Le réseau encourage l'échange de professeurs entre les différentes universités pour favoriser l'interculturalité, l'échange de compétences et le partage des dernières innovations dans les domaines de la pédagogie et de la recherche.

A la rentrée 2010, quatre filières ont été ouvertes pour 200 étudiants, avec des frais de scolarité de 50 000 à 70 000 MAD par an : sciences de la santé (kinésithérapie), sciences de l'ingénieur, tourisme et management sportif, commerce et gestion.

L'**université privée de Marrakech** est composée d'un établissement existant – l'Ecole supérieure d'informatique appliquée à la gestion (ESIAG) de Marrakech – et d'investissements récents sur un nouveau campus situé à la périphérie de la ville.

Le groupe propose aujourd'hui différents cursus à ses 1 815 étudiants, ce qui en fait *de facto* un des leaders de l'enseignement supérieur privé au Maroc :

- ESIAG et Ecole supérieure de gestion (ESG) : filière bac +2 à bac +4 en gestion et informatique appliqué à la gestion, qui regroupait 710 étudiants en 2011 ;
- hôtellerie avec le groupe Vattel (première école européenne en hôtellerie, présente dans 25 pays), qui regroupe aujourd'hui 500 étudiants ;
- école de management avec Euromed Marseille (ex Sup de Co Marseille), qui compte 580 étudiants ;
- ingénierie (en cours de création) : agroalimentaire en partenariat avec l'Institut supérieur d'agriculture et d'agroalimentaire Rhône-Alpes (ISARA, Lyon), nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) en partenariat avec l'Institut supérieur de l'électronique et du numérique (ISEN, quatrième école d'informatique en France). Une filière généraliste est également envisagée avec l'Ecole des mines de Saint-Etienne et l'Ecole centrale de Marseille.

Parmi les critères retenus pour le label « université privée » figure le nombre de structures composant l'établissement. L'institution devra en effet être constituée de trois structures (école, institut ou centre), dont une faculté privée. Le décret ne précise pas le lieu. Ainsi, une université privée pourra-t-elle s'appuyer sur des succursales régionales pour prétendre à ce titre ? Il apparaît évident que des universités éclatées ne pourront investir dans la qualité avec une vision globale, ni disposer des équipements nécessaires tels qu'un laboratoire de recherches, une grande bibliothèque, etc.

L'imposition d'un corps professoral permanent suffisamment qualifié et en nombre suffisant constitue un véritable défi pour les candidats à l'accréditation, de nombreux établissements ayant eu largement recours à des enseignants vacataires. Mise en perspective avec les besoins de recrutement du secteur public mentionné plus haut, la tension sur les enseignants possédant un doctorat devrait être particulièrement forte, avec une possible concurrence entre public et privé pour les enseignants/docteurs, qui ne résoudrait pas le risque de pénurie précédemment évoqué. Les universités privées devront donc, à terme, participer activement à la formation de futurs enseignants, afin d'apporter un début de réponse à ce problème.

La recherche scientifique et le développement des compétences font également partie des conditions d'éligibilité. Au moins 50 % du cursus dispensé doit être accrédité. Autre

critère prévu par le décret, l'obligation de nommer à la tête de l'université privée un président agréé par le ministère de tutelle et titulaire d'un doctorat. L'université devra par ailleurs compter au moins 2 000 étudiants. Pour remplir cette condition, les opérateurs de l'enseignement privé disposent d'un délai de trois ans pour se conformer, mais les autres critères prennent effet dès que l'autorisation est délivrée. Cependant, le décret ne prévoit pas de sanctions contre les établissements qui continueront d'utiliser, pour des raisons de marketing, le label d'université ou de faculté privée après 3 ans, ce qui appelle à beaucoup de vigilance de la part des opérateurs sérieux qui décrocheront le label, afin d'éviter la « confusion des genres ».

Le texte revêt donc une importance capitale pour les professionnels de l'enseignement privé. Il permettra de créer de véritables universités et de traiter en partenariat avec les universités publiques (comme pour l'UIR, qui développe déjà sa recherche avec l'université de Rabat). Il permettra également d'instaurer des passerelles automatiques entre établissements publics et privés. De plus, les diplômes de l'enseignement privé pourront désormais être reconnus par la fonction publique. Rejoignant la remarque sur les ECTS, ce système de crédit faciliterait grandement les passerelles entre établissements universitaires publics et privés mais aussi avec l'OFPPPT et les centres de formation professionnelle privés qui préparent à des cursus bac plus deux.

2.2. Les évolutions systémiques de la formation professionnelle

Le gouvernement, conscient des efforts à accomplir en matière de production de compétences mieux ciblées, a fait du développement de la formation professionnelle une priorité, comme en témoigne la place réservée aux actions de formation dans le cadre du plan national d'émergence industrielle.

Longtemps considérée uniquement comme un moyen de résorption des échecs scolaires, en absorbant une partie des effectifs sortant du dispositif classique, la formation professionnelle jouit désormais d'un statut revalorisé,

compte tenu des enjeux d'employabilité et de productivité de la main-d'œuvre. Des réformes institutionnelles importantes ont été menées dans l'ensemble du secteur, à l'image de l'Approche par les compétences, progressivement étendue depuis 2003.

Le budget global de la formation professionnelle au Maroc représente 0,48 % du PIB¹⁹, essentiellement financé par l'État (74 %, y compris par la TFP, versée par les entreprises) et les ménages (21 %). Les dépenses de fonction-

¹⁹ A titre de comparaison, le budget qui lui est alloué en France représente 0,3 % du PIB.

nement représentent une partie prépondérante de ce budget (77 %, essentiellement les salaires).

autour de cinq niveaux ; le gouvernement souhaite renforcer les niveaux les plus hauts de qualification, comme indiqué dans le tableau 2.

Le dispositif de formation professionnelle est structuré

Tableau 2. Les cinq niveaux de la formation professionnelle au Maroc : données actuelles et perspectives d'évolution

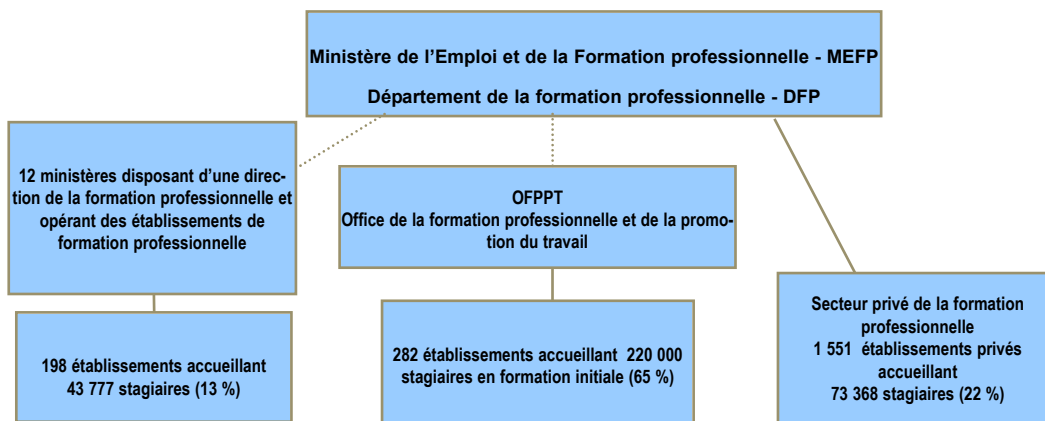
Formation	Durée	Accès	Effectifs %	Part en alternance	Evolution effectifs	Taux d'insertion
Tech. spécialisé	2 ans	Bac	22 %	49 %	↗	70%
Technicien	2 ans	Terminale	28 %	46 %	↗	63%
Qualification	1 à 3 ans	Fin collège	24 %	33 %	→	59%
Spécialisation	1 à 2 ans	Collège	13 %	43 %	↘	65%
Apprentissage	1 à 2 ans	Fin collège	13 %	13 %	→	n.c.*

* n.c. : données non communiquées

Source : Conseil supérieur de l'Enseignement.

La gouvernance du secteur est décrite sur le schéma 1.

Schéma 1. Gouvernance de la formation professionnelle au Maroc



Source : auteurs ; MEFP.

En dépit des efforts menés ces dernières années, le dispositif demeure insuffisamment adapté aux besoins des entreprises, comme en attestent les taux d'insertion, encore trop faibles, des lauréats des centres publics de formation : en moyenne 63 % insérés 9 mois après la fin de leur formation, 75 % à trois ans²⁰. De même, le niveau de rendement interne pourrait être amélioré puisque moins de 70 % des stagiaires ressortent diplômés.

Le secteur privé de formation existe au Maroc mais ces organismes se concentrent dans des secteurs supposant

peu ou pas d'investissements (formations pour le secteur tertiaire pour l'essentiel) et ne délivrent généralement pas de diplômes d'Etat. Leurs relations avec le monde de l'entreprise sont relativement faibles. La sélectivité du dispositif public leur permet de « récupérer » des candidats. Il existe une volonté de rationaliser ce secteur privé de formation, avec notamment la mise en place de procédures d'accréditation pour les centres répondant à des normes établies ; celle-ci ne concerne toutefois qu'une minorité d'établissements : en 2008, 257 centres étaient accrédités pour 1 515 centres autorisés au plan administratif.

²⁰ Statistiques des lauréats 2005 (source : DFP du MEFP). Le taux d'insertion le plus faible est celui des techniciens (59 %) tandis que les formations de spécialisation connaissent les taux d'insertion les plus élevés (71,5 %).

S'agissant de la formation en cours d'emploi (perfectionne-

ment, formation continue), les données, plus difficiles à collecter, indiquent que plus de 80% des prestations sont assurées par le secteur privé. Le secteur public, et notamment l'OFPPT, assure moins de 20% des prestations.

Les finalités assignées au dispositif de formation professionnelle par les pouvoirs publics reposent encore aujourd'hui sur des objectifs quantitatifs, même si l'évolution de l'offre de formation est de plus en plus liée à une réflexion prospective de l'économie marocaine.

Ce manque de clarté politique dans la définition des finalités est particulièrement sensible dans les modalités de pilotage du dispositif. En effet, s'il existe de nombreux indicateurs de performance, ils ne sont pas agrégés dans un système de pilotage unique permettant d'appréhender les impacts globaux de la montée en puissance du système de formation professionnelle dans le pays. En revanche, les objectifs opérationnels fixés au dispositif de formation professionnelle sont clairs ; le DFP est ainsi investi d'une double mission : satisfaire les besoins des entreprises pour améliorer leurs performances et leur compétitivité et répondre aux besoins des populations pour favoriser leur insertion dans la vie active et assurer leur promotion socio-professionnelle.

Le système de formation professionnelle marocain place donc la satisfaction des besoins des entreprises et la promotion de l'emploi sur un même plan.

Si le pilotage du dispositif demeure perfectible, il est important de souligner le rôle accru joué par les professionnels. Ainsi, différents acteurs (Etat, régions, employeurs, syndicats, secteurs, entreprises, etc.) interviennent aujourd'hui aussi bien dans le pilotage que dans la mise en œuvre du dispositif de formation professionnelle. Cette intervention se fait à plusieurs niveaux :

► les branches professionnelles sont associées au processus d'identification et de soutien à l'émergence de la demande en formation des entreprises. Elles siègent ainsi au niveau des commissions régionales, qui identifient les besoins en formation par bassin d'emploi. Elles sont également actives au travers des GIAC, associations constituées par les branches professionnelles dont l'objectif est de faire

émerger la demande des entreprises en formation continue et d'identifier leurs besoins en compétences (subvention dans le cadre de conventions conclues avec les GIAC à hauteur de 70%, contribution des entreprises bénéficiaires de 30%²¹) ;

► les branches professionnelles sont représentées au conseil d'administration de l'OFPPT par sept représentants des employeurs (le conseil d'administration est composé de quatorze représentants de l'Etat et de sept représentants des travailleurs). Pour autant, ce niveau de représentation ne permet pas d'influencer fortement les orientations de l'OFPPT, qui est aussi un outil de réponse publique à une certaine pression sociale.

A défaut d'outils structurants de pilotage de l'offre de formation (tels que des observatoires régionaux), l'approche soutenue par l'AFD dans le cadre de ses financements depuis 1999 a renforcé une vision de la formation professionnelle axée sur la création de partenariats public-privé marocains. Initié avec l'Association marocaine des industries du textile et de l'habillement (AMITH)²², le modèle de gestion déléguée de centre de formation public est aujourd'hui privilégié par le ministère pour le développement de l'offre sectorielle de formation professionnelle. Il repose sur la création d'une société de gestion par la branche professionnelle (société de droit privée) et la signature d'une convention avec l'Etat pour la réalisation des actions de formation (définition des objectifs, des coûts par personne formée mais également les modalités de gouvernance et de reconnaissance des formations). L'Etat réalise les investissements en partenariat avec la branche professionnelle (étude de faisabilité du futur dispositif, réalisation des investissements immatériels et matériels) puis confie en gestion le centre de formation dont les actifs demeurent la propriété de l'Etat. Le statut privé de la société de gestion permet de recruter des formateurs issus du monde professionnel et d'améliorer ainsi la qualité de l'offre de formation.

²¹ La CGEM œuvre depuis plusieurs mois pour que la gestion des CSF soit confiée à un GIAC et non plus à l'OFPTT, critiqué pour son inertie.

²² L'AMITH a été fortement impliquée dans la création et la gestion de l'Ecole supérieure des industries du textile et de l'habillement (ESITH), formant les ingénieurs et techniciens supérieurs du secteur. Etablie en 1996 avec le concours de l'Union européenne (UE), l'ESITH est une société de droit privé créée conjointement par l'OFPTT (65 % des actions), l'AMITH (25 %) et la fédération des chambres de commerce (10 %). Le directeur général de l'ESITH est un professionnel du secteur de la confection.

2. Les évolutions de structure et réformes récentes des cycles terminaux de formation.

Ces expériences dépendent cependant en grande partie de la capacité des branches professionnelles à négocier avec les pouvoirs publics des projets dans leur secteur. Si certaines branches, comme le textile ou l'aéronautique sont suffisamment puissantes et structurées pour lancer et por-

ter des projets innovants, d'autres n'ont pas toujours le poids nécessaire pour se faire entendre, ou font le choix de jouer un rôle secondaire dans le pilotage du système de formation, par manque de moyens et de compétences ou pour des raisons politiques.

3. Un marché de l'emploi hostile pour les jeunes en sortie du système éducatif

3.1. Les liens inquiétants entre diplômés et chômage

Malheureusement, l'insertion des diplômés et des « sortants » des universités n'est pas mesurée de manière satisfaisante. A la différence du dispositif de formation professionnelle, il n'existe pas « d'enquête génération » pour les sortants de l'enseignement supérieur généraliste, et l'enquête emploi a une taille trop réduite pour mesurer l'accès à l'emploi et les salaires des jeunes marocains ayant suivi un enseignement post bac. Cette lacune a été soulignée par l'ensemble de nos interlocuteurs et il semble urgent de pouvoir y remédier dans un avenir proche. L'accès des jeunes à l'emploi n'est connu que par grande catégorie de niveau scolaire (« sans niveau », « niveau primaire », « niveau secondaire », « niveau supérieur ») avec peu de distinctions possibles au sein de chaque catégorie de niveau. Ceci n'est pas suffisant pour orienter finement la réforme de l'enseignement supérieur ou des politiques actives d'emploi. L'absence totale de données publiques sur les salaires des jeunes diplômés est également cause

d'une grande incertitude sur le niveau réel des emplois obtenus à la sortie des études, et la possibilité d'éventuels déclassements. De même, une telle enquête générationnelle permettrait de mieux mesurer, au niveau régional, l'adéquation entre les offres de formation proposées et les emplois disponibles, ce qui serait susceptible d'améliorer la répartition de l'offre tertiaire.

Une fois ce constat établi, quelles conclusions peut-on tirer des enquêtes existantes ? Première observation : le Maroc est, à l'image d'autres pays du Maghreb, dans une situation tout à fait spécifique au niveau mondial, l'obtention d'un diplôme ne protégeant pas du chômage. Comme l'illustre le graphique 5, non seulement l'échec scolaire ne semble pas fondamentalement pénalisant pour accéder à l'emploi, mais force est de constater que les diplômés, notamment délivrés par les facultés, se caractérisent au contraire par une association statistique avec de forts taux de chômage.

Graphique 5. Taux de chômage par niveau de diplôme au Maroc, en 2009 (en %).



Source : HCP, 2009.

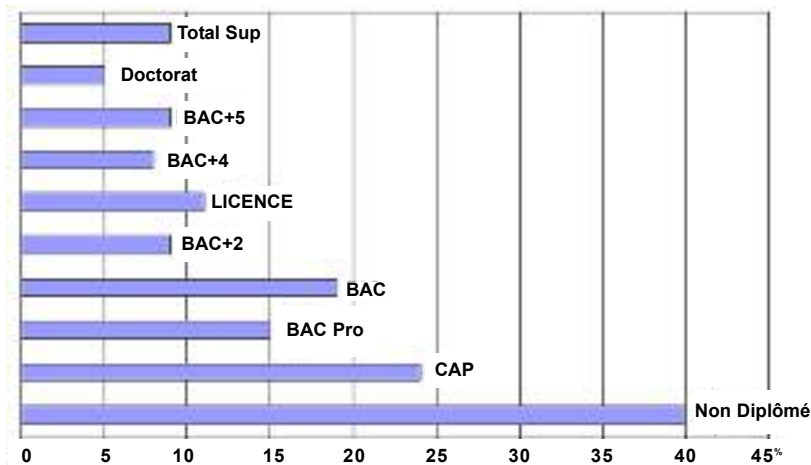
3. Un marché de l'emploi hostile pour les jeunes en sortie du système éducatif

A titre d'exemple, en France, la corrélation entre niveau de diplôme et taux de chômage est « normale », et poursuivre des études protège effectivement du risque de chômage et de précarité. C'est ce qu'indiquent les résultats de l'enquête Génération 2007, menée en 2010 par le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEReq)²³, dont est

extrait le graphique 6.

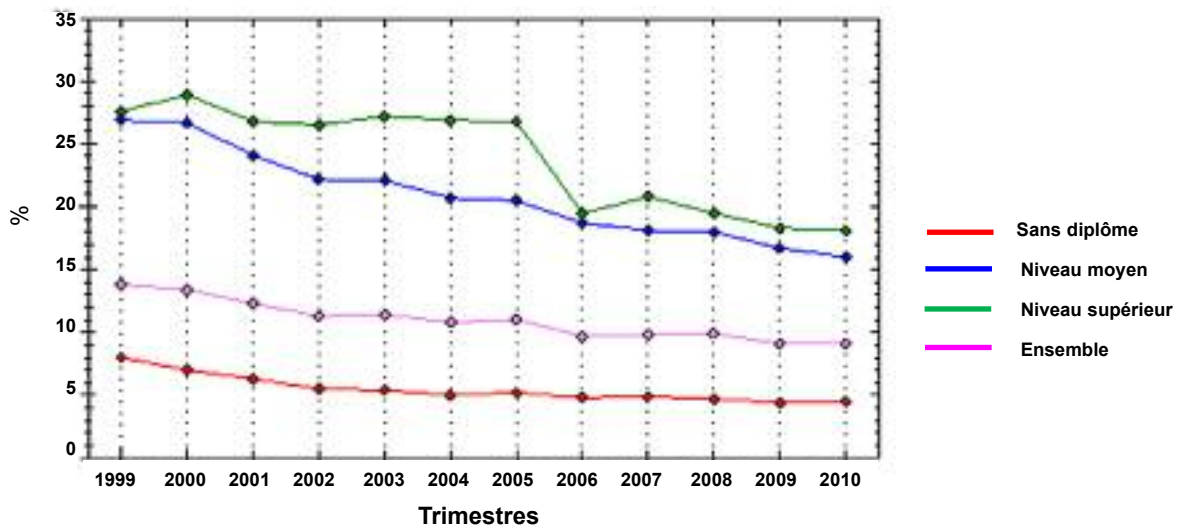
Par ailleurs, la baisse tendancielle du taux de chômage au Maroc (cf. graphique 7) peut également laisser croire que les problèmes de déficit d'emploi seraient limités. Le Maroc connaît pourtant, là aussi, comme d'autres pays du

Graphique 6. Taux de chômage en France 2010 : résultats de l'enquête Génération 2007 (en %)



Source : CEReq, INSEE.

Graphique 7. Taux de chômage national (annuel) selon le niveau de diplôme, au Maroc, de 1999 à 2010 (en %)



Source : HCP, enquêtes nationales sur l'emploi.

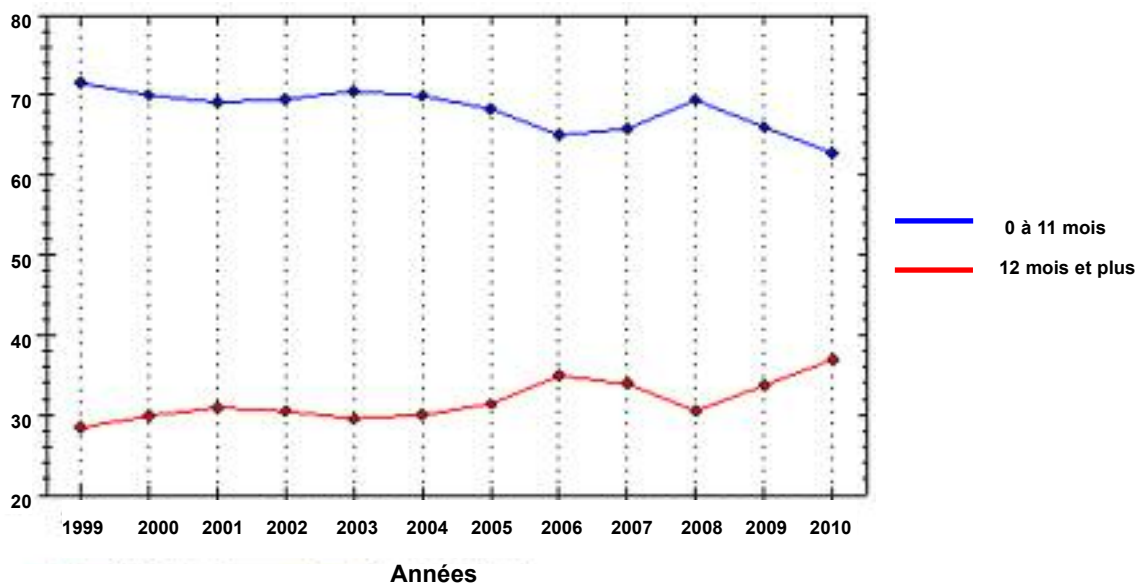
²³ Au printemps 2010, le CEReq a interrogé environ 25 000 jeunes sortis pour la première fois de formation initiale au cours ou à la fin de l'année scolaire 2006-2007, dans le cadre de l'enquête « Génération 2007 ». Ils ont été interrogés trois ans après leur sortie sur leurs premiers pas dans la vie active. Cet échantillon est représentatif de l'ensemble des jeunes sortis cette année là. (Enquête disponible sur le site du CEReq : <http://www.cereq.fr/index.php/sous-themes/Enquetes-Generation-Sous-Themes/Generation-2007-Enquete-2010>).

Maghreb ou du Proche-Orient, un problème important de chômage, qui s'exprime de manière particulièrement aiguë pour les jeunes et les diplômés. Si le chômage, de manière générale, semble en voie de résorption, chutant de 13,4% en 2000 à 9,1% en 2010, le chômage des jeunes reste élevé (18 % chez les 18-24 ans contre 1,9% chez les plus de 45 ans), principalement en milieu urbain où il atteint les 31%. En milieu rural, le chômage des jeunes (8% en 2010) est deux fois plus élevé que celui de l'ensemble des actifs des autres tranches d'âge ; il a surtout considérablement augmenté depuis 2004 (+ 3%), alors que les autres tranches d'âge n'ont pas été frappées par une hausse

significative. De manière générale, le chômage frappe particulièrement les actifs dotés d'un niveau scolaire élevé (17 à 18 % de chômage chez les actifs ayant atteint un niveau collège, lycée ou supérieur, contre 4 % pour les actifs sans niveau scolaire, ou 15 % pour un niveau fondamental).

Deuxième observation sur le chômage : celui-ci est le plus souvent de longue durée (cf. graphique 8), ce qui traduit l'inadéquation structurelle entre certains diplômes et qualifications et le marché du travail, ainsi que le volume insuffisant d'emplois créés au niveau macroéconomique.

Graphique 8. Durée moyenne de chômage au Maroc, de 1999 à 2010



Source : HCP, enquêtes nationales sur l'emploi.

3.2. Un flou qui empêche de connaître véritablement les conditions d'emploi des diplômés du supérieur

Les données disponibles sur le chômage au Maroc doivent être lues avec beaucoup de précautions. En effet, le taux de chômage est particulièrement peu significatif dans une économie où le secteur informel est important, où le travail domestique est encore très répandu et où l'inactivité en âge de travailler, qu'elle soit choisie ou subie, est encore très fréquente.

Il est donc plus pertinent de s'intéresser aux emplois occupés plus qu'aux chômeurs recensés. Du côté de l'emploi, en 2009 – année de ralentissement économique – les créations nettes de postes se sont concentrées exclusivement dans les services (78 000 emplois) et le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) (62 000 postes), alors que l'industrie/artisanat perdait près de 40 000 emplois et que le secteur primaire était globalement stable.

En 2010-2011, toujours selon les chiffres du HCP²⁴, les créations d'emplois se sont à nouveau concentrées dans les secteurs du BTP et des services, alors que les autres secteurs ont tous connu des pertes d'emplois. Dans le BTP, 65 000 emplois ont été créés en milieu urbain et 86 000 en milieu rural, soit au total 151 000 postes au niveau national, ce qui représente une hausse du volume d'emplois du secteur de 15,5%. Dans le secteur des services, 74 000 postes ont été créés en milieu urbain tandis que 19 000 ont été perdus en milieu rural ; ce sont donc 55 000 nouveaux postes qui ont été créés au niveau national. Le secteur de l'agriculture, de la forêt et de la pêche a perdu 86 000 postes en milieu rural et a enregistré 26 000 nouveaux postes en milieu urbain, soit globalement une perte de 60 000 postes. Enfin, l'industrie (y compris l'artisanat) a à nouveau perdu 33 000 postes d'emploi (dont 90% en milieu urbain).

En conséquence, le volume global de l'emploi est passé, de 2010 à 2011, de 10 304 000 à 10 407 000, soit une créa-

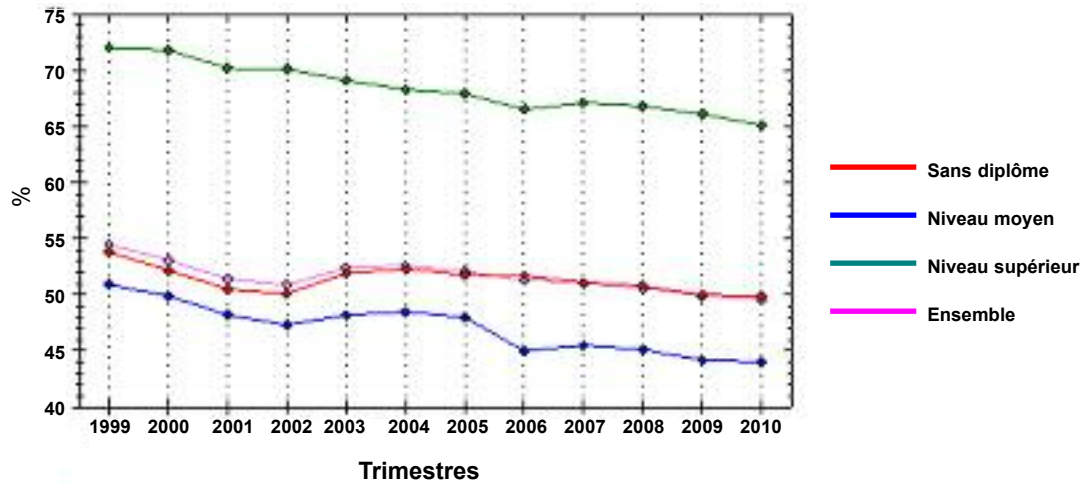
tion nette de 103 000 postes d'emploi (+126 000 en zones urbaines et 23 000 postes perdus en zones rurales) ; le taux d'emploi est passé de 44,9% à 44,6 %. Il a baissé de 0,7 point dans les campagnes (passant de 55,4% à 54,7%) et a augmenté de 0,1 point dans les villes (de 37,8 % à 37,9 %).

Le taux d'emploi a ainsi baissé à nouveau en 2009 et en 2010. Le Maroc se caractérise par un taux d'emploi très faible, indépendamment de la conjoncture. Même quand le chômage baisse (comme ce fut le cas en 2009 et 2010), le taux d'activité peut aussi baisser. Les transitions massives de l'activité vers l'inactivité masquent partiellement le déficit d'emplois dans le pays. Le taux de chômage est donc, selon nous, un assez mauvais indicateur de la santé économique du pays. Nous constatons qu'au Maroc, la corrélation positive entre taux d'activité et taux de chômage est une spécificité économique tout à fait exceptionnelle sur longue période (habituellement, le taux d'activité augmente quand le chômage diminue et inversement). Nous croyons donc indispensable de consacrer beaucoup plus d'attention au taux d'activité et au taux d'emploi sur l'ensemble de la population en âge de travailler, plutôt qu'au seul chômage, qui ne se rapporte qu'aux actifs et ne prend donc pas en compte les « chômeurs découragés », voire les actifs exerçant dans le secteur informel et ne déclarant pas leur activité lors des enquêtes-emploi.

Consacrer une attention plus importante aux taux d'activités par catégories de population amène d'ailleurs à relativiser le fort pessimisme lié au chômage des diplômés. Comme l'indique le graphique 9, les actifs de niveau scolaire supérieur ont en effet aussi un taux d'activité nettement plus important que les autres, même si ce taux diminue depuis au moins dix ans.

²⁴ Chiffres en glissement annuel du premier trimestre 2010 au premier trimestre 2011.

Graphique 9. Taux d'activité national (annuel) selon le niveau de diplôme, au Maroc, de 1999 à 2010

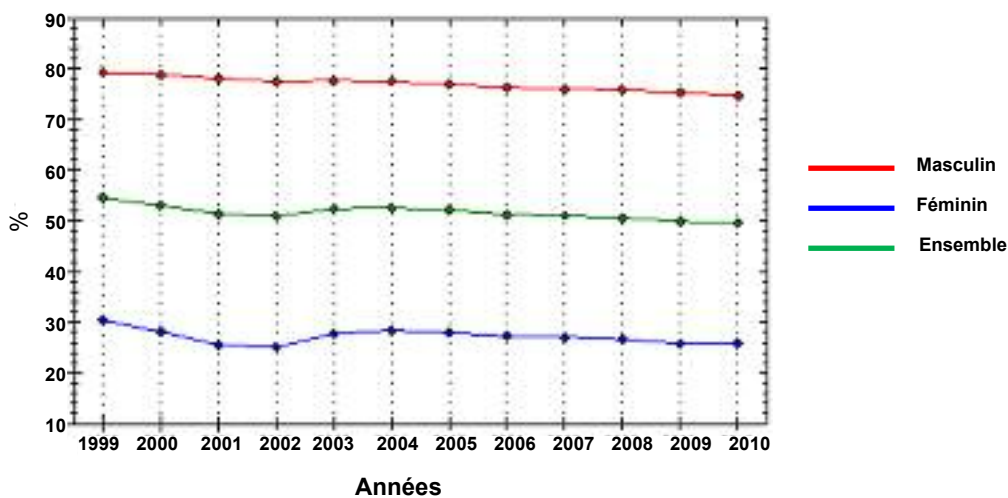


Source : HCP, enquêtes nationales sur l'emploi.

Autrement dit, la sous-activité « de découragement » (ou le travail informel non déclaré) concerne beaucoup plus les personnes en âge de travailler de niveau scolaire « moyen » ou faible. Il serait donc très exagéré de penser que l'absence de diplôme constituerait un passeport pour le marché du travail uniquement parce que leur taux de chômage est bas. En réalité, les marocains ont des comportements très différents face à l'activité : les « diplômés » restent actifs même lorsqu'ils sont chômeurs, alors que les autres ont tendance à se retirer du marché du travail. En milieu urbain, le taux d'activité des personnes de niveau scolaire moyen est légèrement supérieur à celui des « sans diplôme », mais

la dichotomie entre « niveau supérieur » et « autres niveaux » est nette, puisque les moins diplômés sont moins actifs de plus de vingt points. Les enjeux de genre sont également fortement présents, puisque le taux d'activité des femmes est très significativement inférieur à celui des hommes, sans qu'il soit possible de distinguer, à ce stade, de rattrapage réel. N'ayant pas eu accès à des statistiques croisant plusieurs critères (par exemple : l'emploi des femmes par niveau de diplôme en fonction du milieu de résidence), nous ne pouvons pas tirer de conclusions plus fines que le simple constat d'un retard important dans l'emploi des femmes comme l'illustre le graphique 10, les inégalités de

Graphique 10. Taux d'activité annuel selon le sexe, au Maroc, de 1999 à 2010 (en %)



Source : HCP.

genre face à l'activité et à l'emploi sont considérables, avec un écart de 50 points de pourcentage de taux d'activité entre hommes et femmes. Cette différence peut certes s'expliquer en partie par une division volontaire des tâches au sein du couple, mais il n'en reste pas moins que la différence exposée dans le graphique 10 place le Maroc dans

une situation tout à fait exceptionnelle. Les différences entre genres, dans l'accès au système scolaire et la réussite aux examens n'étant que limitées par comparaison aux différences de taux d'activité, c'est bien principalement sur le marché du travail et au sein du couple que s'opèrent de fortes distinctions ou discriminations.

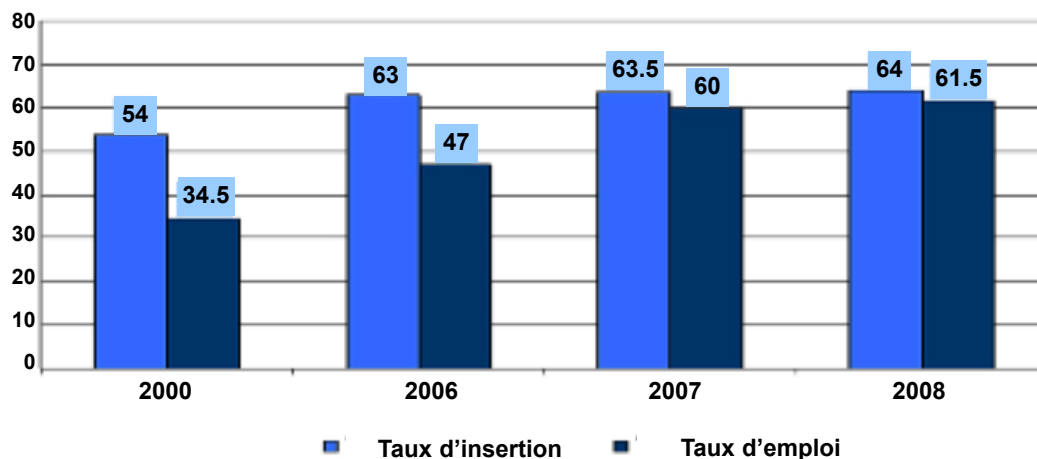
3.3. L'insertion des lauréats de la formation professionnelle

A la différence de l'insertion des diplômés des facultés, les lauréats de la formation professionnelle font l'objet d'un suivi détaillé. Depuis la promotion 2006, la méthodologie de ces études repose sur des enquêtes par échantillonnage et par entretien direct auprès d'un ensemble représentatif des lauréats de l'ensemble des secteurs de formation. A titre d'exemple, pour la promotion 2008, un échantillon très important (12 000 lauréats) a été constitué. La nouvelle approche mise en place a permis d'atteindre des taux de réponses avoisinant les 100%, garantissant ainsi la production d'indicateurs significatifs, alors que les enquêtes précédentes souffraient d'un taux de réponse moyen et

donc d'un risque de biais de sélection important.

Le graphique 11 montre une progression, depuis 2000, à la fois du taux d'insertion (accès à un travail au cours de la période s'étendant de la diplomation à l'enquête) et du taux d'emploi (nombre de personnes employées sur le nombre d'actifs dans une cohorte). Pour rappel, le taux d'emploi est calculé sur les actifs, et ne prend donc pas en compte les personnes qui se sont retirées du marché du travail. Si l'on opérait cette correction, le nombre de personnes effectivement en emploi au moment de l'enquête serait probablement égal à 50% environ du nombre de personnes ayant suivi une formation.

Graphique 11. Evolution du taux d'emploi et d'insertion au Maroc en 2000, 2006, 2007 et 2008 (en %)



Source : DFP du MEFP.

En tendance, il est très satisfaisant de constater que la progression obtenue depuis 2000 est importante, même si les derniers chiffres ne prennent pas encore en compte tous les effets de la crise consécutive au « printemps arabe », en particulier sur le secteur du tourisme. Sur ce dernier point, on notera d'ailleurs que le tourisme faisait partie jusqu'en 2008 des secteurs pour lesquels l'insertion en emploi était la meilleure, derrière le BTP (dont on a précédemment souligné le dynamisme depuis plusieurs années), les indus-

tries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques (IMMEE) et la pêche (chiffres colorés en vert dans le tableau 3). En revanche, le secteur textile a manifestement souffert dans un contexte international très concurrentiel, alors que les secteurs des TIC et les formations en administration et gestion, de niveaux assez inégaux, avaient en 2008 des taux d'insertion gravitant autour de 50% (chiffres colorés en rouge dans le tableau 3).

Tableau 3. Taux d'insertion par secteur de formation au Maroc, de 2006 à 2008 (en %)

Secteur de formation	Taux d'insertion (en %)		
	2006	2007	2008
Administration gestion	51,8	59,6	51,3
TIC	54	64	50,5
Hôtellerie tourisme	63,4	72,8	67,8
Textile habillement	58	77,5	46
IMMEE	65,3	68,4	71,2
BTP	75,3	67,3	79,4
Agriculture	54,5	55,8	56,3
Pêches maritimes	74,5	66,5	69,2
Artisanat production	61,9	52,5	64,6
Artisanat de service	70,3	63,8	65,7
National	63	63,5	64

Source : DFP.

Les statistiques d'insertion par région (cf. tableau 4) n'indiquent en revanche pas de différences spectaculaires. Les lauréats de la région de Tétouan/Tanger s'insèrent à plus de 70 % (en vert dans le tableau), alors que ceux des

régions de Doukkala-Abda et Fès-Boulemane (en rouge dans le tableau) sont les seuls à s'insérer à moins de 60%. Tous les autres ont des taux d'insertion compris entre 60% et 70%.

Tableau 4. Taux d'insertion par région au Maroc, de 2006 à 2008 (en %)

Région	Taux d'insertion (en %)		
	2006	2007	2008
Laaïyoune-Boujdour-Sakia H.	50	27	66,5
Souss-Massa-Darâa	55,5	74	65,8
Marrakech Tensift- Haou	63,5	50,5	67,8
Doukkala-Abda	68	60,5	52,8
Grand Casablanca	68	65	65,0
Chaouia Ourdigha	52,5	56	67,8
Tadla-Azilal	51,5	37,5	69,7
Rabat-Salé Zemmour-Zaër	66	54,5	58,1
Gaharb-Chrarda Béni Hsen	50	56	62,2
Tanger-Tétouan	61	56	70,1
Fès-Boulemane	58	87	56,2
Oriental	77	94	66,6
Taza-El Hoceima-Taounate	79	61,5	64,7
Meknès-Tafilalet	72	78,5	64,7
National	63	63,5	64

Source : DFP du MEFP.

On note, de manière assez surprenante, que l'adéquation perçue entre formation et emploi ne varie que peu en fonction du niveau de la formation professionnelle suivie (de la spécialisation aux formations de techniciens spécialisés) : elle atteint un niveau, très satisfaisant, de 84 % en moyenne et semble progresser.

Les enquêtes d'insertion interrogent également les lauréats de la formation professionnelle chômeurs sur les causes de

leur situation. Très majoritairement, c'est davantage le déficit global d'emplois ou l'imparfaite allocation sectorielle des places en formation professionnelle qui explique ce chômage, plus que la qualité des formations elles-mêmes (même si ce dernier point peut expliquer un chômage perçu au niveau individuel comme résultant d'une absence de postes et qui, du point de vue de l'employeur, découle en fait d'un déficit de compétences).

Tableau 5. Causes du chômage des lauréats de la formation professionnelle, au Maroc

Causes exprimées par les lauréats eux-mêmes

Lauréats chômeurs selon la raison principale de chômage									
Niveau	Pas de poste disponible	Formation ne correspond pas aux emplois trouvés	Salaires proposés insuffisants	Employeurs exigent plus d'expérience	Conditions de travail non satisfaisantes	Employeurs exigent plus de qualification	Ne sait pas comment chercher un emploi	Autres	Total
Spécialisation	63,0	5,5	13,3	6,1	6,0	1,2	2,6	2,3	100,0
Qualification	63,4	4,7	14,9	5,0	6,5	1,4	2,9	1,1	100,0
Technicien	71,4	3,4	11,4	3,0	3,6	1,0	4,5	1,8	100,0
Technicien Spécialisé	68,6	5,1	11,5	4,6	4,4	0,5	2,9	2,3	100,0
Total	66,6	4,6	12,9	4,6	5,2	1,0	3,3	1,8	100,0

Source : DFP.

Les enquêtes de cheminement, réalisées 3 ans après la sortie du système de formation, fournissent également des indications intéressantes. Ainsi, 54% des lauréats insérés exercent dans cinq branches d'activité économiques :

- l'immobilier, le commerce, la réparation automobile et d'articles domestiques (15,7%),
- les services collectifs sociaux et personnels (15,2%),
- l'industrie manufacturière (10,3%),
- l'hôtellerie et la restauration (6,5%),
- les services domestiques (6,3%).

Il s'agit donc d'une répartition assez diversifiée. Par ailleurs, les personnes insérées sont à 92% salariées (un pourcentage très élevé) et travaillent à 84% dans des entreprises employant moins de 100 personnes. Enfin, le degré de satisfaction des lauréats insérés est élevé

puisque 91% considèrent que la formation a bien contribué à la préparation à l'emploi occupé (un chiffre à relativiser toutefois, puisqu'il concerne, par définition, un sous-échantillon non représentatif des lauréats, certains n'étant pas insérés).

Dernière observation : ces enquêtes ne permettent pas, à notre connaissance, de comparer les résultats des lauréats formés dans le secteur privé et ceux des lauréats issus d'établissements du secteur public (OFPPPT et centres dépendant du DFO). Une telle comparaison serait pourtant intéressante, non seulement parce que ces différents types d'acteurs impliquent des coûts différents pour la puissance publique, mais aussi parce qu'une telle distinction permettrait un débat constructif sur le rapport coût/efficacité de chaque grand type de formation.

3.4. Le gouvernement soutient l'émergence du pays

Conscient de l'insuffisance des créations d'emplois jusqu'ici, en dehors du secteur du BTP et des services, le gouvernement marocain a adopté une stratégie d'émergence extrêmement ambitieuse pour doper une économie jusqu'ici trop peu créatrice d'emplois industriels.

Le gouvernement et le patronat ont ainsi signé des accords cadres pour la mise à niveau et le développement des secteurs à fort potentiel en matière de création de richesse et

d'emplois. Le DFP a, de manière complémentaire, élaboré avec les partenaires concernés, des plans sectoriels de formation, pour faire face au déficit en personnel qualifié auquel sont confrontés les secteurs économiques concernés.

Le Pacte national pour l'émergence industrielle (PNEI) prévoit ainsi la création de 220 000 emplois sur la période 2009-2015 (tableau 6).

Tableau 6. Nombre d'emplois prévus par secteurs professionnels et niveaux de qualification dans le cadre du PNEI, de 2009 à 2015 (Maroc)

Secteurs	Managers	Ingénieurs	Techniciens	Opérateurs ou assimilés	TOTAL lauréats
Offshoring	1 000	3 000	10 500	55 500	70 000
Automobile	1 500	7 000	29 000	32 500	70 000
Aéronautique et Spatial	300	1 900	3 000	9 800	15 000
Electronique	200	1 400	2 700	4 700	9 000
Textile et Cuir	300	2 000	5 700	24 000	32 000
Agroalimentaire	500	500	8 500	14 500	24 000
TOTAL	3 800	15 800	59 400	141 000	220 000

Source : PNEI.

Sur l'ensemble des formations qui doivent être dispensées, le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle prendra par exemple en charge la formation de plus de 190 000 lauréats sur les 220 000, dont 141 000 opérateurs ou assimilés, entre 80 % et 90 % de techniciens, 2 000 ingénieurs du secteur textile cuir. Pour les plus hautes qualifications, la direction de la Formation des cadres et les universités seront les principales entités formatrices.

Les chiffres annoncés dans le cadre du PNEI sont très volontaristes et se situent très haut dans la fourchette des créations d'emplois qui pourront être effectives sur la période. En effet, les derniers chiffres de l'emploi cités plus haut montrent que l'impact de la crise a été réel et profond sur le secteur industriel national, ce qui amènera probablement à devoir étendre la période nécessaire à l'atteinte des objectifs fixés.

En sus du PNEI, le gouvernement a adopté un certain nombre de stratégies sectorielles, parmi lesquelles :

- ▶ la vision 2015 de l'artisanat, qui implique la formation de 60 000 jeunes par apprentissage dans les métiers porteurs pour mettre sur le marché environ 51 000 lauréats ;
- ▶ le Plan Maroc vert : formation en apprentissage de 60 000 jeunes issus du milieu rural (fils et filles d'agriculteurs) dans les métiers porteurs pour mettre sur le marché environ 51 000 lauréats ;
- ▶ la vision stratégique de développement touristique : l'accroissement des capacités hôtelières de 200 000 lits implique de poursuivre la dynamique de croissance du nombre de lauréats afin de pouvoir former plus de 132 000 jeunes dans ce secteur ;
- ▶ le Plan Rawaj : le secteur du commerce et de la distribution prévoit la création, à l'horizon 2020, de plus de 450 000 nouveaux emplois ;
- ▶ le Plan Halieutis : la nouvelle stratégie de développe-

ment intégré du secteur halieutique au Maroc a pour ambition de passer de 61 650 emplois actuellement à 115 000 à l'horizon 2020 dans le secteur de l'industrie de la pêche sur terre ;

► la logistique : pour faire face aux besoins en ressources humaines de ce contrat programme logistique, les pouvoirs publics s'engagent à former à l'horizon 2015 environ 60 000 personnes, tous profils confondus. Cette formation s'appuiera sur le système de l'enseignement supérieur, en l'occurrence les universités et les grandes écoles d'ingénieurs ainsi que les écoles de techniciens. Elle s'articulera autour du développement des masters spécialisés au sein des facultés et des écoles, des ingénieurs, aux besoins en logistique.

L'objet de ce rapport n'est pas de discuter de la pertinence du PNEI ni des stratégies sectorielles ; nous ne ferons ici que quelques commentaires succincts. Dans l'ensemble, les interlocuteurs que nous avons rencontrés approuvent les choix sectoriels effectués et soulignent l'effort fait pour planifier une offre de formation correspondant aux créations d'emplois espérées. Le fait de fixer des objectifs précis de postes à créer à long terme est diversement apprécié : certains jugent ces objectifs trop ambitieux, d'autres pas ; certains estiment que ces chiffres ne sont qu'indicatifs, d'autres qu'il faut les prendre comme un objectif poli-

tique et social. Certains, enfin, critiquent le manque de coordination sectorielle, tandis que d'autres se félicitent qu'aucune « usine à gaz » n'ait été créée pour tenter d'imposer une planification rigide.

La CGEM relève que les avantages accordés à certains secteurs (abattement en matière d'impôt sur les sociétés et de charges sociales) sont susceptibles de créer des distorsions en faveur des secteurs les moins fiscalisés aux dépens des autres, à l'image des industriels agroalimentaires qui s'estiment écartés des priorités du plan Maroc vert au profit de la seule agriculture. La remarque semble en partie justifiée, mais pourrait tout aussi bien s'appliquer à n'importe quelle politique de soutien sectoriel, qui peut toujours avoir des effets pervers pour des secteurs proches et partiellement concurrents. Cette question des distorsions ne peut donc pas trouver de réponse évidente et toute politique affirmant des choix sectoriels pourra toujours être accusée de créer des distorsions... D'une certaine manière, c'est même son objectif.

Enfin, on retiendra que les chiffres de créations d'emplois espérées, s'ils n'ont certes pas de valeur scientifique, ont le mérite de fixer des priorités claires et d'intégrer l'impératif de la formation en amont du développement industriel, ce qui nous semble cohérent et bienvenu.

3.5. L'accompagnement des jeunes vers l'emploi

Le gouvernement marocain est conscient des difficultés d'accès à l'emploi des jeunes actifs et a en conséquence mis en place trois mécanismes – *Idmaj*, *Taehil* et *Moukawalati* – à l'initiative du ministère de l'Emploi, afin d'atténuer les conséquences de ce déficit d'emplois pour les jeunes et les problèmes d'appariement entre offre et demande sur le marché du travail.

Le programme *Idmaj* propose des contrats d'insertion, qui donnent lieu à des exonérations fiscales et sociales (exonérations des cotisations à la Caisse nationale de sécurité sociale, de la TFP et de l'Impôt sur le revenu pendant 24

mois, extensibles à 36 mois selon les conditions d'emploi). Ce programme serait à l'origine de 80 % des insertions sur le marché de l'emploi selon l'ANAPEC. Par ailleurs, et dans le but de permettre aux bénéficiaires d'*Idmaj* de bénéficier d'une couverture sociale satisfaisante (maladie, vieillesse), le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle, en concertation avec la CGEM et le ministère de l'Economie et des Finances, ont signé, en marge des Premières assises de la jeunesse (24 mai 2011), une convention de partenariat. Cette convention prévoit la mise en place d'un dispositif de formation/insertion amélioré visant à garantir une couverture sociale aux bénéficiaires

des contrats de formation/insertion suite à un recrutement du bénéficiaire dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée (CDI), moyennant la prise en charge par l'Etat de la part patronale pendant une année. La convention prévoit également la mise en place d'un autre dispositif d'intégration professionnelle des jeunes diplômés en difficulté d'insertion, visant à assurer une formation pratique de 6 à 9 mois débouchant sur un CDI, moyennant une indemnité forfaitaire d'encadrement octroyée par l'Etat à l'entreprise, au titre de sa participation à l'indemnité de stage mensuel et aux frais de formation .

Le programme *Taehil* propose, pour sa part, des formations qualifiantes pré-emploi, payées pour partie par l'Etat via le ministère de l'Emploi. Les personnes bénéficiaires doivent avoir identifié leur futur employeur ou occuper un emploi au moment de la formation. Une étude d'impact conduite en 2010 a recueilli les avis de bénéficiaires de *Taehil* (que la formation suivie ait été qualifiante ou à la carte) ; celle-ci s'appuie sur un large échantillon de 2 227 bénéficiaires, dont 1 393 ayant suivi une formation à la carte, et 834 une formation qualifiante, ainsi que 41 employeurs. Les bénéficiaires sont en majorité de niveau bac +2 et bac +3 (50%), ainsi que bac +4 (37%). De grosses différences d'insertion sont mesurées entre les

bénéficiaires des formations à la carte (70% en emploi) et ceux d'une formation qualifiante (seulement 35%) :

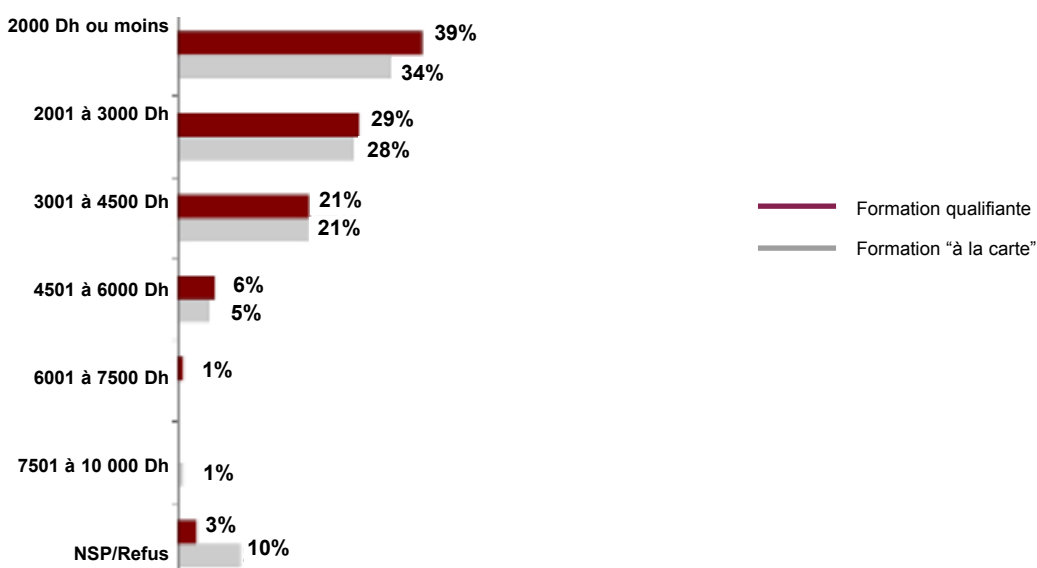
- les bénéficiaires de formations à la carte ont souvent aussi bénéficié des contrats d'insertion de l'ANAPEC (voir *ci-avant*). Interrogés sur le type d'emploi qu'ils occupaient au moment de l'étude, ils étaient plus d'un sur trois à citer les domaines de l'enseignement et de la formation (38 %), devant les postes d'employés de bureau (19 %) ou de techniciens (16 %) ;
- s'agissant des bénéficiaires des formations qualifiantes, les postes de techniciens (25 %) et d'employés de bureau (25 %) étaient les plus cités. En revanche, on retrouvait moins les personnes issues de la formation qualifiante dans les métiers de l'enseignement (7 %) ; 10 % seulement des personnes issues de la formation qualifiante occupaient des postes d'encadrement (10 %).

Selon les chiffres fournis par l'ANAPEC, 19 % des bénéficiaires de *Taehil* obtiendraient à la sortie un contrat à durée indéterminée, 25 % un contrat à durée déterminée (CDD) et 53 % un contrat d'insertion

Le graphique 12 indique les tranches de salaire net des personnes insérées sur le marché de l'emploi suite à l'activation des bénéficiaires du programme *Taehil*.

Les salaires de départ restent à des niveaux relativement

Graphique 12. Tranches de salaires nets des bénéficiaires du programme *Taehil* (en MAD)



Source : ANAPEC.

faibles pour une population qui a souvent suivi une formation assez longue, mais le niveau des salaires observés ne doit pas être trop rapidement stigmatisé ou dénoncé, dans la mesure où ces derniers sont susceptibles d'évoluer. Par ailleurs, parler de niveau faible des salaires « dans l'absolu » relève davantage de l'intuition que de la situation réelle : dans la mesure où les salaires des jeunes (voire de la population active dans son ensemble) ne sont qu'imparfaitement appréhendés dans les enquêtes emploi, il est difficile de faire des comparaisons entre jeunes diplômés du supérieur ou lauréats de la formation professionnelle et actifs plus âgés. Le HCP ne diffuse pas, par exemple, le niveau de salaire des actifs par tranche d'âge et de diplôme, car le faible nombre d'individus dans chaque catégorie amènerait à des écart-types importants, ce qui conduit donc à une faible représentativité statistique des écarts de revenus entre catégories. Ceci vient renforcer l'idée qu'une enquête générationnelle serait nécessaire pour mieux appréhender la situation de la jeunesse marocaine, mais aussi l'impact et la qualité des différents dispositifs de formation et d'insertion dans l'emploi.

Enfin, concernant le programme *Moukawalati*, visant la création de petites entreprises, le bilan est mitigé. Certains interlocuteurs ont évoqué un « échec », d'autres se contentent d'indiquer que le programme n'a pas touché autant de personnes qu'espéré. Le nombre de projets financés et autofinancés dans le cadre de ce programme est de l'ordre de 3 400, sur un nombre total de dossiers déposés de 31 000. Le ratio de sélection est donc assez faible. Cela n'est pas en soi un signe d'échec mais démontre que beaucoup d'entrepreneurs potentiels n'ont pas nécessairement un projet économique mûr, ou la capacité à constituer un dossier recevable. Trois emplois seraient créés par projet soutenu ; si le chiffre n'est pas négligeable et amène à

considérer, au final, que ce programme n'est pas inutile, force est de constater toutefois qu'il ne concerne pas un grand nombre de marocains.

Les trois programmes d'accompagnement vers l'emploi tout juste décrits ont montré la capacité du gouvernement à mettre en place des projets de grande ampleur *via* l'ANAPEC. L'évaluation qui en a été faite permet d'ores et déjà de conclure qu'ils répondent à une demande des employeurs et des jeunes actifs. Reste un doute sur leur impact (on ne peut pas véritablement distinguer l'insertion qui découle véritablement de ces programmes des effets d'aubaine, inévitables avec ce type de mécanisme) et la possibilité de les étendre plus encore pour participer à la résorption du chômage des jeunes. L'aide à l'entrepreneuriat reste en effet le domaine le plus complexe à mettre en œuvre à grande échelle, et cette question mériterait à elle seule une évaluation, compte tenu du faible nombre de bénéficiaires de *Moukawalati*.

Par ailleurs, une nouvelle génération de mesures pour la promotion de l'emploi fait l'objet d'une concertation auprès des partenaires socioéconomiques et des différents départements concernés : le Conseil supérieur de promotion de l'emploi (CSPE) et le Conseil économique et social (CES). Les mesures qui y font l'objet de débats portent sur quatre domaines : (i) l'insertion directe, par le biais de l'emploi salarié et l'auto-emploi ; (ii) l'amélioration de l'employabilité, par l'adaptation des profils des chercheurs d'emploi aux besoins des entreprises et des formations complémentaires ; (iii) le renforcement de la gouvernance du marché du travail et l'intermédiation tant publique que privée ; (iv) le renforcement du rôle de la région dans la promotion de l'emploi.

4. Autres éléments de bilan et recommandations

4.1. Relatifs à l'enseignement supérieur

4.1.1 La question des langues d'enseignement

La question des langues d'enseignement pose un problème non négligeable : de nombreux étudiants, même lorsqu'ils ont suivi un cursus scientifique dans le secondaire, choisissent des voies juridiques et littéraires dans le supérieur, filières où un faible niveau en français est souvent perçu comme moins handicapant. En réalité, le niveau en français pose un problème majeur reconnu par tous les acteurs et responsables du système d'enseignement supérieur. Les taux d'échec ou d'abandon dès le premier semestre de licence (20% dès les premières semaines, 30% environ d'abandons cumulés au premier semestre) sont directement liés aux importantes lacunes en français de la plupart des bacheliers issus de l'enseignement public. Malgré les tests de positionnement en français prescrits par la réforme, le problème de la mise à niveau en langues par des professeurs compétents demeure. Les titulaires étant peu nombreux au niveau des établissements, le recours aux vacataires est difficile car ceux-ci sont accaparés par le secteur privé et les rémunérations publiques ne sont pas toujours suffisamment attractives. A ceci s'ajoutent des restrictions budgétaires opérées courant 2011, allant jusqu'à 33% du budget du programme d'urgence voire 50% sur le budget des vacances de certaines universités, rendant très complexe l'embauche de vacataires susceptibles d'apporter un soutien pour l'enseignement des langues étrangères.

Plusieurs universités mettent toutefois en place des cours intensifs pour faire progresser leurs élèves en français, voire en anglais, mais l'offre de cours de français est souvent coûteuse car saturée. Ceci limite les possibilités d'atténuer l'impact sur le niveau en langues de la dualité du

système scolaire marocain, arabisé jusqu'au secondaire et pour l'essentiel en français dans le supérieur. Il serait pertinent, sans remettre en cause le choix de l'arabe comme langue d'enseignement dans le secondaire, d'intensifier l'apprentissage des langues étrangères (français, anglais, voire espagnol dans le nord du pays) dès le secondaire avec un effort particulier au début du supérieur. Les différents employeurs, recruteurs ou agences d'emploi que nous avons rencontrés ont tous signalé l'importance d'une bonne maîtrise des langues étrangères pour obtenir des métiers qualifiés après l'obtention d'un diplôme généraliste de l'enseignement supérieur.

4.1.2 La qualité et l'équité dans le secteur privé

Du côté de la gouvernance du secteur privé, les efforts législatifs ont été importants ces dernières années, permettant d'offrir un cadre réglementaire beaucoup plus clair que dans le passé. Une supervision très fine des établissements non accrédités devrait être entreprise afin de limiter, le plus possible, que des étudiants suivent des formations de médiocre qualité pour un prix pas toujours modique, avec l'objectif de limiter le nombre d'étudiants dans des formations non accréditées. De manière complémentaire, le subventionnement partiel des étudiants dans des universités privées et inscrits dans les filières définies comme prioritaires par le gouvernement pourrait être envisagé, à la condition expresse que la qualité des enseignements suivis soit garantie et surveillée par le ministère de l'Enseignement supérieur. Il s'agirait alors d'étendre à l'enseignement supérieur un dispositif déjà testé dans la formation professionnelle.

Les étudiants du privé n'ont pas accès au système national de bourses : celles-ci sont octroyées par l'Etat uniquement pour un accès aux universités et écoles publiques au Maroc ou pour des études à l'étranger. Le pays a aussi mis en place un système de bourses pour les enfants de la diaspora. Certaines universités privées tentent de constituer des fonds de bourses en sollicitant les entreprises et les donateurs, ou leurs partenaires académiques, mais les montants demeurent marginaux.

Afin d'encourager les banques commerciales à proposer des prêts aux étudiants, l'Etat marocain a mis en place un fonds de garantie *via* la Caisse centrale de garantie, le fonds « Enseignement plus », qui couvre 60% du risque de défaut. S'appuyant sur cette garantie, certaines banques commerciales ont développé une offre de prêt étudiant (à la Société générale, le « Prêt enseignement plus », à la Banque populaire, le « Prêt avenir plus »). Cependant, vu les conditions de prêt (garantie patrimoniale, domiciliation des revenus des parents), leur plafonnement (20 000 à 30 000 MAD par année d'études), et leur limitation à certaines filières (ingénierie de l'information et des télécom-

munications, ingénierie électronique, mécanique et électrique, ingénierie financière, expertise comptable et gestion des entreprises), les universités privées indiquent que ce système n'est pas à ce stade adapté aux besoins de leurs étudiants.

Conscient que ce fonds de garantie n'a pas connu le succès escompté, le ministère de l'Education souhaite engager une réflexion pour une réforme du système de prêts aux étudiants. Il s'agit d'une opportunité que des bailleurs de fonds pourraient explorer avec le ministère, les universités privées et le secteur bancaire. La mise en place de lignes de crédits bonifiées auprès des banques pourrait les inciter à investir davantage sur le secteur des prêts aux étudiants, à l'instar d'expériences menées par l'AFD au Liban, en Côte d'Ivoire, en Afrique du Sud, et à Saint Domingue. De même, la question d'un élargissement plus équitable d'une offre de prêts en faveur d'étudiants sans ressources ni garantie patrimoniale pourrait être étudiée en envisageant un partage des risques impliquant l'Etat, les établissements, les banques et un ou plusieurs bailleurs.

4.2. Relatifs à la formation professionnelle

De nombreuses expériences ont été menées ces dernières années au sein du dispositif de formation professionnelle : enquêtes d'insertion et de cheminement des lauréats, contractualisation entre l'Etat et des entreprises pour la gestion des centres, définition des secteurs prioritaires et des places ouvertes par filière, appui sur les dispositifs publics d'insertion en emploi pour financer des formations conduisant vers des postes dans le secteur public ou privé...

Ces expérimentations n'ont toutefois pas été généralisées ou étendues autant qu'elles auraient pu l'être : la contractualisation entre Etat, opérateurs de FP et professionnels est, pour l'instant, limitée à un nombre restreint de centres ; la qualité des centres n'est pas évaluée de manière très poussée, faute d'un outil susceptible de rapprocher coûts et impacts...

Par ailleurs, l'autonomie des centres de formation s'est parfois faite au détriment de leur redevabilité, ce qui renvoie à la question de l'évaluation. Le DFP souligne aussi qu'il serait possible et souhaitable de mettre en place des observatoires sectoriels des emplois et des compétences pour permettre aux professionnels de mieux identifier et exprimer leur besoins en formation. Enfin, alternance et apprentissage ont progressé, mais restent encore des pratiques minoritaires.

De manière générale, la gouvernance éclatée du dispositif de formation professionnelle crée un risque d'incohérence dans l'offre de formation, ou de concurrence entre opérateurs, en même temps qu'elle nécessite un suivi plus complexe du coût et de l'efficacité de chaque formation.

4.3. Relatifs à la formation continue et aux CSF

Le mécanisme connaît une grave crise depuis 2004, année durant laquelle des malversations ont été identifiées²⁵. Depuis lors, les formations bénéficiant des CSF sont beaucoup plus rares et la ligne budgétaire prévue pour ce dispositif n'est consommée qu'à hauteur de 30 % environ. Près de 200 M EUR cumulés seraient aujourd'hui inutilisés. Les trois partenaires principaux (Etat, CGEM, syndicats) sont conscients de ce problème, mais n'ont pas réussi jusqu'ici à trouver un accord pour sortir de cette impasse²⁶.

Plusieurs observations peuvent être faites :

1) la non-utilisation des ressources de la TFP est un gâchis collectif, puisque cette taxe, qui représente 1,6 % de la masse salariale des entreprises fiscalisées, est bien payée mais une partie de son produit n'est pas mobilisée comme elle le devrait (environ les deux tiers de 30 % de cette taxe, soit de l'ordre de 20 %²⁷) ;

2) l'OFPPT ne souhaite pas assurer la gestion opérationnelle des CSF (validation des plans de formations, contrôle), qui représente un travail énorme et entrainerait l'Office sur des secteurs ou types d'entreprises qu'elle ne maîtrise actuellement pas ;

3) la CGEM est volontaire pour se voir déléguer cette gestion, avec le soutien de l'OFPPT, mais cette volonté de

gérer les CSF notamment à travers un super GIAC, n'emporte pas l'adhésion de la principale centrale syndicale, qui doute notamment de la capacité de la CGEM à prendre en compte les intérêts de tous les salariés (par exemple dans les petites entreprises), et reste globalement attachée à une gestion tripartite ;

4) le secrétariat général du gouvernement n'a pas accepté le projet de décret préparé par le ministère de l'Emploi dans un sens favorable aux demandes de la CGEM, probablement échaudé par les désaccords entre partenaires sociaux ou le risque de création d'une nouvelle institution dans un paysage déjà fourni. Il est également possible que le secrétariat général n'ait pas souhaité trancher cette question alors que des Assises de l'emploi doivent occuper l'été et l'automne 2011 ;

5) une négociation tripartite devra nécessairement être conduite pour aplanir ces différents au cours des Assises de l'emploi, qu'il s'agisse d'évoluer vers une solution pilotée par la CGEM (via un « super GIAC »), par l'ANAPEC (qui gère déjà des programmes de formation/emploi de grande ampleur), par une autre structure ou encore que cette part de la TFP soit affectée à d'autres budgets de formation.

²⁵ Pour rappel, des formations « fictives » étaient prétendument organisées pour donner lieu à des remboursements abusifs de TFP.

²⁶ Pour un résumé de ces divergences, lire l'article paru le 1er août 2011 dans le quotidien économique marocain L'économiste : <http://www.leconomiste.com/article/contrats-speciaux-de-formation-la-cgem-revient-la-charge>

²⁷ Des actions ont été entreprises pour améliorer la consommation de cette ligne budgétaire en élevant les seuils et taux de remboursement, mais sans parvenir à sortir véritablement de la crise née en 2003. Ainsi, les formations longue durée (diplômantes) sont remboursables au taux de 70 % plafonné à un coût de 50 000 MAD par personne et par formation. Les actions d'alphabétisation sont remboursables au taux de 80 %, plafonné à un coût de 3 000 MAD par personne alphabétisée. Pour les établissements publics et les sociétés d'Etat, le taux de financement des actions de formation réalisées est passé de 20 % à 40 %, les formations longue durée sont remboursables au taux de 40 % plafonné à un coût de 50 000 MAD par personne et par formation.

4.4. Relatifs aux politiques d'emploi

4.4.1 *Idmaj*

Selon une évaluation menée par l'ANAPEC, 36% des bénéficiaires d'*Idmaj* n'ont pas suivi leur stage d'insertion jusqu'au bout (parfois en raison de meilleures offres, parfois aussi en raison des conditions de travail insatisfaisantes). Selon les stagiaires, les trois quart des ruptures sont à l'initiative du stagiaire. Au total 76% de ceux arrivés en fin de stage ont été titularisés dans leur entreprise, et pour les autres, 50% ont été titularisés ailleurs, soit un taux global de titularisation de 80%. La demande principale porte sur la fourniture d'une couverture sociale.

Du point de vue des employeurs, le constat est très différent ; si les entreprises observent effectivement beaucoup de résiliations avant terme (50%), elles déclarent, à l'inverse, que ce sont elles qui ont résilié ces stages la plupart du temps. Premier motif invoqué : le comportement des stagiaires (36%), l'inadéquation du profil au poste (30%), le manque de motivation (19%) et les raisons économiques/conjoncturelles. Les chiffres de titularisation concordent mieux entre entreprises et stagiaires (autour de 50%), avec une majorité de CDI. Globalement, les employeurs sont donc satisfaits des exonérations de cotisations sociales et des profils proposés mais restent mitigés sur les compétences des stagiaires et leur adaptation au milieu de l'entreprise. Ce point invite à renforcer, dans les centres de formation professionnelle et les facultés, les modules de connaissance de l'entreprise.

4.4.2 *Taehil*

La satisfaction à l'égard de la formation à la carte se situe à un niveau élevé. Ainsi, plus de quatre personnes sondées sur cinq se déclarent globalement satisfaites de la formation complémentaire dont elles ont bénéficié (83%), et près

du tiers de l'échantillon se dit pleinement satisfait du programme (31%). En revanche, les personnes ayant suivi une formation qualifiante se déclarent beaucoup moins satisfaites du programme (68%). Les personnes ayant suivi une formation à la carte sont majoritairement (55%) convaincues que la formation suivie a facilité leur insertion dans le milieu du travail. En revanche, s'agissant de la formation qualifiante, la perception des personnes sondées est sensiblement différente. Ainsi, moins d'une personne interrogée sur quatre juge que le programme lui a permis une insertion professionnelle facile (24%), tandis que plus d'une sur 3 (38%) n'est, au contraire, pas du tout convaincue que la formation qualifiante suivie ait facilité son intégration sur le marché du travail.

Les employeurs ne titularisant pas la totalité des candidats qui suivent une formation dans leur entreprise évoquent plusieurs raisons. Une majorité d'entre eux dit adapter ses recrutements aux besoins de l'entreprise en ressources humaines (35%), d'autres évoquent le manque d'expérience et de compétences de certains candidats (23%), ou encore le refus du candidat lui-même à rester dans l'entreprise après la formation (19%). Il conviendra donc d'expliquer pourquoi la première composante du programme fonctionne beaucoup mieux que la seconde. Une première hypothèse, méthodologique, serait que les candidats à la seconde sont d'un « niveau » initial plus faible ; une deuxième hypothèse serait que l'orientation vers les formations qualifiantes est mauvaise, ou que ces formations elles-mêmes ne sont pas de bonne qualité, ce qui obligerait à repenser toute cette composante du programme *Taehil*.

Conclusion

Au début des années 2000, le Maroc lançait un important programme d'investissement dans l'éducation et plaçait ainsi le capital humain au cœur de sa stratégie de développement. Le défi était alors énorme et force est de constater que de grands progrès ont été réalisés en matière de scolarisation primaire et secondaire. Au cours de la prochaine décennie, un défi d'une ampleur comparable devra être relevé dans la formation professionnelle et l'enseignement supérieur, pour assurer à chaque Marocain un avenir professionnel.

La complexité et le caractère multidimensionnel du problème de l'emploi des jeunes supposera d'agir simultanément dans plusieurs domaines, comme nous avons essayé de le faire apparaître dans ce rapport.

En matière de formation professionnelle, les effectifs d'apprenants ont déjà connu une forte hausse au cours des dernières années. L'essentiel des efforts à fournir portera donc sur la qualité des enseignements fournis, l'association des branches professionnelles à la gestion ou à l'animation pédagogique des centres qui n'ont pas encore suivi cette démarche, mais aussi sur l'amélioration de la répartition sectorielle des centres de formation pour limiter l'offre dans les secteurs où les débouchés sont insuffisants. L'apprentissage et l'alternance pourront également être promus davantage, afin de limiter les difficultés que rencontrent certains jeunes à s'adapter au fonctionnement d'une entreprise lors de leur première expérience professionnelle (comme l'a montré l'évaluation du programme *Idmaj*). Enfin, une régulation plus sévère du secteur privé devra permettre de réduire le nombre de stagiaires suivant des formations non accréditées, dont l'utilité pour la collectivité est sans doute discutable.

L'enseignement supérieur sera, lui, confronté à une pression « démographique » très forte, qui requerra d'importants investissements de structure pour répondre à une

croissance annuelle des effectifs de l'ordre de 10 % par an pendant plusieurs années au moins. La gestion de cette massification nécessitera un ensemble de politiques très volontaristes :

- pour former et recruter les enseignants nécessaires au maintien d'un encadrement suffisant des étudiants. Un doublement des thèses soutenues, en même temps qu'une plus grande flexibilité de recrutement pour les universités et un programme pour attirer des enseignants (marocains ou non) résidant à l'étranger sont des pistes à creuser. Les universités les plus éloignées de l'axe Rabat-Casablanca seraient les plus touchées si cet effort de renforcement des ressources humaines devait s'avérer insuffisant ;

- pour mesurer de manière beaucoup plus précise l'accès à l'emploi des « sortants » du système d'enseignement supérieur (diplômés ou non) et de la formation professionnelle. Une enquête « génération » serait ainsi extrêmement utile pour guider l'action publique et éclairer les lycéens marocains sur les conséquences de leurs choix d'orientation ;

- pour orienter autant que possible les étudiants vers des filières et types d'enseignement où les taux d'insertion sur le marché du travail sont les meilleurs, alors que le premier bilan de la première année de contractualisation avec les universités montre une difficulté à respecter cet objectif. La préparation des étudiants et des stagiaires de la formation professionnelle à la vie en entreprise devra également être renforcée, d'une part par le soutien à une meilleure maîtrise des langues étrangères, d'autre part *via* la démultiplication des cours ou formations spécialisés dans l'entrepreneuriat et la vie concrète des entreprises ;

- pour établir un cadre de dépenses à moyen terme et permettre ainsi un pilotage du système, non seulement par l'in-

sertion des sortants des universités ou des grandes écoles, mais aussi par le coût et l'utilité sociale de chaque formation ;

- pour associer les branches professionnelles ou les entreprises à la gestion des formations à vocation professionnelle (licences ou masters) en milieu universitaire. Suite au développement de ces formations, une phase de consolidation et d'établissement de normes doit être mise en place pour les structurer ;

- pour aider à un développement de l'offre privée qui vienne en complément – et non en concurrence – de l'offre publique. Le secteur privé peut en effet stimuler l'évolution du secteur public, innover, apporter des capitaux et des partenariats internationaux. Cela supposera toutefois de mieux le réguler (comme pour la formation professionnelle

beaucoup « d'instituts » opèrent sans accréditation), mais aussi d'en faciliter l'accès, par des mécanismes de bourses, de subventions partielles de l'Etat ou de prêts distribués en partenariat avec le secteur privé, afin d'élargir l'accès aux universités privées, au-delà des milieux les plus favorisés.

Le dispositif de formation marocain sera donc confronté à de nombreux défis au cours de la décennie 2010-2020. Les réformes et les investissements qui seront réalisés d'ici 2015 détermineront en grande partie l'avenir du Royaume du Maroc, et en particulier celui de sa jeunesse. La fenêtre temporelle pour agir est réduite, mais des décisions résolues et rapides doivent permettre de franchir une étape qui sera décisive pour l'émergence du pays.

Liste des sigles et abréviations

AFD	Agence Française de Développement
AMITH	Association marocaine des industries du textile et de l'habillement
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
AUI	<i>Akhawayn University in Ifrane</i>
BTP	Secteur du bâtiment et des travaux publics
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEREQ	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CES	Conseil économique et social
CGEM	Confédération générale des entreprises du Maroc
CNSS	Caisse nationale de sécurité sociale (Maroc)
COCESP	Commission de coordination de l'enseignement supérieur
CSF	Contrats spéciaux de formation
CSPE	Conseil supérieur de promotion de l'emploi
CUP	Campus universitaire privé (Marrakech)
DFC	Département de la Formation continue
DFP	Département de la Formation professionnelle
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
ESG	Ecole supérieure de gestion
ESIAG	Ecole supérieure d'informatique appliquée à la gestion
ESITH	Ecole supérieure des industries du textile et de l'habillement
GIAC	Groupement interprofessionnel d'aide au conseil
HCP	Haut commissariat au plan
IGA	Institut supérieur de génie appliqué
IMMEE	Industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques
IR	Impôt sur le revenu
IS	Impôt sur les sociétés
ISARA	Institut supérieur d'agriculture et d'agroalimentaire Rhône-Alpes
ISEN	Institut supérieur de l'électronique et du numérique
LMD	Licence, master, doctorat
LSH A	Lettres, sciences humaines et arts
MAD	Dirham marocain
MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle
MENESFCRS	Ministère marocain de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Formation des cadres et de la Recherche scientifique
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OFPPT	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
ONA	Omnium Nord africain

PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PNEI	Pacte national pour l'émergence industrielle
SHS	Sciences humaines et sociales
SJES G	Sciences juridiques, économiques, sociales et de gestion
SNI	Société nationale d'investissement
SOMED	Société Maroc Emirats Arabes Unis de développement
ST	Sciences et techniques
TFP	Taxe de formation professionnelle
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UE	Union européenne
UIC	Université internationale de Casablanca
UIR	Université internationale de Rabat
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

Bibliographie et sources statistiques

Banque mondiale (2008), *Développement des compétences et protection sociale dans le cadre d'une stratégie intégrée pour la création d'emploi*, Document interne à diffusion restreinte publié par le Groupe secteurs sociaux au sein du département Afrique du Nord et Moyen-Orient.

CEREPQ (2008), « Enquête Génération 2004 », *Bref* n°248, www.cereq.fr.

Haut commissariat au plan (2004), *Rapport national sur le Recensement général de la population*, Rabat.

Haut commissariat au plan (2010), *Rapport national sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement*, Rabat.

Haut-commissariat au Plan (2000-2010), *Enquête nationale sur l'emploi*. L'ensemble des statistiques sur l'emploi et le chômage au Maroc reproduites dans ce document sont issues de l'Enquête nationale sur l'emploi conduite en continue par le Haut-commissariat au Plan du Maroc et disponibles sur le site www.hcp.ma. Les caractéristiques de cette enquête en continu sont indiquées à l'adresse suivante : http://www.hcp.ma/Enquete-nationale-sur-l-emploi_a89.html.

Melonio, T. et Mezouaghi, M. (2010), *Le financement de l'enseignement supérieur en Méditerranée. Cas de l'Egypte, de la Tunisie et du Liban*, Recherches, n°1, AFD, Paris.

Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique (2009/2010), *La Formation des cadres en chiffres*, recueil statistique édité par la Direction de la formation des cadres, www.dfc.gov.ma, Rabat.

Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique (2010), *Rapport d'étape 2010 sur les contrats de développement des universités*, rapport publié par le Département de l'Enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique (6 octobre 2010), Rabat.

Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (2009/2010), *La Formation professionnelle en Chiffres*, recueil statistique édité par le Département de la formation professionnelle/Direction de la Planification et de l'Evaluation, Rabat.

UNESCO, Institut des statistiques, www.uis.unesco.org. Source de l'ensemble des chiffres de scolarisation, en dehors des projections, établies par les ministères marocains concernés

Série Documents de travail / Working Papers Series Publiés depuis janvier 2009 / published since January 2009

Les numéros antérieurs sont consultables sur le site : <http://recherche.afd.fr>

Previous publications can be consulted online at: <http://recherche.afd.fr>

- ° 78 « L'itinéraire professionnel du jeune Africain » Les résultats d'une enquête auprès de jeunes leaders Africains sur les « dispositifs de formation professionnelle post-primaire »
Richard Walther, consultant ITG, Marie Tamofo, porte-parole de la jeunesse africaine et de la diaspora
Contact : Nicolas Lejosne, département de la Recherche, AFD - janvier 2009.
-
- N° 79 Le ciblage des politiques de lutte contre la pauvreté : quel bilan des expériences dans les pays en développement ?
Emmanuelle Lavallée, Anne Olivier, Laure Pasquier-Doumer, Anne-Sophie Robilliard, DIAL - février 2009.
-
- N° 80 Les nouveaux dispositifs de formation professionnelle post-primaire. Les résultats d'une enquête terrain au Cameroun, Mali et Maroc
Richard Walther, Consultant ITG
Contact : Nicolas Lejosne, département de la Recherche, AFD - mars 2009.
-
- N° 81 *Economic Integration and Investment Incentives in Regulated Industries*
Emmanuelle Auriol, Toulouse School of Economics, Sara Biancini, Université de Cergy-Pontoise, THEMA,
Comments by : Yannick Perez and Vincent Rious - April 2009.
-
- N° 82 Capital naturel et développement durable en Nouvelle-Calédonie - Etude 1. Mesures de la « richesse totale » et soutenabilité du développement de la Nouvelle-Calédonie
Clément Brelaud, Cécile Couharde, Vincent Géronimi, Elodie Maître d'Hôtel, Katia Radja, Patrick Schembri, Armand Taranco, Université de Versailles - Saint-Quentin-en-Yvelines, GEMDEV
Contact : Valérie Reboud, département de la Recherche, AFD - juin 2009.
-
- N° 83 *The Global Discourse on "Participation" and its Emergence in Biodiversity Protection*
Olivier Charnoz. - July 2009.
-
- N° 84 *Community Participation in Biodiversity Protection: an Enhanced Analytical Framework for Practitioners*
Olivier Charnoz - August 2009.
-
- N° 85 Les Petits opérateurs privés de la distribution d'eau à Maputo : d'un problème à une solution ?
Aymeric Blanc, Jérémie Cavé, LATTs, Emmanuel Chaponnière, Hydroconseil
Contact : Aymeric Blanc, département de la recherche, AFD - août 2009.
-
- N° 86 Les transports face aux défis de l'énergie et du climat
Benjamin Dessus, Global Chance.
Contact : Nils Devernois, département de la Recherche, AFD - septembre 2009.
-
- N° 87 Fiscalité locale : une grille de lecture économique
Guy Gilbert, professeur des universités à l'Ecole normale supérieure (ENS) de Cachan
Contact : Réjane Hugounenq, département de la Recherche, AFD - septembre 2009.
-
- N° 88 Les coûts de formation et d'insertion professionnelles - Conclusions d'une enquête terrain en Côte d'Ivoire
Richard Walther, expert AFD avec la collaboration de Boubakar Savadogo (Akilia) et de Borel Foko (Pôle de Dakar)
Contact : Nicolas Lejosne, département de la Recherche, AFD - octobre 2009.
-
- N° 89 Présentation de la base de données. Institutional Profiles Database 2009 (IPD 2009)
Institutional Profiles Database III - Presentation of the Institutional Profiles Database 2009 (IPD 2009)
Denis de Crombrughe, Kristine Farla, Nicolas Meisel, Chris de Neubourg, Jacques Ould Aoudia, Adam Szirmai
Contact : Nicolas Meisel, département de la Recherche, AFD - décembre 2009.
-
- N° 90 Migration, santé et soins médicaux à Mayotte
Sophie Florence, Jacques Lebas, Pierre Chauvin, Equipe de recherche sur les déterminants sociaux de la santé et

- du recours aux soins UMRS 707 (Inserm - UPMC)
 Contact : Christophe Paquet, département Technique opérationnel (DTO), AFD - janvier 2010.
- N° 91 Capital naturel et développement durable en Nouvelle-Calédonie - Etude 2. Soutenabilité de la croissance néo-calédonienne : un enjeu de politiques publiques
 Cécile Couharde, Vincent Géronimi, Elodie Maître d'Hôtel, Katia Radja, Patrick Schembri, Armand Taranco
 Université de Versailles – Saint-Quentin-en-Yvelines, GEMDEV
 Contact : Valérie Reboud, département Technique opérationnel, AFD - janvier 2010.
- N° 92 *Community Participation Beyond Idealisation and Demonisation: Biodiversity Protection in Soufrière, St. Lucia*
 Olivier Charnoz, Research Department, AFD - January 2010.
- N° 93 *Community participation in the Pantanal, Brazil: containment games and learning processes*
 Participation communautaire dans le Pantanal au Brésil : stratégies d'endiguement et processus d'apprentissage
 Olivier Charnoz, département de la Recherche, AFD - février 2010.
- N° 94 Développer le premier cycle secondaire : enjeu rural et défis pour l'Afrique subsaharienne
 Alain Mingat et Francis Ndem, IREDU, CNRS et université de Bourgogne
 Contact : Jean-Claude Balmès, département Education et formation professionnelle, AFD - avril 2010
- N° 95 Prévenir les crises alimentaires au Sahel : des indicateurs basés sur les prix de marché
 Catherine Araujo Bonjean, Stéphanie Brunelin, Catherine Simonet, CERDI - mai 2010.
- N° 96 La Thaïlande : premier exportateur de caoutchouc naturel grâce à ses agriculteurs familiaux
 Jocelyne Delarue, Département de la Recherche, AFD - mai 2010.
- N° 97 Les réformes curriculaires par l'approche par compétences en Afrique
 Françoise Cros, Jean-Marie de Ketele, Martial Dembélé, Michel Develay, Roger-François Gauthier, Najoua Ghriss, Yves Lenoir, Augustin Murayi, Bruno Suchaut, Valérie Tehio - juin 2010.
- N° 98 Les coûts de formation et d'insertion professionnelles - Les conclusions d'une enquête terrain au Burkina Faso
 Richard Walther, Boubakar Savadogo, consultants en partenariat avec le Pôle de Dakar/UNESCO-BREDA.
 Contact : Nicolas Lejosne, département de la Recherche, AFD - juin 2010.
- N° 99 *Private Sector Participation in the Indian Power Sector and Climate Change*
 Shashanka Bhide, Payal Malik, S.K.N. Nair, Consultants, NCAER
 Contact : Aymeric Blanc, Research Department, AFD - June 2010.
- N° 100 Normes sanitaires et phytosanitaires : accès des pays de l'Afrique de l'Ouest au marché européen - Une étude empirique
 Abdelhakim Hammoudi, Fathi Fakhfakh, Cristina Grazia, Marie-Pierre Merlateau.
 Contact : Marie-Cécile Thirion, département de la Recherche, AFD - juillet 2010.
- N° 101 Hétérogénéité internationale des standards de sécurité sanitaire des aliments : Quelles stratégies pour les filières d'exportation des PED ? - Une analyse normative
 Abdelhakim Hammoudi, Cristina Grazia, Eric Giraud-Héraud, Oualid Hamza.
 Contact : Marie-Cécile Thirion, département de la Recherche, AFD - juillet 2010.
- N° 102 Développement touristique de l'outre-mer et dépendance au carbone
 Jean-Paul Ceron, Ghislain Dubois et Louise de Torcy.
 Contact : Valérie Reboud, AFD - octobre 2010.
- N° 103 Les approches de la pauvreté en Polynésie française : résultats et apports de l'enquête sur les conditions de vie en 2009
 Javier Herrera, IRD-DIAL, Sébastien Merceron, Insee - novembre 2010.
 Contact : Cécile Valadier, département de la Recherche
- N° 104 La gestion des déchets à Coimbatore (Inde) : frictions entre politique publique et initiatives privées
 Jérémie Cavé, Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATTS), CNRS - décembre 2010.

- N° 105 Migrations et soins en Guyane - Rapport final à l'Agence Française de Développement dans le cadre du contrat AFD-Inserm
Anne Jolivet, Emmanuelle Cadot, Estelle Carde, Sophie Florence, Sophie Lesieur, Jacques Lebas, Pierre Chauvin
Contact : Christophe Paquet, département Technique opérationnel (DTO), AFD - décembre 2010.
- N° 106 Les enjeux d'un bon usage de l'électricité : Chine, Etats-Unis, Inde et Union européenne
Benjamin Dessus et Bernard Laponche avec la collaboration de Sophie Attali (Topten International Services), Robert Angioletti (Ademe), Michel Raoust (Terao)
Contact : Nils Devernois, département de la Recherche, AFD - février 2011.
- N° 107 Hospitalisation des patients des pays de l'Océan indien - Prises en charges spécialisées dans les hôpitaux de la Réunion
Catherine Dupilet, Dr Roland Cash, Dr Olivier Weil et Dr Georges Maguerez (cabinet AGEAL)
En partenariat avec le Centre Hospitalier Régional de la Réunion et le Fonds de coopération régionale de la Réunion
Contact : Philippe Renault, AFD - février 2011.
- N° 108 *Peasants against Private Property Rights: A Review of the Literature*
Thomas Vendryes, Paris School of Economics - February 2011.
- N° 109 Le mécanisme REDD+ de l'échelle mondiale à l'échelle locale - Enjeux et conditions de mise en oeuvre
ONF International
Tiphaine Leménager, département de la Recherche, AFD - mars 2011.
- N° 110 L'aide au Commerce : état des lieux et analyse
Aid for trade: A survey
Mariana Vijil, Marilyne Huchet-Bourdon et Chantal Le Mouël
AGROCAMPUS OUEST, INRA, Rennes - avril 2011.
- N° 111 Métiers porteurs : le rôle de l'entrepreneuriat, de la formation et de l'insertion professionnelle
Sandra Barlet et Christian Baron, GRET
Nicolas Lejosne, département de la Recherche, AFD (lejosnen@afd.fr) - avril 2011.
- N° 112 Charbon de bois et sidérurgie en Amazonie brésilienne : quelles pistes d'améliorations environnementales ?
L'exemple du pôle de Carajas
Ouvrage collectif sous la direction de Marie-Gabrielle Piketty, Cirad, UMR Marchés,
Contact : Tiphaine Leménager, département de la Recherche, AFD (lemenagert@afd.fr) - avril 2011.
- N° 113 Gestion des risques agricoles par les petits producteurs Focus sur l'assurance-récolte indicelle et le warrantage
Guillaume Horréard, Bastien Oggeri, Ilan Rozenkopf sous l'encadrement de :
Anne Chetaille, Aurore Duffau, Damien Lagandré
Contact : Bruno Vindel, département des Politiques alimentaires, AFD - mai 2011.
- N° 114 Analyse de la cohérence des politiques commerciales en Afrique de l'Ouest
Jean-Pierre Rolland, Arlène Alpha, GRET
Contact : Jean-René Cuzon, département PSP, AFD (cuzonjr@afd.fr) - juin 2011
- N° 114 Analyse de la cohérence des politiques commerciales en Afrique de l'Ouest
Jean-Pierre Rolland, Arlène Alpha, GRET
Contact : Jean-René Cuzon, département PSP, AFD (cuzonjr@afd.fr) - juin 2011
Contact : Bruno Vindel, département des Politiques alimentaires, AFD - mai 2011.
- N° 115 L'accès à l'eau et à l'assainissement pour les populations en situation de crise :
comment passer de l'urgence à la reconstruction et au développement ?
Julie Patinet (Groupe URD) et Martina Rama (Académie de l'eau),
sous la direction de François Grünwald (Groupe URD)
Contact : Thierry Liscia, département du Pilotage stratégique et de la Prospective, AFD (lisciat@afd.fr)

