

**Régulation des agences de recrutement privées au Maroc : Une lecture
institutionnelle et juridique du cadre en vigueur**

**Regulation of Private Recruitment Agencies in Morocco: An Institutional
and Legal Analysis of the Existing Framework**

KHAIR Abdelhamid

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Ain Sebaa

Université Hassan 2 Casablanca

Laboratoire de Recherche en Ingénierie des Affaires, Soft Skills Management et Droit

Maroc

BELMOUFFEQ BOUCHRA

Professeure d'enseignement supérieur / Enseignante chercheuse

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Ain Sebaa

Université Hassan 2 Casablanca

Laboratoire de Recherche en Ingénierie des Affaires, Soft Skills Management et Droit

Maroc

Date de soumission : 13/05/2025

Date d'acceptation : 10/06/2025

Pour citer cet article :

KHAIR. A ; BELMOUFFEQ. B (2025) Régulation des agences de recrutement privées au Maroc : Une lecture institutionnelle et juridique du cadre en vigueur.», Revue Internationale du chercheur « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 1121 - 1140

Résumé

Cet article propose une analyse approfondie du cadre réglementaire encadrant les Prestataires Privés d'Emploi (PPE), appelés juridiquement Agences de Recrutement Privées (ARP) au Maroc. En mobilisant la théorie néo-institutionnelle, il explore les mécanismes d'isomorphisme institutionnel (coercitif, normatif, mimétique) qui influencent la structuration des ARP et leur conformité aux normes. La recherche repose sur une méthode qualitative, fondée sur l'analyse documentaire de textes législatifs, rapports institutionnels, articles scientifiques et données issues du terrain.

L'étude dresse un état des lieux précis du marché de l'intermédiation privée au Maroc, en mettant en lumière les écarts entre la législation (notamment le Code du travail et la Convention n°181 de l'OIT) et les pratiques observées. Elle identifie des freins juridiques (ambiguïtés entre ARP et ETT), administratifs (conditions de création contraignantes), et sociaux (faible protection des intérimaires), qui entravent la formalisation du secteur.

Enfin, l'article propose des recommandations concrètes en matière de clarification juridique, d'assouplissement des conditions d'exercice, et de renforcement du contrôle. Il ouvre également des perspectives de recherche futures sur la digitalisation de la régulation, l'impact managérial et la structuration territoriale des ARP.

Mots clés :

Agences de Recrutement Privées (ARP), Prestataires privés de l'emploi (PPE) , marché de l'intérim, intermédiation en matière d'embauchage, Droit de travail.

Abstract

This article provides an in-depth analysis of the regulatory framework governing Private Employment Providers (PEPs), legally designated as Private Recruitment Agencies (PRAs) in Morocco. Drawing on neo-institutional theory, it explores the mechanisms of institutional isomorphism (coercive, normative, and mimetic) that shape how PRAs structure themselves and comply with regulatory standards. The research adopts a qualitative and documentary approach based on legal texts, institutional reports, academic literature, and field-based data. The study offers a detailed overview of Morocco's private employment intermediation market, highlighting the gaps between the legal framework (notably the Moroccan Labor Code and ILO Convention No. 181) and actual practices. It identifies major barriers to formalization, including legal ambiguities (especially between PRAs and temporary work agencies), financial and administrative burdens, and weak social protection for temporary workers. The article concludes with actionable recommendations to improve legal clarity, ease operational constraints, and strengthen enforcement mechanisms. It also outlines future research avenues focused on digital regulation tools, managerial adaptation strategies, and territorial dynamics in the organization of PRAs

Keywords:

Private Recruitment Agencies (PRA), Private Employment Providers (PEP), temporary employment market, employment intermediation, labor law.

Introduction

Le marché du travail joue un rôle central dans le développement économique et social, en favorisant l'insertion professionnelle et la structuration des entreprises. Dans ce contexte, les Prestataires Privés d'Emploi (PPE) se sont imposés comme des acteurs stratégiques de l'intermédiation en matière d'emploi. L'évolution des PPE au Maroc répond à une dynamique institutionnelle marquée par des ajustements réglementaires et des pressions socioéconomiques croissantes (North, 1990).

La désignation "prestataire privé d'emploi" renvoie à tout organisme privé exerçant un rôle d'intermédiation entre l'offre et la demande d'emploi, qu'il soit partie prenante dans la relation contractuelle ou professionnelle, ou qu'il agisse uniquement en tant qu'intermédiaire. Ces entités peuvent porter différentes appellations selon le contexte juridique, économique et disciplinaire. Parmi les termes couramment utilisés, on retrouve : agence d'emploi, entreprise de travail temporaire, agence de recrutement, cabinet de placement.

La structuration de l'intermédiation privée en matière d'emploi au Maroc a été influencée par l'adoption progressive de réglementations inspirées des standards internationaux, notamment la Convention n°181 de l'Organisation internationale du Travail (OIT, 1997). Cette convention vise à encadrer l'activité des agences privées tout en garantissant la protection des travailleurs. Cependant, comme le soulignent DiMaggio et Powell. Les organisations évoluent sous l'effet de trois formes d'isomorphisme institutionnel : coercitif, normatif et mimétique (Powell & DiMaggio, 1983). Ces trois formes d'influence sont visibles dans l'évolution des PPE marocaines, qui doivent concilier les exigences du Code du travail et les attentes des entreprises et des candidats.

L'analyse néo-institutionnelle met également en avant l'existence d'un décalage entre les institutions formelles et informelles (North, 1990). Si le cadre réglementaire marocain impose des normes strictes aux PPE, la réalité du marché du travail montre une présence significative d'acteurs non conformes, fonctionnant dans un cadre informel. Cette situation peut refléter les limites des mécanismes de contrôle et la difficulté à appliquer efficacement la réglementation existante (OIT, 2023)

Cette étude adopte une approche qualitative et documentaire afin d'examiner l'évolution des PPE au Maroc à travers une revue de la littérature et une analyse institutionnelle. Elle vise à répondre aux questions suivantes : quel est l'état des lieux du marché d'intérim au Maroc ? comment le cadre réglementaire influence-t-il la structuration des PPE ? Quels sont les défis de mise en conformité et d'intégration des PPE dans un modèle économique formalisé ?

Quels ajustements institutionnels seraient nécessaires pour optimiser leur rôle dans le marché du travail marocain ?

L'analyse s'ouvrira par la présentation du cadre théorique et de la démarche méthodologique, en mettant l'accent sur la pertinence de l'approche néo-institutionnelle dans l'étude des dynamiques de conformité. Suivra un état des lieux du marché marocain de l'intermédiation privée, à travers l'identification des principaux acteurs, l'examen des données disponibles et la mise en relief des disparités territoriales. Le cadre juridique applicable sera ensuite analysé, à la fois dans sa dimension nationale et au regard des normes internationales, afin d'en apprécier la cohérence, les convergences et les limites. Enfin, une discussion sera consacrée aux principaux défis de mise en œuvre, ouvrant sur un ensemble de recommandations opérationnelles destinées à renforcer la régulation du secteur et à accompagner son évolution dans une perspective de professionnalisation et de conformité accrue .

Cette approche permettra de comprendre comment les PPE marocaines évoluent dans un cadre institutionnel complexe, en mettant en lumière les tensions entre conformité réglementaire et pratiques de marché, ainsi que les pistes de recherches vers une meilleure structuration du secteur.

Pour mieux comprendre les dynamiques qui influencent l'évolution des PPE au Maroc, il est important d'adopter un cadre théorique pertinent. Cette section s'appuie sur le néo-institutionnalisme pour analyser la manière dont les PPE se structurent et respectent les règles en vigueur.

1. Cadre théorique et méthodologie de recherche :

1.1. L'influence des institutions dans la régulation et la conformité des PPE

L'étude du développement des PPE ne peut se limiter à une analyse strictement réglementaire ou empirique. Il est nécessaire d'intégrer une approche théorique permettant de comprendre comment ces entités évoluent dans un environnement institutionnel complexe. La théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983 ; North, 1990) est particulièrement pertinente pour expliquer la structuration et l'adaptation des PPE face aux normes réglementaires et aux dynamiques de marché.

Le néo-institutionnalisme met en lumière le rôle central des institutions, définies comme des ensembles de règles, de normes et de valeurs, dans la structuration des actions individuelles et collectives. Ces institutions peuvent être formelles (lois, réglementations, organisations) ou informelles (habitudes, traditions, cultures). Elles exercent une influence puissante sur les

acteurs, les incitant à adopter des comportements et des pratiques conformes aux attentes sociales (DiMaggio & Powell, 1983 ; North, 1990).

La théorie néo-institutionnelle met en avant l'influence des institutions sur le comportement des organisations. Selon Scott, W. R (Scott, 2001), les institutions reposent sur trois piliers : règlementaires, normatives et cognitives, ces trois dimensions interagissent pour façonner le fonctionnement des PPE et expliquent pourquoi elles adoptent certaines pratiques plutôt que d'autres.

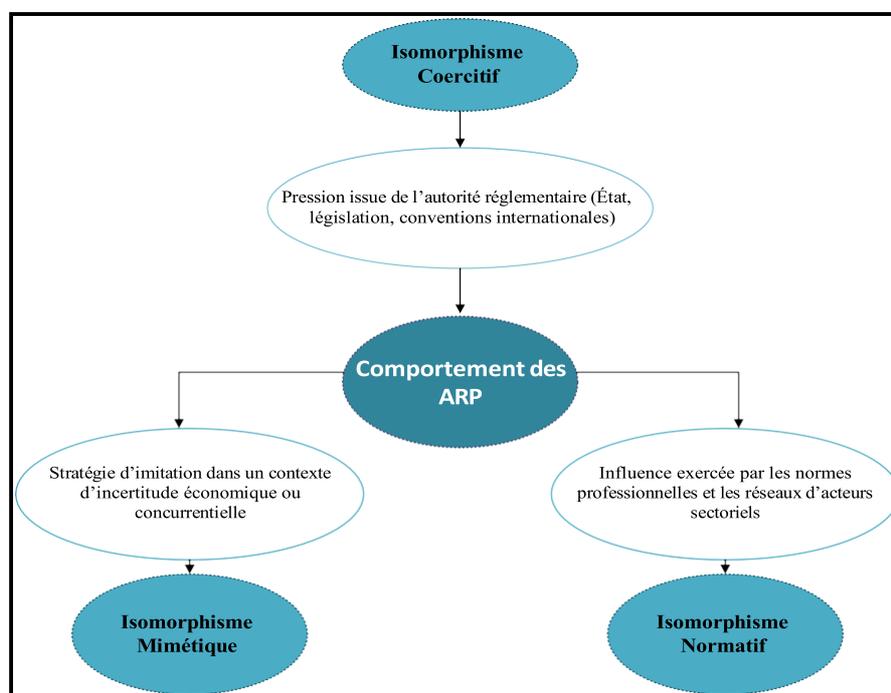
DiMaggio et Powell (1983) expliquent que les organisations tendent à s'homogénéiser sous l'effet de trois types de pressions institutionnelles, un processus qu'ils ont appelé "isomorphisme" :

- Premièrement, l'isomorphisme coercitif, qui découle des contraintes légales et règlementaires : au Maroc, les PPE sont directement soumises aux exigences du Code du travail et aux règles de protection sociale imposées par la CNSS, ce qui structure fortement leurs obligations formelles.

- Deuxièmement, l'isomorphisme normatif, alimenté par les normes professionnelles et les standards sectoriels : les fédérations comme la CGEM ou la FNIM diffusent des référentiels de bonnes pratiques qui incitent les PPE à aligner leurs procédures sur des standards reconnus, renforçant ainsi leur légitimité institutionnelle.

- Troisièmement, l'isomorphisme mimétique, qui se manifeste lorsque les PPE, face à des environnements incertains ou des injonctions concurrentielles, reproduisent les modèles organisationnels perçus comme performants, en particulier ceux des agences internationales opérant au Maroc ou dans des contextes comparables.

Figure 1 : Influence des mécanismes institutionnels sur le comportement des agences de recrutement privées (ARP)



Source : Élaborer par les auteurs

L'isomorphisme institutionnel explique pourquoi les PPE adoptent des pratiques similaires et cherchent à s'aligner sur des standards reconnus.

Après avoir exposé les fondements théoriques qui sous-tendent l'analyse des PPE, il convient désormais de préciser la démarche méthodologique adoptée. Cette section décrit le processus de collecte et d'analyse des données mobilisées dans l'étude.

1.2. Méthodologie de recherche

L'étude s'inscrit dans une approche qualitative et documentaire, fondée sur la théorie néo-institutionnelle. Ce cadre théorique permet d'appréhender les mécanismes d'isomorphisme et d'analyser comment les pressions institutionnelles – qu'elles soient formelles ou informelles – influencent la structuration et l'évolution du secteur de l'intermédiation en matière d'emploi. L'objectif est de dresser une photographie précise de l'état des lieux et de la conjoncture juridique du marché de l'intermédiation.

Il convient également de souligner qu'étant donné que cet article s'inscrit dans le cadre d'une série de travaux sur ce thème, il se focalisera principalement et uniquement sur le pilier réglementaire.

La recherche repose sur une analyse de sources documentaires diversifiées (données secondaires), sélectionnée selon des critères de pertinence, de fiabilité et d'accessibilité :

- Sources institutionnelles et officielles: Rapports et statistiques du Ministère de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences (MIEPEEC), données de la CNSS, publications de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et du Bureau International du Travail (BIT).
- Publications académiques: Articles scientifiques et ouvrages de référence en néo-institutionnalisme, économie du travail et sociologie des organisations, avec une attention particulière aux travaux de DiMaggio & Powell, North et Scott.
- Documents sectoriels: Études de cas sur l'évolution des services rendus aux entreprises (SRE), analyses publiées par des fédérations professionnelles (CGEM, FNIM, AMCR) et des associations représentatives du secteur.
- Textes juridiques: Code du travail marocain (loi n°65-99), Convention n°181 de l'OIT, lois et décrets relatifs à l'intermédiation en matière d'emploi.

L'analyse s'effectue en plusieurs étapes :

- Revue de la littérature: Cadrage des travaux théoriques et empiriques sur les dynamiques institutionnelles et leur impact sur les organisations, permettant d'identifier les concepts clés et de construire le cadre analytique de l'étude.
- Analyse documentaire: Exploration des données collectées pour retracer l'évolution historique et institutionnelle des PPE au Maroc, en mettant en évidence les moments clés, les acteurs impliqués et les transformations du secteur.
- Analyse juridique: Étude comparative du cadre règlementaire marocain et des normes internationales, en identifiant les convergences, les divergences et les zones d'ombre.
- Discussion et recommandations : Synthèse des résultats issus de l'analyse documentaire et juridique, en mettant en lumière les défis associés à la mise en œuvre des réglementations, ainsi que la formulation de recommandations préliminaires destinées à renforcer la cohérence et l'efficacité du cadre légal régissant le secteur.

L'étude admet certaines limites, notamment en raison du nombre restreint de sources disponibles et de la régularité insuffisante des données mises à jour, ainsi que l'utilisation de données secondaires en l'absence de données primaires . Néanmoins, la mise en place récente d'un système de déclaration électronique, tel que préconisé par le MIEPEEC, devrait, à terme, améliorer la fiabilité et l'accessibilité de ces informations. Par ailleurs, toutes les informations

utilisées proviennent de sources publiques et académiques, garantissant ainsi la transparence et l'éthique de la recherche.

2. État des lieux des ARP¹ au Maroc

2.1. L'étendue du marché de l'intermédiation.

Au Maroc, le principal acteur en matière d'intermédiation est un produit des pouvoirs publics. Dans le but de renforcer les pratiques de recrutements, combattre le chômage et assurer la politique publique de développement du marché de travail marocain, l'ANAPEC a vu le jour en 2001. En tant qu'opérateur public d'intermédiation, aujourd'hui, L'ANAPEC compte 12 Agences régionales, et plus de 90 Agences provinciales, préfectorales et universitaires à travers le Royaume, soutenu par des Agences partenariales et 8 unités mobiles. Son réseau s'élargit progressivement pour assurer un maillage territorial optimal pour tous les usagers (ANAPEC, 2025).

Pour renforcer le dispositif d'intermédiation sur le marché du travail, piloté par l'ANAPEC, et mieux adapter les services aux besoins des demandeurs d'emploi, le Code du travail a encadré l'activité des ARP. Ces dernières sont désormais autorisées à participer à l'intermédiation en matière d'emploi, sous réserve d'une autorisation délivrée par l'autorité gouvernementale compétente en matière de travail (article 477 de la loi 65-99).

En complément de l'ANAPEC et des ARP, il est essentiel de mentionner les acteurs (ONG, associations ou prestataires privés) impliqués dans les programmes d'emploi FBR (financement basé sur les résultats). L'État soutient financièrement des projets de qualité proposés par les prestataires potentiels, offrant des modèles d'intervention efficaces en matière d'insertion et de maintien en emploi des chercheurs d'emploi (MIEPEEC, 2025).

2.2. Le marché de l'intermédiation en chiffre.

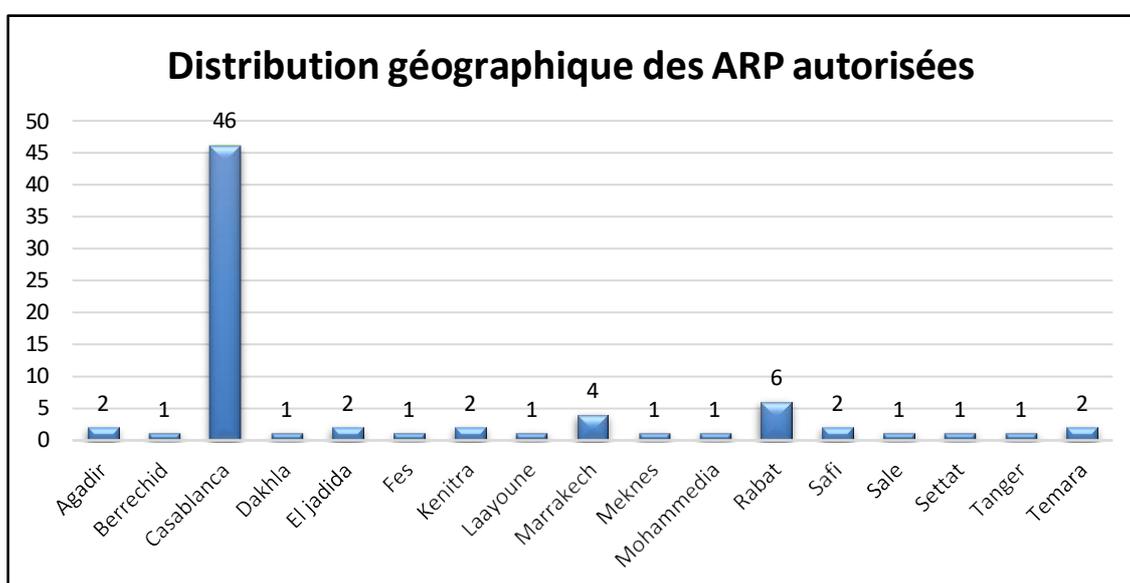
On estime que le Maroc est parmi les plus grands marchés d'Afrique du Nord qui a connu un développement des agences privées d'emploi (BIT, 2011). En janvier 2025, on dénombre 75 agences de recrutement privé autorisé par les autorités publiques à exercer l'intermédiation en matière de recrutement et d'embauchage sur le marché du travail du royaume, contre 68 agences en 2019, et 55 agences en 2015. Néanmoins, selon les chiffres de Best Profil, l'une des agences de recrutement privé les plus imposantes sur le marché de travail marocain, elle

¹ L'expression « Agences de Recrutement Privées (ARP) » est la terminologie employée par le Code du travail marocain pour désigner les Prestataires Privés d'Emploi (PPE). À partir de ce point, les auteurs adopteront cette terminologie pour désigner ces acteurs.

estime quelque 300 opérateurs tolérés (non autorisés) exercent également au sein de ce secteur sous forme de prestataires de services (Iseco, 2022) . Parallèlement, A en croire Moulay Abdellah Alaoui Mdaghri, président de la Fédération nationale des entreprises de travail temporaire (FNETT), au moins 390 sociétés d'intérim opèrent dans le secteur sans autorisations des autorités publiques (Lavieeco, 2017)

La ville de Casablanca compte à elle seule 61% des ARP autorisés à savoir 46 agences, contre 6 agences sur la ville de Rabat représentant 8% des ARP autorisés, suivies de Marrakech avec 4 agences représentant 5% des ARP autorisés au Royaume.

Figure 2 : Distribution des ARP autorisées par ville



Source : Élaborer par les auteurs sur la base des données du MIEPEEC (à la date 01/2025)

Les effectifs des salariés au sein des ARP affichent une tendance à la hausse modérée, mais constante . Les derniers chiffres officiels communiqués par le Ministère du Travail et de l'insertion professionnelle en 2019 affirment que près de 117 500 emplois ont été déclarés par les ARP auprès de la CNSS. Contre 99902 emplois déclarés par les ARP en 2016 (ONMT, 2021). En l'absence de données officielles actualisées, on ne peut qu'estimer l'étendue du marché d'intérim au Royaume en se référant aux principaux acteurs, tels que la Fédération nationale des entreprises de travail temporaire (FNETT) et l'entreprise Pionnière du marché Best Profil . Moulay Abdellah Alaoui Mdaghri, président de la FNETT, déclare pour l'hebdomadaire La Vie Eco en 2017 que « Globalement, entre 180 000 et 200 000 personnes travaillent chaque année grâce à l'intérim avec un taux de nouveaux entrants situé entre 5 et 10%. Le secteur fait vivre un million de personnes si l'on compte une famille de cinq

personnes pour chaque intérimaire» (Lavieeco, 2017). Parallèlement « Comptant actuellement près de 150.000 salariés et 100.000 intérimaires actifs dans les sociétés autorisées », déclare le président de la Best Profil pour le journal marocain les éco en 2022 (leseco, 2022) .

Le dernier rapport de la Direction de l'Observatoire National du Marché du Travail, Édition 2023, de plus de trois quarts (76%) des ARP cumulent les trois activités susmentionnées à la fois, alors que seulement 5% se limitent aux deux premières activités (rapprochement des offres et des demandes d'emploi et l'offre de services favorisant l'insertion), et 19% s'occupent uniquement de la mise à disposition de la main-d'œuvre pour une tierce personne (ONMT, 2023).

3. Le contexte légal et réglementaire des ARP

Depuis plusieurs décennies, le Maroc s'inscrit dans une dynamique de modernisation de son marché du travail, marquée par l'adoption de réformes visant à renforcer l'attractivité économique et la régulation de l'emploi. Cette orientation s'accompagne d'un engagement progressif envers les standards internationaux du travail, notamment à travers la ratification de 65 conventions de l'OIT, dont la Convention n°181, dédiée aux agences privées d'emploi. Toutefois, seules 48 conventions sont actuellement en vigueur, tandis que plusieurs ont été dénoncées ou abrogées, et aucune nouvelle n'a été ratifiée au cours des 12 derniers mois, soulevant des interrogations sur l'actualisation des engagements internationaux du Royaume. Dans ce contexte, les ARP occupent une place stratégique en tant qu'acteurs d'intermédiation entre employeurs et chercheurs d'emploi. Leur encadrement repose sur une double approche : internationale, via la Convention n°181 et la Recommandation n°188 de l'OIT ; et nationale, à travers les dispositions du Code du travail marocain (loi n°65-99).

L'analyse qui suit mettra en lumière ces deux volets, en examinant les exigences internationales aux dispositions juridiques marocaines, et en identifiant les convergences, les écarts et les défis liés à la mise en œuvre de ces réglementations.

3.1. Normes internationales et protection des travailleurs : La Convention n°181 de l'OIT comme référence pour les ARP

À l'échelle internationale, les activités des agences privées de recrutement sont encadrées par deux instruments juridiques majeurs : la Convention n°181 de l'Organisation internationale du Travail (OIT), adoptée en 1997, et sa Recommandation n°188, qui en précise les modalités d'application. Ces textes constituent une base normative essentielle pour assurer un équilibre entre le libre exercice de l'activité d'intermédiation et la protection des droits des travailleurs.

Selon l'article 1 de la Convention n°181, une agence d'emploi privée se définit comme toute entité, personne physique ou morale, indépendante des pouvoirs publics, offrant l'un des services suivants : (i) le rapprochement des offres et des demandes d'emploi ; (ii) l'emploi de travailleurs pour les mettre à la disposition d'un tiers, appelé « entreprise utilisatrice » ; (iii) d'autres prestations en lien avec la recherche d'emploi, déterminées par l'autorité compétente. La notion de travailleur y inclut explicitement les demandeurs d'emploi, ce qui élargit la portée de la protection offerte.

La Convention poursuit un double objectif : autoriser l'existence et le développement d'agences privées dans une logique de complémentarité avec les services publics, tout en garantissant des standards sociaux minimaux pour les usagers de leurs services (article 2). Elle s'oppose notamment à toute forme d'exploitation des travailleurs, en interdisant aux agences d'exiger des frais directs ou indirects pour la prestation de services (article 7).

L'article 3 recommande l'instauration d'un système d'agrément ou de licence, garantissant un encadrement clair de l'activité. Ce dispositif peut comprendre des conditions financières ou administratives, telles que le paiement d'un droit d'enregistrement ou la constitution d'une caution, à condition que cela ne constitue pas une barrière excessive à l'entrée sur le marché. L'article 4, quant à lui, encourage une coopération entre les agences privées et les services publics de l'emploi, en vue de coordonner les politiques d'insertion.

L'article 5 de la Convention insiste sur un principe fondamental : l'égalité de traitement entre les salariés mis à disposition (intérimaires) et les travailleurs directement employés par l'entreprise utilisatrice. Ce principe vise à éviter que l'intérim ne soit instrumentalisé pour contourner les obligations salariales, les protections sociales ou les droits syndicaux. Il interdit également toute discrimination fondée sur la race, le sexe, la religion, l'origine sociale, l'âge, le handicap ou tout autre critère non justifié, conformément aux législations nationales.

Ce principe prend tout son sens dans un contexte où certaines catégories de la population — notamment les jeunes, les femmes et les travailleurs migrants — sont surreprésentées dans les emplois intérimaires. En ce sens, la Convention contribue à prévenir les risques de précarisation, tout en maintenant une concurrence loyale entre les employeurs (BIT, 2016).

Dans la majorité des systèmes juridiques, la relation entre l'agence et le travailleur repose sur un contrat de travail, tandis que celle entre l'agence et l'entreprise utilisatrice relève d'un contrat commercial (BIT, 2016). Ce modèle tripartite impose une clarification des rôles et responsabilités de chaque partie. La Convention reconnaît cette spécificité et n'impose pas de

cadre unique, laissant aux États membres la liberté d'adapter leurs règles selon leurs réalités économiques et institutionnelles.

Enfin, la Convention n°181 n'impose aucune limitation stricte sur les cas de recours à l'intérim. Elle se contente d'énoncer des principes généraux (égalité, protection, transparence), laissant aux États le soin de définir les secteurs autorisés, la durée des missions ou encore les modalités contractuelles. Certains pays, à l'instar du Maroc, ont choisi de restreindre l'usage de l'intérim à certains cas (remplacement, accroissement temporaire d'activité, saisonnalité), afin d'en limiter les dérives potentielles.

En définitive, la Convention n°181 offre un cadre souple, mais normatif, qui concilie logique économique et exigence de justice sociale. Elle constitue aujourd'hui une référence incontournable pour les pays engagés dans une régulation active de leur marché de l'intermédiation privée en matière d'emploi.

Dans cette perspective, l'analyse du cadre juridique marocain permettra d'évaluer dans quelle mesure la réglementation nationale s'aligne avec ces normes internationales et quels sont les défis liés à leur mise en œuvre.

3.2. Réglementation marocaine et défis d'application : entre conformité et adaptation au contexte national

Au niveau national, l'activité des Agences de Recrutement Privées (ARP) est encadrée par le Code du travail marocain (loi n°65-99), notamment dans son Livre IV intitulé « De l'intermédiation en matière de recrutement et d'embauchage » (articles 477 à 504). Ce corpus distingue trois types d'acteurs habilités à exercer des activités d'intermédiation : les ARP, les ETT, et les agences artistiques. Chacune de ces structures est soumise à des conditions spécifiques d'exercice, définies par des dispositions juridiques précises.

Toutefois, bien que le texte distingue ces catégories sur le plan formel, une ambiguïté demeure dans la rédaction du Code du travail, notamment entre les ARP et les ETT, rendant floue la délimitation de leurs champs d'intervention respectifs.

L'article 477 définit les ARP comme toute personne morale exerçant une ou plusieurs des activités suivantes :

- Rapprocher les offres et demandes d'emploi, sans être partie prenante dans le contrat de travail qui peut en découler ;
- Offrir des services visant à favoriser l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi ;

- Embaucher des salariés en vue de les mettre provisoirement à la disposition d'une tierce personne, appelée « utilisateur », qui fixe leurs tâches et supervise leur exécution.

L'article 495, pour sa part, précise que l'entreprise d'emploi temporaire est une personne morale qui se limite exclusivement à la mission décrite au point (3) de l'article 477. Cette précision clarifie la différence entre les agences généralistes d'intermédiation (ARP) et les opérateurs spécialisés dans l'intérim (ETT).

En matière d'encadrement administratif et financier, le Code du travail impose aux agences : l'obtention d'une autorisation délivrée par l'autorité compétente en matière de travail (article 478), la détention d'un capital social minimum de 100 000 dirhams et le dépôt d'une caution équivalente à 50 fois le SMIG annuel auprès de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), garantissant le paiement des sommes dues aux salariés et à la CNSS en cas d'insolvabilité ou de retrait d'autorisation (articles 485 à 488).

Le cadre juridique organise également les relations tripartites caractéristiques de l'intérim à travers deux types de contrats distincts :

- Le contrat de mise à disposition (article 499), conclu entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice, qui doit préciser notamment : le motif du recours, la durée, le lieu d'exécution de la mission, et le montant convenu pour la prestation ;
- Le contrat de mission (article 501), conclu entre l'agence et le salarié mis à disposition, qui reprend ces éléments, et y ajoute les qualifications du salarié, le salaire et ses modalités de paiement, la période d'essai éventuelle, et, le cas échéant, une clause de rapatriement si, la mission est effectuée à l'étranger.

L'usage de salariés intérimaires est strictement encadré par l'article 496, qui énumère les situations autorisées :

- Remplacement temporaire d'un salarié absent (hors grève) ;
- Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise ;
- Travaux saisonniers ;
- Et tâches pour lesquelles il n'est pas d'usage de conclure un contrat à durée indéterminée.

Par ailleurs, la durée maximale des missions est limitée par l'article 500 :

- Au temps de remplacement effectif dans le premier cas ;
- À trois mois renouvelables une fois pour un surcroît d'activité ;
- À six mois non renouvelables pour les travaux saisonniers ou les tâches spécifiques.

Ces dispositions sont complétées par l'obligation, pour l'entreprise utilisatrice, de consulter les représentants du personnel avant tout recours à l'intérim, et par des règles précises concernant la rédaction formelle des contrats (articles 499 à 501).

Enfin, la législation prévoit un dispositif particulier de protection des droits des intérimaires : en cas de licenciement abusif par l'entreprise utilisatrice, l'entreprise de travail temporaire doit soit proposer un nouvel emploi au salarié, soit l'indemniser pour la durée restante de son contrat (article 504).

Ainsi, le cadre réglementaire marocain offre une architecture juridique détaillée, définissant clairement les prérogatives des ARP et des ETT, les conditions d'exercice de leur activité, ainsi que les obligations contractuelles encadrant les relations d'intérim.

4. Discussion et Recommandations

Si le cadre juridique marocain encadrant les Agences de Recrutement Privées (ARP) et les entreprises d'emploi temporaire (ETT) s'aligne en grande partie sur les standards internationaux, notamment ceux définis par la Convention n°181 de l'OIT, sa mise en œuvre soulève des défis structurels et opérationnels majeurs. Loin de se limiter à une simple question d'alignement normatif, ces défis traduisent des problèmes d'interprétation, des contraintes économiques et des dysfonctionnements systémiques, qui freinent l'application effective des règles et la formalisation du secteur.

Cette section propose une analyse des principaux obstacles identifiés, en insistant sur les ambiguïtés juridiques, les freins administratifs et financiers, ainsi que sur la question sensible de la protection sociale des intérimaires. Ces constats permettront d'alimenter la réflexion sur les leviers d'amélioration à mobiliser pour une meilleure régulation du secteur.

4.1. Les défis liés à la mise en œuvre du cadre réglementaire

4.1.1. Ambiguïtés juridiques : une frontière floue entre ARP et ETT

L'un des premiers obstacles réside dans la confusion persistante entre les catégories juridiques définies par le Code du travail. Bien que l'article 477 distingue formellement les missions des ARP (intermédiation pure, services d'insertion) de celles des ETT (emploi temporaire exclusivement, selon l'article 495), la rédaction même du texte entretient une certaine ambiguïté. En effet, l'article 477 intègre dans le champ des ARP la possibilité d'embaucher des salariés en vue de leur mise à disposition temporaire, brouillant ainsi la ligne de démarcation avec les ETT.

Cette ambivalence laisse place à des interprétations divergentes sur le terrain : certaines agences se présentent comme ARP tout en exerçant des missions d'intérim, sans distinction claire ni respect des procédures différenciées. Cette confusion juridique contribue à l'insécurité réglementaire et complique la tâche des autorités en matière de contrôle et d'inspection (Gallouj, 2008 ; Lavieeco, 2017).

4.1.2. Contraintes financières et effet dissuasif

Un autre obstacle majeur tient aux conditions financières strictes imposées par le Code du travail. Outre l'exigence d'un capital social minimum de 100 000 dirhams, toutes les agences sont tenues de verser une caution équivalente à 50 fois le SMIG annuel auprès de la CDG (article 485), soit environ 1 960 000 dirhams à la date de rédaction. Cette mesure vise à protéger les salariés contre le risque d'insolvabilité des agences, mais elle est largement critiquée par les professionnels du secteur, qui la considèrent comme excessivement contraignante, en particulier pour les petites structures dont l'activité se limite à l'intermédiation pure, sans gestion de main-d'œuvre (Ieseco, 2022).

Cette uniformisation des exigences (ARP et ETT étant soumises à la même caution) est jugée inéquitable et freine l'émergence de nouveaux acteurs formels, accentuant de fait la prolifération de structures informelles qui échappent aux obligations légales.

4.1.3. La persistance du secteur informel : tolérance et risques

En lien direct avec ces contraintes financières et juridiques, le marché marocain de l'intermédiation privée reste marqué par une informalité persistante. Selon diverses sources, plus de 300 opérateurs non agréés exercent aujourd'hui sur le marché, en dehors de tout cadre légal (Lavieeco, 2017 ; Ieseco, 2022). Ces agences tolérées proposent des services de placement, de mise à disposition ou de sous-traitance, sans disposer de l'autorisation officielle prévue par la loi.

Cette situation pose un véritable problème de distorsion concurrentielle et d'inégal accès à la protection sociale pour les travailleurs concernés. En l'absence de contrat formel ou de couverture sociale effective, de nombreux intérimaires se retrouvent exposés à une précarité renforcée (BIT, 2009 ; ONMT, 2020).

4.1.4. Faiblesses des dispositifs de contrôle

Malgré la richesse du dispositif législatif, l'efficacité du cadre réglementaire est compromise par le manque de moyens humains et techniques des services d'inspection du travail. Le

nombre limité de contrôles, associé à des ressources logistiques insuffisantes, ne permet pas de garantir une application stricte des règles. Cette fragilité institutionnelle nourrit un sentiment d'impunité chez certains opérateurs, qui exploitent les lacunes du système pour contourner leurs obligations (MIEPEEC, 2025).

4.1.5. La protection sociale des intérimaires : un maillon faible

Enfin, la question de la protection sociale des travailleurs intérimaires reste l'un des points les plus préoccupants. Bien que la loi prévoie la couverture des intérimaires par la CNSS et impose aux agences la souscription d'une assurance privée obligatoire pour la couverture des risques professionnels, ces obligations sont fréquemment ignorées ou partiellement appliquées (BIT, 2009). Cette faille expose les intérimaires à une précarité accrue en matière de santé, d'accidents du travail et d'accès aux droits sociaux.

Cette situation révèle la nécessité d'un renforcement des dispositifs juridiques et de contrôle, afin de garantir une égalité de traitement effective entre intérimaires et salariés classiques, conformément aux principes de la Convention n°181 (OIT, 1997).

4.2. Recommandations

Bien que cette étude soit exploratoire et appelle à des approfondissements futurs, certaines recommandations préliminaires peuvent être avancées. Celle-ci devrait intégrer des données primaires, telles que des statistiques actualisées et des informations plus pertinentes sur le marché, afin d'analyser en détail le fonctionnement des ARP. En complément, une approche qualitative, incluant des entretiens avec les dirigeants et les employés de ces entités, s'avère indispensable. Néanmoins, afin d'optimiser l'impact de ces agences, il est crucial, même à ce stade, de mettre en œuvre des mesures ciblées.

Les recommandations qui suivent s'appuient directement sur les mécanismes institutionnels identifiés dans le cadre théorique, en particulier les logiques coercitives, normatives et mimétiques. Ces formes d'isomorphisme éclairent les choix proposés pour renforcer la structuration et la conformité du secteur.

A. Clarifier le cadre légal : il est primordial de différencier plus explicitement les divers types d'agences de recrutement (ARP, ETT, cabinet de placement). Cette clarification juridique permettrait de lever l'ambiguïté existante dans le Code du travail, qui tend à brouiller la frontière entre l'intérim et la simple intermédiation.

B. Adapter les conditions d'exercice : L'obligation de dépôt d'une caution équivalente à 50 fois le SMIG annuel représente un frein majeur, notamment pour les agences dont l'activité

est limitée à la mise en relation, sans embauche directe de salariés. Il serait pertinent de réviser cette exigence afin qu'elle s'applique principalement aux entreprises d'emploi temporaire, qui présentent un risque financier plus élevé.

C. Élargir le champ d'intervention : La restriction des missions d'intérim à une durée maximale de six mois peut entraver la flexibilité recherchée par les entreprises utilisatrices. Il serait envisageable de repenser la durée autorisée et d'élargir le périmètre d'intervention des agences, tout en maintenant un cadre strict de protection des droits des travailleurs pour éviter tout abus .

D. Prévenir les dérives : Il convient de garantir que le recours à l'intérim ne remplace pas l'emploi permanent ou ne dégrade pas les conditions de travail. L'intérim doit demeurer une réponse exceptionnelle aux besoins temporaires des entreprises, sans remise en cause des droits fondamentaux des travailleurs .

E. Accompagnement managérial des ARP : Un appui à la structuration managériale des ARP s'avère nécessaire, notamment en matière de gestion administrative, de suivi des missions et de pilotage RH. L'utilisation d'outils numériques adaptés (SIRH, tableaux de bord, logiciels spécialisés) contribuerait à une meilleure organisation interne et à une conformité accrue.

F. Prise en compte des effets sociaux de l'intermédiation : L'intégration d'une lecture sociologique dans la régulation du secteur permettrait de mieux appréhender les conséquences des pratiques d'intermédiation sur les trajectoires professionnelles, la précarité et l'accès aux droits sociaux. Cette perspective faciliterait l'ajustement des dispositifs de contrôle aux réalités vécues par les travailleurs.

G. Renforcement de la digitalisation des mécanismes de régulation : La généralisation des solutions numériques (déclaration électronique , tableaux de bord partagés) apparait comme un levier stratégique pour améliorer la transparence, fluidifier les interactions institutionnelles et renforcer le contrôle des pratiques sur le terrain.

En mettant en œuvre ces mesures, le Maroc pourra renforcer le rôle des ARP, en faisant un levier essentiel pour dynamiser le marché du travail, favoriser l'emploi et améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande.

Conclusion

Cette étude a examiné l'évolution et la structuration des PPE – désignés dans le Code du travail marocain comme ARP – à travers une approche néo-institutionnelle. En mobilisant les concepts d'isomorphisme coercitif, normatif et mimétique, l'analyse a permis de mettre en lumière la manière dont les pressions institutionnelles, tant formelles qu'informelles,

façonnent les pratiques du secteur. L'examen du cadre réglementaire marocain, en comparaison avec la Convention n°181 de l'OIT, révèle des divergences significatives, notamment en ce qui concerne la définition et la catégorisation des activités d'intermédiation. Les exigences administratives et financières, telles que la caution imposée par le Code du travail, soulignent des contraintes qui limitent la diversité des pratiques et favorisent, dans certains cas, le développement d'un marché informel.

Par ailleurs, l'évolution historique des PPE structurée en quatre vagues – de l'ingénierie à la spécialisation en ressources humaines – illustre la transformation progressive du secteur et son rôle structurant dans l'optimisation du marché du travail marocain. Les données statistiques et les rapports institutionnels confirment l'expansion du nombre d'agences et l'accroissement des effectifs déclarés, tandis que l'analyse des pratiques révèle une adaptation constante des ARP face aux défis réglementaires et économiques.

Si cette recherche apporte une contribution significative en éclairant les mécanismes d'homogénéisation et les tensions entre réglementation et pratiques réelles, elle reconnaît néanmoins certaines limites. Notamment, la disponibilité restreinte des données actualisées et les difficultés d'inspection sur le terrain demeurent des obstacles à une compréhension complète du secteur. La récente mise en place d'un système de déclaration électronique par le MIEPEEC offre toutefois des perspectives prometteuses pour améliorer la fiabilité des informations à l'avenir.

En conclusion, cette étude propose non seulement une analyse rigoureuse des dynamiques institutionnelles affectant les ARP au Maroc, mais également des pistes de réflexion pour une adaptation du cadre réglementaire, afin de mieux concilier exigences légales et réalités du marché. Les résultats obtenus ouvrent la voie à de futures recherches, notamment une étude comparative avec d'autres pays émergents, et soulignent la nécessité de renforcer les dispositifs de contrôle et de suivi pour garantir une intermédiation en matière d'emploi efficace et équitable.

Liste de figure

Figure 1 : Influence des mécanismes institutionnels sur le comportement ARP

Figure 2 : Distribution des ARP autorisées par ville

Bibliographie

Ouvrages et articles scientifiques

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Gallouj, C. (2008). *Les agences privées de l'emploi : conseil, intérim, outplacement*. L'Harmattan.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (2nd ed.). Sage Publications.

Rapports et documents institutionnels

- Bureau international du Travail (BIT). (2009). *Les agences d'emploi privées, les travailleurs intérimaires et leur contribution au marché du travail*. Genève : BIT.
- Bureau international du Travail (BIT). (2011). *Les agences d'emploi privées et leur rôle dans la promotion du travail décent et dans l'amélioration du fonctionnement des marchés du travail dans les secteurs de services privés*. Genève : BIT.
- Bureau international du Travail (BIT). (2016). *L'emploi atypique dans le monde : Identifier les défis, ouvrir des perspectives*. Genève : BIT.
- Organisation internationale du Travail OIT. (2023). *Rapport mondial sur les normes du travail et l'intermédiation de l'emploi*. Genève: Bureau International du Travail. Consulté en janvier 2025, depuis <https://www.ilo.org/global/publications>
- Observatoire National du Marché du Travail (ONMT) . (2020). *Les nouvelles formes et les formes atypiques d'emploi au Maroc*. Ministère de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences. Consulté en janvier 2025, depuis <https://miepeec.gov.ma/wp-content/uploads/2021/03/Les-nouvelles-formes-et-les-formes-atypiques-d%E2%80%99emploi-au-Maroc.pdf>

- Observatoire National du Marché du Travail (ONMT). (2021). *Le marché du travail en 2020*. Ministère de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences. Consulté en janvier 2025, depuis <https://miepeec.gov.ma/wp-content/uploads/2022/01/Le-marche%CC%81-du-travail-en-2020.pdf>
- Observatoire National du Marché du Travail (ONMT). (2023). *Le marché du travail en 2022*. Ministère de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences. Consulté en janvier 2025, depuis <https://miepeec.gov.ma/wp-content/uploads/2024/02/Le-marche-du-travail-en-2022.pdf>

Articles de presse

- Lavieeco. (2017, 1er avril). Le marché de l'intérim toujours en mal de structuration. La Vie Éco. Consulté en janvier 2025, depuis <https://www.lavieeco.com/affaires/le-marche-de-linterim-toujours-en-mal-de-structuration/>
- leseco. (2022, 5 octobre). Intérim : des voix s'élèvent pour l'extension de la période de flexibilité. Les Éco. Consulté en janvier 2025, depuis <https://leseco.ma/business/interim-des-voix-selevent-pour-lextension-de-la-periode-de-flexibilite.html>

Sources web officielles

- Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC). (2025). Réseau de l'ANAPEC. Consulté en janvier 2025, depuis <https://anapec.ma/presentation-de-lanapec/reseau-de-lanapec/>
- Ministère de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences (MIEPEEC). (2025). Partenariat public-privé. Consulté en janvier 2025, depuis <https://miepeec.gov.ma/mtip-espace-emploi/intermediation-en-matiere-demploi/partenariat-public-privé/?lang=fr>
- Organisation internationale du Travail (OIT). (2025). Ratifications pour le Maroc. Consulté en janvier 2025, depuis https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_fr/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:102993