

Bilan d'un dispositif expérimental d'évaluation des compétences pour faciliter les recrutements des jeunes non diplômés sur le marché du travail marocain

Isabelle Recotillet, Patrick Werquin

► **To cite this version:**

Isabelle Recotillet, Patrick Werquin. Bilan d'un dispositif expérimental d'évaluation des compétences pour faciliter les recrutements des jeunes non diplômés sur le marché du travail marocain. XXVIèmes journées du longitudinal, Nov 2020, Toulouse, France. pp.659-667. hal-03157336

HAL Id: hal-03157336

<https://hal-cnam.archives-ouvertes.fr/hal-03157336>

Submitted on 15 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Bilan d'un dispositif expérimental d'évaluation des compétences pour faciliter les recrutements des jeunes non diplômés sur le marché du travail marocain

Isabelle Recotillet, Patrick Werquin***

Contexte – Un marché marocain du travail opaque

L'emploi au Maroc est caractérisé par un faible taux d'activité¹ des jeunes de 15 à 24 ans. Il est de l'ordre de 29 % alors que celui de ceux de 25 à 34 ans est de 60 % (Haut-Commissariat au Plan et Banque mondiale, 2017), alors même que la structure démographique du pays fait que les jeunes de 15 à 24 ans représentent environ 20 % de la population en âge de travailler. D'après les estimations du Haut-Commissariat au Plan (2018), en 2016, près d'un jeune² sur quatre âgé de 15 à 24 ans ne travaille pas, n'est pas à l'école et ne suit aucune formation. Les jeunes femmes sont particulièrement affectées, avec une proportion qui atteint 44 % contre 12 % pour les jeunes hommes.

Le chômage aussi est très présent. Les jeunes en sont les premières victimes et, en particulier les plus diplômés d'entre eux. Ce paradoxe tient au fait que les jeunes les moins diplômés occupent des emplois informels caractérisés par de faibles salaires et des conditions précaires d'emploi. L'emploi informel pèse lourd dans l'économie marocaine d'après les estimations réalisées par la Banque mondiale en 2017, représentant 59 % des emplois salariés (Banque mondiale, 2017).

La mise en relation de l'offre et de la demande de travail est assurée, de manière formelle par le service public de l'emploi représenté par l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (Anapec), qui met aussi en œuvre des programmes actifs d'aide au retour à l'emploi (Bougroum et Ibourk, 2002). Toutefois, jusqu'il y a peu, elle ne s'adressait qu'aux jeunes possédant au moins le niveau du baccalauréat, excluant de fait les jeunes non diplômés de l'enseignement secondaire ; et le retard est important en matière de support à leur insertion sociale et professionnelle. En outre, l'accès à l'emploi est nettement plus difficile pour les jeunes résidant en zone rurale, éloignés des infrastructures de transports et des zones d'activité génératrices d'emploi (Werquin, 2014). Les jeunes primo-demandeurs d'emploi sont particulièrement vulnérables au chômage et à la précarité des emplois, dans un marché du travail caractérisé par un dysfonctionnement structurel entre systèmes éducatif et productif. Les difficultés d'insertion professionnelle des jeunes sont largement attribuées au manque de compétences produites par le système d'éducation et de formation, dans un contexte où le niveau général d'éducation est faible, où les acquis scolaires sont faibles (Zerrouqi, 2015) et où les taux de scolarisation décrochent vers l'âge de 15 ans, principalement pour les filles, et en milieu rural. En 2012, le taux de scolarisation des 15-17 ans était de 58 %, avec une disparité élevée entre le taux de scolarisation des jeunes en milieu rural, de l'ordre de 27 %, et celui en milieu urbain, de l'ordre de 86 % (Kocoglu, 2014). Pour les jeunes déscolarisés, les perspectives professionnelles sont minces, concentrées sur des emplois informels, et/ou précaires.

Cette contribution a pour objectif de présenter une expérimentation³ d'un instrument d'évaluation des compétences pour les jeunes non diplômés, mais ayant, notamment grâce aux emplois informels, une expérience professionnelle, parfois longue et souvent créatrice d'acquis (Recotillet et Werquin, 2017).

* Chercheure associée au Laboratoire d'économie et de sociologie du travail, LEST, www.cnrs-lest.fr, isabelle.recotillet@ir2.fr

** Professeur associé au CNAM-INETOP (Conservatoire national des arts et métiers, Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle), patrick.werquin@gmail.com.

¹ Actifs occupés et chômeurs

² Tous les termes comme jeune, candidat, chômeur, actif, travailleur doivent être compris au masculin et au féminin.

³ Ce projet a bénéficié d'un financement conjoint du Bureau international du travail (BIT) et du ministère allemand pour la Coopération économique et le Développement (BMZ). Il a été conduit en partenariat avec le ministère marocain de l'Emploi et des Affaires sociales (MEAS).

Ce faisant, est au centre du questionnement la relation entre la reconnaissance des acquis de l'expérience, l'évaluation et la validation des compétences, et le rôle de la certification professionnelle (diplôme, titre, certificat, attestation) sur le marché du travail, pour résoudre, au moins partiellement le problème du nombre massif de jeunes non diplômés, et donc difficilement employables, au Maroc. Au-delà, il s'agit bien d'une question de recrutement sur le marché du travail, dans la mesure où l'absence de certification de compétences détenues par ces jeunes peut constituer un obstacle au recrutement, par manque d'employabilité.

Dans le but d'accompagner les jeunes chercheurs d'emploi non diplômés dans leur quête d'emploi et de répondre aux difficultés de recrutement des entreprises marocaines, un projet du Bureau international du travail et du ministère allemand pour la Coopération économique et le Développement en partenariat avec le ministère marocain de l'Emploi et des Affaires sociales a consisté à expérimenter un instrument d'évaluation des compétences dans trois zones pilotes, rurales et urbaines : Fès-Meknès, Souss Massa et Casablanca-Kenitra. L'enjeu est fondamental : reconnaître les compétences de jeunes non diplômés mais qui possèdent une expérience significative dans un métier pour leur permettre d'accéder à de meilleurs emplois, notamment accéder à des emplois dans le secteur formel.

Dans le détail, l'objectif de cette communication est double : d'une part contribuer à la réflexion théorique et empirique sur la mesure des compétences en milieu professionnel et, d'autre part, illustrer ces réflexions par l'expérimentation d'un instrument d'évaluation des compétences par et pour le milieu professionnel. Cet instrument n'est pas venu en concurrence avec les principaux systèmes existant au Maroc, comme le système de d'enseignement et la formation techniques et professionnels ni le système de validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAEP).

L'expérimentation a montré que l'implication des professionnels est indispensable et concourt à la reconnaissance des compétences évaluées. Au fond, ce que l'attestation contient, c'est la confirmation que, pour quelques compétences bien identifiées – voire limitées mais très opérationnelles et en phase à une demande de travail bien précise – et au temps présent, le candidat est en mesure de satisfaire les attentes de l'employeur. Ce n'est pas fréquent qu'une procédure – quelle qu'elle soit, de formation ou d'évaluation, voire de sélection – mettent en phase l'offre et la demande de travail. Il y a bien un faisceau de présomptions que le jury a cherché à identifier – c'est-à-dire un ensemble de signes concordants qui accréditent l'idée que le candidat a les compétences requises pour travailler, éventuellement sous supervision dans un premier temps, puisqu'il s'agit de jeunes non diplômés.

1. Enjeux d'une évaluation des compétences en milieu professionnel au Maroc

1.1. Des compétences réelles mais peu visibles

De façon générale, le fonctionnement d'un marché du travail comporte des imperfections dans la mise en relation d'une offre et d'une demande de travail, sujet dont les économistes se sont emparés pour développer des modèles théoriques mais qui ne sont pas l'objet de cette communication. Une des raisons qui rend difficile l'appariement rapide et cohérent entre offre et demande de travail est l'absence d'une information complète sur les compétences effectivement détenues par les futurs travailleurs et donc les actuels candidats. Les employeurs sont donc dans l'embarras en phase de recrutement, et cela peut les amener à renoncer à recruter. On voit bien comment un problème micro a des conséquences funestes au niveau macro.

Le problème ne se pose pas à l'identique dans tous les pays. Il existe en effet une homogénéité – toute relative sans doute – en France quant aux compétences détenues par un individu qui possède une certification donnée, par exemple un certificat d'aptitude professionnelle (CAP) ou un baccalauréat professionnel. Dans un pays comme le Maroc, le problème est décuplé du fait que beaucoup de personnes économiquement actives n'ont pas participé au système formel d'éducation et de formation assez longtemps pour avoir une certification. En revanche, le travail de terrain confirme qu'ils possèdent des compétences – c'est une hypothèse clef de ce travail en tout cas – mais qu'elles sont difficilement

visibles. Elles sont d'autant plus difficilement visibles que la personne qui les détient peut ne pas en avoir conscience.

L'expérimentation proposée visait donc à procéder à une évaluation des compétences de personnes potentiellement employables dans un des secteurs et métiers identifiés ou à identifier. D'un point de vue conceptuel, cette approche relève de ce que l'on appelle la validation des acquis d'apprentissages non formels et informels, c'est-à-dire d'acquis d'apprentissages qui ont été obtenus dans un contexte autre que formel ; exemplifié par l'école, l'université ou la formation continue structurée sur le lieu de travail. De ce point de vue, l'approche proposée ressemble à la validation des acquis de l'expérience française – de laquelle s'est inspirée la VAEP marocaine – et à toutes les approches qui fleurissent actuellement dans le monde entier. Le cœur est en effet l'évaluation, avec ce qu'elle implique de rédaction (s'il faut les créer de toute pièce) ou d'adoption (s'il est possible de mobiliser des référentiels existants) de référentiels d'évaluation.

1.2. Emploi informel ou chômage

Compte tenu du petit nombre d'emplois formels, souvent dans la fonction publique, la seule véritable alternative au chômage demeure l'emploi informel. C'est un sujet compliqué car si la quasi-totalité des emplois informels sont dans le secteur informel de l'économie, il existe aussi des emplois informels en quantité non négligeable dans le secteur formel de l'économie (Mansuy & Werquin, 2018). Ceci fait de la mise en visibilité des compétences un enjeu particulièrement important pour que les personnes actives puissent s'insérer et/ou être mobiles sur le marché du travail marocain, puisqu'ils ont systématiquement du mal à faire valoir une expérience attestée de travail. La possession de compétences dûment documentée devient un substitut pertinent à un historique d'emplois, sous la forme d'un curriculum vitae par exemple.

Du côté de la demande de travail, les entreprises, *via* les branches et fédérations professionnelles font sans cesse état de difficultés de recrutement, notamment pour les métiers en tension⁴ comme ceux de l'hôtellerie et de la restauration, de la mécanique automobile, de la coiffure et l'esthétique, et de l'artisanat de service. Il n'existe pas à l'heure actuelle d'enquête nationale auprès des entreprises permettant d'estimer les besoins de main-d'œuvre ni d'analyser les modes de gestion de la main-d'œuvre. Il existe cependant une production foisonnante d'études sectorielles dont un certain nombre émanent du Haut-Commissariat général au Plan.

Le marché du travail marocain pâtit donc, comme beaucoup de marchés du travail d'économies développées ou émergentes, d'un problème d'appariement – à ne pas confondre avec l'adéquation – entre l'offre et la demande de travail, qui appelle à des réformes de grande ampleur dans le champ de l'éducation et de la formation ainsi qu'à des approches novatrices en termes de création et de reconnaissance des compétences.

1.3. Évaluer les compétences en marge du système éducatif pour aider les employeurs en phase de recrutement

Toujours pour comparer, la France bénéficie d'un système de certification dont le rôle est précisément de rendre visibles les acquis d'apprentissage, et les compétences. Toutefois, il n'en demeure pas moins que le problème s'est très tôt posé de l'écart entre les compétences réelles des individus et celles que révèle leur plus haute certification. En résumé, la difficulté y relève plutôt d'un écart croissant entre compétences supposées et compétences réelles. On peut voir là une des raisons du développement soutenue de la validation des acquis d'apprentissages non formels et informels sous toutes ces formes, et notamment la validation des acquis professionnels et personnels (VAPP85), la validation des acquis professionnels (VAP), et plus récemment la validation des acquis de l'expérience (VAE) (Werquin, 2012).

⁴ Si la définition de « métier en tension » est sans doute la même en France et au Maroc, la réalité des métiers en tension est quelque peu différente au Maroc où ce ne sont pas forcément des métiers que personne ne veut exercer. La réalité y est plus simple, et elle renvoie tout simplement à la définition originelle : ce sont des métiers pour lesquels les employeurs ont du mal à recruter.

Au Maroc, c'est l'absence d'un quelconque document attestant de compétences, pour un très grand nombre d'individus, qui pose problème, et qui justifie le recours à l'évaluation des compétences hors du système formel d'éducation et formation. Faute d'un système de certification bien établi, couplé à un système de formation professionnelle performant en l'occurrence, qui permet à tous les apprenants d'obtenir une certification correspondant à leurs apprentissages, il règne une grande opacité quant aux savoirs et savoir-faire des candidats qui se présentent devant un employeur qui cherche à recruter. La validation des acquis d'apprentissages non formels et informels est souvent présentée comme un acquis essentiel pour les individus, notamment les travailleurs et les travailleurs potentiels (inactifs désirant participer de nouveau au marché du travail, chômeurs, et tous ceux en recherche de mobilité ou de promotion professionnelle). Il est proposé d'ajouter les employeurs à la liste des bénéficiaires directs. Ils peuvent ainsi mieux organiser l'appariement entre leurs besoins de compétences et les profils des candidats qui se présentent. La visibilité des compétences est en enjeu fort, c'est un élément essentiel de fluidité du marché du travail. Or, les compétences ne sont pas observables à coût raisonnable pour les recruteurs. Pourtant, ce sont bien de compétences que les employeurs ont besoin – pas de certification s'entend – mais la certification demeure le seul outil permettant de les rendre visible à moindre coût pour les employeurs⁵.

1.4. Une approche pragmatique

L'instrument d'évaluation des compétences délivré n'est pas une certification à valeur nationale. Elle ne permet d'attester que localement – c'est-à-dire auprès d'employeurs situés dans un périmètre géographique donné, et mis au courant de l'approche – de la possession de compétences relevant d'un métier particulier. En ce sens, l'approche proposée ici se démarque très nettement de la validation des acquis de l'expérience française : ce qui va être délivré aux candidats qui réussissent est un *certificat* de compétences⁶ plutôt qu'une *certification* à valeur dans tout le système formel marocain d'éducation et de formation. La différence entre certification et certificat – mal comprise au demeurant dans de nombreux milieux, notamment celui des décideurs – est fondamentale. Une certification est une preuve de compétences. Dans la plupart des cas, c'est un document délivré par une autorité compétente et accréditée qui garantit ces compétences. La certification renvoie au système national de certification et au cadre national des certifications. Un certificat est aussi une preuve de compétences mais sa portée est moindre. Il n'est reconnu que par une partie des acteurs dans un pays ou une zone géographique donnée. Le certificat n'a pas vocation, par exemple, à donner accès au système formel d'éducation et de formation, pour une reprise d'étude. Toute certification est enregistrée dans le catalogue national des certifications qui accompagne le cadre national des certifications.

En résumé, un certificat n'a que la valeur – et l'usage – que ceux qui l'ont créé lui ont donné. Une certification a valeur nationale et donne des droits. Il n'y a pas de droits attachés à un certificat de compétences : il s'agit plus d'une reconnaissance par le secteur, ce qui veut dire qu'il a été associé à la mise en place d'un tel certificat. Ceci est essentiel car cela met le travail de conviction et de création de partenariat en première ligne des travaux liminaires les plus importants à conduire dans le cadre de ce projet. Il s'agira de convaincre toutes les parties prenantes, au premier rang desquelles les employeurs, que ce certificat peut être accepté comme preuve de compétences. Cela signifie qu'il y a derrière un processus d'évaluation des compétences qui est approuvé par ces parties prenantes, d'où l'importance de les associer d'emblée, c'est-à-dire au moment même du choix des référentiels d'évaluation.

1.5. Les principes d'une évaluation des compétences réussie par et pour le marché du travail

L'argument selon lequel il devrait y avoir plusieurs procédures d'évaluation selon les objectifs des candidats – reprendre des études ou chercher un emploi typiquement – n'est pas celui qui est défendu ici. En revanche, le travail de terrain fait ressortir que certaines caractéristiques habituelles d'une

⁵ Des alternatives seraient, par exemple, une longue période d'essai ou une formation intense à l'entrée dans l'entreprise.

⁶ Ou certificat de compétences pour l'emploi. On parle aussi d'attestation, même si le terme n'avait pas été retenu au moment de l'expérimentation car il aurait pu être confondu avec celui d'« attestation de présence », ce qui n'est pas ce qui est visé.

L'évaluation réussie doivent recevoir une attention plus soutenue lorsque la procédure vise à délivrer une attestation de compétences, et non une certification nationale. De manière générale, une évaluation réussie doit avoir comme caractéristiques principales :

- elle doit être *valide*, c'est-à-dire qu'elle permet de révéler les compétences que le candidat cherche à faire valoir ;
- elle doit être *fiable*, c'est-à-dire que des situations comparables conduisent à des décisions comparables ;
- elle doit être *robuste*, c'est-à-dire qu'elle doit conduire à un résultat même en présence de conditions adverses (manque d'outils pour l'évaluation, équipe d'évaluateurs incomplète, hostilité de certaines parties prenantes vis-à-vis de tout ou partie de la procédure d'évaluation) ;
- elle doit être *équitable* et *juste*, c'est-à-dire cohérente avec la règle et l'esprit (tous les groupes de la population sont traités de la même manière, sans préjugé ni discrimination, à l'endroit des femmes par exemple) ;
- elle doit être *sincère*, c'est-à-dire que les supports fournis pour justifier de la maîtrise des compétences sont vraies ;
- et enfin, elle doit être *authentique*, c'est-à-dire construite pour prendre en compte les compétences que les futurs travailleurs vont effectivement mettre en œuvre.

L'authenticité est essentielle dans le cadre d'une évaluation par des professionnels pour la délivrance d'une attestation à valeur sur le marché local du travail, pour des professionnels donc. Dans ce contexte, il serait par exemple malvenu de demander à un candidat de répondre à un questionnaire à choix multiple pour démontrer sa capacité à faire un geste technique (tailler un olivier, réparer une carrosserie de voiture). Ce ne serait pas très authentique. De nouveau, il n'est pas dans le propos de valider une approche de l'évaluation d'acquis de l'expérience qui différencierait les objectifs. Il n'en reste pas moins que le terrain insiste sur l'employabilité immédiate, et dument testée. Beaucoup de procédures d'évaluation visant à délivrer une certification complète reposent essentiellement sur un portefeuille de compétences. Cette expérimentation montre en résumé que le portefeuille de compétences peut servir de support pour documenter les compétences des candidats mais, dans ce cas précis, il doit être doublé d'un test pratique, en situation réelle (observation ou simulation). Il en va de la reconnaissance par les professionnels de l'attestation délivrée, comme toujours en matière de reconnaissance des acquis d'apprentissages non formels et informels (Werquin, 2014). Ce qui est rassurant c'est que, comme toujours, ce ne sont pas les référentiels d'évaluation qui sont en cause – ils doivent être les mêmes tout le temps et pour tous – mais bien les procédures d'évaluation, qui peuvent et doivent être adaptées, à des fins d'équité par exemple (pour les personnes en situation d'illettrisme dans la langue de l'évaluation).

En termes concrets et simples, une procédure de validation des acquis de l'expérience doit identifier un faisceau de présomptions qui font penser que le candidat a le potentiel d'être un bon professionnel. Une procédure telle que celle décrite ici pour délivrer une attestation de compétences doit répondre à une question plus directe : est-ce que le candidat peut travailler effectivement demain matin.

2. Un dispositif expérimental d'évaluation des compétences pour des jeunes non diplômés

2.1. Descriptif général du dispositif expérimental d'évaluation des compétences

Le dispositif expérimental a porté sur des métiers en tension au Maroc dans trois régions aux caractéristiques différenciées (une région très urbaine et deux plutôt rurales). Le choix s'est fait en concertation avec les professionnels des fédérations professionnelles des secteurs identifiés comme ayant un besoin fort de main-d'œuvre. Dans la région de Fès-Meknès, trois métiers ont été sélectionnés : mécanicien automobile, électricien automobile, tôlier automobile. Au Maroc, les métiers de l'automobile sont plus fortement découpés qu'en France et la technicité beaucoup moins élevée. Le secteur de la mécanique automobile de la région Fès-Meknès est d'ailleurs caractérisée par la présence de nombreux petits garages automobiles. Nous retrouvons les mêmes caractéristiques dans la région

d'Agadir Souss-Massa pour laquelle deux métiers ont été retenus : mécanicien automobile et agent hôtelier. La région fortement touristique entraîne un besoin de recrutement important ; le turn-over de la main-d'œuvre dans ce secteur est particulièrement fort, ce qui a conduit la fédération professionnelle de l'hôtellerie à porter un intérêt significatif à la démarche d'évaluation des compétences. Enfin, dans la région de Casablanca, Kenitra, très urbanisée, deux métiers ont été sélectionnés : coiffeur pour dames et steward⁷ dans l'hôtellerie-restauration.

Les sessions d'évaluation qui ont été organisées avaient pour objectif de tester la faisabilité d'un dispositif expérimental qui serait déployé à plus grande échelle sur ces trois régions. Au départ, il était prévu d'évaluer 50 candidats dans les mêmes régions et dans 6 métiers (électricité automobile en plus des autres déjà cités) ; mais il est apparu plus raisonnable de commencer par une simulation pour 3 candidats par métier dans les trois régions, car le dispositif d'évaluation est éminemment complexe (complexité du concept, partenariats multiples, usages de référentiels qui n'est pas habituel pour les partenaires, plusieurs régions, etc.). Ce bilan est donc celui d'un prototype permettant de tester le processus d'évaluation, avec 2 métiers par région, 3 candidats par métier (1 débutant, 1 moyennement expérimenté, 1 expérimenté), 1 jury d'évaluation à constituer pour chaque session (1 professionnel du métier, 1 formateur, 1 conseiller en emploi de l'Anapec, des observateurs (experts)).

Le mécanisme sous-jacent d'assurance qualité est un réel besoin exprimé par les professionnels, car les entretiens de recrutement ne permettent pas à eux seuls de jauger les compétences des candidats. L'attestation de compétence permettrait donc de réduire les risques liés au processus de recrutement et de minimiser ses coûts adjacents.

2.2. Le processus d'évaluation : sélectionner et identifier les compétences

Pour réussir à convaincre les employeurs de reconnaître ces attestations, et que celles-ci opèrent comme un outil de sélection, il faut que l'évaluation soit faite selon des règles transparentes et qu'ils y soient associés. Les règles qui président à l'évaluation sont élaborées pour garantir un processus fiable d'assurance qualité : le jury contient au moins un professionnel du secteur ; la décision finale revient au professionnel, qui doit être en situation de diriger l'évaluation à tout instant, même s'il peut déléguer la surveillance de tel ou tel geste professionnel à un autre membre du jury le cas échéant ; il est accompagné de deux assesseurs, de préférence issus du monde de la formation ou de celui de l'intermédiation sur le marché du travail (Anapec) ; le jury cherche à identifier un faisceau de présomptions, c'est-à-dire un ensemble de signes qui vont dans le même sens et qui peuvent accréditer l'idée que le candidat a le potentiel de devenir un bon professionnel, sous supervision dans un premier temps. À terme, le lauréat d'une attestation pourrait construire un parcours d'employabilité en accumulant les attestations de manière cohérente pour tendre vers la couverture totale de l'ensemble de activités qui définissent son métier, dans une logique d'apprentissage tout au long de la vie.

Le dispositif expérimental contient trois phases clés : la phase d'identification avec les professionnels, au cours de laquelle les professionnels du secteur choisissent les activités pour lesquelles ils sont intéressés à la création d'un vivier de travailleur, par rapport à leur(s) besoin(s) ; la phase de sourcing des candidats en partenariat avec l'Anapec, acteur incontournable de cette expérimentation : les candidat.e.s potentiel.le.s choisissent les compétences, par rapport à leur expérience et leurs acquis ; c'est l'entretien de positionnement, individuel ou collectif, entre les candidats potentiels et les conseillers de l'Anapec. La phase d'évaluation, qui s'appuie sur un travail préalable de construction des grilles d'évaluation (ici à partir de référentiels métiers) : les évaluateurs choisissent les tâches à accomplir pour évaluer acquis et compétences. C'est l'évaluation à proprement parler. Cette évaluation de compétences est nécessairement incomplète.

L'idée selon laquelle on pourrait détailler, voire épeler, le processus d'évaluation de manière à le baliser complètement est erronée et, si elle a été parfois expérimentée par le passé, elle a été abandonnée il y a longtemps. Jamais un référentiel ne va détailler les tâches que le candidat doit effectuer au-delà de quelques éléments généraux. En pratique d'ailleurs, l'expérience montre que les professionnels

⁷ Un steward est le quasi équivalent d'un plongeur.

repèrent les futurs bons professionnels à des détails qu'il ne serait pas possible de codifier de manière exhaustive : comment un maçon tient sa truelle dans telle ou telle circonstance est souvent déterminant pour le succès lors d'une épreuve de maçonnerie. Comment un coiffeur, ou un agent d'hôtellerie, s'adresse à un client relève aussi souvent du succès à l'examen : il y a les mots mais aussi le ton et le langage corporel. On comprend bien que ce n'est pas codifiable. On comprend bien surtout que cela prend quelques secondes en l'évaluateur en grandeur réelle et qu'il faudrait des pages et des pages de rédaction pour prendre en compte toutes les variables de la communication verbale et non verbale.

Enfin, détailler les référentiels à l'extrême pourrait laisser accréditer l'idée que n'importe qui, muni d'un tel référentiel, peut se transformer en évaluateur, ce qui est faux. Le référentiel d'évaluation sert à donner un cadre à l'évaluateur mais ne fournit en aucun cas la possibilité d'évaluer si on n'a pas soi-même les compétences et l'expérience nécessaire.

La conception du dispositif expérimental a nécessité l'identification de référentiels métiers dans lesquels les compétences relatives au métier sont listées. Des entretiens avec les fédérations professionnelles des métiers retenus ont permis de valider l'usage des référentiels proposés. Le Maroc ne dispose pas à l'heure actuelle de référentiels métiers et d'évaluation directement utilisables pour ce type de dispositif. Les REM-REC, référentiels métiers et compétences, d'une part, n'existent pas pour tous les métiers, et d'autre part, n'ont pas la portée opérationnelle nécessaire. Il est apparu préférable de recourir à l'usage des référentiels de l'AFPA (France), hormis pour les métiers de coiffeur pour dames et steward dans l'hôtellerie-restauration. Les référentiels de l'AFPA ont l'avantage d'être accompagnés de grilles d'évaluation et ont été conçus par des professionnels de l'élaboration des référentiels et de l'évaluation des compétences.

2.3. Méthode d'évaluation et analyse de la mise en œuvre

La méthode d'évaluation qui a été retenue est par « simulation », essentiellement car elle est plus inclusive – ce qui excluait d'aller sur le lieu de travail des candidats qui ont un emploi. Des partenariats avec des centres de formation ont permis de disposer du matériel, de l'outillage, et de l'éventuelle matière d'œuvre pour pouvoir fonctionner. Pour que les attestations délivrées aux candidats ne puissent pas être contestées, le mode d'évaluation choisi a consisté en une mise en situation professionnelle, doublé d'un entretien organisé tout au long de la mise en situation. Le candidat a été confronté à des cas pratiques, laissant libre l'évaluateur de « faire faire » ou de « faire dire » au cours de l'évaluation. Par exemple, pour tel ou tel critère d'évaluation l'évaluateur peut demander au candidat de dire ce qu'il aurait fait sans forcément lui faire faire. Incidemment, le « faire faire » peut être consécutif à une hésitation du candidat qui ne permet pas à l'évaluateur de valider la compétence. Ce dernier met donc le candidat à l'épreuve, en lui faisant faire la tâche.

La mise en œuvre des sessions d'évaluation des compétences a permis de faire prendre conscience de l'intérêt du dispositif au niveau institutionnel dans un pays qui peine à mettre en œuvre un système de validation des acquis de l'expérience, mais aussi au niveau des fédérations professionnelles. Pour les conseillers de l'Anapec, pour les formateurs et pour les professionnels, le dispositif, s'il était mis en place, apporterait une réelle solution pour les jeunes sans diplôme mais expérimentés dans un métier. Le dispositif apporterait également une solution aux problèmes d'identification du vivier pour les employeurs qui peinent à trouver une main-d'œuvre assez qualifiée, pour effectuer des tâches élémentaires sous supervision dans un métier, ou qualifiés, comme certains jeunes qui ont été rencontrés. Certifier des blocs de compétences est un enjeu majeur pour le Maroc, où beaucoup de jeunes travaillent dans le secteur informel de l'économie, ont quitté l'école prématurément mais appris un métier dans lequel ils possèdent un savoir-faire réel et tangible, donc évaluable.

Pour le développement à plus grande échelle du dispositif, un travail approfondi devrait être mené sur les référentiels métiers, qui doivent être encore plus partagés et confrontés aux professionnels des métiers concernés. Il est apparu dans le cas de la mécanique automobile des divergences entre deux régions sur le métier lui-même et le contenu du référentiel. Il faudrait une étape de recueil des avis de professionnels dans les régions ciblées et une régulation au niveau de l'ensemble des régions du dispositif. Il est également essentiel qu'existe une coordination forte avec l'agence nationale pour l'emploi. En effet, l'étape du premier entretien avec un conseiller de l'Anapec est fondamentale. Ces

premiers entretiens doivent permettre d'aboutir à la fiche candidat dans laquelle ses compétences sont identifiées sur la base de celles décrites dans le référentiel métier. Le conseiller en emploi de l'Anapec n'évalue pas les compétences du candidat, il lui fait décrire celles sur lesquelles il peut être évalué. Un effort de formation et de sensibilisation des conseillers est par ailleurs nécessaire. La formation des évaluateurs est, elle aussi, essentielle. En plus de celle qui a été mise en place pour la simulation, la formation pour le dispositif à plus grande échelle doit contenir : une présentation détaillée des grilles d'évaluation ; une simulation de l'utilisation des grilles d'évaluation ; une simulation d'évaluation de compétences avec des participants qui jouent le rôle des candidats (jeu de rôles), pour évacuer toutes les questions pratiques. La formation doit en outre encore plus insister sur le rôle de chacun des évaluateurs, professionnels et formateurs. Les formateurs ont tendance à rester dans leur rôle et à évaluer des candidats comme s'ils étaient en fin de cursus de formation. Les formateurs ont parfois un langage qui n'est pas adapté à celui des jeunes candidats. Cela renforce la nécessité de mixité dans les jurys. Dans des sessions d'évaluation, a pu être observé un basculement de la décision vers le formateur, alors que c'est au professionnel que revient la décision finale, puisque ce dispositif est fait pour eux.

Plus largement, la simulation du dispositif d'évaluation des compétences a mis en lumière les conditions de réussite de l'extension du projet. Ces conditions sont liées à la gouvernance du projet, à l'implication et la coordination des acteurs : l'implication de l'Anapec dans le dispositif est indispensable, elle est la colonne vertébrale du dispositif pour le ciblage et le repérage des candidats à travers la force de son réseau d'agences sur l'ensemble du territoire ; l'implication des professionnels, dont on a pu voir au cours du projet qu'elle est également indispensable pour la validation des référentiels et pour l'évaluation elle-même ; l'implication des centres de formation, qui permettent la réalisation concrète des situations simulées. Le réseau des centres de formation de l'Entraide Nationale pourrait être un adossement intéressant pour la suite, car il offre des formations par apprentissage accessibles aux non-diplômés.

Conclusion : une démarche locale et donc prometteuse

Ce travail exploratoire a mis en évidence l'enjeu fort de la visibilité des compétences pour des jeunes dépourvus de diplômes, mais ayant néanmoins une expérience sur le marché du travail. Si rien ne dit en effet que les jeunes ayant fait l'objet de l'expérimentation ont trouvé un emploi par la suite grâce à l'attestation de compétences, il apparaît néanmoins que les acteurs impliqués, au premier chef les représentants des entreprises, voient cette démarche comme prometteuse. L'attestation de compétences non visibles par les canaux habituels de recrutement (le CV en l'occurrence) est un moyen de réduire le temps du recrutement et de mieux sélectionner les candidats ; et elle nécessite beaucoup moins de travail de mise en place qu'une procédure de validation des acquis de l'expérience en bonne et due forme. Comme souvent, importer les méthodes européennes sans les adapter mène souvent à l'échec. On ne compte plus, par exemple, le nombre de pays qui ont un discours central bien développé sur la validation des acquis de l'expérience mais pas de loi, ceux qui ont une loi mais pas de décrets d'application, ceux enfin qui ont tout cela mais qui butent sur l'absence de référentiel de certification et/ou sur l'usage massif de l'APC (approche par les compétences) importée du Canada.

Au demeurant, l'expérimentation montre aussi que pour qu'elle réussisse et perdure, la coordination et l'implication des acteurs est cruciale, celle de l'Anapec mais aussi celle des partenaires sociaux. D'autres expériences menées dans d'autres pays d'Afrique aboutissent à des conclusions semblables.

Références bibliographiques

- Bougroum, M. & Ibourk, A. (2002). Le chômage des diplômés au Maroc : quelques réflexions sur les dispositifs d'aide à l'insertion. *Formation Emploi*, 79, 83-101.
- Haut Commissariat au Plan et Banque mondiale (2017). Le marché du travail au Maroc : défis et opportunités. <http://documents.worldbank.org/curated/en/529381523251399925/pdf/125041-WP-FRENCH-PUBLIC-Le-marché-du-travail-au-Maroc-23-Nov.pdf>
- Haut Commissariat au Plan (2018). *Indicateurs sociaux du Maroc*.
- Kocoglu, Y. (2014). Formation et emploi des jeunes dans les pays méditerranéens. Ocemo et MedNc.
- Zerouqji, Z. (2015). Les performances du système éducatif marocain. *Revue Internationale d'éducation de Sèvres*, 70.
- Mansuy, M., Icard, E., Munoz A. (2016). Transitions vers l'âge adulte et attentes des jeunes : les résultats d'une enquête pilote dans la région de Marrakech Tensift Al Haouz. Stateco, <https://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/51914/2/Stateco110.pdf#page=3>.
- Mansuy, M. & Werquin, P. (2018). Moroccan youth and employment: gender differences. *Journal of Education and Work*. DOI : 10.1080/13639080.2018.1541504 <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13639080.2018.1541504>
- Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales, Bureau international du travail (2014). Investir dans l'emploi des jeunes au Maroc pour faire face au chômage et à la précarité. *Policy Brief*. http://www.emploi.gov.ma/attachments/article/433/PolicyBrief-emploi_jeunes_FR.pdf
- Recotillet, I. & Werquin, P. (2017). *Dispositif expérimental d'évaluation des compétences dans six métiers et trois régions. Rapport final*.
- Werquin, P. (2012). Enabling Recognition of Non-formal and Informal Learning Outcomes in France: the VAE Legislation. *SAQA Bulletin*, 12(3), 55-116. https://www.saqa.org.za/sites/default/files/2019-11/bullvol12_3.pdf
- Werquin, P. (2014). Sans reconnaissance, la validation des acquis des apprentissages non formels et informels n'est rien. *Éducation Permanente*, 199/2.
- Werquin, P. (2014). Les jeunes marocains et l'emploi – Des oppositions très marquées Illustration à partir des données de l'enquête de l'OCEMO sur les attentes des jeunes dans la région de Marrakech-Tensift-Al Haouz (MTH).