

Amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés au Maroc : Cas de la région de Tétouan

[Improving employability of graduates in Morocco : Case of the Tétouan]

R. ABOUETTAHIR

Génie industriel, Faculté des sciences de Tétouan, Université Abdelmalek Essaadi, Tétouan, Maroc

Copyright © 2015 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The objective of this article is to study the problem of employability in Morocco (1), applying the logical framework approach (2). We begin by defining the principle of this approach. Then, using matrix formulation of the logical framework, we will detail the different components of the latter.

Our work is based on two approaches to knowledge.

- The vertical logic : identifies what the project aims to improve, clarifies the causal relationships and specifies the important assumptions and uncertainties beyond the control of project management.

- The horizontal logic : relates to the measurement of the effects of the project and the resources it has mobilized, identifying key indicators and sources that verify them.

Finally, faced with these results, we present the principles of the solution implementation and the interests of using this project management tool.

KEYWORDS: Experience feedback, Human Resource, employability, Database, the logical framework approach.

RESUME: L'objectif de cet article est d'étudier la problématique de l'employabilité au Maroc (1), en appliquant l'approche du cadre logique (2). Nous commençons par définir le principe de cette approche. Puis, à l'aide d'élaboration de matrice du cadre logique, nous allons détailler les différentes composantes de cette dernière.

Notre travail est basé sur les deux logiques à savoir.

- La logique verticale : identifie ce que le projet vise à améliorer, clarifie les liens de causalité et spécifie les hypothèses et incertitudes importantes qui échappent au contrôle de la gestion de projet.

- La logique horizontale : concerne la mesure des effets du projet, et des ressources qu'il a mobilisées, en identifiant des indicateurs clés, et les sources qui permettent de les vérifier.

Enfin, face à ces résultats, nous présentons les principes de la solution mise en œuvre et les intérêts d'avoir utilisé cet outil de gestion de projet.

MOTS-CLEFS: Retour d'expérience, Ressource humaine, employabilité, Base de données, l'approche du cadre logique.

1 INTRODUCTION

L'entreprise marocaine a beaucoup évolué ces dernières années et elle a progressivement avancée vers des environnements de plus en plus instables entraînant par là une exacerbation de la concurrence, la course à la rentabilité et à l'innovation et plus généralement de nouvelles exigences en matière de compétitivité (3). Cette instabilité de l'environnement économique conduira à repenser à des modèles de management basés sur les compétences. Il s'agit à travers ce nouveau modèle de gestion de donner aux entreprises marocaines des collaborateurs capables à la réalisation

optimale de leurs objectifs et d'assurer au sein de l'organisation des compétences transversales pouvant être déployées dans différents postes (4).

En conséquence, l'entreprise marocaine a un intérêt limité au développement de l'employabilité, elle a donc besoin avant tout d'un personnel performant.

Au contraire, le Maroc représenté par ses institutions publics est obligé à développer l'employabilité de l'ensemble des chercheurs d'emploi et en particulier les diplômés sur tout type de compétences afin de limiter l'impact social d'une perte d'emploi (limitation des indemnités chômage mais également toutes les nuisances plus ou moins directement associées à la perte d'un emploi - dépression, alcoolisme, suicide, échec scolaire des enfants, désintégration sociale, etc.) (5).

De ce constat, notre travail vise à étudier cette problématique de l'employabilité de 300 chercheurs d'emploi de la région de Tétouan, par l'utilisation d'un questionnaire regroupant les trois prestations (Idmaj, Taahil et auto emploi) de l'agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (Anapec) (6).

Le résultat de l'exploitation de ce questionnaire nous a permis d'analyser les parties prenantes de notre projet du cadre logique.

2 MÉTHODE

2.1 INTRODUCTION DE LA MÉTHODE

Le cadre logique est aujourd'hui un outil dont la maîtrise est nécessaire pour accéder aux financements de la plupart des bailleurs de fonds. Si le cadre logique est un outil quasiment indispensable, son intérêt réside largement de s'assurer de la pertinence, de la faisabilité et de la viabilité d'un projet, tant pour le porteur de projet que pour les éventuels bailleurs de fonds. Cet outil permet de réinterroger l'idée de départ en associant notamment à la réflexion les partenaires et les bénéficiaires du projet (2).

2.2 LES PHASES DU CADRE LOGIQUE

L'approche du cadre logique permet aux parties prenantes d'identifier, d'analyser conjointement une problématique et de définir des objectifs pour la résoudre ; elle est un processus avec deux phases principales :

2.2.1 UNE PHASE D'ANALYSE :

Cette phase permet aux parties prenantes de s'enquérir de la situation problème et d'analyser de manière approfondie les aspects sociaux, économiques, organisationnels ainsi que les alternatives pour arriver à la situation désirée. C'est également au cours de cette phase que sont évalués les atouts, les risques. Quatre éléments principaux sont analysés à cette phase, les parties prenantes, les problèmes, les objectifs et la stratégie.

2.2.2 UNE PHASE DE PLANIFICATION :

Elle est l'étape de programmation de la stratégie d'intervention et l'élaboration du cadre logique. Ce dernier sert à la préparation des différents outils annexes dont le calendrier des activités, le calendrier des ressources.

Nous allons limiter notre recherche à l'étude de la matrice du cadre logique.

2.3 CONFIGURATION DU CADRE LOGIQUE

Le cadre logique est un outil de programmation, de suivi et d'évaluation de projet. Il est une forme matricielle de la planification du projet selon une certaine logique de sorte qu'il soit compréhensible. Le cadre logique est constitué de quatre colonnes (description du projet, indicateurs, sources de vérification et hypothèses) et de quatre lignes (objectifs globaux, objectif spécifique, résultats et activités).

La logique d'intervention dans la configuration de la matrice du cadre logique est répartie en deux : logique verticale (1-2-3-4 et 5-6-7) et logique horizontale (8-9,10-11,12-13) comme la montre la figure ci-dessous.

Description du projet	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
Objectif globaux (1)	(8)	(9)	
Objectif spécifique (2)	(10)	(11)	(7)
Résultats (3)	(12)	(13)	(6)
Activités (4) (inclusion facultative dans la matrice)	Non inclus	Non inclus	(5) (inclusion facultative dans la matrice)

Figure 1 Structure du cadre logique

3 RÉSULTAT

3.1 PARTIE ANALYSE DE L'APPROCHE DU CADRE LOGIQUE

3.1.1 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES :

Notre partie prenante est composée par un vivier de 300 chercheurs d'emploi diplômés de la région de Tétouan. L'outil associé à l'analyse de cette partie est l'analyse SWOT (atouts, faiblesses, opportunités et menaces), cette dernière a été spécialement choisie pour être utilisée, et cela pour diverses raisons, principalement liées à son efficacité dans l'identification des atouts et les points faibles ainsi que les opportunités extérieurs et menaces qui pèsent sur les prestations de l'anapec (7).

L'analyse des parties prenantes de notre questionnaire, nous a permis de dégager plusieurs propositions constructives de l'élaboration de notre matrice du cadre logique et en particulier l'analyse des problèmes (figure 2).

Strenghts (Force)	Weaknesses (Faiblesses)
<ul style="list-style-type: none"> Pilotage de système d'intermédiation en emploi par un organisme public (anapec) ; Un système d'information qui gère les trois mesures d'intermédiation en emploi ; Spécialisation des conseillers chargés des mesures d'intermédiation en emploi ; Expérience réussie dans l'accompagnement des grands projets structurants de la région : Renault Tanger Exploitation, Delphi, Visteon, Lear,... (Idmaj, Taahil) Développement d'une expertise dans le domaine de l'accompagnement et de la création des Activités génératrices d'emploi (Auto emploi) ; Charte spatiale et graphique moderne ; 	<ul style="list-style-type: none"> Inadéquation entre le flux important des chercheurs d'emploi et les mesures ; Dominance d'une population de chercheurs d'emploi non qualifiée ; Un système d'informations non adapté aux exigences des utilisateurs (Back Office et front office) ; Manque d'une vision stratégique pour l'emploi ; Insuffisante création d'emplois de qualité ; Faible adéquation entre la formation et les besoins du marché du travail ; Forte fragmentation sociale et territoriale du marché de l'emploi ; Insuffisance de l'intermédiation pour l'emploi ; Complexité de la gouvernance et manque de vision intégrée en matière d'emploi ;
Opportunities (opportunités)	Threats (Menaces)
<ul style="list-style-type: none"> Existence de plusieurs partenaires institutionnels Existence de plusieurs bayeurs de fond œuvrant dans le domaine de la promotion d'emploi (INDH, ADS, fondations Mohamed VI pour la réinsertion des Ex-détenus, Associations professionnelles,...) ; Existence d'un tissu économique développé par les zones franches; Retour d'expérience des conseillers en emploi ; La volonté du gouvernement à ériger l'emploi en priorité nationale ; 	<ul style="list-style-type: none"> Faible implication des instances locales dans la problématique de l'emploi ; Manque de convergence entre les acteurs œuvrant dans le domaine de la promotion de l'emploi ; Développement important des agences de recrutement et des cabinets d'intérim (Contrat d'intérim / CI) ; Un Système d'éducation et de formation non adapté aux besoins du marché ; Une baisse importante du taux d'installation des grandes unités créatrices d'emploi ; La conjoncture économique qui a un impact sur les secteurs émergents.

Figure 2 L'analyse des parties prenantes par la matrice SWOT

3.1.2 L'ANALYSE DES PROBLÈMES :

L'analyse des problèmes dans notre étude identifie les aspects négatifs de la situation de l'employabilité des diplômés, elle détermine la relation «de cause à effet» entre le problème de chômage et l'employabilité des jeunes (8). En conséquence, les problèmes associés à notre étude sont :

- le chômage des jeunes chercheurs d'emploi ;
- le nombre d'offre d'emploi insuffisant par rapport aux demandes ;
- le problème de l'employabilité des jeunes chercheurs d'emploi ;
- le manque de savoir faire des jeunes chercheurs d'emploi ;
- le manque de l'esprit entrepreneurial des jeunes chercheurs d'emploi ;

L'analyse est présentée sous forme de diagramme (figure 3) montrant en haut les effets d'un problème et en dessous ses causes.

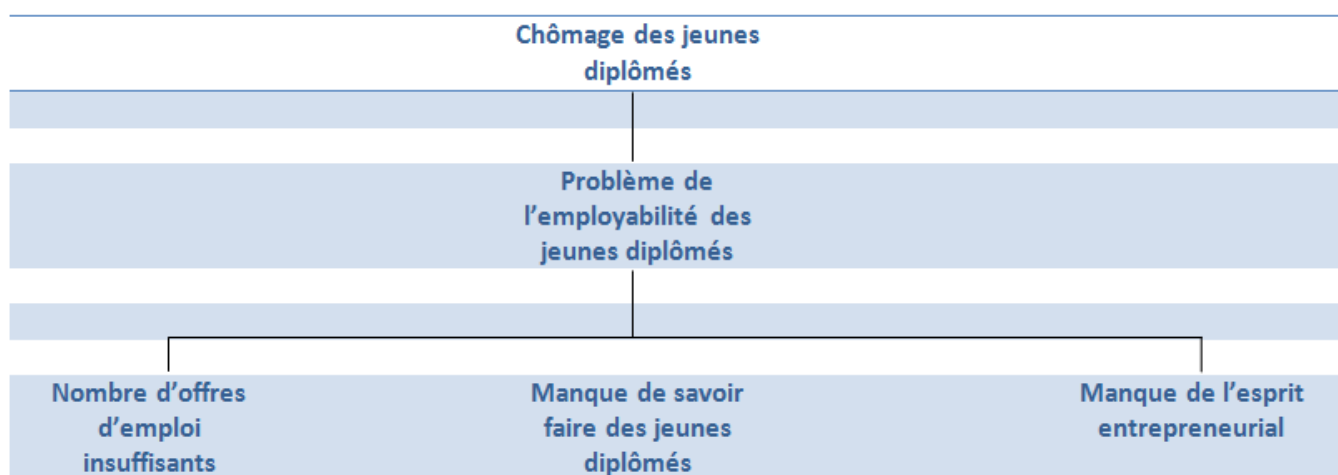


Figure 3 l'arbre à problème

3.1.3 ANALYSE DES OBJECTIFS

L'arbre à objectifs permet d'identifier la structure de notre projet par le regroupement de différents composants de l'approche du cadre logique (l'objectif général, l'objectif spécifique, les résultats et les activités). La reformulation de toutes les situations négatives de notre arbre à problème en situations positives, nous a permis de construire l'arbre à objectif (figure 4).

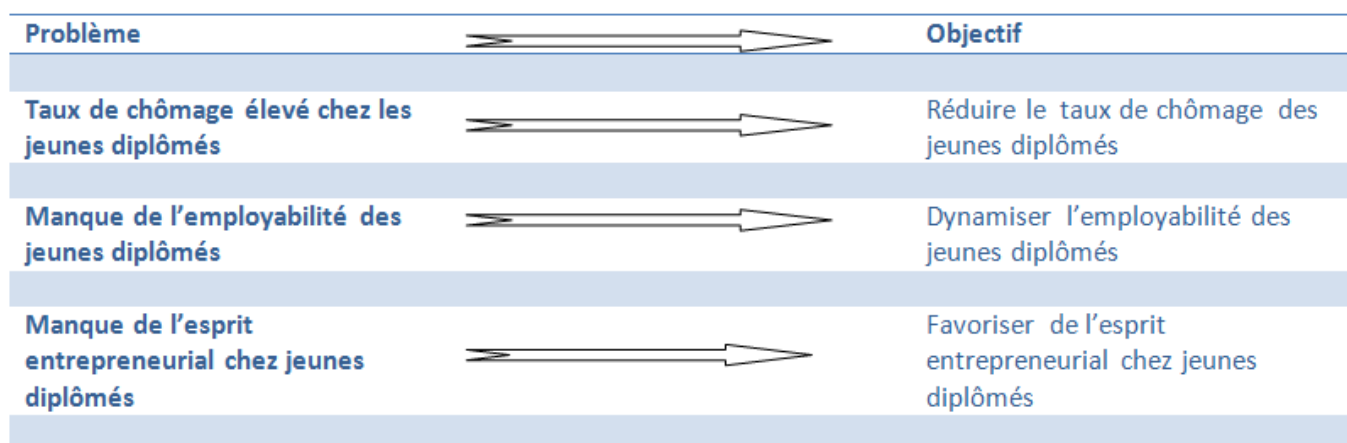


Figure 4 L'arbre à objectif

3.1.4 ANALYSE DES STRATÉGIES

Le processus relatif aux stratégies permet d'exploiter les différentes étapes d'analyse de l'ACL par l'analyse des parties prenantes, les problèmes et les objectifs réalistes de la réussite de notre approche (2).

Le constat de notre travail nous a permis d'axer notre recherche sur deux stratégies, la première concerne tout ce qui est prospection et veille prospective et la deuxième prend en compte tout ce qui est formation et développement personnel (figure 5) (8).

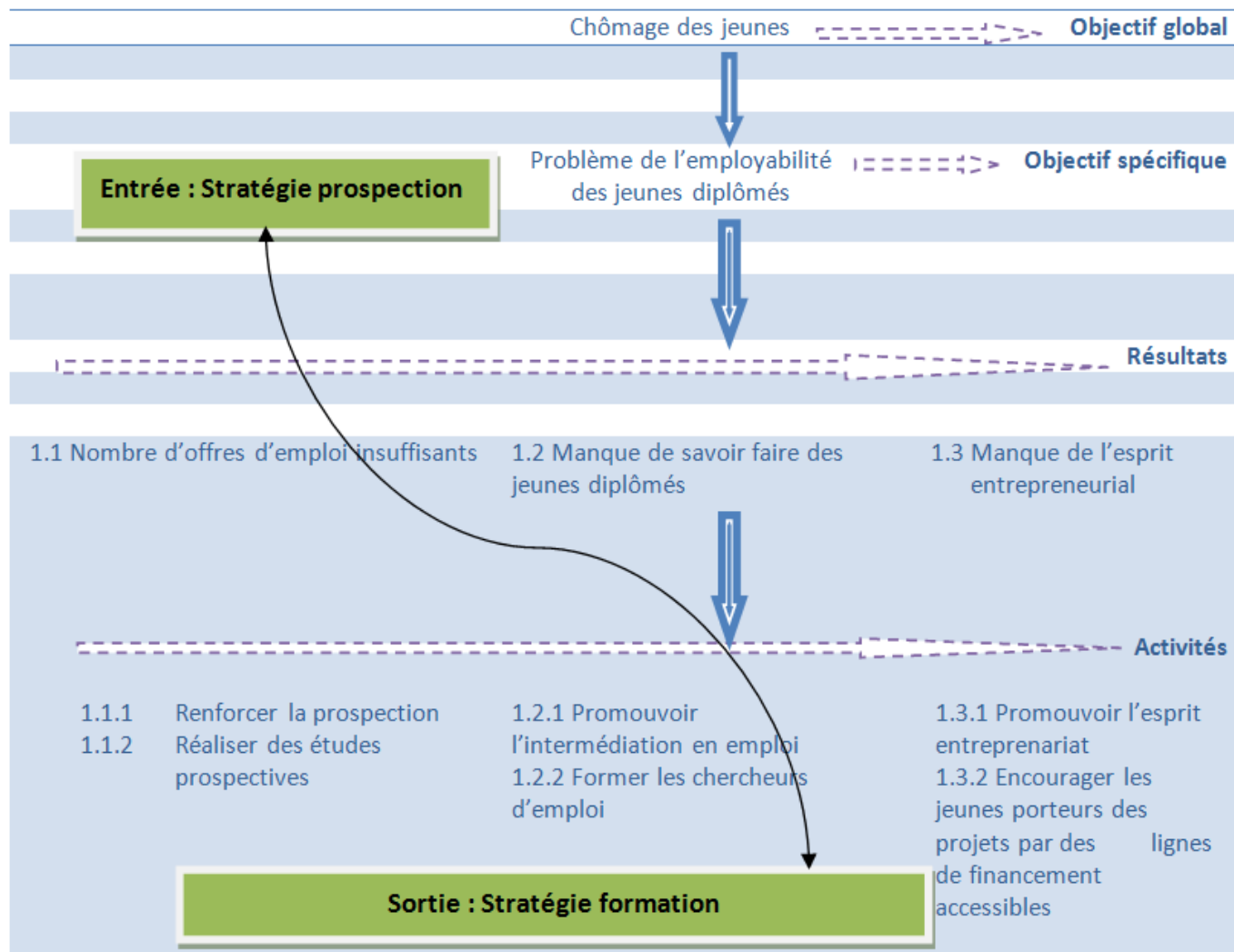


Figure 5 L'analyse de la stratégie

3.2 PARTIE PLANIFICATION DE L'APPROCHE DU CADRE LOGIQUE

3.2.1 FORMAT DE LA MATRICE, TERMINOLOGIE ET PROCESSUS DE PRÉPARATION

La préparation d'une matrice du cadre logique est un processus itératif, non une simple suite linéaire d'étapes. Avant d'ajouter de nouveaux éléments à la matrice, les informations engrangées auparavant doivent être étudiées et, si nécessaire, révisées.

Il existe néanmoins une séquence générale de réalisation de la matrice, qui commence par une description du projet (de haut en bas), suivie des hypothèses (de bas en haut), puis des indicateurs et enfin des sources de vérification (transversalement). Cette séquence générale se présente comme proposée par la figure 6.

Description du projet	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
Objectif globaux (1)	(8)	(9)	
Objectif spécifique (2)	(10)	(11)	(7)
Résultats (3)	(12)	(13)	(6)
Activités (4) (inclusion facultative dans la matrice)	Non inclus	Non inclus	(5) (inclusion facultative dans la matrice)

Figure 6 la logique verticale du cadre logique

3.2.2 HYPOTHÈSES

Les hypothèses sont susceptibles de déterminer la réussite de notre projet, elles sont la réponse à la question : quels facteurs externes peuvent avoir une incidence sur la mise en œuvre du projet et la durabilité à long terme de ses bénéficiaires, mais échappent au contrôle des gestionnaires de projet ?

Les hypothèses font partie de la logique verticale du cadre logique. Dans notre exemple les facteurs ou institutions externes capables d'influencer notre démarche se regroupent en trois institutions publiques :

- 1 Agence nationale de promotion de l'emploi et de compétence (ANAPEC),
- 2 Etablissements de l'enseignement supérieur,
- 3 Institutions publiques intervenant en formation emploi,

3.2.3 INDICATEURS ET SOURCE DE VÉRIFICATION

Une fois que la description du projet et les hypothèses ont été rédigées (colonne 1 et 4 de la matrice), la tâche suivante consiste à identifier les indicateurs qui peuvent être employés pour mesurer et rendre compte de la réalisation des objectifs (colonne 2) et les sources de cette information (colonne 3).

Comme la matrice se lit horizontalement pour analyser les indicateurs et moyens de vérification, on appelle cela la logique horizontale. En conséquence les sources de vérifications répondent aux indicateurs de notre projet (figure 7).

Indicateurs	Source de vérification
Taux de chômage de la région	Haut commissariat au plan
Taux d'insertion professionnelle	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
Taux des offres d'emploi	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
Notation de module en développement personnel	Etablissement de l'enseignement supérieur
Notation de module en entrepreneuriat	Etablissement de l'enseignement supérieur

Figure 7 indicateurs et source de vérification

3.2.4 LA MATRICE DU CADRE LOGIQUE

La matrice de notre cadre logique proposée à la figure 8 illustre ce à quoi pourraient ressembler les éléments clés de notre étude de l'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés de la région de Tétouan. Si l'objectif global de notre étude est la réduction du taux de chômage, l'indicateur associé à cet objectif va nous permettre d'améliorer l'employabilité des jeunes diplômés, cette amélioration et elle-même agrégée par une veille prospective crédible de l'ANAPEC et les prospectés, qui conduira par la suite à une attractivité des offres d'emploi (10).

L'obligation de la notation et la présence des étudiants à l'élément de module en développement personnel et l'esprit entrepreneurial participent activement à l'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés (11).

Description du projet	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
Objectif global : - Diminuer le taux de chômage des jeunes diplômés	Taux de chômage de la région	Haut commissariat au plan	
Objectif spécifique : 1. Améliorer l'employabilité des jeunes diplômés	Taux d'insertion professionnelle	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences	Améliorer le processus d'insertion des diplômés par l'anapec
Résultat 1 : 1.1 Augmenter d'offres d'emploi	Taux des offres d'emploi	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences	Dynamiser une veille prospective institutionnelle
Résultat 2 : 1.2 Favoriser le savoir-faire des jeunes diplômés	Notation de module en développement personnel	Etablissement de l'enseignement supérieur	Intégrer un module de formation en développement personnel à l'enseignement
Résultat 3 : 1.3 Dynamiser l'esprit entrepreneurial des jeunes diplômés	Notation de module en entrepreneuriat	Etablissement de l'enseignement supérieur	Intégrer un module de formation en entrepreneuriat et le développement personnel à l'enseignement
Activités : 1.1.1 Renforcer la prospection 1.1.2 Réaliser des études prospectives 1.2.1 Promouvoir l'intermédiation en emploi 1.2.2 Former les chercheurs d'emploi 1.3.1 Promouvoir l'esprit entrepreneurial 1.3.2 Encourager les jeunes porteurs des projets par des lignes de financement accessibles			

Figure 8 la matrice du cadre logique appliquée à l'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés

4 CONCLUSION

En finalisant l'élaboration de différentes étapes de notre matrice du cadre logique, nous constatons réellement que ce processus est itératif, dont tous les outils analytiques doivent être revisités et réappliqués. Ainsi, le calendrier des activités, l'analyse des moyens et des coûts ne peuvent être détaillés tant que le cadre des objectifs, hypothèses, indicateurs et source de vérification n'a pas été déterminé (2). Dans notre étude nous avons limité notre recherche à l'élaboration de la matrice du cadre logique. Le constat de notre travail est basé sur deux stratégies à savoir la formation qui va nous permettre d'identifier des compétences comportementales des candidats à l'emploi et une veille prospective crédible des participants que ce soit l'anapec ou les entreprises visitées. Au contraire des facteurs externes qui peuvent influencer notre travail et qui sont mentionnés aux hypothèses, à titre d'exemples les institutions intervenants en emploi à savoir les ministères de l'emploi, le commerce et l'industrie... Cependant, les limites de notre matrice c'est les travaux préliminaires axés sur les activités qui doivent être entrepris en même temps que l'analyse de l'objectif spécifique et les résultats du projet. Dans ce cas contraire, le cadre des objectifs risque d'être considéré comme irréalisables pour des raisons pratiques de limite de moyens-coûts (12).

RÉFÉRENCES

- [1] B.Barjou. *Faites le point sur votre employabilité*. Paris : Éditions d'Organisation, 1997.
- [2] EUROPÉENNE, COMMISSION. *Méthodes de l'aide : lignes directrices, Gestion du Cycle de Projet*. Bruxelles : OFFICE DE COOPÉRATION EUROPEAID, 2004.
- [3] CGEM. Comment rendre les entreprises marocaines plus compétitives ? *L'USINE NOUVELLE*. [En ligne] CGEM-“les leviers de la compétitivité des entreprises marocaines“, 31 03 2014. [Citation : 30 01 2015.] <http://www.usinenouvelle.com/article/comment-rendre-les-entreprises-marocaines-plus-competitives.N252429>.
- [4] N.Jolis. *Compétences et Compétitivité*. Paris : Éditions d'Organisations, 1998.
- [5] *Politiques du marché du travail et chômage au Maroc : une analyse quantitative*. Agénor, Pierre-Richard. Page 5-51, s.l. : CAIRN info -Revue d'économie du développement, 2005. 2005/1 (Vol. 13).
- [6] Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences. Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences. [En ligne] ANAPEC. [Citation : 30 01 2015.] www.anapec.org.

-
- [7] *SWOT analysis, strategy skills*. <http://www.free-management-ebooks.com/>. 2013. ISBN 978-1-62620-951-0.
- [8] M.CARDOSO. Comment fideliser pour accroitre employabilite et performance ? De Menthon & Tréguier. Revue Entreprise et Carrières N° 704 : Edition Hachette, 2004.
- [9] B.MARTORY, D.CROZET. Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances. Paris : 6e édition, Dunod, 2005.
- [10] SABA T., DOLAN S.L., JACKSON S.E. La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles. Québec : ditions du renouveau pédagogique Inc. Pearson Education?4e édition, 2008.
- [11] A.COHEN. Toute la fonction ressources humaines : savoirs, savoir-faire, savoir-être. 440 p. Paris : Dunod, 2006.
- [12] M.CARDOSO. Comment fideliser pour accroitre employabilite et performance ? s.l. : Edition Hachette, Revue Entreprise et Carrières N° 70, 2004.
- [13] G.LELARGE. La gestion des ressources humaines : nouveaux enjeux, nouveaux outils. 2e édition. Paris : Société Educative Financière Internationale, 2006.
- [14] E.MARBOT. «L'évaluation : le coeur de la gestion des personnes». In : THEVENET M. Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines. Paris : Pearson Education, 2007.