



## **Rapport stratégique pour l'élaboration d'un programme d'insertion socio-économique au des jeunes NEET**

**Cap Jeunes**



**« De fait, il n'y a de place, ni aujourd'hui, ni demain, pour un Maroc avançant à deux vitesses.**

Cher peuple,

Voici venu le temps d'amorcer un véritable sursaut dans la mise à niveau globale des espaces territoriaux et dans le rattrapage des disparités sociales et spatiales.

Nous appelons donc à passer des canevas classiques du développement social à une approche en termes de développement territorial intégré. »

**Extrait du discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI à l'occasion de la Fête du Trône 2025.**

### **1. Contexte et justification**

## Un constat chiffré : Une urgence sociale et économique

Le Maroc se trouve confronté à un défi majeur : près de 1,5 million de jeunes âgés de 15 à 24 ans sont aujourd'hui classés comme NEET (ni en emploi, ni en éducation, ni en formation). Cela représente un quart de la jeunesse marocaine.

Au-delà du chiffre global, la distribution révèle de profondes fractures :

- Genre : 37 % des jeunes femmes sont NEET, et plus d'une sur deux en zones rurales.
- Activité : 72 % sont totalement inactifs, ni en recherche d'emploi, ni en formation.
- Territoire : les zones rurales et périurbaines concentrent des poches massives de NEET, souvent invisibles pour les dispositifs publics classiques.

Ces chiffres mettent en évidence un risque multidimensionnel :

- Économique : perte de capital humain et productivité inexploitée.
- Social : vulnérabilité, exclusion, montée des frustrations.
- Politique : fragilisation de la confiance institutionnelle et exposition aux tensions sociales.

## Une fenêtre d'opportunité

Dans le même temps, le Maroc est engagé dans une dynamique de transformation profonde :

- Modernisation industrielle et émergence de nouvelles chaînes de valeur.
- Accélération des transitions numérique et écologique.
- Investissements massifs dans les infrastructures et projets structurants (zones industrielles, énergies renouvelables, tourisme durable).
- Positionnement comme hub régional et continental.
- Evénements à dimension mondiale : CAN 2025, CDM 2030 ...

La rencontre entre ces deux dynamiques controversées – crise NEET et mutation économique – ouvre une fenêtre d'opportunité unique : transformer un défi en levier de prospérité inclusive, en réinsérant la jeunesse dans les moteurs de la croissance.

## Diagnostic : les NEET, un capital humain en dormance

### Profil et réalités

Les NEET ne forment pas un bloc homogène. On distingue plusieurs profils :

1. Jeunes femmes rurales : contraintes sociales, accès limité aux services de base, forte dépendance au travail informel ou domestique.
2. Jeunes urbains inactifs : décrochage scolaire ou universitaire, désillusion face au marché du travail, repli sur des activités informelles.
3. Décrocheurs scolaires : sortis précocement du système éducatif, sans qualification reconnue.

4. **Diplômés NEET** : jeunes diplômés en attente d'opportunités, confrontés à l'inadéquation formation/emploi.

## Double défi

- **Activation** : comment ramener les jeunes inactifs vers un parcours d'insertion ?
- **Qualité des débouchés** : comment garantir que l'insertion ne mène pas à une précarité durable (emplois informels, revenus instables) ?

Sans une réponse articulée autour de l'inclusion sociale et de l'efficacité économique, le risque est de créer une génération perdue.

## Opportunités économiques et veille prospective

Le marché du travail se transformera en profondeur durant les prochaines années. Cela se reflètera sur la structure des emplois au Maroc en générant des dynamiques nouvelles à plusieurs niveaux: émergence de nouveaux métiers, reconfiguration des compétences attendues, effets d'entraînement sectoriels et territoriaux. Dans ce contexte, une réponse efficace suppose une capacité à lire, anticiper et accompagner les mutations.

La *veille prospective* peut être définie comme un processus structuré de collecte, d'analyse et de mise en perspective d'informations, destiné à anticiper les évolutions futures du marché du travail et des compétences pour mieux servir les secteurs et les projets socio-économiques. La veille prospective ne se limite pas à un diagnostic statique, mais c'est avant tout un outil de pilotage dynamique, d'aide à la décision et de mobilisation collective autour d'une vision partagée pour mieux anticiper l'avenir.

La *veille prospective* constitue dès lors le socle de la préparation des besoins en compétence et permettra d'éclairer les choix d'investissement en matière de formation, d'adaptation, d'insertion, et in fine, de sécuriser les parcours professionnels dans un contexte de changement accéléré.

## 2. Le modèle d'intervention

### Système national/Régional et territorial de lecture et d'anticipation

Concrètement, cela implique la création et l'opérationnalisation d'un *système national et régional de lecture et d'anticipation* des besoins en emploi et en compétences, adossé à une gouvernance multipartite.

L'activation d'observatoires régionaux à travers la plateforme Youth Impact Initiative sera une illustration qui permettra de territorialiser le dispositif et d'identifier avec finesse les besoins spécifiques de chaque région.

Une attention particulière devra être portée dans ce cadre aux filières d'avenir, en priorité celles qui participent à la transition écologique (emplois verts), à la digitalisation de l'économie (emplois numériques), et à la consolidation des secteurs moteurs tels que le tourisme, le bâtiment, les transports, la culture ou encore l'événementiel. Cette veille devra aussi intégrer une lecture genrée et inclusive afin d'assurer que les femmes et les jeunes bénéficient pleinement des opportunités générées.

## **Transformer les résultats de la veille prospective en leviers opérationnels d'action terrain**

La valeur d'un système de veille réside dans sa capacité à anticiper puis à transformer les résultats des analyses et les recommandations en actions concrètes avec le terrain comme boussole d'action. L'intelligence prospective est un réel levier opérationnel pour bâtir des parcours de formation, d'insertion et d'accompagnement alignés sur les réalités territoriales et les dynamiques sectorielles. Pensée comme une chaîne de valeur, l'approche proposée à partir des résultats de la veille prospective permet de traduire les besoins identifiés en perspectives de recrutement, puis en plans d'accompagnement sectoriels et territoriaux, à travers un dialogue structuré avec les parties prenantes : institutionnels, secteurs, entreprises, acteurs de la formation, collectivités, et acteurs associatifs etc.

La démarche se décline concrètement en trois piliers opérationnels complémentaires:

- **L'élaboration d'une cartographie prospective des besoins en compétences, par filière et par territoire à horizon 2030 ( Assistance technique par la plateforme positive impact Initiatives )**

Il s'agit de construire une véritable géo-intelligence des compétences pour chaque secteur: construction, tourisme, sécurité, transport, numérique...et chaque région concernée. Cette cartographie, nourrie de données de terrain, doit intégrer également les compétences transversales essentielles à la réussite de l'événement: maîtrise des langues, digitalisation, soft skills, etc. Elle représente le socle d'un pilotage ciblé de l'offre de formation et d'insertion.

- **La production d'un catalogue agile de formations-adaptation, qualifiantes, certifiantes et territorialisées. ( Assistance technique par la plateforme positive impact Initiatives )**

Pour répondre efficacement aux besoins identifiés, un catalogue de formation sous forme d'un portefeuille de parcours courts, modulables, et certifiants sont à concevoir et à déployer. Organisés autour de blocs de compétences: hospitalité, construction durable, sécurité, événementielle, billetterie digitale, IA appliquée au sport, économie circulaire, etc., ces programmes tiendront compte des profils spécifiques des bénéficiaires jeunes, femmes, personnes peu qualifiées tout en intégrant des services d'accompagnement : mobilité, mentorat, hébergement etc.

- Des hubs d'accompagnement vers l'emploi et l'entrepreneuriat en mode physique et digital ( Mise à disposition des espaces par le Ministère de la jeunesse - Financements : Régions, INDH, partenaires privés et bailleurs de fonds internationaux )

Former ne suffit pas. Il est primordial d'accompagner vers l'autonomie économique. Les hubs d'accompagnement à l'insertion offriront un accès intégré aux jeunes à l'information, l'orientation, le coaching, le mentoring, mais surtout à des opportunités concrètes d'emploi ou d'entrepreneuriat. Pensés comme des plateformes d'insertion active, ils permettront de promouvoir des modèles inclusifs et agiront comme des laboratoires vivants, capables d'adapter les dispositifs en temps réel, selon les retours du terrain et l'évolution des besoins.

## Secteurs moteurs pour démarrer - Exemples

Cinq pôles apparaissent comme des leviers stratégiques d'insertion des jeunes NEET :

- Automobile et industries : métiers de production, câblage, logistique, contrôle qualité.
- Tourisme et artisanat : hospitalité, restauration, éco-tourisme, e-commerce artisanal.
- Agroalimentaire et filières locales : conditionnement, transformation, circuits courts agricoles.
- Énergies renouvelables et économie verte : installation/maintenance solaire et éolienne, efficacité énergétique.
- Digital et numérique : support client, métiers du numérique .

## Chaînes de valeur territoriales - - Exemples

Chaque région du Maroc dispose de ses filières dominantes. Quelques exemples :

- Rabat - Salé Kénitra et Tanger-Tétouan-Al Hoceima : câblage automobile, logistique.
- Souss-Massa : Argan, tourisme balnéaire.
- Sud : tourisme saharien, énergies renouvelables.
- Oriental : agro-industrie, Digital.

La stratégie NEET doit être territorialisée, pour connecter les jeunes aux maillons accessibles de ces chaînes de valeur.

## Veille prospective

L'observatoire Young Impact Initiatives assurera une lecture continue des mutations sectorielles et territoriales avec pour missions :

- Anticiper les besoins en compétences.
- Cartographier les niches entrepreneuriales.
- Traduire les analyses en catalogues de formations et opportunités ajustés en temps réel.

**Le modèle Youth Impact Initiative traduit en programme CAP JEUNESSE**

## Un modèle hybride en trois leviers

1. Réseau de desks territoriaux : points physiques d'accueil, diagnostic et orientation, ancrés dans les communes, maisons de jeunes et espaces communautaires.
2. Plateforme digitale intégrée : auto-diagnostic, e-learning, matching emploi/projet, tableau de bord des parcours.
3. Dispositif mass media : campagnes TV/radio/social media, capsules pédagogiques, témoignages de jeunes insérés.

## Les trois passeports

- **Passeport Orientation** : diagnostic personnalisé, ateliers de motivation, élaboration d'un projet professionnel, accès à base d'opportunités locales.
- **Bilan de compétences et projets professionnels** : Cap Pro et Pass Pro
- **Passeport Compétences** : formations courtes (6–12 semaines), certifications rapides, apprentissage hybride.
- **Passeport Entreprendre** : pré-incubation, accès financements (Prêt d'honneurs, micro-crédit, partenariats privés), mentorat et e-commerce.

## Sourcing actif des NEET

**Le dispositif intègre une méthodologie de sourcing multi-canal pour atteindre les jeunes invisibles :**

- Relais communautaires (associations, coopératives, leaders).
- Partenariats institutionnels (ANAPEC, OFPPT, municipalités).
- Campagnes digitales (TikTok, Facebook, WhatsApp bots).
- Dispositifs mobiles (bus YII, ambassadeurs pairs).

## Leviers opérationnels

## Cartographie et catalogue dynamique

- **Cartographie prospective des filières locales par région.**
- **Catalogue de formation-adaptation modulable, basé sur les maillons identifiés.**
- **Assistance technique pour la mise en place des Hubs d'accompagnement emploi & entrepreneuriat**
- **Plateformes physiques et digitales.**
- **Services intégrés : orientation, coaching, accès à offres d'emploi, incubateurs.**
- **Laboratoires vivants → adaptation continue aux besoins du terrain.**

## Gouvernance et pilotage

- **Cellule centrale** : coordination nationale, veille prospective, suivi KPI.
- **Réseaux régionaux** : desks + partenaires socio-économiques.
- **Partenariats stratégiques** : Ministère de la jeunesse, Association des régions, INDH, agences de développement, universités, secteur privé, incubateurs...



## Indicateurs de performance (KPI)

- **Activation** : % de NEET engagés dans un parcours (objectif  $\geq 60$  %).
- **Insertion** : % en emploi ou auto-emploi à 6 mois (objectif  $\geq 50$  %).
- **Égalité** : part des femmes bénéficiaires (objectif  $\geq 50$  % en rural).
- **Durabilité** : maintien en emploi/projet à 12 mois (objectif  $\geq 70$  %).
- **Satisfaction employeurs** : objectif  $\geq 80$  %.

## Conclusion : d'une génération perdue à une génération d'impact

Les NEET représentent un capital humain latent, aujourd'hui sous-exploité, mais potentiellement moteur de transformation socio-économique.

Le modèle proposé en partenariat avec le ministère de la jeunesse se distingue par :

- **Son ancrage territorial** : chaque jeune connecté à une chaîne de valeur locale.
- **Son agilité numérique** : plateforme intégrée, données en temps réel, veille prospective.
- **Sa force mobilisatrice** : sourcing actif, 3 passeports d'accompagnement, campagnes mass media, ambassadeurs pairs.

Ce modèle incarne une nouvelle politique de l'inclusion : non pas une assistance ponctuelle, mais une stratégie structurée, durable et mesurable.

L'impact attendu ne se limite pas à l'insertion économique. Il s'agit de restaurer la confiance des jeunes envers la société, de leur redonner une place et une voix, et de transformer un défi générationnel en levier de prospérité nationale et régionale.

## 3. Annexes

### Méthodologie de construction d'un système de veille anticipative et intelligence collective

- **Collecter et analyser des données de terrain** via les collectivités territoriales, les services publics, les centres de formation, les acteurs associatifs...
- **Renforcer le dispositif de collecte et d'analyse** par des leviers technologiques type Big Data pour rassembler des volumes massifs de données, et Intelligence Artificielle (IA) pour renforcer les capacités prédictives.
- **Mettre en place des observatoires régionaux interconnectés** pour capter les signaux locaux et identifier les pénuries de compétences à adresser.
- **Cartographier les besoins en compétences** et les dynamiques par filière et par territoire : tourisme, construction, numérique, logistique, économie verte, métiers du sport...

•**Nouer des partenariats puissants** avec les branches professionnelles et les entreprises nationales et internationales impliquées dans les projets du Mondial.

### Méthodologie d'élaboration d'une carte de compétences

Une stratégie de montée en compétences efficace passe par une méthodologie rigoureuse, fondée sur l'intelligence collective, la territorialisation et l'innovation technologique.

-**Identification des secteurs stratégiques et des territoires prioritaires** : croisement entre les axes d'investissement du Mondial et les dynamiques socio-économiques régionales.

-**Concertation multi-acteurs**: mobilisation des entreprises, collectivités, branches professionnelles, centres de formation, agences publiques pour un diagnostic partagé.

-**Diagnostic approfondi des besoins spécifiques à la Coupe du Monde 2030** : enquêtes sectorielles et régionales, identification des métiers en tension et des prévisions de recrutement...

-**Digitalisation de la collecte et traitement des données** : outils BI, baromètre dynamique, questionnaire en ligne, analyse prédictive via IA.

-**Alignement avec l'offre de formation** : identification des écarts de compétences, programmation budgétaire des gaps à couvrir avec déclinaison régionale.

### Indicateurs clés de mesure de la performance du dispositif

- Métiers phares à horizon 2030
- Prévisions des besoins en compétences à horizon 2030 par secteur et par région
- Répartition des besoins par catégorie de métiers (cadres, techniciens, opérateurs...)
- Besoins en formation qualifiante, continue et certifiante
- Corrélation entre besoins exprimés et offre de formation existante
- Carte des compétences traduites en catalogue des formations-adaptations
- Projection des recrutements 2025-2030 par secteur et par région
- Répartition entre emplois stables et saisonniers.



