

Évaluation du programme d'Amélioration des Revenues et d'Inclusion Economique des Jeunes : Cas de la province de Nouaceur

Evaluation of the Income Improvement and Economic Inclusion Program for Young People: Case of the province of Nouacer

Zainab ZRIOUIL, (Doctorante en sciences de gestion)

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Abdelmalek Essaadi Tanger Maroc*

Chafik BAKOUR, (Enseignant chercheur)

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Abdelmalek Essaadi Tanger Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Tanger Université Abdelmalek Essaadi Route de l'aéroport, B.P 1255, 90000 Tanger Principal – Maroc +212 539 313 4 87 +212 539 313 4 88
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ZRIOUIL, Z., & BAKOUR, C. (2023). Evaluation du programme d'Amélioration des Revenues et d'Inclusion Economique des Jeunes : Cas de la province de Nouaceur. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(6-2), 722-738. https://doi.org/10.5281/zenodo.10441726
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 26, 2023

Accepted: December 27, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 6-1 (2023)

Évaluation de la gouvernance et la performance du programme d'Amélioration des Revenues et d'Inclusion Economique des Jeunes ARIEJ de la 3ème phase de l'INDH : Cas de la province de Nouaceur

Résumé :

Deux concepts qui ont suscité l'appétit de plusieurs chercheurs, la gouvernance et la performance ont fait l'objet de plusieurs écrits. En effet, malgré l'abondance de la littérature sur ces thèmes, peu de chercheurs qui ont traité la question d'évaluation. Cette limite est peut-être liée à la nature de ces deux concepts et à la polysémie qui les entoure.

Le présent papier a pour objectif d'évaluer la nouvelle gouvernance de l'INDH et la performance du programme d'Amélioration du Revenu et Inclusion Economique des Jeunes (ARIEJ) de la 3^{ème} phase de l'initiative. Ce programme qui repose en partie sur la nécessité de contribuer au développement économique local et de répondre aux problèmes persistants du chômage et de l'inactivité des jeunes, qui demeurent préoccupants au Maroc. En effet, le pays compte environ 1,2 million de chômeurs, ce qui représente 10,2 % de sa population en âge de travailler. Plus spécifiquement, le taux de chômage des jeunes est de 26,5 % parmi les 15-24 ans, dont 29,3 % sont des NEET (jeunes qui ne sont ni à l'école, ni en formation ni employés), et de 15,4 % parmi les 25-34 ans.

Nous avons procédé à une étude quantitative basé sur un questionnaire distribué auprès de 400 bénéficiaires dont les jeunes qui ont bénéficié de l'aide à l'employabilité et les bénéficiaires de l'aide à l'entrepreneuriat. Nos résultats ont indiqué d'une part que les principes de la gouvernance ont été bien respectés et d'autre part que la qualité de la gouvernance impacte la performance du programme.

Mots-clés : Gouvernance, performance, évaluation, participation.

Classification JEL : O15

Type de l'article : Article empirique

Abstract:

Two concepts that have aroused the appetite of several researchers, governance and performances have been the subject of several studies. Indeed, despite the abundance of literature on these themes, few researchers who have dealt with the question of evaluation. This limit may be related to the nature of these two concepts and to the polysemy that surrounds them.

The objective of this paper is to evaluate the new governance of the NHRI and the performance of the Income Improvement and Economic Inclusion of Young People (IEIY) program of the 3rd phase of the initiative. This program is based in part on the need to contribute to local economic development and to respond to the persistent problems of unemployment and youth inactivity, which remain a concern in Morocco. Indeed, the country has about 1.2 million unemployed, which represents 10.2% of its working-age population. More specifically, the youth unemployment rate is 26.5% among 15- to 24-year-olds, of which 29.3% are NEETs (young people who are neither in school, in training, nor employed), and 15.4% among 25- to 34-year-olds.

We had carried out a quantitative study based on a questionnaire distributed to 400 beneficiaries, including young people who have benefited from employability assistance and beneficiaries of entrepreneurship assistance. Our results have indicated, on the one hand, that the principles of governance have been well respected and, on the other hand, that the quality of governance impacts the performance of the program.

Keywords: Governance, performance, evaluation, participation.

JEL Classification: O15

Paper type: Applied Research.

1. Introduction :

Depuis plus de trente ans, le concept de gouvernance a été l'objet de plusieurs recherches menées par de nombreux auteurs. Traitée de différentes manières, la notion de gouvernance est devenue nécessaire pour analyser, la transformation de l'État, sa relation avec le marché et le processus décisionnel.

Même si la définition conceptuelle ne fait pas l'unanimité, il est acceptable que l'adoption d'une culture de gouvernance ou d'une bonne gouvernance ait une condition nécessaire pour l'atteinte de la performance des politiques publiques et des projets de développement.

De nos jours, le besoin à une approche plus générale du développement se développe de plus en plus, les experts du développement et les économistes pensent que la création de la richesse est une condition indispensable, mais pas suffisante, pour assurer un développement humain durable et réduire la pauvreté.

Face à la mondialisation et le développement technologique, les pays sont exposés à un environnement en perpétuelles mutations : une technologie qui avance à grands pas, des citoyens de plus en plus exigeants, une panoplie de choix politiques. Leur pérennité dans ce contexte est tributaire de la qualité de leurs gouvernances pour surmonter de véritables défis.

Dans ce contexte, le management des territoires a connu plusieurs restructurations et réformes juridiques. Conscient de l'importance de la gouvernance territoriale et de son impact sur la performance de l'économie nationale, le Maroc a accordé, ces dernières décennies, un intérêt particulier à la valorisation des principes de la bonne gouvernance, cet intérêt s'est manifesté à travers :

- Les Hautes Orientations Royales qui visent l'amélioration de la qualité des services publics et l'accélération des réformes sur la gestion des territoires, en impliquant de véritables bases de modernisation et de performance et les posées dans la gouvernance territoriale

- La nouvelle constitution (2011) qui a consacré tout un axe pour la gouvernance des organisations publiques, dont les collectivités territoriales. Ainsi elle a apporté des nouveautés qui tracent les grandes lignes d'une gestion locale fondée sur des principes tels que la libre administration, le partenariat et la participation qui constituent le socle d'une bonne gouvernance territoriale.

- Ainsi que la mise en place d'un département ministériel chargé de la gouvernance.

Le royaume a déployé un effort important afin d'enrichir l'arsenal juridique, pour l'exécution de la gouvernance territoriale, à travers l'instauration d'une approche nouvelle qui vise le renforcement de la déconcentration et de la décentralisation, comme leviers de base pour atteindre les objectifs de développement.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le sujet de notre recherche, qui vise à comprendre les relations entre la gouvernance territoriale et la performance des projets de développement humain au Maroc, et plus spécifiquement, notre objectif est d'examiner quel est le modèle de gouvernance territoriale mis en place ? Quelles procédures démocratiques et modalités guident la gestion collective du territoire ? En d'autres termes, dans quelles mesures les mécanismes de gouvernance sont responsables du succès ou de l'échec du programme ARIEJ ? Cette interrogation se concentre sur le rôle de la participation, la transparence et le partenariat à la réalisation du programme d'Amélioration du Revenu et Inclusion Économique des Jeunes.

L'examen de la littérature concernant la relation entre gouvernance et performance (notamment les travaux de Bhagat et Black 2012, Agrawal et Knoeber 2016, Durnev et Kim, 2003, Black, Jang et Kim 2006) nous a permis de conclure que le sujet a fait l'objet de plusieurs recherches. Mais la plupart des études antérieures sur ce sujet ont traité la relation entre les mécanismes internes et externes de gouvernance et la performance dans le secteur privé. Pour notre part, nous appuyons l'idée que la situation diffère pour le secteur public, selon laquelle il existe une

lacune dans les travaux empiriques examinant cette relation. Il serait essentiel de vérifier cette relation dans le contexte spécifique du Maroc notamment en ce qui concerne les projets entrepris dans le cadre de l'INDH. Selon Ali KAZANCIGIL (2009) et Philippe Moreau DEFARGES (2008) la gouvernance est intimement liée à la participation des citoyens dans les prises de décisions ainsi P MONTALIVET, (2011) affirme que la transparence est une condition nécessaire pour l'atteinte des objectifs des organisations. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse :

H1 : Le cadre institutionnel et législatif Marocain favorise la participation des différents acteurs locaux.

H2 : La gouvernance territoriale impacte positivement la performance du programme ARIEJ
Pour réaliser notre travail, nous avons choisi le positivisme comme positionnement épistémologique avec une approche hypothéticodéductive qui va du général au particulier, ainsi les données quantitatives sont recueillies du terrain grâce à l'utilisation des questionnaires, mais nous avons fait également appel aux données qualitatives via des guides d'entretien pour approfondir l'analyse et mieux cerner le sujet.

Ainsi donc, nous allons tout d'abord présenter le cadrage théorique de la gouvernance territoriale en relation avec la performance ; puis nous analyserons le nouveau modèle de gouvernance de l'INDH ainsi que son influence sur la performance.

2. Orientation des initiatives de développement vers la jeunesse :

Le Maroc s'engage à libérer le potentiel de sa jeunesse en renforçant les compétences des citoyens, en anticipant les évolutions mondiales, en encourageant l'innovation locale et en préservant les libertés individuelles et collectives. La crise sanitaire mondiale est perçue comme un catalyseur de transformations systémiques.

Cependant, les jeunes au Maroc font face à diverses crises qui les touchent de manière significative, avec des défis sociaux, économiques et politiques considérables. Malgré ces défis, ils représentent un capital humain précieux qu'il est essentiel de valoriser. Une mobilisation optimale de leur part pourrait les positionner comme un pilier essentiel et une source d'énergie pour la construction de l'avenir, contribuant ainsi au développement du pays.

Néanmoins, le chômage et le sous-emploi des jeunes demeurent des problèmes majeurs entravant leur transition vers l'âge adulte, avec un nombre significatif se retrouvant sans emploi et en dehors du système éducatif et de formation (NEET). Bien que des progrès aient été réalisés, la pandémie de Covid-19 représente un risque potentiel de régression.

L'analyse du contexte révèle que le ralentissement structurel des indicateurs du développement humain au cours de la décennie 2010 est lié à divers facteurs démographiques, économiques, sociaux, sociopolitiques et institutionnels. Il existe un risque imminent de diminution de ces indicateurs en 2020-2024, en raison des conséquences de la crise sanitaire, accentuées par la vulnérabilité d'une grande partie de la population, mettant en péril les réalisations du pays dans le domaine du développement.

La troisième phase de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), lancée par Sa Majesté le Roi Mohamed VI le 19 septembre 2018, vise à capitaliser sur les accomplissements des phases précédentes. Le programme 3 de cette initiative se concentre sur l'amélioration du revenu et l'inclusion économique et sociale des populations défavorisées, en particulier des jeunes. Il met l'accent sur l'accompagnement vers l'emploi, la promotion de l'entrepreneuriat et le soutien aux projets relevant de l'économie sociale et solidaire (ESS).

L'objectif principal du programme 3 est de contribuer au développement économique en répondant aux défis du chômage et de l'inactivité des jeunes, qui restent des problèmes majeurs au Maroc. Avec environ 1,2 million de chômeurs, représentant 10,2 % de la population en âge

de travailler, il est crucial de mettre en œuvre des actions visant à améliorer l'employabilité des jeunes.

Ainsi, l'INDH s'engage à soutenir l'employabilité des jeunes en développant leurs compétences transversales (soft skills) et en facilitant leur insertion professionnelle. Cela implique la mobilisation des acteurs intermédiaires et des professionnels du marché de l'emploi pour relever le défi de l'employabilité des jeunes.

Malgré les opportunités offertes par divers organismes nationaux en matière d'employabilité, des lacunes persistent et entravent l'accessibilité à ces opportunités. C'est pourquoi l'INDH, à travers son programme 3, cherche à adresser cette problématique en fournissant une écoute attentive, une orientation appropriée et un accompagnement, tout en mobilisant l'ensemble des parties prenantes concernées.

3. Cadrage conceptuel et théorique de la recherche :

3.1- Essai de définition des concepts clés :

3.1.1 La gouvernance territoriale :

Face à la difficulté rencontrée pour définir à l'unanimité la gouvernance d'une manière générale, associer l'adjectif territorial à la notion de gouvernance rend la tâche de trouver une définition à la gouvernance territoriale très délicate.

Ils existent plusieurs définitions et une diversité d'applications du terme de gouvernance, comme le rappelle Lamine Mandiang (2008) « il existe une dynamique commune dans l'usage de ce terme. Ainsi, pour la plupart de ceux qui l'emploient (secteur public et secteur privé), il désigne un mouvement de "décentrement" de la prise de décision, avec une multiplication des lieux et des acteurs impliqués dans cette décision ».

Appelée aussi gouvernance locale, la gouvernance territoriale peut être définie selon Maurel et al comme « un processus dynamique de coordination (hiérarchie, conflits, concertation) entre des acteurs publics et privés aux identités multiples et aux ressources (au sens très large : pouvoirs, relations, savoirs, statuts, capitaux financiers) asymétriques autour d'enjeux territorialisés. Elle vise la construction collective d'objectifs et d'actions en mettant en œuvre des dispositifs (agencement des procédures, des mesures, des connaissances, des savoir-faire et informations) multiples qui reposent sur des apprentissages collectifs et participent des reconfigurations/innovations institutionnelles et organisationnelles au sein des territoires ».

Le concept de gouvernance territoriale mobilise donc l'ensemble des acteurs - qui sont sur le même territoire- dans les processus de prise de décision territoriale. N. Bertrand, et al. Affirment que « la notion de gouvernance territoriale inclut dans ce processus les relations entre acteurs territoriaux, l'importance des réseaux, l'émergence de conflits et de négociations, le développement traduit en objectifs et en actions ».

Selon Rey-Valette H. et al (2011) s'est « l'ensemble des méthodes et outils permettant la coordination, la participation et l'apprentissage des acteurs ainsi que le pilotage des projets de territoires ».

Par ailleurs, la gouvernance territoriale locale signifie qu'on passe des politiques publiques à l'action publique (Ferguène, 2005 : 17). Dans ce sens, elle favorise le partenariat - dans le processus de création de la richesse- entre les autorités publiques et les acteurs privés. Dès lors, la gouvernance territoriale repose sur l'interaction entre les différents acteurs territoriaux qui sont organisés sous forme de réseau.

Évaluation de la gouvernance :

La revue de la littérature nous a permis de remarquer la rareté des travaux portant sur l'évaluation de la gouvernance en général et plus précisément de la gouvernance territoriale. Jusqu'à présent il n'existe pas une grille d'évaluation de la gouvernance territoriale, ce qui nous

a conduits à relever les principes fondamentaux de la gouvernance territoriale qui se répètent et qui font l'objet d'un consensus d'après les différentes définitions de la gouvernance territoriale, il s'agit bel et bien de : **La participation** comme l'affirme (Blondiaux et Fourniau, 2011) la gouvernance territoriale fait de la participation un principe central. **La transparence** qui constitue selon Munaoz et al.(2000) « un critère essentiel de la mesure de la gouvernance et de la réussite des projets » et **le partenariat** selon Haddad « la gouvernance territoriale entraîne la nécessité de mettre sur pied des structures de partenariat entre acteurs autour d'un projet territorial ».

3.1.2 La performance :

Plusieurs définitions existent de la performance, cette diversité est justifiée par la multiplication des domaines et des contextes d'utilisation du concept. D'après Mazouz et Tardif (2010) « la performance ne se définit pas facilement, elle se reconnaît rapidement... la performance dans la sphère publique serait le résultat atteint par les acteurs ou intervenants aux services et programmes et les décideurs ou instances chargées des politiques et programmes publics via la conjonction des voies et des moyens propres ».

Pour certains comme Maurel et al. (2014, p.40), « la performance se caractérise par la capacité d'une organisation publique de maîtriser ses ressources humaines, financières et organisationnelles, afin de produire une offre de service public adaptée, en qualité et quantité, répondant aux besoins de ses parties prenantes et générant des effets positifs sur son territoire ». Bartoli a tenté de donner une conceptualisation à la performance en établissant des liens entre trois éléments : Les moyens et les objectifs et les résultats, en les associant à trois logiques distinctes : La budgétisation l'efficacité et l'efficience (Bartoli, 1997).

L'ambiguïté entourant le concept de performance découle de son évolution sémantique depuis le 19ème siècle et de sa signification actuelle en anglais et en français. Au fil de l'histoire, l'évaluation de la performance de l'action publique a constamment fait partie de divers systèmes d'administration publique dans le monde occidental (Williams, 2004 ; Bouckaert, 1995).

Pendant une longue période, les travaux portant sur la notion de performance étaient principalement développés dans le contexte des réflexions sur le secteur privé. Cependant, avec les évolutions constantes de l'environnement la mondialisation, certaines valeurs du secteur privé ont commencé à influencer le secteur public. De ce fait, la notion de performance s'est transformée en un concept multidisciplinaire, s'étendant au-delà des seules sciences de gestion pour englober d'autres domaines tels que la philosophie, la sociologie, la politique, le sport, l'art, etc. Cette évolution s'accompagne aussi de l'émergence du concept de performance dans le domaine public.

De manière similaire aux pays ayant adopté une approche de gouvernance inspirée du management du secteur privé, le Maroc a instauré plusieurs réformes juridiques et a élaboré de nouveaux modes de gestion administrative axés sur la performance.

Dans le cadre du processus de modernisation de l'administration, le Maroc a instauré de nombreux programmes. En réponse à cette exigence, depuis 2001, une approche d'évaluation axée sur les résultats a été introduite dans l'administration. Ainsi, avec l'adoption de la constitution de 2011, le Royaume du Maroc s'engage dans la définition des objectifs de la gestion publique, la reddition des comptes, l'amélioration de la qualité des services et le renforcement de la transparence.

Selon le guide de la performance publié par le ministère de l'Économie et des Finances du Maroc (2022, p7) « la performance d'un organisme est sa capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés.... Dans le secteur public, elle a pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats prédéfinis dans le cadre de moyens prédéterminés. Elle a pour objet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la dépense

publique et la qualité du service rendu aux usagers tout en garantissant ainsi un service de qualité au meilleur coût ».

3.2 les soubassements théoriques de notre recherche :

3.2.1 Théorie des jeux et la gouvernance territoriale :

Comme nous l'avons signalé, la gouvernance territoriale favorise l'implication de multiples types d'acteurs et de différents niveaux de coopération, elle permet d'inclure la participation de divers intérêts notamment privés aux systèmes de décision publique qui régissent les territoires. Selon N. Bertrand, Y. Gorgeu, P. Moquay, 2001. « le concept de gouvernance territoriale permet d'inclure dans les processus de prise de décision territoriale l'existence de ces acteurs et relations multiples, l'importance des réseaux, l'émergence de conflits et de négociations, le développement traduit en objectifs et en actions ».

Toutefois, l'accent y est mis sur les processus de prise de décision, sur les jeux de pouvoir et d'influence ainsi que sur la coordination entre les différents acteurs. Cette diversité des acteurs peut entraîner des conflits qui peuvent entraver le processus de prise de décision.

En effet, une séquence de décisions dans un jeu représente ainsi un ensemble de choix dictés par les utilités et les probabilités successives de résultats. Cette méthode peut donner l'impression que les jeux sont déterministes, à condition que les joueurs agissent de manière rationnelle. Cependant, cela ne s'applique pas à certains types de jeux ; par exemple, il existe des jeux où le profit maximal n'est réalisable qu'à travers la coopération entre les joueurs.

C'est dans cette situation, que la théorie des jeux s'impose dans la mesure où elle illustre les jeux de pression et de pouvoir entre les différentes parties prenantes et donne une image plus claire sur ce qui se passe réellement lors de la prise de décisions territoriales.

3.2.2 la théorie des parties prenantes comme base théorique de la gouvernance territoriale :

Pour Jean et Bisson (2008) « la gouvernance met en scène trois catégories d'acteurs : le pouvoir politique local et ses élus, le pouvoir économique avec les entrepreneurs du secteur privé et la société civile représentée par les citoyens réunis dans différentes associations volontaires et groupes d'intérêts ».

La base de la théorie des parties prenantes, également connue sous le nom de Stakeholder Theory, remonte au travail de Berle et Means (1932). Ces chercheurs ont mis en évidence l'impact social des décisions d'une entreprise sur tous ceux dont le bien-être peut être influencé. Par la suite, les parties prenantes ont été définies par Mitroff comme des "groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectées par les actions, comportements et politiques de l'entreprise".

Créée à l'origine dans le secteur privé et la gestion des entreprises, la théorie des parties prenantes a été convertie au secteur public pour analyser la coordination entre les différents acteurs sur les territoires. Certaines collectivités locales mobilisent le terme sur leur site et quelques auteurs utilisent également « en passant » le terme de parties prenantes dans le champ de la gouvernance territoriale (Coté et al., 2001, Joliveau, Amzert, 2001 notamment Colletis et al., 2005).

3.2.3 Les théories économiques et inclusion économique des jeunes :

Le thème des jeunes, du travail et de l'emploi est au cœur des préoccupations depuis plus de trente ans, suscitant un engagement soutenu tant sur le plan politique que dans le domaine de la recherche en sciences économiques et sociales. Dans plusieurs pays, le chômage est devenu l'un

des acteurs majeurs de la scène politique et sociale, avec une attention particulière portée sur le chômage des jeunes.

Cette situation résulte des dysfonctionnements du système éducatif et de la restriction du marché de l'emploi, qui offre très peu d'opportunités aux jeunes. De plus, l'offre éducative se concentre principalement sur l'enseignement général, avec peu de stratégies de remédiation en cas de décrochage. La formation professionnelle est centralisée dans les zones urbaines, notamment les chefs-lieux de province, tout comme les initiatives novatrices visant à prendre en charge la jeunesse. On présente ci-dessous, certaines des théories économiques essentielles associées à l'intégration professionnelle des jeunes :

- **La théorie du capital humain et l'insertion professionnelle des jeunes :**

Théorisé initialement par l'économiste du développement Theodore Schultz en 1961, le concept de capital humain a été systématisé par Gary Becker en 1964. L'économiste américain définit le capital humain dans son livre intitulé "Human Capital": comme "l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par l'accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc."

En effet, chaque travailleur possède un capital propre, résultant de ses aptitudes naturelles et de sa formation. Ce capital immatériel peut être accru ou diminué, augmentant lors d'investissements qui influent sur la productivité et, par conséquent, sur les différences de revenus. Comme tout investissement, le capital humain peut être évalué à travers le calcul du taux de rendement marginal associé à une dépense ou une année d'études supplémentaire. Dans ce contexte, le rendement se mesure par le rapport entre les revenus supplémentaires générés tout au long de la vie active grâce à cet investissement et les coûts associés, comprenant les frais d'éducation, les droits de scolarité, le matériel, etc., ainsi que les revenus non perçus pendant la période d'études, appelés "coûts d'opportunité". L'individu effectue donc un arbitrage entre le travail actuel et la formation, en visant des revenus futurs plus élevés. Il prend également en compte le maintien de son capital physique (santé, alimentation, etc.), optimisant ses capacités pour éviter la dépréciation de ses connaissances et la détérioration de sa santé physique et mentale. Les investissements sont dirigés vers l'augmentation de sa productivité future et de ses revenus.

Dans cette logique, la théorie du capital humain a apporté une contribution significative en élargissant la perspective traditionnelle sur le travail et en renouvelant de manière substantielle le domaine de l'économie du développement. Elle met en évidence les bénéfices d'investir précocement dans la formation. En l'absence d'un tel investissement pendant la jeunesse, les gains anticipés seront diminués tout au long de la carrière professionnelle de l'individu.

Par ailleurs, l'absence d'un diplôme reconnu ou un niveau élevé conduit fréquemment les jeunes à faire face à des défis accrus lors de leur intégration professionnelle, les contraignant souvent au chômage ou à occuper des emplois précaires, ce qui peut entraîner une perte de qualification ou même la disparition des habitudes et comportements liés à l'activité, les reléguant ainsi sur le marché secondaire.

Nous avons mobilisé cette théorie, car notre étude s'intéresse à l'insertion professionnelle des jeunes en général et en particulier les jeunes sans qualifications ou diplômes (NEET) qui pour assurer leur survie, ils dépendent souvent de leurs parents ou de leurs familles. Cette situation entraîne généralement un ensemble de conséquences néfastes tant pour les individus concernés que pour la société, telles que le désintérêt à l'égard de l'emploi, les problèmes de santé physique ou mentale, la méfiance envers les institutions, l'expérience de la violence ainsi que des comportements addictifs.

En synthèse, d'après Becker, le capital humain est un bien, une possession, une réserve ayant le potentiel de générer un revenu qui nécessite un investissement comme les autres.

- **La théorie du double marché du travail (dual labor market)**

Proposée par Peter Doeringer et Michael Piore, la théorie de segmentation du marché affirme que le marché du travail est souvent représenté par la coexistence de deux segments distincts : un secteur primaire avec des salaires élevés, une stabilité de l'emploi et des avantages sociaux et opportunités de promotion, et un secteur secondaire où les salaires sont bas, le risque de chômage est élevé, et les perspectives de progression sont limitées. Ainsi les individus peuvent être plus ou moins bien intégrés en fonction du segment dans lequel ils travaillent.

En effet, d'un point de vue théorique, les théories contemporaines du marché du travail telles que les négociations salariales et le salaire d'efficience ont permis de modéliser un marché dual en fournissant une justification à la rigidité des salaires dans le secteur primaire. Cela explique ainsi le rationnement de l'emploi dans le secteur primaire et le maintien du différentiel de salaire entre les deux secteurs.

Les jeunes, qu'ils soient diplômés ou non, font face à un taux de chômage plus élevé que la moyenne malgré les initiatives mises en œuvre par les organismes publics et les partenaires pour promouvoir leur insertion sur le marché du travail.

Dans le cadre d'un accompagnement, tel que celui proposé par le programme d'Amélioration de revenu et l'Inclusion Economique des jeunes, la prise de conscience de ces théories peut être considérée comme significative pour le sujet. Ces perspectives fournissent différentes approches pour analyser et appréhender les mécanismes d'intégration professionnelle, en considérant des éléments tels que l'éducation, les compétences, le marché du travail, ainsi que les relations sociales.

4. Méthodologie

Pour appréhender l'objet de notre recherche qui est la relation entre la gouvernance et le succès du programme ARIEJ , nous avons opté dans un premier temps pour une revue de la littérature sur les deux concepts de base et le corpus théorique qui les encadre.

4.1 Choix des indicateurs de mesure

Dans le but d'évaluer la gouvernance et la performance du programme ARIEJ et en se basant sur la revue de la littérature présentée précédemment nous avons choisi pour nos deux variables explicative (gouvernance territoriale) et variable à explique (performance) les indicateurs suivants

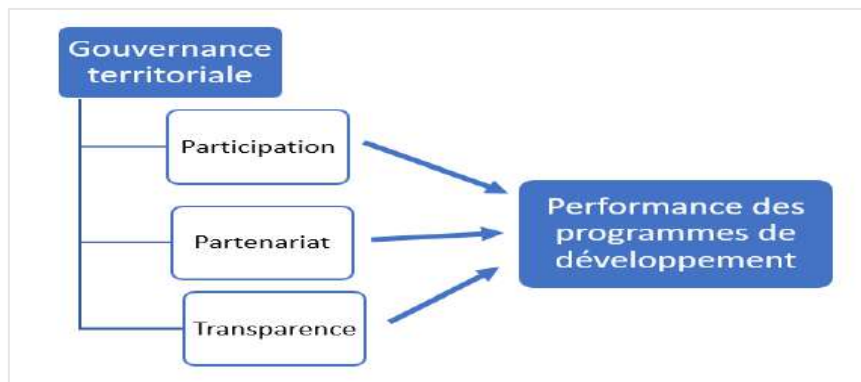
Tableau n°1 : Grille d'évaluation

Gouvernance territoriale			Performance	
Participation	Transparence	Le partenariat	Efficacité	Efficience
-Représentativité des femmes Participation aux formations	Communication Partage de l'information L'accès au rapport et résultat	Respect des engagements par les partenaires -Le pilotage des projets par association	L'atteinte des objectifs	Minimisation des coûts

Source : élaboré par nos soins

Par ailleurs, notre recherche peut être schématisée comme suit :

Schéma opératoire de la recherche



Source : élaboré par nos soins

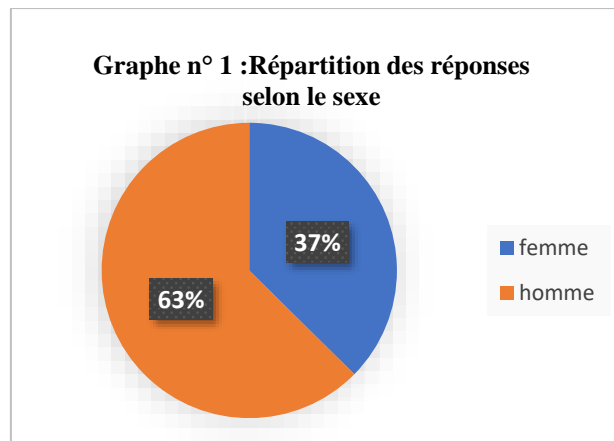
4.2 Techniques et outils d'investigation

Pour pouvoir tester nos hypothèses, nous avons opté pour un champ d'études qui est la province de Nouaceur. Par le biais de questionnaires (avec des questions fermées, des questions à choix multiples et des questions ouvertes) et de guides d'entretien, nous nous sommes adressés aux bénéficiaires du programme, aux membres de la divisions d'action sociale (DAS) aux élus locaux des comités locaux de développement humain (CLDH) ainsi qu'aux membres de l'association prestataires de service (l'Heure Joyeuse) pour effectuer des entretiens et enquêtes. Par ailleurs un travail sous Excel a été nécessaire afin de rendre les tableaux exploitables et pour faire une description des résultats.

5. Résultats et discussions :

Les données présentées dans cette recherche sont recueillies grâce à la distribution d'un questionnaire auprès de 400 bénéficiaires des services des plateformes créées dans le cadre du 3^{ème} programme de l'INDH à la province Nouaceur. On va tenter d'évaluer la gouvernance de ce programme ainsi que la perception de la performance par les bénéficiaires.

De 400 questionnaires, 280 questionnaires ont été récupérés et analysés, soit un taux de réponse de 71,50%. Les réponses des hommes constituent 62,60% des réponses, et les femmes représentent 37,40% des réponses de cet échantillon. Concernant les tranches d'âge, les répondants qui font partie de la tranche d'âge entre 18 et 20 ans sont les plus abondants avec un pourcentage de 62,80% , 24,8% des répondants ont moins de 18 ans et 9,1% sont dans la tranche d'âge 21-25



Source : enquête personnelle 2023

À partir du graphique présenté ci-dessus, nous observons la fréquence élevée des réponses masculines qui est expliquée par la nature des formations proposées aux bénéficiaires à savoir l'électricité de bâtiments et l'électromécanique toujours dominée par le genre masculin.

5-1 Évaluation de la gouvernance du programme ARIEJ :

5-1-1 Respect des manuels de procédures :

Ayant pour but l'inclusion économique du jeune, le programme 3 de la troisième phase de l'INDH repose sur le modèle de gouvernance suivant :

L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), favorise la collaboration avec les divers acteurs impliqués, et surtout avec les organisations associatives qui s'engagent dans le cadre de ce programme à fournir des services de l'accompagnement et de l'insertion professionnelle des jeunes. Ces fournisseurs de services devront répondre à des critères spécifiques définis dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI).

En effet un comité de choix, composé d'acteurs provenant des secteurs public et privé, et possédant une solide connaissance du contexte local ainsi que des enjeux liés au développement de l'entrepreneuriat, sera formé pour sélectionner les fournisseurs de services dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI).

Dans cette perspective notre enquête relève les résultats suivants :

- Le respect des normes dictées par les manuels de procédures lors de la constitution des organes de gouvernance (CPDH et CLDH) on remarque le respect des nombres, 30 membres au maximum, dont au moins 20% de femmes et 15% de jeunes, pour les CPDH et la représentativité des femmes dans chaque organe est plus au moins respectée, mais avec une faible représentativité des jeunes dans les comités de l'INDH.

- Pour la province de Nouaceur n'a pas fait recours à un appel à manifestation d'Intert (AMI) pour le choix de l'association prestataire de services comme prévu dans les manuels de procédures. Ce choix a été justifié selon la DAS de la province par le faite que « l'association Heure Joyeuse a une expertise reconnue et une réputation établie dans le domaine de l'accompagnement et de l'insertion professionnelle sur le territoire de la province et même elle est certifiée ISO 9001 dans le domaine ».

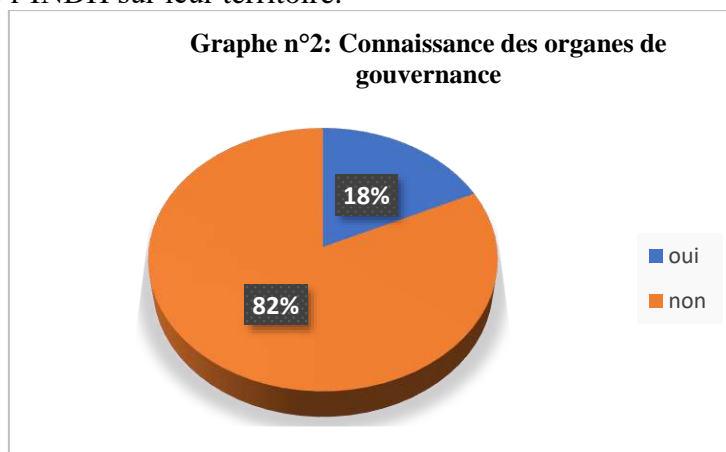
- La collaboration avec l'association fournisseur de services est formalisée à travers la signature d'une convention de gestion, Cahier de charge et convention spécifiques avec un respect total des instructions du ministère de l'Intérieur.

5-1-2 La prise en compte de l'approche participative :

L'étude de la composition des comités de l'INDH par sexe et par âge comme nous l'avons noté au-dessus nous a permis de conclure qu'il y a un respect de l'approche genre et de la participation des femmes, mais la participation des jeunes à la gestion de l'affaire publique est loin d'atteindre les objectifs.

Concernant la typologie des acteurs, la composition tripartite (Élu, État, et association) a été respectée dans la création de ces comités.

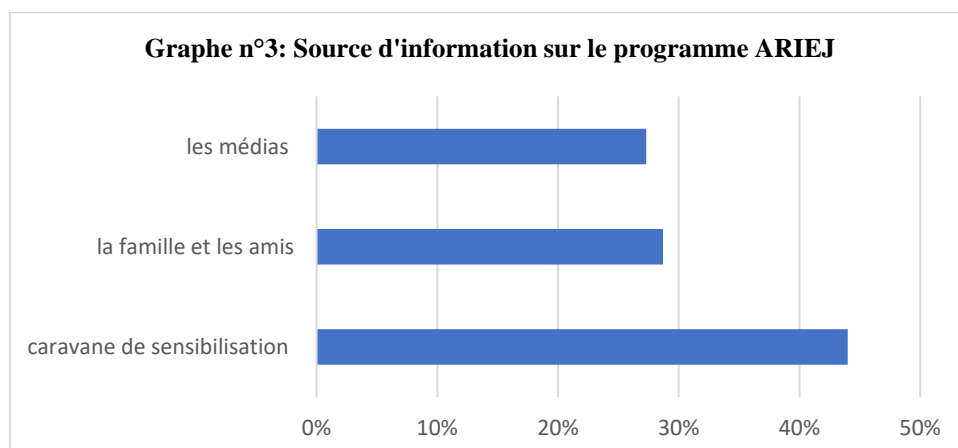
Par ailleurs, le rôle du comité Local de Développement Humain (CLDH) dans le cadre du programme ARIEJ consiste à la sensibilisation, l'information et l'orientation des jeunes vers les plateformes créées. Cependant 89% de nos interlocuteurs ont déclaré qu'ils ne connaissent pas les organes de l'INDH sur leur territoire.



Source : enquête personnelle 2023

Les organes de gouvernance sont censés exercer une influence significative sur les citoyens, cependant, il est notable qu'un nombre considérable de bénéficiaires ne soient même pas conscients de leur existence. Ce constat s'explique par la défaillance de la communication de proximité. Lors de notre entretien avec quelques membres du CLDH ces derniers ont justifié leurs désengagements par l'absence d'une réelle démocratie de base et leur négligence lors de la prise des décisions territoriale. Ainsi cette réalité ne favorise pas l'établissement des conditions nécessaires à une bonne gouvernance.

Concernant les réponses des bénéficiaires sur la question de la source d'information sur le programme ARIEJ et les plateformes, 44% ont répondu que c'est grâce aux caravanes de sensibilisation organisées par l'association Heure Joyeuse, contre 28,7% grâce à la famille et les amis, ainsi que 27,3% ont choisi les médias comme source d'information.



Source : enquête personnelle 2023

Ces statistiques mettent en lumière les initiatives déployées par les caravanes de sensibilisation organisées par l'association et l'efficacité de l'action de mobilisation, suscitant une attitude proactive en faveur du changement chez les NEET.

En effet, ce 3^{ème} programme de l'INDH a donné une forte importance à la participation de la société civile au développement du territoire. Les associations sont appelées à apporter leur expertise en matière de gestion en centralisant les ressources nécessaires aux jeunes pour s'insérer dans le marché de l'emploi ou créer leurs propres projets. Ainsi, elles sont appelées à fédérer toutes les parties prenantes du territoire : les acteurs du secteur public, du secteur privé et également les associations locales.

5-1-3 La transparence :

Parmi les principes phares de la gouvernance de l'INDH est la transparence qui se mesure à travers la communication et le partage de l'information ainsi que par la reddition des comptes. Cependant la province de Nouaceur ne dispose pas d'un site web ou d'un portail électronique de l'INDH ce qui limite l'accès à l'information par les différents acteurs. Ce constat est expliqué par les avis de la majorité des répondeurs qui affirment qu'ils n'ont pas accès aux rapports d'activités ou aux études d'impact des projets de l'INDH réalisées par la province.

Par contre l'association prestataire de service l'Heure Joyeuse dispose d'un site web dans lequel publie annuellement ses rapports d'activités, dont les activités de gestion des plateformes, dans le cadre du programme ARIEJ de l'INDH et des statistiques de réalisation.

Concernant le contrôle et la reddition des comptes, les associations prestataires de services s'engagent à transmettre régulièrement des rapports à la DAS. par ailleurs le financement des activités prévues est basé sur la méthode « FBR » financement basé sur les résultats, pour ce faire le ministère de l'Intérieur a déterminé plusieurs indicateurs : concernant les services d'accompagnement en employabilité, le financement est conditionné à la réalisation des résultats tels que le nombre de bénéficiaires formés en compétences personnelles, le taux d'insertion sur le marché du travail, etc., mais pour ce qui est des services d'accompagnement en entrepreneuriat, le déblocage des fonds est conditionné par l'atteinte des résultats comme le nombre d'entreprises créées et considérées comme viables pendant au moins 12 mois, etc.

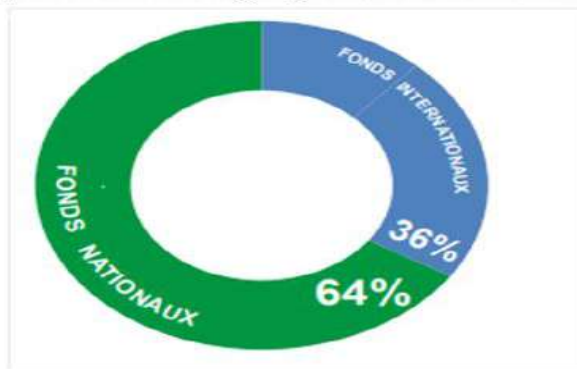
5-1-4 Le partenariat :

Fondés sur le partenariat entre acteurs publics, privés et associatifs. L'Initiative Nationale pour le Développement humain est une démarche qui favorise la mobilisation et la coordination entre les différentes parties prenantes pour la réalisation des projets de développement.

Dans cette perspective, nous avons procédé par l'analyse de différents contrats et conventions réalisées par la province. L'analyse a montré que la province de Nouaceur et dans le but de consolider la structuration des projets de l'INDH a établi des conventions de partenariats avec des partenaires publics et privés, marocains et internationaux.

Par ailleurs, la convention spéciale avec l'association Heure Joyeuse a permis de profiter des partenaires de l'association selon le rapport annuel de 2022 de ladite association « pour l'exercice comptable 2021/2022, les fonds nationaux représentent 64% du total des fonds reçus, contre 61% en 2020/2021.

Graphe n°4 : Fonds reçus par l'association en 2021-2022



Source : l'association Heure Joyeuse

Cette évolution reflète le renforcement des conventions de partenariat signées dans le cadre de la troisième phase de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain et plus précisément pour l'exécution du programme 3 « Amélioration du revenu et Inclusion Economique des Jeunes ». Les partenaires internationaux ont participé à hauteur de 36% des fonds.

En effet, 90% des membres de la DAS avancent qu'ils sont satisfaits des partenaires qui ont un grand sens de responsabilité et de citoyenneté de la majorité. Ce constat se reflète sur la performance des projets réalisés au niveau province.

5-2 Appréciations sur la performance :

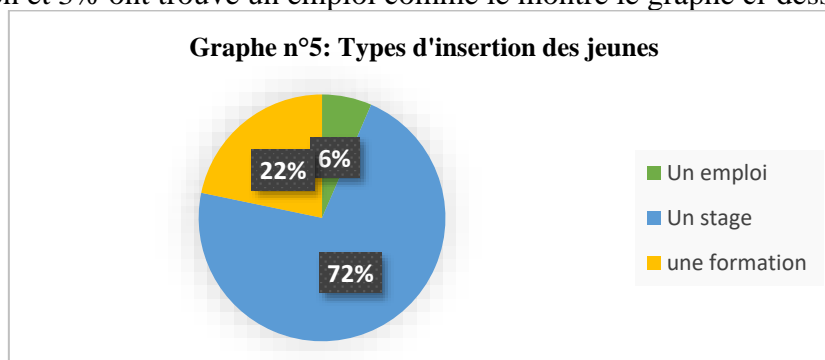
Comme nous l'avons signalé au paravent, la performance permet de mesurer le degré d'atteinte des objectifs ou attentes et de mesurer les effets des actions entreprises.

L'objectif est de dégager les appréciations des bénéficiaires sur la performance du programme ARIEJ, ce programme qui comme son nom l'indique vise l'amélioration des revenus et l'intégration économique des jeunes à travers deux pôles : employabilité et entrepreneuriat.

- **Concernant l'employabilité :**

Notre analyse a révélé les résultats suivants :

Sur l'ensemble des jeunes interviewés , 56% des jeunes ont trouvé un emploi, une formation ou un stage après leur passage par les plateformes de l'association, dont 33 % insérés en stage, 10 % en formation et 3% ont trouvé un emploi comme le montre le graphe ci-dessous.



Source : enquête personnelle 2023

La baisse du taux d'emploi se justifie selon les directeurs des plateformes par le niveau insuffisant de la majorité des jeunes accueillis surtout qu'il s'agit des NEET, ainsi que la faible absorption du marché d'emploi. Par contre les stages et les formations permettent aux jeunes de développer leurs qualifications ou compétences pour pouvoir décrocher un emploi au futur. Les appréciations sur l'amélioration des revenus et sur l'efficacité de ce programme ainsi que la durabilité de ses effets sont relativement négatives, car 89 % jeunes questionnés voient encore leur futur flou et même les emplois créés sont des emplois sans contrats.

- **Pour l'entrepreneuriat :**

Le secteur entrepreneuriat de l'Heure Joyeuse a été mis en place dans le cadre du programme ARIEJ. Son objectif est de proposer des programmes de soutien et d'accompagnement en entrepreneuriat, visant à aider les porteurs de projets et les innovateurs depuis la phase de conception jusqu'au suivi post-crédation. Cela inclut la création de plans d'affaires, le financement et les démarches juridiques associées.

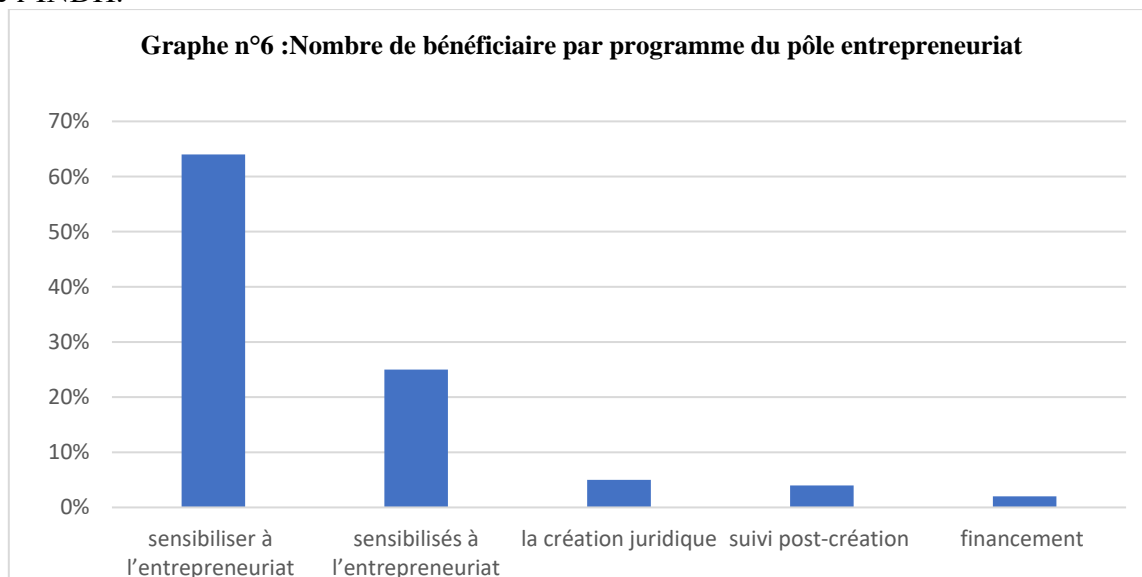
Tableau n°2 : Réalisation pôle entrepreneuriat à Nouaceur 2019-2022

Réalisations	2019-2020	2021-2022	total
Jeunes initiés à l'entrepreneuriat	177	128	305
Jeunes accompagnés en post-crédation	65	123	188
Jeunes ayants montés leurs business plan	46	52	98
Jeunes ayant créé un statut juridique	41	37	78
Jeunes financés	18	9	27
Jeunes suivis en phase post-crédation	18	148	166

Source : Selon les rapports d'activités de l'Heure Joyeuse 2020-2021 et 2022

Le programme vise à accompagner les jeunes porteurs d'idées de projets ou de projets informels originaires du territoire de la province en deux phases distinctes : la phase pré-crédation, d'une durée de 3 mois, se concentre principalement sur le montage des projets et la création de business plans. La phase post-crédation débute par le financement des porteurs de projets et inclut un accompagnement pour l'accès au marché, la mise en réseau, ainsi que des activités de coaching individualisé, entre autres suivies.

Notre enquête montre que 64% des interviewés (bénéficiaires de ce pôle) ont été sensibilisés à l'entrepreneuriat 25% ont été assistés à l'élaboration des business plans, 5% à la création juridique, 4% ont profité du suivi post-crédation tandis que 2% qui ont profité du financement de l'INDH.



Source : enquête personnelle 2023

La lecture du tableau et du graphe précédent nous permet de dégager que les projets financés sont très limités. Cette situation remet en question l'efficacité du pôle entrepreneuriat, et soulève des problèmes de crédibilité et de confiance de la part des citoyens. Ce constat renforce le sentiment de marginalisation, de favoritisme par rapport au centre de décision.

En ce qui concerne les modalités de financement offertes par l'INDH, 68% de nos répondants indiquent qu'elles ne sont pas jugées adéquates. Il est suggéré que les comités de l'INDH envisagent d'introduire plus de souplesse et de flexibilité lorsqu'il s'agit de la répartition des fonds.

6. Conclusion

Malgré la richesse des écrits sur la gouvernance et la performance, les travaux qui traitent leur relation dans le secteur public sont très limités. Cette limite est reliée à l'absence des grilles préétablies d'évaluation et à la nature de ces concepts.

Notre modeste travail constitue un essai d'évaluation de ces deux concepts dans le cadre du programme ARIEJ de la 3^{ème} phase de l'INDH. Notre enquête nous a permis de constater que malgré les efforts déployés en matière d'employabilité et d'entrepreneuriat, certaines lacunes persistent et entravent l'accessibilité à ces opportunités. C'est pourquoi l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), à travers son programme 3, cherche à fournir une écoute attentive, une orientation appropriée et un accompagnement, tout en mobilisant l'ensemble des parties prenantes concernées.

l'INDH s'engage à soutenir l'employabilité des jeunes en développant leurs compétences transversales (soft skills) et en facilitant leur insertion professionnelle. Mais cela ne peut être réalisé que par la mobilisation des acteurs intermédiaires et des professionnels du marché de l'emploi pour relever le défi de l'employabilité des jeunes.

À la lumière de nos observations, on peut affirmer que la performance des programmes de l'INDH dépend de divers facteurs qui influent sur le succès ou l'échec des projets entrepris. Ainsi la participation, la transparence et le partenariat se profilent comme les principaux mécanismes de gouvernance territoriale garantissant le succès et la performance du programme ARIEJ. Le développement humain est essentiellement un processus continu plutôt qu'une fin en soi. Même si de nouvelles approches et des concepts novateurs sont introduits en matière d'approche territoriale, de développement territorial et d'implication des acteurs locaux, il demeure que le développement est un processus d'apprentissage collectif.

Par ailleurs, chaque recherche présente des limites, et la nôtre ne fait pas exception à cette règle générale. La limite la plus apparente de notre étude réside dans l'analyse des données collectées qui était seulement une analyse descriptive ce qui nécessite de faire un approfondissement par des analyses statistiques comme l'ACP ou la MCO qui fera l'objet d'un autre article pour tester le modèle théorique présenté dans cette recherche. Par ailleurs le biais associé à la perception humaine constitue également l'une des limites de ce travail.

Bien que plusieurs chercheurs aient abordé l'étude des mécanismes de gouvernance, notre recherche se distingue des autres sur plusieurs aspects. Elle se positionne comme une contribution significative en testant la relation de ces mécanismes avec la performance dans le contexte public marocain, comblant ainsi un vide empirique. De plus, elle offre une meilleure compréhension des mécanismes de la nouvelle gouvernance territoriale prônée par le programme ARIEJ.

Au-delà des axes de recherche liés aux limites, d'autres avenues de recherche peuvent être envisagées pour poursuivre cette démarche.

Références :

- (1). Bertrand, N., Gorgeu, Y., Moquay, P., 2001. « Intégration des formes de proximité dans la gouvernance locale », Les 3e journées de la proximité Nouvelles Croissances et Territoires, Paris, 13-14 décembre 2001, 18 p

- (2). Bertrand, N., Gorgeu, Y., Moquay, P., 2001. « Intégration des formes de proximité dans la gouvernance locale », Les 3e journées de la proximité Nouvelles Croissances et Territoires, Paris, 13-14 décembre 2001, 18 p.
- (3). Blondiaux L, Fourniau J-M, 2011. Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? Participations (1), 10-35
- (4). Ferguène A., 2005, Gouvernance locale et développement territorial - Le cas des pays du sud, Paris, l'Harmattan. 32p.
- (5). Gatugu,J, Manço,A.(2018) «NEET» issus de l'immigration : pour une insertion plus nette», dans Altay Manço et Joseph Gatugu, Insertion des travailleurs migrants. Efficacité des dispositifs, Paris, L'Harmattan,2018, p. 123-142.
- (6). Haddad M., Bouzaida M.A., 2013, « Développement local et gouvernance territoriale : Enjeux et perspectives post-révolution» ? ISSN 1923-2993 Journal of Academic Finance (J.A.F.) Vol. 1 fall 2013
- (7). Jean, B., Bisson, L. (2008), La gouvernance partenariale : un facteur déterminant du développement des communautés rurales, Revue canadienne des sciences régionales, XXXI (3), 539-560.
- (8). Les manuels de procédures de l'INDH, Ministère d'intérieur 2019
- (9). Mandiang L.(2008), « Réflexion autour du concept de gouvernance », Dakar, CESTI, 10p.
- (10). Maurel P. et al. (2014), « Retour d'expérience sur la co-construction d'un guide sur la gouvernance territoriale », Sciences Eaux et territoires, Numéro 13
- (11). Maurel, C., Carassus, D., Favoreu, C., et Gardey, D. (2014). Characterization and definition of public performance: An application to local government authorities. Revue Gestion et Management public. Vol.2, N°3, pp. 23-44
- (12). Mazouz, B. et Tardif, M. (2010). À propos de la performance : L'Arlésienne de la sphère publique chap.2, in Proulx, D.(dir). Management des organisations publiques : Théorie et applications Ed. 2. Presses de l'Université du Québec, pp.32-60.
- (13). MUNÂOZ, D.M .FALCOÂN, J.M.G .(2000). Successful relationships between hotels and agencies. Annals of Tourism Research. Vol 27. N°3. P : 737.
- (14). Pesqueux, Y. (2010), De la conception restreinte de la gouvernance à la conception large de la gouvernance, hal-00510871, Version 1, 22 August, 28 p
- (15). Rapport annuel de l'Heure Joyeuse disponible sur : <https://www.heurejoyeuse.ma/fr/documents/categorie/rapport-dactivites/>
- (16). Rey-Valette H., Pinto M., Maurel P., Chia E., Guiheneuf P.-Y., Michel L., Nougaredes B., Soulard C., Jarrige F., Guillemot S., Cunnac M., Mathe S., Barbe E., Ollagnon M., Delorme G., Prouheze N., Laurent A., Suita L.A., Bertrand J., Dieudonne C., Champorigaud A., 2011. Guide pour la mise en œuvre de la gouvernance en appui au développement durable des territoires © Cemagref, CNRS, Geysier, Inra, Supagro, Université Montpellier 1. Diffusion INRA-Montpellier.
- (17). Zajdela H.(1990), Le dualisme du marché du travail : enjeux et fondements théoriques. In: *Économie & prévision*, n°92-93, 1990-1-2. La formation des salaires : de la "loi du marché" aux stratégies des acteurs. pp. 31-42.