

**PROGRAMME ...**

**Working Paper No.**

**Mise à Niveau et Compétitivité  
du Secteur Textile-Habillement :  
L'importance d'une approche durable  
fondée sur le  
travail décent et l'efficacité économique**

**Saâd Belghazi**

(consultant BIT)

**Département de l'intégration des politiques**

**Groupe des politiques nationales**

**Organisation internationale du Travail**

**Genève**

... 2005

Copyright © Organisation internationale du Travail 2005

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au Bureau des publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

---

ISBN 92-2-2□□..

Première édition 2005

*Photographies de la couverture :*

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications du Bureau international du Travail peuvent être obtenues dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par email: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org) ou par notre site web: [www.ilo.org/pblns](http://www.ilo.org/pblns)

---

Imprimé par le Bureau international du Travail, Genève, Suisse

---

# Mise à niveau et compétitivité du secteur Textile-Habillement : L'importance d'une approche durable fondée sur le travail décent et l'efficacité économique

## Table des matières

	<i>Page</i>
Abréviations et sigles .....	iii
Abréviations et sigles (suite) .....	iv
Avant-propos .....	v
Preface .....	vii
<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1. Pourquoi un projet pilote sur le travail décent ? .....	1
1.2. Pourquoi le projet pilote dans le secteur textile habillement ? .....	2
1.3. Organisation du rapport .....	2
1.4. Les sources d'information .....	5
<b>2. Les enjeux : la relation compétitivité / emploi .....</b>	<b>5</b>
2.1 Importance du secteur textile – habillement dans l'emploi .....	5
2.1.1 Nature des activités du secteur textile – habillement .....	6
2.1.2 Le secteur informel assure la part prépondérante de l'emploi avec une prédominance de l'emploi informel et du travail féminin à domicile .....	7
2.2 Le secteur formel dégage l'essentiel des revenus .....	12
2.2.1 Evolution de l'offre et de la demande dans le secteur habillement de 1980 à 1998 .....	12
2.2.2 Croissance des exportations dans le cadre de chaînes de production globalisées .....	14
2.2.3 Le marché local du textile habillement : d'importantes perspectives de croissance .....	15
2.2.4 Le secteur informel génère plus du tiers de la valeur ajoutée du secteur .....	18
2.3 Nature des entreprises intervenant dans le secteur TH : des unités fortement différenciées inscrites dans des chaînes de production globalisées .....	19
2.3.1 Structure de l'emploi et taille des entreprises .....	19
2.3.2 Typologie des entreprises du secteur textile habillement .....	21
2.4 Les bas salaires ne sont plus la source première de la compétitivité .....	29
2.4.1 Perte des avantages de protection commerciale du secteur TH marocain .....	31
2.4.2 L'évolution récente révèle un réel potentiel d'adaptation des exportateurs d'habillement .....	40

2.4.3	Evolution des parts de marché mondial et bas salaires.....	41
2.4.4	La compétition à l'export exacerbe la concurrence interne.....	47
2.4.5	Prix mondiaux, taux de change et partage local de la valeur ajoutée .....	49
2.4.6	Amélioration des gains de productivité : sous-traitance et économies d'échelle	58
2.4.5	Conclusion.....	63
<b>3</b>	<b>Etat des lieux du travail décent dans le secteur Textile Habillement marocain .....</b>	<b>64</b>
3.1	Les structures de l'emploi.....	65
3.1.1	La question du référentiel juridique de la relation de travail.....	66
3.1.2	Education et formation professionnelle.....	75
3.2	Conditions de travail et relations professionnelles .....	82
3.2.1	Les conditions de travail : mesure de l'astreinte globale liée à la charge de travail .....	82
3.2.2	Communication et organisation du travail.....	88
3.2.3	Relations professionnelles .....	93
3.3	Salaires et protection sociale.....	100
3.3.1	Les modalités de réception et de détermination des salaires .....	100
3.3.2	Différenciation régionale des salaires moyens .....	102
3.3.3	Discrimination salariale des femmes.....	103
3.3.4	La protection sociale.....	105
3.4	Conclusion .....	106
<b>4</b>	<b>Contraintes structurelles et facteurs stratégiques pour améliorer les indicateurs de travail décent.....</b>	<b>107</b>
4.1	Le comportement des donneurs d'ordre .....	108
4.1.1	Diversité des relations de sous-traitance .....	108
4.1.2	Le modèle de sous-traitance stabilisée .....	110
4.1.3	Le modèle de sous-traitance à relations distendues.....	111
4.2	Les contraintes structurelles.....	113
4.2.1	Le poids de l'informel .....	113
4.2.2	La saisonnalité des exportations .....	116
4.3	Le modèle de relation employeurs - employés .....	119
4.4	Conclusion .....	124
<b>5</b>	<b>Conclusion générale : Quelles actions pour promouvoir le travail décent ? .....</b>	<b>124</b>
	Bibliographie.....	132

---

## Abréviations et sigles

AGEF : Association des Gestionnaires de ressources humaines et Formateurs  
ALE : Accord de Libre Echange  
AMITH: Association Marocaine des Industries de l'Habillement  
ANAPEC: Agence Nationale pour l'Emploi et les Compétences  
ANQ&O : Agents non qualifiés et ouvriers  
ATAP : Admission Temporaire Avec Paiement  
ATSP : Admission Temporaire Sans Paiement  
BIT : Bureau International du Travail  
C&I : Cadres et ingénieurs  
CCDH: Conseil Consultatif des Droits de l'Homme  
CDD : Contrat de durée déterminée  
CDI : Contrat de durée indéterminée  
CDT : Confédération Démocratique des Travailleurs  
CGEM : Confédération Générale des Entreprises du Maroc  
CGTM: Confédération Générale des Travailleurs du Maroc  
CIMR : Caisse Interprofessionnelle Marocaine de Retraite  
CISL: Confédération Internationale des Syndicats Libres  
CMT : Confédération Mondiale du Travail  
CNRA : Caisse Nationale de Retraites et d' Assurances  
CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale  
COM: Commissions Ouvrières Marocaines  
COS : Comité des Œuvres Sociales  
CSF : Contrats Spéciaux de Formation  
CTL: Confédération des Travailleurs Libres  
CTM: Confédération des Travailleurs du Maroc  
DEA : Diplôme d'Etudes Approfondies  
DFP : Département de la Formation professionnelle  
DH : Dirham  
DRH : Directeur des ressources humaines  
EFP : Etablissement de Formation Professionnelle  
ENPAU : Enquête Nationale sur l'Emploi Urbain  
ESITH : Ecole Supérieure des Industries du Textile et de l'Habillement  
ETAM : Employés, techniciens et agents de maîtrise  
FDIC: Front pour la Défense des Institutions Constitutionnelles  
FPMT : Formation professionnelle en milieu de travail  
FOM : Forces Ouvrières Marocaines  
FRH : Fonction ressources humaines  
GATT : General Agreement on Tariffs and Trade  
GIE : Groupement d'intérêt économique  
GRH : Gestion des ressources humaines  
IGR : Impôt général sur le revenu  
IS : Impôts sur les sociétés  
IT : Inspection du travail  
MEFPDSS : Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle, du Développement Social et de la Solidarité  
MPEP : Ministère de la Prévision Economique et du Plan  
NAM : Nomenclature des Activités du Maroc  
NCNAT ou NCN : Nomenclature de la Comptabilité Nationale base 180

---

## Abréviations et sigles (suite)

NM 00.5.600 : Norme marocaine -Système de management des Aspects sociaux de l'entreprise  
NM 00.5.610 : Norme marocaine - Audit Social généralités  
OCP: Office Chérifien des Phosphates  
ODEP: Office d'Exploitation des Ports  
OFPPT: Office de la Formation professionnelles et de la Promotion du Travail  
OIT : Organisation Internationale du Travail  
OMC : Organisation Mondiale du Commerce  
ONE: Office National de l'Electricité  
PDG : Président directeur général  
PFI : Prélèvement fiscal à l'importation  
PIB : Produit intérieur brut  
PJD: Parti de la Justice et du Développement  
PMI: Petite et moyenne industrie  
PTT: Postes, Télégraphe et Téléphone  
RAM: Royal Air Maroc  
S.N.Pop: Syndicat national populaire  
SAS : Sans appartenance syndicale  
SMAG : Salaire minimum agricole garanti  
SMAS : Système de Management des Aspects Sociaux  
SMIG : Salaire minimum interprofessionnel garanti  
SNIMA : Service de Normalisation Industrielle Marocaine  
SNL: Syndicat National Libre  
SODEA : Société de Développement Agricole  
SOMACA : Société Marocaine de construction automobile  
TH : secteur textile habillement  
TPT : Taux de protection tarifaire  
TQM : Total Quality management  
U.D.T: Union démocratique du travail  
UE : Union Européenne  
UGTM: Union Générale des Travailleurs du Maroc  
UMT: Union Marocaine du Travail  
UMTA: Union Marocaine des Travailleurs Autonomes  
UNFP : Union Nationale des Forces Populaires  
USD : Dollar des Etats-Unis  
USD: Union Syndicale Démocratique  
USFO: Union Syndicale des Forces Ouvrières  
USFP: Union Socialiste des Forces Populaires  
USP : Union Syndicale Populaire  
USTL: Union Syndicale des Travailleurs Libres  
UTS: Union des Travailleurs Syndiqués

---

## Avant-propos

Ce rapport a bénéficié de la coopération avec le projet de recherche-action « Emploi féminin et mise à niveau de l'industrie de l'habillement au Maroc », réalisé au Centre d'Etudes et de Recherche Démographique de Rabat (CERED) et au Centre de Recherche et de Développement International (CRDI) à Ottawa. Cette coopération a donné accès aux bases de données constituées dans le cadre du projet CERED-CRDI. La collecte des données de terrain a bénéficié de l'aide d'une partie des membres de l'équipe, notamment Najate Bouzri, enseignant-chercheur à l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II (Rabat), Aziz Ajbilou, directeur du CERED, avec l'aide de Sanaa Mounir, doctorante, et de Laïla Rhiwi, enseignant-chercheur à l'Ecole Mohammedia des Ingénieurs (Rabat).

L'enquête auprès des travailleurs a été supervisée et conduite par Madame Najate Bouzri qui a participé activement à l'analyse.

Les membres du comité de pilotage de l'étude ont apporté un soutien précieux pour la collecte des données auprès des employeurs, des travailleurs et des administrations, et à travers leurs commentaires et suggestions, qui ont permis d'enrichir les recommandations. Compte tenu de leur nombre, il est impossible de les citer tous ici.

Enfin, ce rapport a bénéficié des orientations et commentaires de plusieurs collègues du Bureau international du Travail, en particulier Ibrahim Awad, Azita Berar-Awad, Abdelaziz Boutaleb, Jean-Paul Sajahau et Corinne Vargha.





---

## Preface



---

## 1. Introduction

Face aux défis posés par la mondialisation et l'ouverture de l'économie marocaine notamment dans le secteur textile habillement (TH), le gouvernement et les partenaires sociaux marocains mettent en oeuvre un programme pilote sur le travail décent, avec l'appui du Bureau International du Travail (BIT).

L'objectif de ce rapport est de montrer que la promotion du travail décent n'est pas seulement un objectif social, mais une approche du développement que les conditions actuelles de compétition sur le marché mondial rendent de plus en plus inéluctable. L'amélioration du dialogue et du climat social, la valorisation des ressources humaines, la création et le maintien d'emplois de qualité, le renforcement de la protection sociale, le développement des compétences et la promotion d'un nouveau type de management et de relations professionnelles, qui combinent efficacité économique et responsabilité sociale sont, non seulement des défis à relever, mais ils doivent devenir les points de convergence des initiatives du gouvernement et des partenaires sociaux pour faire face à la concurrence internationale.

Cette introduction expose, dans un premier temps, le projet pilote sur le travail décent et les raisons du choix du TH comme secteur de référence pour le Maroc. Dans un deuxième temps, elle présente les étapes de l'argumentation en faveur de la promotion du travail décent : les enjeux, en termes d'emploi et de compétitivité, de la mise à niveau sociale du TH marocain, l'état des lieux des conditions de travail, et les contraintes et mécanismes conditionnant la promotion du travail décent. Dans un troisième temps, elle présente, de façon résumée, les sources d'information, les enquêtes, les entretiens et les principales références documentaires utilisées pour l'élaboration du rapport.

### 1.1. Pourquoi un projet pilote sur le travail décent ?

*Le travail décent est un concept initié par le BIT en tant que processus objectif à portée universelle, ...*

L'expression «travail décent » comme objectif prend tout son sens à la lumière de l'environnement économique et social actuel, qui évolue rapidement et est marqué par de fortes disparités.

Dans un contexte d'économie de marché de plus en plus mondialisée, « le travail décent» est proposé par le BIT comme un objectif intégré de développement, valant pour tous les pays et pour tous les travailleurs. Il vise à «améliorer la qualité de la vie des gens - non seulement leur revenu et leur consommation, mais aussi leur capacité de réaliser leurs aspirations». Il est «le point de convergence des quatre objectifs stratégiques de l'OIT, à savoir la promotion des droits au travail, l'emploi, la protection sociale et le dialogue social». Il met l'accent autant sur les possibilités offertes pour générer plus de richesses que sur la manière de les produire et de les partager.

*Le travail décent en tant que méthode de correction des déficits sociaux centrée sur le dialogue social ...*

L'objectif du travail décent est conçu comme une réponse stratégique aux déficits quantitatifs et qualitatifs de l'emploi, et à la précarité sociale. Cette réponse va de pair avec la libération de l'initiative individuelle ou collective, privée ou publique, et le développement de l'entreprise et des établissements de production, conçus comme des espaces de mobilisation organisée de l'énergie créatrice. Elle attribue au développement du dialogue social entre les acteurs du marché, les travailleurs, les employeurs, les

---

producteurs, les consommateurs, les familles, les collectivités locales et les Etats, un rôle pivot pour l'identification et la mise en œuvre des solutions visant à prévenir, ou tout au moins à compenser, les déficits de travail décent induits par les mécanismes du marché.

*... apportant des réponses créatives à des situations spécifiques difficiles.*

Gouvernements, employeurs et travailleurs sont appelés à «faire preuve de créativité pour concilier des intérêts divergents et répondre à la demande d'un travail décent qui leur est adressée par les individus, les familles, et les collectivités dans le monde entier». Le défi de réduire les déficits de travail décent prend tout son sens au regard des conditions spécifiques propres à chaque pays, à chaque secteur d'activité, unité de production ou groupe de travail. Quels que soient la situation et le niveau, il s'agit d'évaluer les risques et les opportunités, d'identifier les rigidités et les obstacles structurels, d'adopter des objectifs et d'identifier des solutions réalistes pour les atteindre, à court, moyen ou long terme.

## **1.2. Pourquoi le projet pilote dans le secteur textile habillement ?**

Le gouvernement du Royaume du Maroc a choisi, en concertation, avec le Bureau International du Travail, d'initier un projet pilote sur le travail décent dans le secteur textile habillement. Ce choix est justifié par plusieurs considérations.

Le secteur textile habillement concentre les grandes questions du développement. C'est un secteur industrialisé, mais dont les activités traditionnelles, telles que l'artisanat domestique de type rural et urbain, l'artisanat de métier urbain et l'artisanat moderne évolutif, se maintiennent et résistent à la concurrence industrielle. Enfin, c'est un secteur qui concentre l'essentiel de l'emploi féminin manufacturier, sous forme de salariat et sous forme de travail indépendant à domicile. Le secteur textile habillement est un secteur ouvert, à la fois exportateur et concurrencé par les importations, qui a bénéficié jusqu'à présent d'une relative protection commerciale. Confronté actuellement à une compétition de plus en plus vive sur le marché mondial et sur le marché national, il est appelé pour y résister à réaliser d'importants gains de productivité. Ces défis mettent en question sa pérennité, et sa contribution à l'emploi et au développement socio-économique du Maroc.

Enfin, le secteur textile habillement s'est révélé être porteur du processus d'industrialisation, à la condition qu'il fasse l'objet de stratégies d'intégration et qu'il consolide sa compétitivité sur le marché mondial, de façon à permettre à des secteurs d'activités relais de se mettre en place pour porter à leur tour la croissance industrielle. Les professionnels du TH se sont engagés à promouvoir l'intégration du secteur, considérant que c'était une condition de sa compétitivité.

## **1.3. Organisation du rapport**

Ce rapport présente les enjeux de la mise à niveau sociale du secteur textile habillement, en terme d'emplois et de compétitivité (chapitre I). Il dresse un état des lieux du travail décent (chapitre II). Il analyse les facteurs qui déterminent l'évolution et les possibilités de promotion du travail décent (chapitre III). Il propose des pistes d'action de nature à compléter le contrat programme adopté par le gouvernement et les professionnels du secteur, fin août 2002 (conclusion générale).

---

## Les enjeux de la mise à niveau sociale

Le premier chapitre sur «les enjeux de la mise à niveau sociale» trace les contours du secteur et présente les activités qui le constituent. Il fait ressortir l'importance du secteur informel dans l'emploi et dans l'approvisionnement du marché intérieur, et le rôle moteur des exportations dans la croissance du secteur. Il établit une carte de la chaîne de valeur du secteur TH, et propose une typologie des entreprises qui permette de mettre en avant les déterminants de la compétitivité du secteur. Il présente le processus de perte des avantages de protection sur le marché intérieur marocain, et l'érosion des avantages préférentiels sur les marchés d'exportation. L'analyse de l'évolution des exportations du Maroc montre l'érosion des avantages de préférence commerciale et la forte atténuation de l'incidence des bas salaires sur le partage des marchés d'exportation du Maroc. La baisse des prix d'exportation, l'évolution peu favorable du taux de change du dirham et les tensions sur le coût salarial intérieur induisent une tendance des exportateurs à occuper une plus grande part du marché intérieur, et font des gains de productivité suffisant la condition du maintien de la viabilité et de la rentabilité des entreprises. Le chapitre conclut en montrant que la mise à niveau, en matière de gestion des aspects sociaux, est la clé de la compétitivité du TH marocain.

## L'état des lieux du travail

Le chapitre 2 dresse un état des lieux sur les conditions du travail dans le secteur textile habillement (TH) marocain, autour de trois axes : les structures de l'emploi, les conditions de travail et les relations professionnelles, les salaires et la protection sociale. Il est introduit par une interrogation sur la signification d'un « état des lieux du travail décent » dans un contexte de diversité structurelle. L'analyse des structures de l'emploi a été fondée sur la recherche de la relation entre les formes d'emploi et les modalités de couverture des risques sociaux qui leur sont associées. L'observation de la répartition de la population active dans le TH, selon les différentes classes d'âge, selon le niveau d'éducation et selon la situation dans la profession, ainsi que l'observation des conditions de recrutement des salariés, de la mobilité des salariés et du niveau de chômage interne, a montré que les formes d'emploi existantes déterminent une hiérarchisation et une segmentation du marché du travail . Les préférences de statut exprimées par les travailleurs vont, par niveau d'attractivité croissant, de salarié du secteur informel, au salarié du secteur industriel formel et aux travailleurs indépendants du secteur artisanal et informel. Ces préférences se retrouvent sous formes d'itinéraires de vie professionnelle : entrée précoce dans la vie active, abandon prématuré du travail salarié, surtout pour les femmes, et travail indépendant durant la deuxième phase de la vie professionnelle. Ces itinéraires définissent des risques, liés au travail des enfants, et des risques associés à la vieillesse des travailleurs. Le secteur informel emploie, à la fois les plus jeunes - aides familiaux et apprentis - et les plus âgés - les travailleurs indépendants - alors que le secteur formel emploie plutôt des travailleurs d'âge moyen. L'analyse de l'itinéraire de vie des travailleurs influence les dispositifs de formation et d'apprentissage, d'une part, et le déficit de couverture du système de retraite des travailleurs du TH, d'autre part.

L'examen des dispositifs de formation professionnelle, et l'étude de la perception des besoins en formation des travailleurs et des entrepreneurs mettent en évidence, d'une part, la diversité des attitudes des employeurs et la forte attente des travailleurs, et d'autre part, la faible efficacité du dispositif d'alphabétisation fonctionnelle mis en place. Le fait que les problèmes d'analphabétisme concernent le secteur formel et informel éclaire d'un jour nouveau les exigences d'une action de mise à niveau, qui doit trouver les moyens de devenir attractive pour les entreprises du secteur informel.

---

Le deuxième axe concerne les conditions de travail et les relations professionnelles. Il montre comment l'astreinte globale pesant sur les travailleurs s'exerce à la fois dans l'atelier, dans l'environnement urbain et dans leur environnement domestique. Il met en relief, pour un grand nombre de travailleuses, la fatigue induite par l'effet des pics d'activité, le niveau élevé des cadences, les durées de travail très élevées et les horaires tardifs. Les travailleuses se plaignent de problèmes de sécurité sur les trajets. Elles subissent souvent, au niveau domestique, des charges de travail très lourdes au regard de l'effort réalisé dans l'usine.

L'analyse des relations de communication dans les entreprises formelles montre un déficit sur le plan des procédures de communication, même dans les entreprises les plus avancées sur le plan des standards sociaux. L'examen des conditions du dialogue dans les entreprises actuelles révèle un degré de méfiance élevé des employeurs vis-à-vis des syndicats, et met en exergue l'importance des conflits conduits par des mouvements de travailleurs sans appartenance syndicale.

Centrée sur les travailleurs salariés, l'observation des conditions de travail et des relations professionnelles suggère des pistes nouvelles pour la mise à niveau du management des aspects sociaux dans les entreprises : amélioration de la gestion de l'environnement urbain du travail, renforcement des mécanismes du dialogue social, développement des capacités des syndicats et des employeurs pour nouer un dialogue social efficient.

Le troisième axe porte sur le processus de formation des salaires et la protection sociale. Il met en relief la différence entre les entreprises qui pratiquent l'audit social et les autres. Celles-ci paient un salaire moyen nettement supérieur au SMIG. Cela n'est pas le cas des travailleurs interrogés dans la rue, appartenant à des unités non connues. L'étude sur les salaires a montré comment ceux-ci sont fonctions de déterminants liés à la nature des entreprises, à l'implantation régionale, à l'expérience professionnelle, au niveau d'éducation et au sexe. La discrimination salariale dont sont victimes les femmes ressort comme une condition structurante de l'emploi. L'enquête menée auprès des salariés a montré une connaissance de la sécurité sociale en progrès par rapport au milieu de la décennie 1990 et, dans les grandes entreprises, une amélioration certaine de la discipline dans les déclarations à la CNSS.

## **Contraintes et mécanismes pour la promotion du travail décent**

Le troisième chapitre essaie de montrer comment deux types de stratégies, déployées par différentes catégories de donneurs d'ordre, peuvent induire des approches contraires sur le management social du potentiel compétitif des entreprises marocaines. Un modèle de comportement conçu sur le court terme, basé sur la compression des coûts et la précarisation du travail, risque de favoriser une descente du secteur formel vers l'informel. L'autre modèle est un modèle d'investissement pour le développement d'un partenariat sur le long terme, basé sur la promotion d'une compétitivité sociale. L'analyse montre comment le poids du secteur informel et l'amplitude des variations saisonnières d'exportations alimentent les risques du marché. Ceux-ci sont reportés sur les entreprises les moins structurées et sur leurs travailleurs.

Une mauvaise appréhension des attentes des travailleurs dans les entreprises les mieux structurées constitue une réelle menace pour le secteur, marqué par la montée des conflits conduits par des mouvements sans encadrement syndical. L'examen des attentes des travailleurs montre un degré de maturité fort, une aspiration effective pour l'amélioration de leur formation, l'amélioration de la qualité pour la fidélisation des clients, et une gestion plus proche des aspects sociaux de la part des dirigeants d'entreprises.

---

## Les recommandations

La conclusion du rapport reprend les recommandations déduites de l'analyse, mais surtout celles qui ont été suggérées et discutées lors d'entretiens avec les entrepreneurs, les travailleurs et les membres du comité de pilotage de l'étude, composé des représentants de l'AMITH, de la CGEM, des syndicats des travailleurs, du Ministère du Commerce et de l'Industrie, et des départements du Ministère de l'emploi, de la formation professionnelle et de la solidarité sociale.

### 1.4. Les sources d'information

L'information utilisée dans les différents chapitres de ce rapport est basée sur le traitement des données de la comptabilité nationale marocaine, sur les données brutes de l'Office de change et du Centre de Commerce International (des Nations Unies), sur les données du Fonds Monétaire International, sur des données brutes fragmentaires issues de l'enquête du ministère du commerce et de l'industrie, sur le fichier «salariés» de la CNSS, pour l'année 2000, sur les données brutes de l'enquête emploi 1999 (Direction de la Statistique), et sur une enquête spécifique, effectuée en janvier 2003, portant sur plus d'une centaine de salariés et sur une quinzaine d'entreprises. Les résultats de cette enquête, présentés dans le chapitre 2, sont référencés «Enquête 2003».

## 2. Les enjeux : la relation compétitivité / emploi

Le destin des activités orientées vers le marché intérieur et vers l'exportation est lié. Le secteur exportateur exerce des effets de modernisation sur le secteur produisant pour le marché intérieur. Ce dernier alimente le secteur exportateur en main d'œuvre et lui sert, de diverses façons, de «force d'appoint» pour répondre à une demande extérieure sujette à des fluctuations saisonnières et conjoncturelles.

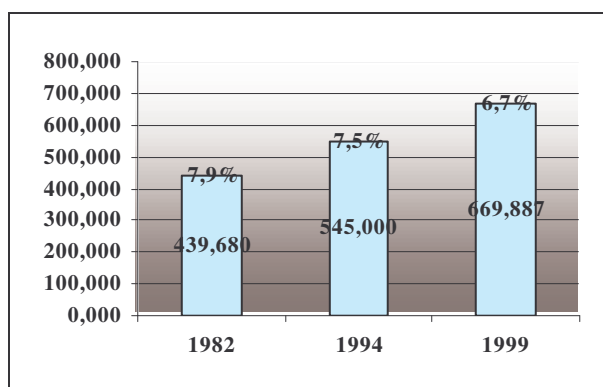
Les activités orientées vers l'exportation jouent le rôle de moteur de la croissance du secteur, alors que les activités orientées vers le marché intérieur et le secteur informel assurent la fonction de réservoir d'emploi et de source de revenu pour la majeure partie de la population employée dans le secteur.

Les unités relevant du monde domestique et artisanal fournissent près de deux tiers de l'emploi dans le secteur. Les travailleurs à domicile, sauf pour quelques cas rares dans la broderie, travaillent pour le marché local. Dans le secteur informel localisé, on observe une évolution marquée vers des formes d'emploi salarial et le développement d'une production destinée à des clients du secteur formel, dédiée indirectement à l'exportation.

### 2.1 Importance du secteur textile – habillement dans l'emploi

Sur une population active de 10 millions de personnes observée en 1999, le secteur textile habillement représente 784 492 personnes, dont 681 972 dans la fabrication. La fabrication d'articles textiles et habillement pourvoit à l'emploi de 6,8% de la population active et à 17,2% de l'emploi féminin.

**Graphique 1 - Contribution du secteur textile habillement à l'emploi total**



Source: Recensements 1982 et 1994- Enquête Emploi 1999. Au haut des barres, le pourcentage dans l'emploi global ; au centre des barres, l'effectif employé dans le TH

Le poids de la population active occupée dans la fabrication de produits textile habillement a baissé entre 1982 et 1999, passant de 7,9% en 1982 à 6,7% en 1999. Cette baisse est due à une augmentation de la population active occupée globale plus rapide, durant la période 1982 -1999.

La population active occupée a crû en moyenne de 3,4%, et celle du textile habillement de 2,5%. La croissance a été encore plus rapide sur la période 1994-1999, avec pour l'emploi global un taux de croissance annuel moyen de 6, 1% et pour le textile habillement un taux de croissance moyen de 4,1%.

### **2.1.1 Nature des activités du secteur textile – habillement**

Nous avons effectué un regroupement des activités du secteur textile habillement correspondant au champ de l'étude, et retenus deux branches : la branche textile, où nous avons distingué trois sections, la filature et le tissage, qui fabrique les matériaux de base, la fabrication d'articles textiles, le tapis et «autres articles» qui confectionne des articles non destinés à l'habillement, et la branche habillement. La branche commerce est évoquée pour donner une idée complète du contour de la chaîne de la marchandise dans le pays.

Ce découpage, basé sur la Nomenclature des Activités du Maroc (NAM), ne recoupe pas celui de la Nomenclature de la Compatibilité Nationale base 180 (NCNAT). La principale distinction est que les activités de production de vêtements de bonneterie sont classées avec la branche textile, et non avec la branche habillement. Pour la NAM, la fabrication d'articles à maille «ne concerne que la fabrication d'articles tricotés en forme. Sinon, il s'agit d'articles de confection relevant de la branche 18». Ainsi, dans la classe 17.7, on trouve les articles chaussants et les pull-over, cardigans, chandails, gilets, etc.

Ainsi, avec le découpage effectué, nous avons distingué parmi 785000 personnes, environ, employées en 1999 dans le secteur textile habillement, dont 430 000 dans la branche fabrication d'habillement (articles en maille, vêtements en cuir, vêtements de dessus et de dessous à partir d'étoffes de chaîne et trame et d'étoffes de bonneterie, sportswear et vêtements traditionnels).



### **Encadré 1 – Présentation des branches d'activité du secteur textile habillement**

Au moins quatre nomenclatures décrivant les activités de la branche textile habillement ont été utilisées dans ce travail. Le Ministère du Commerce et de l'Industrie a utilisé, jusqu'en 2002, la Nomenclature de la Comptabilité Nationale base 1980 (NCNAT). L'Office des Changes, qui établit les statistiques du commerce extérieur, l'utilise toujours. La CNSS utilise une nomenclature propre à elle. La Direction de la Statistique utilise la Nomenclature des Activités du Maroc (NAM). C'est celle-ci que nous adopterons comme référence principale, car elle s'impose comme la référence commune. Néanmoins, pour bien souligner l'importance des activités de fabrication d'habillement destinées au consommateur final, nous avons modifié le contenu des branches de la NAM.

Cette nomenclature distingue deux branches : industries textiles (17) et industries de l'habillement et des fourrures (18). La branche (17) industrie textile comprend la filature (17.1), le tissage (17.2), l'ennoblissement textile (17.3), la fabrication d'articles textiles (17.4), dont linge de maison, articles pour l'industrie, le camping, les sacs, les drapeaux, etc.; la fabrication de tapis et autres industries (17.5), dont corderie, filet, étoffes non tissées, tulles, passementerie ; la fabrication d'étoffe à maille (17.6) et la fabrication d'articles à maille (17.7), dont chaussettes et pulls. La branche (18) comprend la fabrication de vêtements en cuir (18.1), la fabrication de vêtements en textile (18.2) et l'industrie des fourrures (18.2). La section (18.2) concentre une grande partie de l'emploi du secteur. Elle comprend les sous-sections suivantes : la fabrication de vêtements de travail (18.21), la fabrication de vêtements sur mesure (18.22), la fabrication industrielle de vêtements de dessus (18.23), la fabrication industrielle de vêtements de dessous (18.24), la fabrication d'autres vêtements et accessoires (18.25), et la fabrication artisanale de vêtements (18.26).

La branche tapis (et autres articles) regroupe 68 000 personnes environ, dont 48 600 dans le tapis artisanal et 15 000 dans le tapis moderne. La branche «autres articles textiles» regroupe les travailleurs des activités de confection non destinées à l'habillement (103 000). Il s'agit pour plus des ¾ de travailleurs à domicile.

La branche filature et tissage regroupe 79 300 personnes, dont 66% environ de travailleurs non salariés, engagés surtout dans la filature et le tissage artisanaux de la laine.

La branche commerce de produits textile habillement comprend 103 000 personnes, dont plus de 100 000 dans le commerce de détail.

### **2.1.2 Le secteur informel assure la part prépondérante de l'emploi avec une prédominance de l'emploi informel et du travail féminin à domicile**

Nous établissons une distinction entre les emplois du secteur informel et ceux du secteur formel. Nous considérons que ces derniers sont les emplois étudiés par l'enquête du Ministère du Commerce et de l'Industrie.

Le secteur textile habillement est constitué de plusieurs catégories d'unités relevant de deux mondes de production : le monde de production artisanal, qui repose, suivant la classification donnée par le Livre Blanc de l'Artisanat et des Métiers, sur l'expertise individuelle et la dextérité manuelle du producteur et qui regroupe des travailleurs à domicile et des travailleurs indépendants, et le monde de production industriel (voir pour plus de précisions l'encadré n°2).

Ce dernier regroupe un ensemble disparate d'entreprises employant des travailleurs salariés, comprenant des microentreprises, des PME et des grandes entreprises industrielles au sens moderne du terme. On peut, au sein du monde industriel, distinguer les entreprises qui tiennent une comptabilité légale de celles qui ne le font pas. Ces dernières sont classées par la Direction de la Statistique comme des entreprises informelles. Nous reprendrons cette définition comme référence principale, dans la mesure où les entreprises qui disposent d'une comptabilité formelle auprès des autorités fiscales sont, en général, celles

qui sont affiliées à la CNSS et suivies par l'enquête du Ministère du Commerce et de l'Industrie. D'une façon générale, les contours du secteur informel seront tracés par défaut, en raison de l'absence de données statistiques directes relatives à la distinction de référence (à savoir tenue, ou non, d'une comptabilité fiscale).

Nous établissons le poids du secteur informel en déduisant l'emploi formel de l'emploi total, observé par les recensements de la population de 1982 et 1994, et par l'enquête emploi de 1999.

#### **Encadré 2 - Observations préliminaires sur la nature institutionnelle des unités**

**Les unités économiques constituant le secteur textile habillement se différencient sur les plans technique, commercial et institutionnel.** Toutes les unités, pour faire face à la concurrence et répondre à la demande des consommateurs, s'adaptent au niveau productif, suivant les moyens financiers et humains dont elles disposent. Leurs coexistences les mettent en interaction. Celle-ci se présente sous la forme de relations de complémentarité, lorsqu'elles échangent entre elles des biens ou des services, ou de concurrence, lorsqu'elles offrent à la même clientèle des biens ou des services comparables, ou lorsqu'elles utilisent les mêmes catégories de matières premières, d'intrants ou de forces de travail. Des rapports asymétriques de domination et d'interdépendance se nouent entre elles.

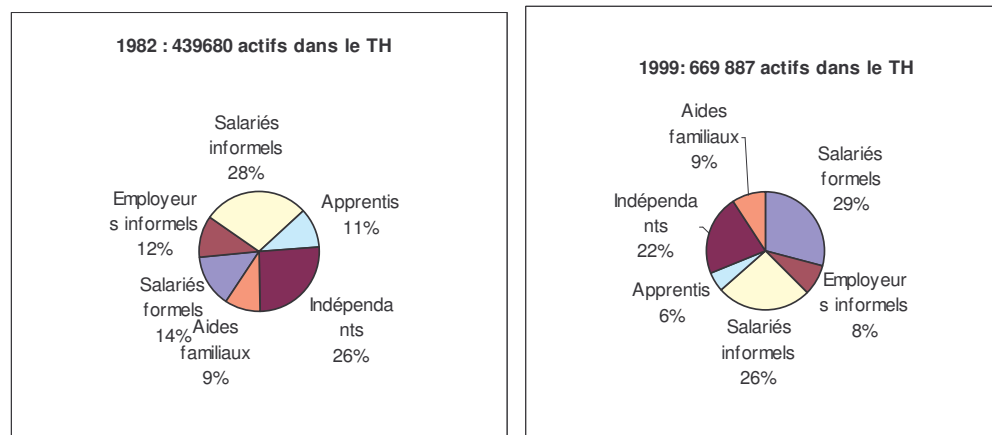
**Les unités du secteur textile habillement au Maroc relèvent de plusieurs formes institutionnelles** coexistant au sein de l'économie marchande : le monde des travailleurs à domicile, celui des travailleurs indépendants disposant d'un local spécifique, dédié à l'activité marchande, et celui de l'entreprise industrielle, salariale et capitaliste. Plusieurs autres regroupements des unités constituant ce secteur sont possibles. Orientées vers la fabrication de marchandises et l'offre de services marchands, les unités économiques se différencient, au-delà de la dimension institutionnelle, selon leur degré de «technicité», l'orientation vers l'exportation et/ou vers le marché intérieur, le degré de respect de la législation et la production de produit fini ou de service à façon. Aussi, serons nous amenés, pour décrire le secteur, à distinguer le secteur artisanal (où l'opérateur est à la fois agent de conception et agent d'exécution), du secteur industriel (où l'opérateur du travail de conception est distinct de l'opérateur d'exécution), du secteur exportateur, du secteur orienté vers le marché local, des sous-traitants (offrant des services de transformation) des producteurs (réalisant des produits finis), et le secteur «formel», comprenant les unités dont le mode de mobilisation des ressources productives (capital et travail) est conforme aux normes canoniques dominantes, du secteur «informel», comprenant les unités incapables ou non désireuses de se soumettre à ces normes.

**Les entreprises relevant du monde domestique et artisanal** valorisent souvent, dans l'activité de transformation, un savoir-faire traditionnel. Cependant, elles utilisent de plus en plus des méthodes de production modernes, des outils perfectionnés (machines à coudre) et de l'énergie électrique. Elles s'engagent dans de nouvelles relations marchandes : la production se déplace du service au client, à la production de marchandises en série, pour des commerçants. Elles se mettent à recruter des salariés en plus de la main d'œuvre familiale. Cette évolution affecte différemment ces unités. Seules quelques unes travaillent indirectement pour l'exportation et/ou deviennent des sociétés. Pour la majorité d'entre elles, leur activité reste orientée vers le marché intérieur, leur gestion est liée à celle du patrimoine de la famille du propriétaire, leur effectif employé est de petite taille, et l'essentiel du revenu qu'elles distribuent un solde d'exploitation. Même si le salariat est, pour beaucoup d'entre elles, une forme d'emploi indispensable, il n'est jamais la forme dominante.

**Les entreprises industrielles sont capitalistes et salariales.** Désigner une entreprise industrielle comme capitaliste indique qu'elle a une existence propre en tant que personne morale, dont la responsabilité est circonscrite à son capital social, impliquant une gestion de son patrimoine distincte du patrimoine familial de ses propriétaires. La désigner comme salariale signifie que ses travailleurs sont employés dans le cadre d'un contrat de travail rémunérant la location de leur temps de travail par un salaire. Un salaire est le revenu d'un travail dont le montant est fixé préalablement à la vente du produit de ce travail. Son paiement est assuré, sur le plan juridique, indépendamment de la réalisation du produit marchand du travail salarié. Les entreprises industrielles sont les seules à pouvoir travailler directement pour des clients étrangers. Nombre d'entre elles travaillent surtout pour le marché intérieur. Elles sont aussi celles qui réussissent à élaborer une comptabilité conforme aux règles fiscales, et à s'affilier au système de sécurité sociale. Celles d'entre elles qui s'acquittent régulièrement de leurs obligations fiscales et de leurs cotisations à la sécurité sociales forment le «secteur formel».

**Nous définissons donc le secteur informel en deux composantes :** l'ensemble des unités relevant du monde domestique et artisanal, d'une part, et l'ensemble des entreprises et fractions d'entreprise relevant du monde industriel évitant de façon courante de se soumettre aux règles de la fiscalité et de la sécurité sociale, d'autre part. Le secteur informel est, soit exportateur indirect, soit producteur pour le marché intérieur.

**Graphique 2 - Effectifs employés dans le textile habillement selon le caractère formel ou informel de l'activité et le statut dans l'emploi en 1982 et 1999**

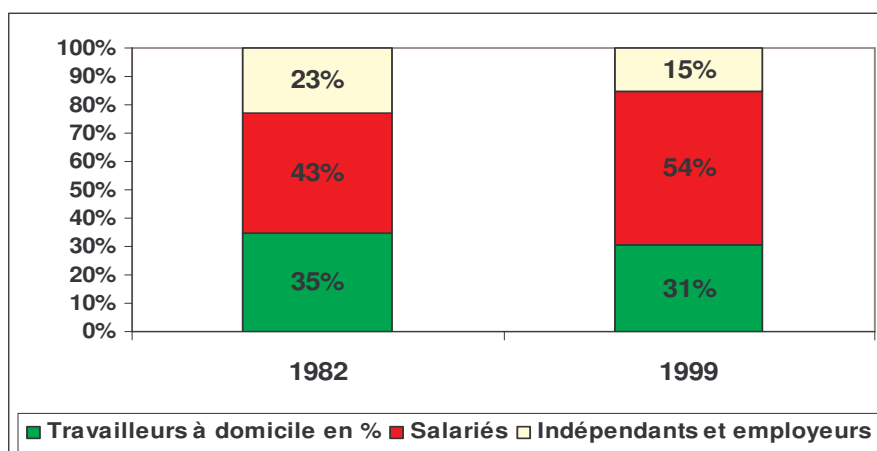


Source: Recensement 1982 - 1/60ème ; recensement 1994 - 1/100ème ; Enquête Emploi 1999 ; Enquêtes MCI exercices 1982-1994 et 1999

Suivant la définition retenue ci-dessus, le secteur informel représente plus de 70% des emplois assurés par le secteur TH. L'effectif des travailleurs à domicile est supérieur à celui des travailleurs industriels. Dans le secteur informel, nous distinguons deux compartiments d'emploi : les travailleurs à domicile, comprenant des indépendants et des aides familiaux, et le secteur informel localisé, regroupant des indépendants, des employeurs et des salariés.

Dans le secteur formel, la quasi-totalité (plus de 99,5%) des emplois sont salariés. Le poids du secteur formel s'est renforcé entre 1982 et 1994, passant de 63 000 à 172 000 emplois, pour atteindre près de 196 000 emplois en 1999. Cette évolution résulte d'une croissance de l'emploi tirée par les entreprises exportatrices. Cependant, entre 1994 et 1999, le poids relatif de l'emploi du secteur formel a baissé de 31,6% à 29,2%. Cette évolution pourrait être expliquée par l'effet conjugué, sur la demande d'emploi des entreprises formelles, des gains de productivité et de la décélération de la croissance de l'activité exportatrice. Sur la période observée (1982-1999), on constate une progression du poids du salariat et une régression relative du travail domicile. La progression du salariat s'est effectuée au détriment des indépendants avec local et ambulants, des travailleurs à domicile et des apprentis. Le nombre des apprentis est passé de 46 000 à 37 000 sur la même période. L'effectif des salariés du secteur formel a triplé sur la période, alors que celui des salariés du secteur informel n'a augmenté que de 30%. La branche habillement concentre le plus d'employés (plus de 250 000) et une proportion de salariés de 58,6%.

**Graphique 3 - Progression du salariat et régression du travail indépendant, localisé et à domicile, dans le secteur textile habillement entre 1982 et 1999**



Source: D'après le recensement général de la population 1994 et l'enquête emploi 1999 – Direction de la Statistique

Fait marquant après 1994, la structure de l'emploi informel a évolué en faveur du travail à domicile. De 1994 à 1999, le poids des aides familiaux et des travailleurs à domicile a augmenté, alors que celui des apprentis a diminué. On observe 78 000 emplois à domicile additionnels. La moitié est constituée d'aides familiaux. L'effectif de ces derniers a triplé entre 1994 et 1999. En 1999, les travailleurs à domicile représentent 30,5% de l'emploi de l'ensemble du secteur TH, et près de 79% dans la fabrication d'articles textiles, 55% dans le tapis et 54% dans la filature et le tissage.

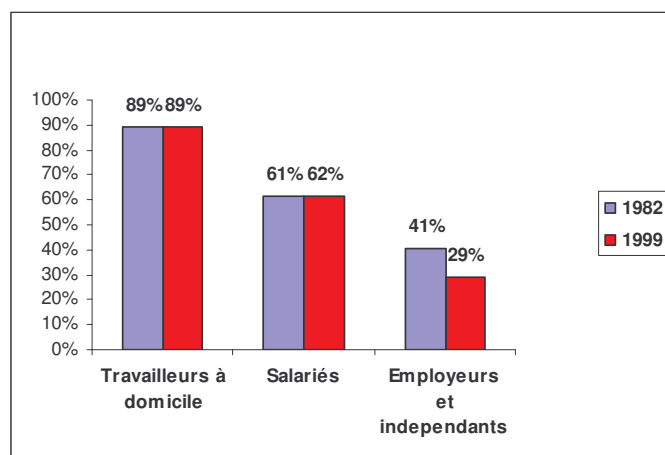
**Tableau 1 : Indicateurs de la structure de l'emploi selon les branches du textile habillement en 1999**

	Filature et tissage	Fabrication articles textiles	Tapis et autres articles	Habillement	Commerce Textile-Habillement	Total
Effectif global	79 333	103 302	67 724	430 613	103 520	784 492
Part dans l'emploi (%)	10.1	13.2	8.6	54.9	13.2	100.0
% féminin	67.0	91.7	90.7	58.6	8.7	60.0
% à domicile	53.7	78.8	54.5	18.2	0.1	30.5
% salarié	30.3	25.7	23.3	58.2	25.2	42.1
% indépendants et aides familiaux	67.3	66.1	73.4	32.6	64.8	50.2

Source : Direction de la Statistique - Enquête Emploi 1999

La part de l'emploi la plus importante relève de l'activité de fabrication de produits de l'habillement. Celle-ci, avec 430 000 actifs occupés, représente 55% des emplois (y compris le commerce de produits TH) et 63% des emplois manufacturiers du secteur.

**Graphique 4 – Evolution du pourcentage de femmes selon le statut dans la profession**



Source: RGPH 1982 et Enquête sur la population active et l'emploi 1999 – Direction de la Statistique

Le caractère féminin du salariat a été accentué. La part des femmes salariées dans le monde salarié et marchand localisé est passée de 56,2% en 1982 à 61,1% en 1999. Le travail à domicile reste spécifiquement féminin : 90% des travailleurs à domicile sont des femmes. Cette proportion s'est maintenue durant les deux décennies.

**Tableau : 2 Effectif des travailleurs dans le secteur de l'habillement selon le statut dans l'emploi, le type de secteur et le sexe en 1982 et 1999**

	1982			1999		
	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total
Monde salarial et marchand	117180	160500	277680	192330	266124	458454
Employeurs	3660	720	4380	12215	1184	13399
Salariés	82620	106200	188820	143616	225464	369080
Indépendants avec local	22260	15840	38100	24720	14190	38910
Apprentis	8640	37740	46380	11779	25286	37065
Indépendants ambulants	4080	4020	8100	2447	657	3104
Travailleurs à domicile	16440	137460	153900	23030	185299	208329
Indépendants à domicile	10620	102480	113100	12852	133524	146376
Aides familiaux	5820	34980	40800	10178	51775	61953
<b>Total</b>	<b>138900</b>	<b>304560</b>	<b>443460</b>	<b>218623</b>	<b>460946</b>	<b>679569</b>

Source : Direction de la Statistique - Enquête Emploi 1999

En 1999, alors que les femmes ne représentent que 26,8% de l'emploi dans les autres secteurs d'activité, elles représentent 67,8% de l'emploi dans le secteur de fabrication textile habillement.

Parmi les branches du secteur textile habillement, ce n'est pas la branche de l'habillement qui emploie le plus de femmes avec 58,6%. Le pourcentage de femmes est plus élevé dans les autres branches (plus de 90% dans le tapis et la fabrication d'articles textiles et 67% dans la filature tissage).

## 2.2 Le secteur formel dégage l'essentiel des revenus

Quels produits sont offerts et demandés sur le marché local ? Selon quels volumes et quelles évolutions? Lesquels sont exportés? Lesquels sont destinés au marché local?<sup>1</sup> Quel est le poids des secteurs formel et informel?

Afin de répondre à ces questions, nous nous sommes référés aux comptes nationaux publiés, pour l'année 1998, pour analyser la structure de l'offre locale de produits textiles et l'origine des produits destinés à la demande locale.

### 2.2.1 Evolution de l'offre et de la demande dans le secteur habillement de 1980 à 1998

Les ressources du secteur (compte non tenu de la fiscalité et des marges commerciales et de transport) sont composées de la production et des importations.

Tableau 3 : Caractéristiques de la production et du marché intérieur en 1998 (en millions de dirhams)

Branches	Production	Importations	Marché intérieur	Exportations	Taux d'exportation
<b>Textile</b>	<b>10749</b>	<b>15452</b>	<b>7447</b>	<b>3302</b>	<b>31 %</b>
Filature	2487	1178	2372	115	5 %
Tissage	2465	9298	2041	424	17 %
Ennoblement textile	318		318		0 %
Fabrication d'article textile	1701	82	1392	309	18 %
Fabrication d'étoffe à maille et autres articles	2338	1561	222	2116	91 %
Fabrication de tapis et moquette	701	7	462	239	34 %
Fabrication d'autres articles en textiles	739	1625	640	99	13 %
<b>Industrie de l'habillement</b>	<b>29778</b>	<b>1701</b>	<b>7487</b>	<b>22291</b>	<b>75 %</b>
<b>Total Industrie textile habillement</b>	<b>40527</b>	<b>15452</b>	<b>14934</b>	<b>25593</b>	<b>63 %</b>

Source : Direction de la Statistique - Comptes nationaux 1998

La production offerte sur le marché intérieur atteignait en 1998 près de 40,5 milliards de DH, les exportations représentaient 63%. L'industrie de l'habillement représente les trois quarts de la production du secteur, plus de 87% des exportations et 50% de l'offre destinée au marché local.

Les importations (15,4 milliards) sont constituées principalement de tissus (9 milliards de DH), d'étoffes et articles de bonneterie (1,56 milliards de DH) et de fils (1,2 milliards de DH).

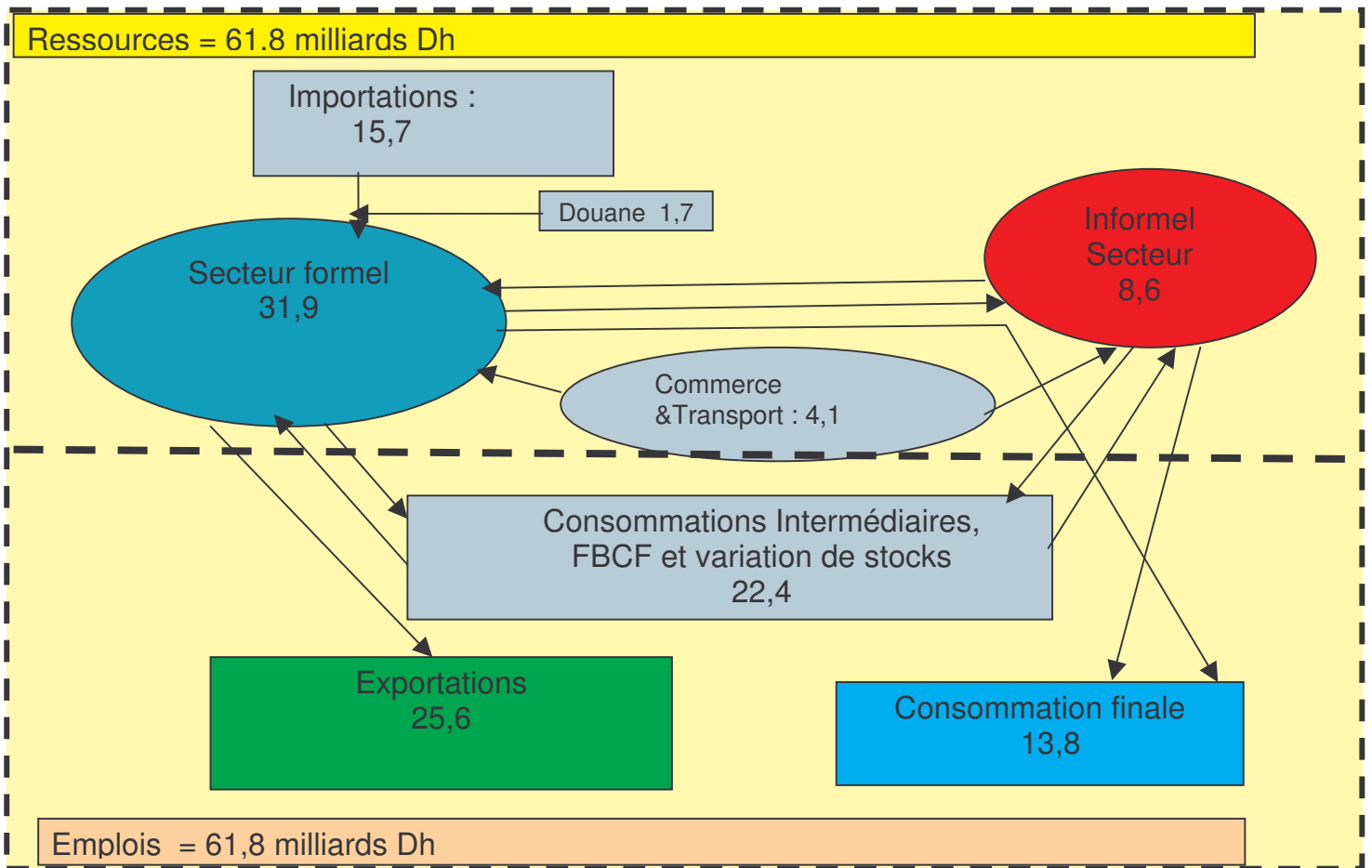
<sup>1</sup> On peut répondre à la question à partir d'une logique « produit » ou d'une logique « activité ». Dans les deux cas, nous utiliserons des agrégats basés sur les nomenclatures couramment utilisées. Pour les produits destinés au marché local, nous nous baserons sur le découpage retenu par l'Enquête Nationale sur le Niveau de Vie des Ménages, de 1998-9, et pour les produits destinés à l'exportation nous recourrons au découpage en produits remarquables établi par l'Office des Changes. Selon les besoins de l'analyse, nous ferons appel, selon les contraintes de disponibilité des données à la NCN (nomenclature de la Comptabilité nationale base 180) ou à la NAM (Nomenclature des activités Marocaines), ou encore au Système Harmonisé de classification des produits objet d'échange extérieur, établi par l'Organisation Mondiale du Commerce, en retenant dans chaque cas le niveau de désagrégation jugé pertinent.

L'ensemble des ressources générées par l'activité du secteur est passé de 10,6 milliards DH à 61,8 milliards entre 1980 et 1998. Les importations (droit et taxes comprises), constituées principalement de matières premières destinées aux consommations intermédiaires, sont passées de 19% à 28% de l'offre locale.

Le secteur formel, défini selon le concept adopté par la Direction de la Statistique comme l'ensemble des entreprises pratiquant une comptabilité légale de leur activité, dégage 31,9 milliards et le secteur informel 8,6 milliards.

**Graphique 5 - Equilibre Ressources - Emplois du secteur textile habillement en 1998**

(Chiffres en milliards de dirhams)



L'importance du secteur informel n'est pas seulement quantitative. Ce secteur établit des relations d'échange avec le secteur formel et contribue de façon indirecte à l'alimentation des exportations et à l'approvisionnement du marché local, en fournissant des biens et services intermédiaires au secteur formel.

**Tableau 4 : Equilibre entre l'offre et la demande des produits textile habillement sur le marché marocain en 1980 et en 1998 (en millions dirhams courants)**

<b>Ressources</b>	<b>1980</b>	<b>1998</b>	<b>Emplois</b>	<b>1980</b>	<b>1998</b>
Production	7203	40527	Consommations intermédiaires	3684	21937
Secteur formel local	3508	31882	Consommation finale intérieure	6002	13786
Secteur informel	3694	8645	Fournie par le secteur formel	3877	8041
Importations	1004	15452	Fournie par le secteur informel	2184	5745
Droits de douane, impôts et subventions	369	1752	Investissement brut et variation de stocks	-38	518
Marges commerciales et de transport	2006	4103	Exportations		
<b>Total Ressources</b>	<b>10582</b>	<b>61834</b>	<b>Total Emplois</b>	<b>10582</b>	<b>61834</b>

Source : Direction de la Statistique – Administration du Plan. Comptes nationaux et enquête de structure 1998

La demande globale du secteur est constituée de plus du tiers en consommations intermédiaires. Cette proportion est restée à peu près inchangée, avec une légère baisse. La part de la consommation finale intérieure est passée de près de 57% à 22% de la demande globale. Les exportations sont passées de 9% à 41% de la demande globale. Elles représentent, en 1998, presque le double de la demande finale adressée au secteur (64%).

### **2.2.2 Croissance des exportations dans le cadre de chaînes de production globalisées**

Cette croissance des exportations a été réalisée dans le cadre des régimes en douane. Ceux-ci ont été instaurés à la fin des années 60. Le développement des exportations de textile habillement résulte, pour l'essentiel, de la délocalisation de la production d'habillement européenne. Celle-ci a été effectuée dans le cadre des régimes d'exportation en sous-traitance et en co-traitance.

Un sous-traitant est un façonnier qui transforme la matière première de son client. Un co-traitant est un producteur qui s'entend avec son client sur les spécifications du produit, avant de le produire dans le cadre de commandes. Il est propriétaire des matières premières. On assimile le régime de la sous-traitance au régime en douane de l'Admission temporaire sans paiement et le régime de la co-traitance au régime en douane de l'admission temporaire avec paiement.

#### **Encadré 3 - Régimes en douane**

Les marchandises importées entrent au Maroc sous différents régimes en douane. Le régime le plus courant est celui de la mise à la consommation. Les marchandises sont livrées à l'utilisateur marocain après que l'importateur ait acquitté les droits et taxes à l'importation. Cette catégorie représente, en 2001, 70% de la valeur des marchandises entrées sur le territoire marocain sous le contrôle de la Douane. Le reste des produits est admis à entrer sur le territoire marocain sous le «régime de l'Admission Temporaire», destinés à la réexportation et admis en franchise de douane. Les importateurs des produits sont tenus de verser une caution ou de fournir des garanties financière ou morales pour être autorisés à introduire ces marchandises sans acquitter les droits d'importation.

On distingue deux catégories de marchandises importées sous le régime de l'Admission Temporaire. La première catégorie est composée des marchandises qui appartiennent à des exportateurs installés au Maroc, qui sont propriétaires de leurs marchandises et qui paient leurs fournisseurs pour pouvoir acquérir ces marchandises. On les appellera Importations sous «Admission Temporaire avec paiement», en abrégé ATAP.

La seconde catégorie est composée des marchandises qui appartiennent à des clients d'industriels installés au Maroc. Ce sont les fournisseurs étrangers qui sont propriétaires de ces marchandises. Les importateurs marocains ne sont à ce titre que des prestataires de service (opération de transformation). Ils ne paient pas à leurs fournisseurs la valeur de ces marchandises dont ils ne sont pas propriétaires. On appellera cette catégorie de marchandises Importations sous «Admission Temporaire sans paiement», en abrégé ATSP.



Durant les 12 dernières années (1990-2001), le volume des exportations sous ATSP (sous-traitance) a été multiplié par quatre, alors que celui des exportations en co-traitance a quasiment stagné.

**Tableau 5 : Echanges extérieurs du secteur textile habillement selon les régimes en douane**

En million dirhams	1999	%	2000	%	2001	%
<b>Importations</b>	<b>17136</b>	<b>100.0</b>	<b>17986</b>	<b>100.0</b>	<b>20135</b>	<b>100.0</b>
Admission temporaire avec paiement	3111	18.2	311	18.4	3757	18.7
Admission temporaire sans paiement	12197	71.2	12943	72.0	14222	70.6
Mise à la consommation	1828	10.6	1732	9.6	2157	10.7
<b>Exportations</b>	<b>25837</b>	<b>100.0</b>	<b>26564</b>	<b>100.0</b>	<b>28010</b>	<b>100.0</b>
Admission temporaire avec paiement	7211	27.9	7398	27.8	7986.3	28.5
Admission temporaire sans paiement	18303	70.8	19745	72.1	19649	70.2
Exportations sous le régime général	323	1.3	21	0.1	374	1.3

Source : Administration des douanes et impôts indirects

La co-traitance génère plus de revenu par unité exportée que la sous-traitance. Pour l'année 1999, par exemple, près de 70,8% des exportations du secteur textile habillement sont réalisées en ATSP (Admission temporaire sans paiement), c'est à dire dans le cadre de contrats de sous-traitance donnés par des clients étrangers, soit 18,3 milliards de DH, soit, si on déduit la marchandise appartenant aux donneurs étrangers, 12,2 milliards de DH, et une valeur ajoutée de 6,1 milliards de DH, Pour trois dirhams exportés sous ATSP, le travail à façon de sous-traitance génère 1 dirham de revenu national.

Les exportations réalisées en cotraitance, dans le cadre de l'ATAP représentent 7,4 milliards de DH. Sur une valeur importée de 3,11 milliards de DH, les exportations sous ATAP ont une valeur ajoutée de 4,1 milliards de DH. Pour 2 dirhams exportés, plus de 1 dirham de revenu national<sup>2</sup>.

### **2.2.3 Le marché local du textile habillement : d'importantes perspectives de croissance**

La consommation finale intérieure constitue un débouché essentiel. Avec la réduction de la protection non tarifaire, la captation de la demande finale intérieure par des producteurs nationaux devient un enjeu de compétitivité et une condition pour prévenir une crise de l'emploi dans le secteur.

<sup>2</sup> La co-traitance s'appuie sur des activités de tissage et/ou de filature en amont de la confection. Elle présente l'avantage de réduire les délais d'approvisionnement et d'assurer une offre plus réactive à la demande.

**Tableau 6 : Répartition de la demande finale adressée aux producteurs locaux du secteur formel et du secteur informel et aux importations en 1980 et en 1998**

Destination de la demande finale	1980	%	1998	%
<b>Demande totale (millions DH)</b>	6002	100	13786	100
▪ Dont adressée aux producteurs locaux	5942	99	13035	95
- du secteur formel	3817	64	7090	53
- du secteur informel	2124	35	5745	42
▪ Dont adressée aux importations	60	1	751	5

Source : Estimation d'après les équilibres Ressources Emplois et les TES de 1980 et de 1998– Direction de la Statistique

Le marché intérieur représente plus du tiers de la demande finale adressée aux producteurs de la branche habillement. La demande finale locale de produit textile – habillement avoisinait, en 1998, 13,8 milliards de DH, dont 11 milliards de produits de la branche habillement. Le secteur formel, représente 7,2 milliards de DH, et le secteur informel 5,7 milliards de DH. La faible contribution directe des importations à l'alimentation du marché local en bien d'habillement (751 millions DH, soit 5% de la demande de consommation finale locale)<sup>3</sup> s'explique principalement par un niveau de protection élevée du marché intérieur.

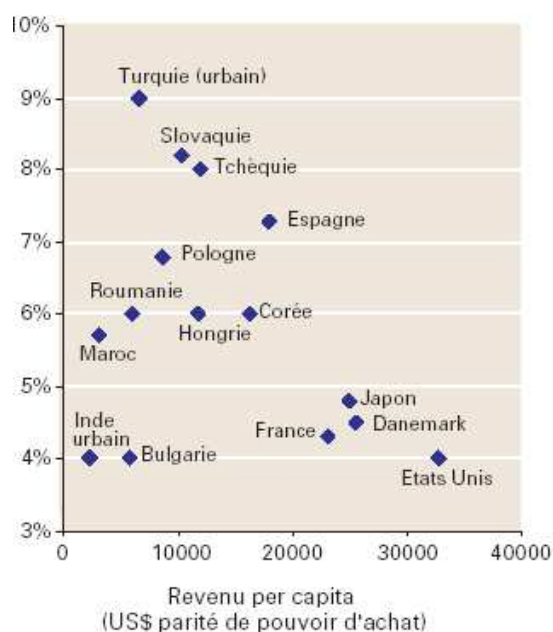
La consommation urbaine de produit d'habillement constitue 72% de la dépense finale intérieure. La population rurale qui représente 46% de la population totale, dépense à peine 258 DH par an et par habitant en produits d'habillement, sur une dépense totale annuelle moyenne de 5085 DH, soit 5,1% de leur budget. Avec 578 DH de dépense par personne, les habitants des villes consacrent une proportion à peine plus élevée de leur dépense totale, soit 5,7% sur 10152 DH par habitant, en moyenne.

La demande urbaine de produits d'habillement est croissante et est liée à l'amélioration du niveau de vie de la population. Elle évolue (en vertu de la loi d'Engel) plus rapidement que la demande globale, et tend à se substituer à la demande de produits alimentaires.

Ainsi, comme le montre le graphique ci-dessous, la dépense moyenne par habitant est appelée à augmenter, pour atteindre un niveau voisin de celui de la Turquie. Seuls les pays ayant un certain niveau de développement connaissent une baisse de la part de la dépense consacrée à l'habillement.

<sup>3</sup> Cette contribution est probablement sous-évaluée à cause des importations de friperie entrées en contrebande. Nous avons admis par hypothèse que les importations destinées à la demande finale locale transitent par le secteur formel. Cette hypothèse est discutable, car il existe une contrebande de produits de luxe colportés par des petits passeurs et vendus pignon sur rue dans les grandes villes. En l'absence d'étude de ce phénomène, nous n'avons pas redressé les statistiques établies par la Comptabilité Nationale qui n'intègrent pas ce phénomène.

**Graphique 6 - Dépenses d'habillement et niveau de développement**



Source: Chaponnière J-R, «Le textile habillement dans les pays méditerranéens et les PECO» Ministère des Finances – DREE – France, Déc. 2002

Cette observation montre que les grands marchés, une fois le processus de délocalisation saturé, tendront à être substitués par ceux de pays nouvellement industrialisés tels que la Turquie et la Tchéquie.

L'Espagne a engagé le processus de délocalisation de sa branche habillement.

Le marché intérieur marocain présente d'importantes possibilités d'évolution, sous réserve que les revenus moyens croissent et que les catégories les moins favorisées améliorent leur niveau de vie.

**Tableau 7 : Indicateurs des dépenses d'habillement selon l'enquête niveau de vie des ménages 1998-1999**

Classe de dépenses	<3404 DH	3404 à 4912 DH	4912 à 6805 DH	6805 à 10329 DH	>10329 DH	Ensemble
Effectif – millier de personnes	5581.318	5600.495	5569.148	5569.071	5588.782	27908.814
Dépense totale moyenne par habitant – DH/an	2545.0	4155.0	5809.0	8384.0	18233.0	7823.0
Dépense globale – en million DH	469	1002	1565	2517	6483	12029
Dépense d'habillement par habitant – DH/an	84	179	281	452	1160	431
Répartition de la dépense d'habillement - %	3.9	8.3	13.0	20.9	53.9	100.0
Coefficient budgétaire de l'habillement - %	3.3	4.3	4.8	5.4	6.4	5.5

Source : Direction de la statistique - Enquête Nationale sur le niveau de vie des ménages –1998-1999

Les indicateurs figurant dans le tableau ci-dessus montrent que le coefficient budgétaire alloué aux dépenses d'habillement est destiné à croître en fonction de leur niveau de vie.

Un cinquième des ménages (fraction la plus riche) représente 54% de la demande de produit, alors que un cinquième des ménages (fraction la plus pauvre) représente moins de 4% de la dépense.

L'extrême concentration de la dépense d'habillement explique que la qualité des produits demandés soit très faible et que les tissus et matières importés aient un prix moyen beaucoup plus faible que celui des matières destinées à la fabrication de produits exportés. Cependant, on observe que la demande de produit d'habillement sur le marché marocain évolue positivement sur le plan de la qualité. Sous l'influence de l'activité de production pour l'exportation, la gamme de produits est de plus en plus diversifiée. On assiste, parallèlement à cette diversification, à un effort de créativité provenant des producteurs orientés vers le marché local, qui adaptent le design et les matériaux pour répondre à une demande spécifique combinant des caractéristiques de modernité et des caractéristiques s'inspirant de la tradition locale. Ce processus d'innovation de produits est tiré par la demande urbaine.

#### **2.2.4 Le secteur informel génère plus du tiers de la valeur ajoutée du secteur**

Quels revenus distribue le secteur du textile habillement sur le marché marocain? Comment se partage cette contribution entre le secteur formel et le secteur informel ?

Nous avons basé les estimations proposées sur les comptes nationaux de 1998 et l'enquête de structures de 1998, menée par la Direction de la Statistique.

**Tableau 8 : Structure de la production du secteur textile habillement selon le type de secteur**

Année	1980			1998		
	Total	Formel	Informel	Total	Formel	Informel
Consommations intermédiaires	4631.6	2587.2	1982.6	27358	22837	4521
Valeurs ajoutées	2632.2	920.8	1711.4	14253	9045	5208
Salaires et charges sociales	827.8	543	284.9	6007	5230	777
Impôts nets de subventions	201.1	201.1	0.0	121	121	0
Excédent Brut d'Exploitation	1603.3	176.8	1426.6	8125	3694	4431
<b>Production effective</b>	<b>7263.8</b>	<b>3508</b>	<b>3694</b>	<b>41611</b>	<b>31882</b>	<b>9729</b>

Source : Estimation d'après les équilibres Ressources Emplois et les TES de 1980 et de 1998- Direction de la Statistique et les enquêtes annuelles du MCI

Avec une production effective de 41,6 milliards de DH en 1998, le secteur textile habillement générerait, en 1998, une valeur ajoutée de 14,2 milliards de DH. Le secteur formel assurait une production effective de 31,88 milliards de DH et une valeur ajoutée de 9 milliards de DH. Le secteur informel, principalement micro entreprises et travailleurs à domicile, assurait une production effective de 9,7 milliards de DH et distribuait 5,2 milliards de valeur ajoutée sous forme de revenus de la production marchande (4,4 milliards de DH) et de salaires (777 millions de DH).

**Tableau 9 : Revenus distribués par le secteur textile habillement**

Année	1980			1998		
	Total	Formel	Informel	Total	Formel	Informel
<b>Valeur ajoutée par emploi – DH</b>	6121	14570	4666	22442	46368	11836
<b>Effectifs</b>	430000	63199	366801	635090	195070	440020

Source : Estimation d'après les équilibres Ressources Emplois et les TES de 1980 et de 1998, les résultats du recensements 1982 et de l'enquête emploi 1999 – Direction de la Statistique et les enquêtes annuelles du MCI

---

Ainsi le secteur textile habillement distribue en 1999, environ 4,16 du produit intérieur brut et 24,3% du produit intérieur brut manufacturier. Ces rapports ont légèrement augmenté par rapport à 1980, où ils étaient respectivement de 3,8% et 21,9%. Il convient de noter que la contribution par actif employé au revenu national du secteur s'est améliorée. Elle est passée, à prix constants de 1980, de 6121 DH par actif occupé à 8691. Cette évolution correspond à un taux de croissance annuel moyen de la productivité de 1,9%.

Ce gain de productivité résulte de la progression du secteur formel dont la contribution au revenu généré par le secteur est passée de 35% en 1980 à 63,5% en 1998. Le revenu par emploi du secteur formel est égal à 3,9 fois celui du secteur informel. Ce rapport s'est amélioré en 1998 par rapport à 1980, où il n'était que de 3,1.

## **2.3 Nature des entreprises intervenant dans le secteur TH : des unités fortement différenciées inscrites dans des chaînes de production globalisées**

La description préliminaire des structures de la filière met en avant le besoin prioritaire de la mise à niveau sociale du secteur informel. La question est de savoir si le dispositif de mise à niveau, sur le plan financier, en ce qui concerne l'appareil de formation et les modalités de communication, est adapté au besoin de préservation de la majorité des emplois, dans un contexte de réduction rapide de la protection tarifaire. La mise à niveau sociale du secteur dépendra de la capacité du secteur exportateur à tirer vers le haut l'ensemble du secteur. Le potentiel du secteur exportateur serait renforcé, en retour, si le secteur orienté vers le marché intérieur améliore lui sa compétitivité.

Pour identifier la nature d'une entreprise, plusieurs caractéristiques peuvent être invoquées: le régime de propriété (nature juridique de la propriété, nationalité), le caractère formel et le statut dans l'emploi des travailleurs, la taille de l'unité de production, le marché de destination et le niveau d'inscription dans la chaîne de production, la nature de la chaîne de production. Face à la complexité de la question, nous nous limiterons à évoquer ces aspects sans y apporter une réponse exhaustive, et à proposer une typologie qui nous semble à peu près conforme à la réalité des entreprises du secteur textile habillement au Maroc. Pour ce faire, nous nous référerons à plusieurs sources de données.

Nous observerons qu'au-delà du secteur informel, les unités du secteur exportateur sont elles-mêmes fortement différenciées. Certaines entreprises sont avancées et présentent de fortes aptitudes en matière de gestion des ressources humaines et de production, alors que d'autres ont des difficultés et se cantonnent à une stricte sous-traitance. Les capacités de gestion en matières de GRH sont assorties, en général, de capacités techniques, notamment de l'aptitude des unités à intégrer des fonctions de conception, à assumer des fonctions à forte valeur ajoutée et à établir des relations de co-traitance avec leurs clients. Seules les entreprises qui ont réussi à intégrer la fonction ressources humaines présentent un potentiel compétitif prometteur.

### **2.3.1 Structure de l'emploi et taille des entreprises**

Pour répondre à la question relative à la taille des entreprises employant les travailleurs du textile habillement, nous nous sommes référés à plusieurs sources disponibles. Nous avons retenu les données de l'enquête emploi pour avoir une appréhension du secteur qui n'omette pas le secteur informel et les travailleurs à domicile. Ce choix a été fait, nonobstant les difficultés d'évaluation de la taille des entreprises à partir d'entretiens avec les ménages. Nous avons utilisé également les données de l'enquête du Ministère du Commerce et de l'Industrie et de la CNSS.

Pour comparer les données provenant de ces différentes sources et mesurer la répartition de l'emploi entre ces différentes catégories d'entreprises, nous avons élaboré une typologie inspirée de la classification des entreprises dégagées du Livre Blanc de la PME<sup>4</sup>.

Les grandes entreprises sont celles dont l'effectif dépasse 200 employés, les moyennes celles dont l'effectif est compris entre 200 et 100 employés, et les petites celles dont l'effectif est inférieur à 100 employés. Nous avons introduit deux distinctions supplémentaires : les très petites (de 5 à 19 emplois) et les microentreprises (moins de 5 emplois).

**Tableau 10 : Effectif employé selon la branche, le lieu de travail et la taille de l'unité**  
(En % colonne)

Lieu et taille de l'unité	Filature et tissage	Fab. articles textiles	Tapis	Habillement	Commerce Text-Hab	Total
<b>Effectif global</b>	<b>79333</b>	<b>103302</b>	<b>67724</b>	<b>430613</b>	<b>103520</b>	<b>784492</b>
<b>% à domicile</b>	<b>53,7</b>	<b>78,8</b>	<b>54,5</b>	<b>18,2</b>	<b>0,1</b>	<b>30,5</b>
<b>Domicile</b>						
Micro- 1 à 4 emplois	97,5	97,8	92,1	91,4	100,0	94,8
Très petite – 5 à 19	2,2	1,7	7,6	8,6	0,0	4,9
Petite- > 20	0,3	0,5	0,3	0,0	0,0	0,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Autre lieu</b>						
Micro- 1 à 4 emplois	13,1	48,2	21,8	30,6	94,4	42,2
Très petite – 5 à 19	8,3	16,6	18,9	13,9	4,4	12,1
Petite-20 à 99	16,2	15,0	20,7	19,9	0,4	15,7
Moyenne-100 à 199	15,4	6,5	7,3	7,8	0,1	6,7
Grande- 200 et plus	24,0	9,0	9,2	14,7	0,2	11,9
Effectif non connu	23,0	4,7	22,1	13,1	0,5	11,4
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête National sur la population active et l'emploi – 1999 – Direction de la Statistique

Les classes de taille établies à partir des données de l'enquête Emploi doivent être considérées avec précaution. Lors d'entretiens effectués avec les ménages, ceux-ci se montrent (souvent et à raison) incapables de se prononcer sur l'effectif des employés dans leur établissement d'exercice. Cette difficulté n'apparaît que dans les situations où l'emploi dépasse plusieurs dizaines de salariés.

Nous avons supposé, pour interpréter ces données, que invariablement, la non réponse relative à l'effectif d'emploi de l'établissement signifiait que l'établissement était de grande taille.

Les unités de production localisées dans le domicile des producteurs occupent plus de la moitié de la main d'œuvre des branches centrées sur le marché intérieur (filature et tissage, fabrication d'article textile et tapis). Cette proportion atteint 79% dans la fabrication

<sup>4</sup> Royaume du Maroc, Ministère de l'économie sociale des Petites et des Moyennes Entreprises et de l'Artisanat, chargé des Affaires Générales du Gouvernement, « Le Livre Blanc ; la Petite et Moyenne entreprise, moteur de la croissance économique », 116 pages.

d'article textile. Sauf exception, les unités de production à domicile emploient moins de cinq personnes.

**Tableau 11 : Comparaison des effectifs employés selon la classe de taille des établissements**

Taille des établissements	CNSS Année 2000		Enquête Entreprises - MCI 1999		Enquête Ménages - Emploi- DS 1999	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Micro - <5	2061	1,0	193	0,1	129871	29,4
Très petite - 5-19	7809	3,9	752	0,4	61470	13,9
Petite - 20 -99	31011	15,3	27801	14,4	85710	19,4
Moyenne - 100-199	35852	17,7	33729	17,5	36804	8,3
Grande - > 200	125755	62,1	130794	67,6	127832	28,8
<b>Total</b>	<b>202488</b>	<b>100,0</b>	<b>193269</b>	<b>100,0</b>	<b>441687</b>	<b>100,0</b>

Sources : D'après l'enquête entreprise du MCI, les statistiques de la CNSS et l'enquête auprès des ménages sur l'emploi de la Direction de la statistique – exercice 1999

Notes :

1 - Les effectifs, désignés dans le tableau relatifs à l'enquête MCI, sont par entreprise et non par établissement. Il s'agit des effectifs totaux. Ils comprennent les permanents et les saisonniers. Le travail des saisonniers a été estimé en nombre de jours et reconverti en permanent suivant le critère: 250 jours de travail de saisonnier est égal à une année de travail de permanent.

2 - Les chiffres, donnés par l'enquête Emploi auprès des ménages, concernent les effectifs employés dans les établissements commerciaux localisés (travailleurs à domicile exclus). Il s'agit des actifs occupés (y compris les occupés marginaux, des sous-employés révélant, après des questions filtres, ayant travaillé durant la période de référence de l'enquête). Dans le cas de l'enquête ménage, les effectifs des travailleurs ignorant le nombre d'employés dans leur établissement ont été classés dans la catégorie Grande->200 emplois.

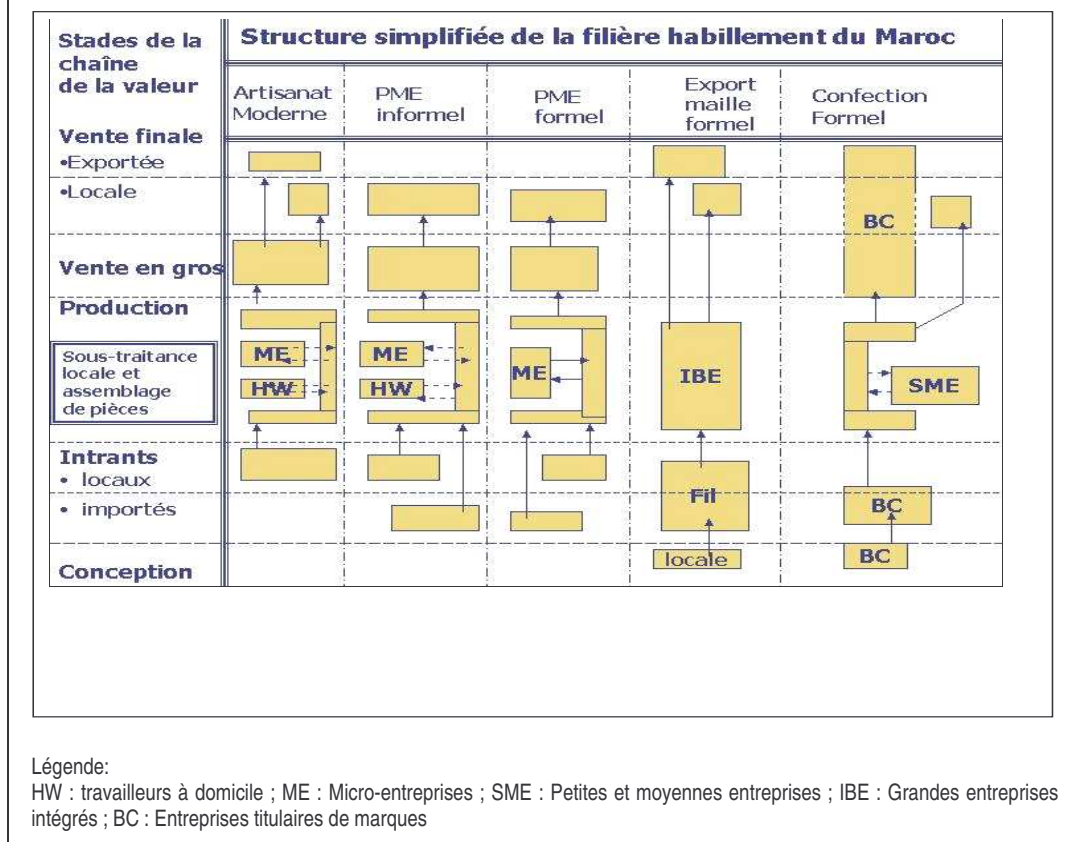
3- Le nombre d'emplois d'un établissement est, par définition, inférieur au nombre d'emplois de l'entreprise. En 1999, 1499 entreprises du TH recensées par le MCI contrôlaient 1446 établissements. L'effectif moyen d'un établissement est de 129 emplois, celui d'une entreprise est de 134 emplois (soit environ 3,5 % plus).

Les données comparatives entre les différentes sources suggèrent que le secteur informel est constitué d'unités allant des microentreprises aux petites entreprises. Le poids du secteur informel dans la catégorie des microentreprises est prédominant, voisin de 99%. Dans la catégorie des très petites entreprises, le secteur informel regrouperait de 54 000 à 59 000 emplois. Dans celle des petites, le secteur informel représenterait 57 000 à 58 000 emplois. Dans la catégorie des moyennes, le secteur informel serait quasi absent. Ce phénomène est observable pour la catégorie des grandes entreprises qui concentre le plus d'emploi : plus de 62% des emplois du secteur formel.

### **2.3.2 Typologie des entreprises du secteur textile habillement**

Nous distinguons deux mondes d'entreprises dans le secteur de l'habillement : le monde informel et le monde formel : les grandes entreprises exportatrices, produisant à compte propre en tant que co-traitant ou en tant que façonnier (sous-traitant) pour des donneurs d'ordre étrangers, et les autres, des micro, des petites et des moyennes entreprises, inscrites dans la fabrication de produits d'artisanat moderne et/ou de produits modernes standards de bas de gamme.

Graphique 7



### Le monde informel

Le monde «informel», qui en réalité relève d'une tradition sociale artisanale, domestique et marchande, peut être qualifié d'informel précisément parce qu'il lui est difficile d'adopter les règles de l'Etat industriel, d'une part à cause de son degré de productivité qui ne lui permet pas de s'aligner sur les normes de revenu et de salaire minimales, d'autres part, à cause de facteurs culturels qui ont retardé l'assimilation, la compréhension, l'acceptation et la mise en pratique des règles contraignantes instaurées, et des avantages offerts par les régimes fiscal et de protection sociale du capitalisme industriel. Ce monde «informel» a, cependant, ses formes, ses règles et ses codes, relevant à la fois des pratiques et de l'univers juridique marocain précolonial. En état instable, il connaît une transition vers l'économie salariale, instable et réversible.

### *Le compartiment de l'artisanat moderne et traditionnel du textile et du vêtement.*

Nous avons distingué le segment « marchand » du secteur artisanal, du segment « capitaliste ». Les unités qui emploient des travailleurs indépendants, des aides familiaux et parfois des apprentis, avec aucun ou un très petit nombre de salariés, ont été considérées comme relevant de la production marchande. Ce segment est le plus gros employeur du secteur textile habillement, avec plus de 273000 emplois, dont plus de 225 000 travailleurs à domicile.

Ce secteur produit des articles suivant les concepts traditionnel et moderne. Si la production, selon chacun de ces concepts, nécessite un savoir-faire spécifique, les artisans



développent des compétences sur les deux modes, et s'adaptent non seulement au niveau des matériaux et du design des produits, mais aussi sur le plan de l'organisation productive. Ces unités tendent à passer du mode d'organisation familiale au mode d'organisation capitaliste. L'artisan indépendant devient employeur de main d'œuvre salariée. Ce dernier statut n'est pas irréversible et dépend des aléas divers, et en particulier de l'instabilité de la demande.

Dans la branche textile, l'artisanat traditionnel se maintient dans la filature de la laine cardée et peignée, dans le tissage de la laine peignée, ainsi que dans le tapis et dans l'activité «autres articles traditionnels.» Il emploie plus de 190 000 personnes. L'artisanat moderne a la même structure organisationnelle. Il est concentré dans les activités de fabrication de linge de maison, de bâches, stores, housses, et de pull-overs.

Le secteur de la production marchande, qui comprend principalement des travailleurs indépendants et des aides familiaux, est constitué à raison de 88,4% de travailleurs à domicile. Dans le secteur «artisanal» de production capitaliste, la part des salariés informels employés dans des unités à domicile est de 54%. Dans plus de 95% des cas, ces unités emploient moins de 5 personnes.

**Tableau 12 : Effectifs employés en 1999 selon le type de produit, l'organisation et la nature institutionnelle des unités**

Branche par activité et type de produit	Secteur de production capitaliste			Secteur de production marchande	Ensemble
	Employeurs	Salariés formels	Salariés informels		
<b>Textiles</b>	905	40971	36267	153487	231630
<b>Industrie</b>		40971		-	40971
<b>Artisanat</b>	905	-	36267	153487	190659
<b>Produits de modernité</b>	428		19737	75014	95179
<b>Produits traditionnels</b>	477	-	16530	78473	95480
<b>Dont % travailleurs à domicile</b>	26,1 %	0,0 %	53,9 %	88,4 %	81,6 %
<b>Habillement</b>	12238	161517	72372	119447	365574
<b>Industrie</b>		161517			161517
<b>Artisanat</b>	12238	-	72372	119447	204057
<b>Produits de modernité</b>	7867		50297	72877	131041
<b>Produits traditionnels</b>	4371	-	22075	46570	73016
<b>Dont % travailleurs à domicile</b>	5,3 %	0,0 %	12,3 %	50,5 %	34,3 %

Sources : Enquête annuelle du MCI - exercice 1999 et enquête emploi 1999- Direction de la Statistique

Dans la branche de l'habillement, le secteur de production marchande emploie 119 447 personnes, dont 73 000 dans la fabrication de produits modernes, et 46 570 dans la fabrication de produit traditionnel. La distinction entre produits modernes et produits traditionnels devient de plus en plus difficile. Avec le temps, le produit traditionnel se modernise, tant au niveau des matériaux que du fait de l'entrée en force de la mode dans ce secteur. Cette industrie du vêtement d'artisanat tend à perdre sa spécificité et à se standardiser. Elle reste relativement protégée vis à vis d'éventuels concurrents offrant de meilleurs prix, par la spécificité des caractéristiques du produit. L'essentiel de la production du compartiment de petite production marchande est une production de vêtement sur-mesure. Cette production est dédiée à la clientèle. Elle se réalise dans le cadre d'une relation personnalisée entre le producteur et son client. Cette production est, en quelque sorte, protégée par une sorte de pouvoir de monopole liée à la proximité du producteur avec son client. Ce pouvoir de marché relève principalement du fait que la détermination des caractéristiques des produits est établie dans le cadre d'une relation personnalisé entre le producteur et le destinataire de son produit. Une autre partie de ce secteur réalise des produits de série. Ces vêtements sont destinés au marché local. Ils sont

---

fabriqués par des travailleurs à domicile et des microentreprises pour des commerçants grossistes, et parfois pour des petites entreprises. Ce sont, en général, des vêtements de bas de gamme, qui trouvent preneurs sur le marché urbain et rural dans les catégories sociales à bas et moyen revenu.

L'activité artisanale d'habillement tend à être absorbée plus rapidement par déplacements d'emplois des unités à organisation familiale (petite production marchande), vers les unités à organisation capitaliste.

### *Les entreprises capitalistes informelles*

On distinguera le compartiment capitaliste des activités informelles, de l'habillement du sous segment formel<sup>5</sup>. Nous avons considéré comme capitalistes les unités qui utilisent principalement une main d'œuvre salariée, même si sur le plan technique elles fonctionnent selon le modèle manufacturier basé sur le savoir-faire des employés. Ce compartiment oriente sa production vers le marché local. C'est une production standardisée, de type industriel. Elle consiste à fournir des produits finis, des marchandises, aux commerçants locaux. L'écoulement de sa production dépend de sa qualité et de son prix. Le critère de sanction à travers lequel se manifeste l'épreuve du marché est le prix. Le volume de la production est sensible à la compétition par le prix.

Dans la branche textile, les entreprises capitalistes emploieraient moins de 15 000 personnes. L'essentiel de l'emploi dans ce compartiment est inscrit dans l'industrie du vêtement : 84 600 emplois, dont 72 000 salariés. Le nombre de salariés informels dans l'industrie du vêtement aurait été réduit de 20 000 entre 1994 (d'après le recensement de 1994) et 1999 (d'après l'enquête emploi), passant de près de 92 000 à environ 72 000, alors que la population globale employée dans l'industrie de l'habillement semble avoir quasiment stagné durant cette période<sup>6</sup>.

**Tableau 13 : Effectifs employés en 1994 et en 1999 dans le secteur capitaliste informel de l'habillement**

Statut dans l'emploi	1994	1999
Employeurs	7600	12238
Salariés	92399	72372
Total	99999	84610

Sources : D'après le RGPH 1994, l'enquête emploi 1999 (Direction de la Statistique) et les enquêtes annuelles du MCI, exercices 1994 et 1999

<sup>5</sup> Nous classons une activité réalisée par une entreprise capitaliste comme informelle lorsque les travailleurs qu'elle mobilise ne sont pas déclarés à la Caisse nationale de sécurité Sociale (CNSS). Les effectifs déclarés à la CNSS correspondent, à peu près, à ceux déclarés à l'enquête annuelle de l'industrie. On peut déduire, par ailleurs, que le résultat de l'activité des travailleurs non déclarés n'est pas mentionné dans les déclarations au titre de la taxe sur la valeur ajoutée. L'essentiel de l'activité dissimulée au fisc par les industriels de l'habillement est une activité dont la vente est orientée vers le marché intérieur. Le différentiel des avantages fiscaux, entre activité exportatrice et activité orientée vers le marché local, explique cette tendance.

<sup>6</sup> Ce déplacement indique, principalement, que l'industrie capitaliste formelle tend à absorber le secteur capitaliste informel. Cela pourrait s'expliquer par une activité de contrôle de la CNSS et du fisc plus soutenue à la fin de la décennie 90. Entre 1994 et 1999, la CNSS a immatriculé, pour la seule branche textile habillement, presque 64 000 nouveaux salariés, par rapport à un total de 140 500 en 1994.

Ce secteur réagit aux contraintes du marché par le licenciement d'une partie de ses employés, et maintient dans un statut de précarité une grande partie de son personnel.

## Le monde formel

Comme les unités du monde informel, les entreprises employant des salariés ne sont pas inscrites dans un univers de quiétude. Elles se distinguent par leur avancée technique, qui leur donne un niveau de productivité qui assure un revenu conforme aux normes de salaire minimum et de protection sociale. Cependant, leur production est validée par une clientèle qui les met en concurrence et comprime leurs prix et les revenus. Les entreprises qui ne se distinguent pas par des gains de productivité sont confrontées aux normes sociales de répartition, et sont mises devant le dilemme suivant : quitter l'activité ou transgresser les règles.

Nous avons segmenté les effectifs des entreprises en distinguant trois branches : les activités textiles non destinées directement à l'habillement, la bonneterie et la confection. La segmentation est basée sur deux critères : le taux d'exportation, qui indique dans quelle proportion les entreprises orientent leur vente sur le marché extérieur, et le taux de valeur ajoutée, qui indique l'importance prise par la vente de services (travail à façon) par opposition à la vente de marchandise.

Le tableau ci-dessous montre clairement que les entreprises sont segmentées selon leur marché de destination principal. Sur l'ensemble du secteur, en 2000, 599 entreprises n'exportent rien, et 679 entreprises exportent plus de 75% de leur production. Dans le textile, 68% des entreprises n'exportent rien, alors que ce taux est seulement de 43% pour la bonneterie et de 43% dans la confection. On peut affirmer que les entreprises tendent à se spécialiser, soit à l'exportation, soit à la production sur le marché local. Les entreprises exportatrices sont de plus grande taille. Si elles ont, évidemment, la possibilité d'écouler leur produit sur le marché local, leur préférence va vers l'exportation, activité plus rentable.

**Tableau 14 : Poids des entreprises selon leur orientation sur les exportations en 1999**

Taux d'exportation	0 %	<10%	10-25%	25-50%	50-75%	75-100%	Total en %	Total
<b>Textiles</b>								
Effectif employé	39,4	19,6	10,7	4,7	7,7	17,9	100,0	36 612
Chiffre d'affaires	35,8	22,5	13,7	4,2	8,3	15,4	100,0	7 512 882,0
Exportations	0,1	5,0	7,2	5,8	22,8	59,1	100,0	1 867 975,0
Marché local	47,7	28,3	15,8	3,7	3,6	0,9	100,0	5 644 907,0
<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>300</b>	<b>34</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>56</b>	<b>440</b>	<b>440</b>
<b>Bonneterie</b>								
Effectif employé	8,5	0,4	0,0	6,1	4,9	80,0	100,0	28 886
Chiffre d'affaires	8,3	0,6	0,1	5,5	4,4	81,2	100,0	3 540 994,0
Exportations	-	0,0	0,0	2,4	3,5	94,0	100,0	2 989 136,0
Marché local	53,0	3,6	0,3	22,5	9,0	11,6	100,0	551 858,0
<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>95</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>112</b>	<b>223</b>	<b>223</b>
<b>Confection</b>								
Effectif employé	8,0	0,1	0,4	1,5	2,5	87,5	100,0	126 678
Chiffre d'affaires	9,7	0,1	0,3	1,3	2,9	85,8	100,0	9 800 482,0
Exportations	-	0,0	0,1	0,6	2,2	97,1	100,0	8 367 864,0
Marché local	66,3	0,5	1,8	5,1	7,0	19,3	100,0	432 618,0
<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>204</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>511</b>	<b>756</b>	<b>756</b>

Source : Enquête annuelle du MCI – Exercice 2000

Nous avons considéré comme principalement exportatrices les entreprises qui exportent plus de 50% de leur production (exportateur par opposition au vendeur sur le marché local). Le tableau présenté ci-dessus justifie ce critère de segmentation.

Nous avons eu plus de difficultés à trouver un critère de segmentation pour distinguer les entreprises de sous-traitance et les entreprises de cotraitance. Nous avons considéré comme principalement productrices de services (les façonniers) celles dont le taux de valeur ajoutée est supérieur à 50%, et comme principalement productrices de marchandises (les producteurs) celles dont le taux de valeur ajoutée est inférieur à 50%.

**Tableau 15 : Taux de valeur ajoutée et taux d'exportation moyens selon la branche et le régime de marché en 2000**

Indicateurs Position \ Branches	Taux de valeur ajoutée			Taux d'exportation		
	Textiles	Bonneterie	Confection	Textiles	Bonneterie	Confection
Façonnier local	84,7	70,1	73,8	9,8	8,1	6,1
Façonnier exportateur	63,5	71,0	72,7	91,1	97,2	96,9
Producteur marché local	29,2	30,2	25,0	5,4	15,4	5,1
Producteur exportateur	31,0	29,4	27,0	85,0	96,0	94,9

Source : d'après les données du MCI – Enquête annuelle exercice 2000

Note: Moyennes pondérées par le chiffre d'affaires

Nous supposons que les segments «façonnier exportateur» et «producteur exportateur» reflètent les régimes de marché à l'exportation de sous-traitance et de co-traitance. Cette distinction doit être utilisée avec précaution: de nombreuses entreprises pratiquent simultanément sous-traitance et co-traitance.

**Tableau 16 : Effectif et taille moyenne des entreprises selon la branche et le régime de marché en 2000**

Branches	Effectif des entreprises				Ventes par entreprise - Millions dirhams			
	Textiles	Bonneterie	Confection	Total	Textiles	Bonneterie	Confection	Moyenne
Façonnier local	106	37	112	255	6306	1966	2177	3863
Façonnier exportateur	22	31	308	361	9510	20362	11059	11763
Producteur marché local	265	66	112	443	19095	6629	7772	14375
Producteur exportateur	47	88	224	359	33509	27256	23572	25776
Ensemble	440	222	756	1418	17075	15946	12964	14706

Source : d'après les données du MCI – Enquête annuelle exercice 2000

La taille moyenne des entreprises de la branche textile pour tous les régimes de marché est supérieure à celle des branches de l'habillement. Dans ces dernières, la taille moyenne des exportateurs est nettement supérieure à celle des entreprises orientées vers le marché local. Les producteurs exportateurs ont une taille plus grande que celle des façonniers.

**Tableau 17 : Poids dans l'emploi et dans le revenu des différents régimes de marché selon les branches TH en 2000**

Indicateurs	Valeur ajoutée			Effectif total		
	Régime marché \ branches	Textiles	Bonneterie	Confection	Textiles	Bonneterie
Façonnier local	12,9	4,3	1,9	6,1	3,8	2,1
Façonnier exportateur	3,2	12,9	47,9	6,0	12,4	42,5
Producteur marché local	63,5	9,1	4,5	63,8	12,3	6,2
Producteur exportateur	20,4	73,7	45,7	24,1	71,5	49,2
<b>Total en %</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Total en millions DH et milliers d'employés</b>	<b>2669</b>	<b>691</b>	<b>2519</b>	<b>48,108</b>	<b>22,250</b>	<b>94,797</b>

Source: d'après les données du MCI – Enquête annuelle exercice 2000

Dans le textile, le segment des producteurs pour le marché local représente plus de 63% de la valeur ajoutée et de l'emploi. Le segment des producteurs exportateurs représente environ le cinquième de la valeur ajoutée, et le quart de l'emploi. Dans la bonneterie, le segment dominant est celui des producteurs exportateurs (plus de 70% de la valeur ajoutée et de l'emploi). Dans la confection, les producteurs exportateurs atteignent la moitié de l'emploi et 46% de la valeur ajoutée, et les façonniers exportateurs 48% de la valeur ajoutée et 42,5% de l'emploi.

**Tableau 18 : Poids des ventes locales et des exportations des différents régimes de marché selon les branches en 2000**

Destination des ventes	Ventes sur le marché local			Ventes à l'exportation		
	Régime marché \ Branche	Textiles	Bonneterie	Confection	Textiles	Bonneterie
Façonnier local	10,7	12,1	16,0	3,5	0,2	0,2
Façonnier exportateur	0,3	3,2	7,4	10,2	20,5	39,4
Producteur marché local	84,8	67,2	57,7	14,6	2,3	0,5
Producteur exportateur	4,2	17,5	18,9	71,7	77,0	59,9
<b>Total en %</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Total en millions DH</b>	<b>5645</b>	<b>551</b>	<b>1433</b>	<b>1868</b>	<b>2989</b>	<b>8368</b>

Source : d'après les données du MCI – Enquête annuelle exercice 2000

La part des producteurs et façonniers des branches bonneterie et confection, pour le marché local, n'est que de 75,3% et 74%, alors que, dans la branche textile, elle dépasse les 95%.

#### *Les façonniers exportateurs contribuent peu au marché local*

La mesure proposée, dans le tableau ci-dessus, de la part des exportations, doit être manipulée avec précaution. Les façonniers exportateurs de service du travail à façon ne comptabilisent que leur valeur ajoutée à l'exportation. La valeur ajoutée reflète mieux l'effort productif que le chiffre d'affaires.

Ce sont des entreprises plus sujettes au contrôle des donneurs d'ordre étrangers. Le plus souvent, ce sont des centrales d'achat ou des détaillants détenant des marques et contrôlant un circuit de commercialisation. Dans d'autres cas, il s'agit de fabricants amenés à délocaliser tout, ou le plus souvent, une partie de leur production pour se maintenir. Les donneurs d'ordre étrangers veillent à asseoir leur contrôle sur les parties immatérielles de la chaîne de valeur : conception, contrat de commercialisation, marques. Les entreprises inscrites dans ces relations de sous-traitance forment le segment le plus important du secteur de l'habillement au Maroc: presque les deux tiers de l'emploi industriel en 1998.

---

## *Les producteurs exportateurs*

Pour les producteurs exportateurs, le marché local représente, respectivement, 15%, 4% et 5% des ventes des producteurs exportateurs des branches textile, bonneterie et confection. Ainsi, elles alimentent respectivement, 4,2%, 17,5% et 19% du marché local.

Pour résister à la pression de la concurrence par les prix, ils recherchent la création de marques pour tirer bénéfice des effets de réputation auprès de leur clientèle. Dans le cas de la bonneterie, ils investissent, en équipement matériel, en amont, pour mieux maîtriser le coût de leur approvisionnement en matières premières, et en recherche-développement, pour s'emparer des opportunités de valorisation liées aux innovations de produits.

On distinguera, en reprenant les résultats de l'étude de Laval, Guilloux et Kalika<sup>7</sup> sur le comportement des entreprises sous-traitantes marocaines, trois classes d'entreprises sous-traitantes et co-traitantes selon le sens donné :

La classe 1 (36% des entreprises) est constituée d'entreprises établissant un haut niveau de partenariat avec le donneur d'ordre. Leur atout principal est la « qualité variété ». Elles ont une capacité d'innovation, et développent des produits en commun. Cette classe d'entreprise sous-traitante dispose d'une gestion des ressources humaines fortement intégrée avec ses clients.

La deuxième classe d'entreprises (environ 17%) présente de bonnes perspectives industrielles et commerciales. Elle offre des atouts en matière de « qualité conformité ». Elles sont aidées, en cela, par des audits approfondis de la part de leurs donneurs d'ordre. Toutefois, la faiblesse des ressources humaines de ces unités limite le potentiel lié à un partenariat plus approfondi avec les entreprises donneuses d'ordre.

La troisième classe (43% des entreprises) établit des relations commerciales simples avec ses donneurs d'ordre. Elle a une faible intégration stratégique de la gestion des ressources humaines. Les donneurs d'ordre les évaluent suivant les coûts et les prix. Ces derniers mettent en concurrence ces entreprises, dans la mesure où elles sont interchangeables. Cette dernière classe ne se démarque pas par la qualité.

L'examen des structures de la filière fait ressortir l'importance des unités relevant du monde domestique et artisanal. Ces unités travaillent pour le marché local. Les activités dans ce monde connaissent une évolution marquée vers des formes d'emploi salarial. Dans le secteur informel localisé, on observe le développement d'une production destinée à des clients du secteur formel, dédiée indirectement à l'exportation.

Les activités orientées vers l'exportation jouent le rôle de moteur de la croissance du secteur, alors que les activités orientées vers le marché intérieur et le secteur informel assurent la fonction de réservoir d'emploi et de source de revenu pour la majeure partie de la population employée dans le secteur. Le destin des activités orientées vers le marché intérieur et vers l'exportation est lié. Le secteur exportateur exerce des effets de modernisation sur le secteur produisant pour le marché intérieur. Le secteur produisant

<sup>7</sup> Florence Laval, Véronique Guilloux et Michel Kalika « La GRH de l'entreprise marocaine sous-traitante : mise en perspective des résultats d'une étude empirique » - IAS - 2ème Université de Printemps d'Audit social - Marrakech - Mai 2000

---

pour le marché intérieur alimente le secteur exportateur en main d'œuvre et lui sert, de diverses façons, de «force d'appoint» pour répondre à une demande extérieure sujette à des fluctuations saisonnières et conjoncturelles.

Le secteur exportateur est lui-même fortement différencié. Certaines entreprises sont avancées et présentent de fortes aptitudes en matière de gestion des ressources humaines et de production, alors que d'autres ont des difficultés et se cantonnent à une stricte sous-traitance. Les capacités de gestion en matière de GRH sont assorties, en général, de capacités techniques, notamment de l'aptitude des unités à intégrer des fonctions de conception, à assumer des fonctions à forte valeur ajoutée, et à établir des relations de co-traitance avec leurs clients. Seules les entreprises qui ont réussi à intégrer la fonction ressources humaines présentent un potentiel compétitif prometteur.

La mise à niveau sociale du secteur dépendra de la capacité du secteur exportateur à tirer vers le haut l'ensemble du secteur. Le potentiel du secteur exportateur serait renforcé, en retour, si le secteur orienté vers le marché intérieur améliore lui sa compétitivité.

## **2.4 Les bas salaires ne sont plus la source première de la compétitivité**

Si les exportations jouent un rôle entraînant dans la croissance de l'emploi du secteur textile habillement, c'est grâce au processus de délocalisation des activités de confection, des pays industrialisés vers des pays en cours d'industrialisation comme le Maroc. Le ressort principal de cette délocalisation est le différentiel du coût de revient résultant des différences de salaires, et surtout des faibles possibilités de réalisation de gains de productivité par la substitution de capital au travail. L'expérience montre, en effet, que les gains de productivité liés aux avantages de proximité, à l'intégration des fonctions, à la complexification des produits ou à l'amélioration de l'organisation du travail, n'ont eu pour effet principal que de retarder le processus de délocalisation. Le différentiel de salaire a été, et reste, un des déterminants principaux de compétitivité et, partant, de la délocalisation des activités d'assemblage de parties de vêtement<sup>8</sup>.

La description préliminaire des structures de la filière met en avant le besoin prioritaire de la mise à niveau sociale du secteur informel. La question est de savoir si le dispositif de

<sup>8</sup> Pour cerner dans sa complexité le concept de compétitivité en tant que potentiel, on ne peut se contenter d'un indicateur donné par un rapport de prix, le prix de revient rapporté au prix du marché par exemple, ou encore le prix d'un producteur rapporté à ses concurrents. Il convient d'adjoindre les effets des écarts de prix sur le volume demandé par la clientèle. Un prix plus élevé peut être assorti d'une demande plus soutenue, si le produit présenté par un producteur dispose de caractéristiques qualitatives lui conférant un avantage par rapport aux produits concurrents. Lorsqu'un producteur garde captive sa clientèle en maintenant ses prix plus élevés que ceux du marché, on dit qu'il détient un degré de monopole qui préserve (voire élargit) sa part de marché, indépendamment de sa compétitivité-prix. La production de caractéristiques qualitatives génère un degré de monopole. En définissant la compétitivité comme « la capacité d'élargir sa part de mondial sans perdre de revenu par habitant », le livre Blanc sur la compétitivité de la Commission Economique Européenne définit la compétitivité comme l'aptitude à renforcer le degré de monopole sur le marché. La production de caractéristiques qualitatives repose sur l'innovation en matière de produits et de matériaux. Elle prend appuie sur les innovations de processus et les innovation d'organisation qui ont pour effet de réduire les coûts.

---

mise à niveau, sur le plan financier, en ce qui concerne l'appareil de formation et les modalités de communication, est adapté au besoin de sauvegarde de la majorité des emplois, dans un contexte de réduction rapide de la protection tarifaire et d'ouverture des marchés de destination des exportations (perte des avantages préférentiels sur les destinations traditionnelles), et du marché intérieur (perte de la protection commerciale sur le marché local).

**Encadré 4 – Prix relatifs des biens et des facteurs et délocalisation de la production**

L'économie mondiale reste structurée par une grande mobilité des marchandises, des capitaux, des connaissances et des techniques et, en dépit d'irrépressibles mouvements migratoires, par une faible mobilité de la force de travail non qualifiée. L'ouverture croissante des marchés de marchandises, dans un contexte de fort compartimentage des marchés nationaux du travail, induit une tendance à l'homogénéisation des prix des biens et le maintien, voire l'aggravation, de la différenciation des taux de salaires, en particulier dans les activités à faible intensité de main d'œuvre qualifiée. La conséquence principale du changement des prix relatifs des biens au sein des économies, et du prix relatif du facteur travail entre les économies est un changement dans la structure sectorielle des économies. Le mécanisme de mise en œuvre de ce changement est une réallocation des capitaux, à la fois, intersectorielle et internationale, induite par les différentiels de marge entre le prix du marché des biens et leur prix de revient. La tendance à l'unification du prix relatif des biens échangeables et à la différenciation des taux de salaire (prix relatif du travail) se traduit par l'apparition des marges bénéficiaires supérieures dans les activités intensives en travail dans les pays à taux de salaire plus bas. La condition de réalisation de ce mécanisme est la capacité des entreprises locales à mettre en œuvre des processus assurant un niveau de productivité globale des facteurs suffisant pour favoriser l'apparition d'une marge bénéficiaire supérieure. Or, cette dernière dépend, en définitive, non seulement du respect de contrainte technique, mais aussi des prix des facteurs de production, coût du capital, du travail, et des intrants en biens et services, et de la dynamique de la productivité globale des facteurs.

Le secteur textile habillement au Maroc s'est développé grâce à des salaires plus bas que les salaires européens, qui ont rendu rentable la délocalisation des activités de confection de pays européens sur le Maroc. Mais, cette délocalisation est précaire et reste sujette aux effets des changements de prix de revient, liés aux variations des taux de change, à l'entrée en scène de nouveaux pays, du fait de changements politiques internes ou de l'ouverture du marché affectant la compétitivité des producteurs marocains. Les producteurs du secteur textile habillement marocain ont bénéficié d'avantages préférentiels sur le marché européen. Sur le marché intérieur, leurs prix de vente ont été fortement protégés par le passé. Ces avantages sont atténués par la politique du taux de change du Dirham. Dans son concept, la politique du taux de change adoptée au Maroc ne tient pas compte de la nécessité d'ajuster le taux de change du Dirham au regard des taux de change des monnaies des pays concurrents. Ils risquent d'être laminés par une baisse rapide des barrières tarifaires et non tarifaires sur les marchés de destination et sur le marché intérieur. Après la suppression du contrôle administratif des importations, cette protection a été assurée par le biais de tarifs douaniers, et par l'application du système d'évaluation en douane, appelé prix de référence. Or, la compétitivité des industries textile habillement tend à être remise en question, autant par les changements de paramètres de politique commerciale et de taux de change, que par l'évolution de l'écart du taux de salaire au Maroc par rapport au taux de salaire de pays concurrents en Asie, en Europe Centrale et Orientale et dans le bassin méditerranéen.

Cependant, les effets prix et les taux de salaires relatifs ne sont pas les seuls, ni, à l'intérieur d'une certaine marge, les déterminants décisifs de la compétitivité. Celle-ci, définie comme un potentiel de captation d'une demande, résulte à la fois d'avantages prix et d'avantages qualitatifs (caractéristique du produit, proximité, attaches culturelles et politiques, etc.). La compétitivité constitue un défi pour les producteurs exportateurs autant que pour les producteurs destinant leur production au marché local.

L'objectif de cette section est de montrer comment, dans un contexte de perte des avantages liés à la politique commerciale, et d'aggravation de la compétition



---

internationale, la compétitivité des activités textile habillement au Maroc ne peut être maintenue par des comportements visant la réduction du coût salarial absolu<sup>9</sup>.

#### **2.4.1 Perte des avantages de protection commerciale du secteur TH marocain**

Sur les marchés d'exportation, en particulier européens, les producteurs marocains perdent les avantages préférentiels du fait du développement des accords bilatéraux entre l'Union Européenne et ses partenaires d'Europe Centrale et Orientale, et des avantages accordés à d'autres pays méditerranéens ou asiatiques (Bangladesh, Vietnam, etc.), ainsi que de l'application des règles de l'Organisation Mondiale du Commerce. L'application, en particulier, des règles d'évaluation en douane de l'OMC, s'est traduite par la suppression des prix de référence en douane, en août 2002. Cette disposition devrait avoir pour conséquence une aggravation dramatique de la pression exercée par les importations sur les prix du marché intérieur.

##### La perte des préférences sur les marchés de destination

L'Accord sur les Textiles et l'Habillement (ATH), signé à Marrakech en janvier 1995, dans le cadre de l'OMC, élimine les dispositions de l'Arrangement Multifibre (AMF). Si d'un côté, ses dispositions tendent, à l'horizon 2005, à ramener les échanges Textile Habillement sous le régime du droit commun des échanges, il faut souligner, de l'autre, que les accords régionaux établis par les grands importateurs de produits d'habillement que sont les Etats-Unis et l'Union Européenne, avec les pays qui font partie de leur zone géographique, ont ralenti la progression de la part de marché de l'Asie (dans les tissus), et même réduit son poids dans l'habillement.

Le mouvement de régionalisation, induit par la redéfinition bilatérale des préférences, a été spectaculaire dans le cadre de l'Initiative des Caraïbes (1984) et de l'ALENA (1994). La part de l'Asie dans les importations des Etats-Unis a été ramenée de 82% à 40% entre 1980 et 2000. Les États-Unis s'ouvrent à des pays éloignés de leur périphérie, tel que la Jordanie par exemple, accordant des privilèges à ses Qualified Industrial Zones (QIZ), et à des pays africains qui, avec l'AGOA (African Growth and Opportunity Act), bénéficient de l'élimination des tarifs et des quotas sur les articles fabriqués à partir de tissus locaux ou américains (et même, jusqu'au 30 septembre 2004, de tissus importés d'autres pays). Ils ont signés des traités de libre-échange avec Israël, la Jordanie, le Chili et Singapour, et envisagent d'étendre le processus à d'autres pays.

Le mouvement de régionalisation est moins affirmé sur le marché de l'UE. La part de l'Asie n'y a que légèrement diminué. Le nombre de fournisseurs dont la part de marché dépasse 1% est passé de 11 en 1990 à 21 en 2001. Si l'accès au marché européen en franchise de droits de douane et hors quota, a consolidé les exportations des pays méditerranéens et des pays d'Europe Centrale et orientale, l'UE a offert les mêmes avantages au Bangladesh devenu son troisième fournisseur, au Sri Lanka, à l'Ukraine et à

<sup>9</sup> C'est-à-dire compatible avec une baisse du taux de salaire par unité produite et une hausse du salaire par travailleur.

la Bosnie Herzégovine, en échange du libre accès des textiles de l'UE sur les marchés de ces pays<sup>10</sup>.

#### **Encadré 5 - L'accord sur les textiles et les vêtements de l'Organisation Mondiale du Commerce**

L'Accord sur les Textiles et l'Habillement (ATH), en vigueur depuis le 1er janvier 1995, prévoit une période transitoire de dix ans avec un programme d'intégration totale, en quatre étapes, des textiles et des vêtements, dans les règles et disciplines du GATT d'ici à 2005. Il a remplacé l'Arrangement multifibres (AMF), qui remontait à 1974, et sur la base duquel certains pays industrialisés, par le biais d'accords bilatéraux ou de mesures unilatérales, assujettissaient à contingents les importations de textiles et de vêtements en provenance d'un certain nombre de pays en développement. L'AMF est venu à expiration lorsque l'Accord sur les Textiles et l'Habillement est entré en vigueur et les contingents applicables ont été repris dans l'ATH.

L'Accord sur les Textiles et l'Habillement s'articule autour des éléments fondamentaux suivants:

- l'éventail des produits visés, qui comprend un grand nombre de fibres synthétiques ou artificielles, filés, tissus, articles confectionnés et vêtements;
- les procédures pour l'intégration de ces produits dans le cadre des règles du GATT de 1994 en quatre étapes, à savoir, d'abord 16 pour cent en volume le 1er janvier 1995, puis 17 pour cent en 1998, 18 pour cent en 2002 et les produits restants en 2005. Lorsque les produits sont intégrés par un Membre, ils ne sont plus visés par l'Accord s'agissant des importations dudit Membre et tout contingent auquel ils étaient éventuellement assujettis est supprimé; toute protection nouvelle pour ces produits intégrés doit être fondée sur les dispositions pertinentes du GATT de 1994;
- un processus de libéralisation des contingents durant la période transitoire de dix ans, qui relève automatiquement à chaque étape les coefficients de croissance annuelle des contingents qui résultent de l'AMF;
- un mécanisme de sauvegarde transitoire permettant de régler les cas de préjudice grave ou de menace réelle de préjudice grave causé aux branches de production nationales qui pourraient se présenter durant la période transitoire. Il permet l'imposition de contingents par le biais d'accords bilatéraux ou de mesures unilatérales à des conditions strictes et pour des périodes limitées, sous réserve d'un examen ultérieur par l'Organe de supervision des textiles;
- d'autres dispositions régissant, entre autres, le contournement des restrictions, l'administration des contingents, les restrictions quantitatives autres que celles qui résultent de l'AMF, les mesures qui pourraient être nécessaires pour assurer le respect des règles et disciplines du GATT de 1994 et un traitement spécial pour certaines catégories d'exportateurs; et
- l'Organe de supervision des textiles (OSpT) qui est chargé de superviser la mise en œuvre de l'Accord sur les Textiles et l'Habillement, d'examiner la conformité de toutes les mesures prises en vertu de l'ATH et de présenter périodiquement un rapport au Conseil du commerce des marchandises de l'OMC.

Source: Extraits du rapport annuel de l'OMC 1999

Ainsi, «sur le marché européen, la Chine a été rejointe par la Turquie aux premiers rangs des fournisseurs. Le Bangladesh a grimpé à la troisième place devant la Tunisie, l'Inde, le

<sup>10</sup> Voir Nathan Associates "Change in global trade rules for textiles and Apparel" – Wasington, 2002.

---

Maroc et la Pologne. La Roumanie a réussi une percée spectaculaire alors que la Bulgarie et la Hongrie restent des fournisseurs mineurs.»<sup>11</sup>

Le Maroc négocie actuellement avec les Etats-Unis la mise en place d'une zone de libre-échange entre le Maroc et les Etats-Unis. Les exportations marocaines bénéficient dans certains cas d'un accès préférentiel sur le marché des Etats-Unis au titre du Système Généralisé des Préférences. Cependant, cet avantage est perdu avec la croissance des exportations au-delà d'un certain montant, sur un créneau donné. A noter que l'accord de libre-échange avec l'Union Européenne n'a pas changé notablement les conditions d'accès des exportations marocaines, même avec la levée des accords d'autolimitation sur certains produits d'habillement.

Les avantages bilatéraux obtenus par le Maroc, tant avec les Etats-Unis qu'avec l'Union Européenne, sont déjà accordés à un nombre important de partenaires commerciaux concurrents du Maroc. Les Etats-Unis, après avoir signé des accords de libre-échange avec le Chili, Israël et la Jordanie, ont l'intention de multiplier ces accords avec d'autres pays. L'Union Européenne est actuellement en Union Douanière avec la Turquie, et va intégrer 10 pays d'Europe Centrale et Orientale.

Les dispositions prévues dans le cadre de l'ATH prévoient la suppression des quotas à partir de 2005. Les tarifs douaniers pratiqués par l'Union Européenne sont déjà très faibles, la suppression des quotas, appliqués en particulier à la Chine, éliminera tout avantage préférentiel pour les exportations marocaines, après la fin de l'ATH en 2005. Le même processus s'applique au marché des Etats-Unis, où le tarif moyen général est de 15%, celui appliqué à la Chine de 12%, aux pays des Caraïbes de 6%.

## Perte de la protection commerciale sur le marché intérieur

### *La structure du tarif douanier en 2001*

En 2001, les quotités principales du droit d'importation variaient selon la nature du produit importé et ont été réduites au nombre de six: 2,5%, 10%, 17,5%, 25%, 35%, et 50%.

<sup>11</sup> Voir Chaponnière J-R, « Le textile habillement dans les pays méditerranéens et les PECO » Ministère des Finances – DREE – France, Déc. 2002.

**Tableau 19 : Importations en 2001 selon les secteurs et les quotités du tarif douanier**  
**En millions de dirhams**

Secteurs	Quotités du tarif douanier										Total
	0%	2,5%	10%	17,5%	25%	32,5%	40%	50%	Autres quotités <50%	Autres quotités > 50%	
Agriculture		8,7		,8	1,3	4,3	2,0	4,3	77,3	1,3	100,0
Minerais	62,1		3,1	27,3	5,3	,4		1,5	,3		100,0
EnergieE		,2		99,0	,6	,0		,2			100,0
Agro-industrie		24,7	,1	4,4	12,9	13,2	8,0	7,1	21,3	8,4	100,0
Textile et cuir		8,3	,3	,0	,6	4,3	70,0	16,4	,1		100,0
Produits chimiques		13,5	11,0	24,5	11,2	6,1	4,2	29,4	,1		100,0
Mécanique-métallurgie		47,0	9,9	13,3	1,3	14,5	3,6	10,2	,2		100,0
Total en %		63,5	14,7	,4	,4	1,5	7,6	11,9			100,0
Total en millions de dirhams	<b>977</b>	<b>28217</b>	<b>7019</b>	<b>31104</b>	<b>4249</b>	<b>7796</b>	<b>18579</b>	<b>15189</b>	<b>10193</b>	<b>760</b>	<b>124083</b>

Source : Nos calculs d'après le tarif douanier et les données de l'Office des Changes

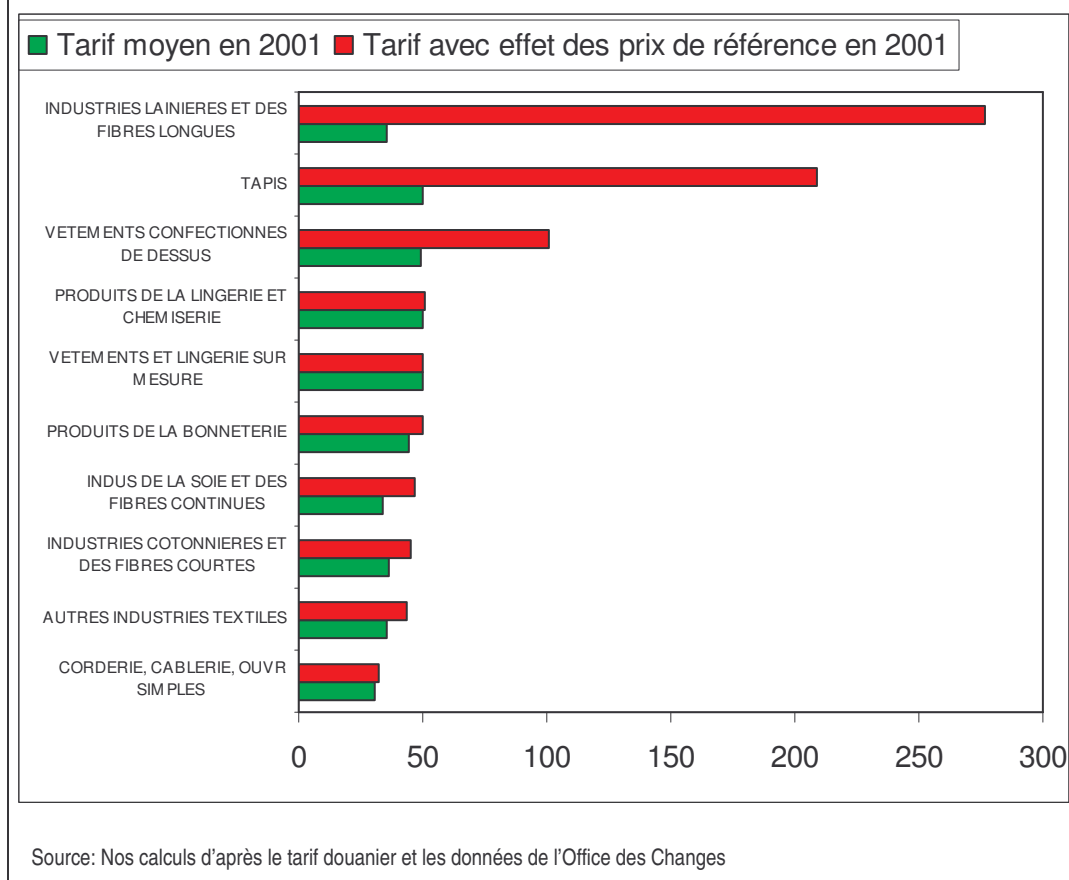
Observée en fonction du volume des échanges extérieurs en 2001, il apparaît que la quotité tarifaire sur laquelle est réalisée le plus gros des importations est 2,5%. Ainsi 63,5% des importations sont inscrites sur des lignes tarifaires à 2,5%, soit 47% des importations du secteur mécanique et métallurgique, près de 25% des importations de produits agro-industriels, et près de 9% des importations de produits agricoles.

Pour le secteur textile, les proportions d'importations sujettes à des quotités tarifaires élevées sont très importantes. Plus de 86% des importations du secteur sont astreintes à un tarif supérieur ou égal à 40%. Ainsi, le secteur textile semble être le secteur le plus protégé, plus que les secteurs agroalimentaire, agricole et chimique. Alors que dans le secteur agroalimentaire et agricole, les pics tarifaires sont beaucoup plus élevés, dans le secteur textile –habillement et dans le secteur chimique, mécanique, métallurgique et électrique, ils sont alignés sur un maximum de 50%. Toutefois, certains produits dans ces secteurs restent plus fortement protégés, en raison de l'application du système des prix de référence pour l'évaluation en douane.

#### *Effet d'amplification des tarifs douaniers par les prix de référence*

Sur 14 988 positions tarifaires (nomenclature SH 1993 à dix positions), les prix de référence de 1998 concernaient 1358 positions. Ce chiffre est resté en vigueur pour les pays ne bénéficiant pas de l'ALE Maroc – Union Européenne jusqu'au 1er août 2001. Pour les produits en provenance de l'Union Européenne, l'effectif des lignes tarifaires concernées par l'application des prix de référence est passé, en 2000, à 862, et en 2001, à 628.

Graphique 8- Tarif moyen par secteur d'importation en 2001



Les prix de référence exercent un effet d'amplification sur les tarifs douaniers. Cet effet est calculé comme la valeur du tarif en vigueur, multiplié par le rapport entre le prix de référence et la valeur unitaire facturée, lorsque ce rapport est supérieur à 1. Autrement, il n'existe d'effet d'amplification que lorsque le prix facturé est inférieur au prix de référence.

Pris sur l'ensemble des positions tarifaires, pondérées par la valeur des importations inscrites sur chacune d'elle, les prix de référence exercent un effet d'amplification de 3,7%. Cet effet est beaucoup plus élevé pour les produits du textile habillement. Il atteindrait, en moyenne 20,4% (voir tableau ci-dessous).

**Tableau 20 : Effet d'amplification des tarifs douaniers exercé par l'utilisation des prix de référence établis par la circulaire de 1998 aux fins de l'évaluation en douane**

(Moyennes pondérées par les importations totales en 2001)

Groupement d'utilisation	Textile et cuir	Produits chimiques	Mecanique-métallurgie	Electrique Electronique	TOTAL
Observations : ensemble des lignes tarifaires					
Produits finis d'équipement industriel	1,0	7,3	0,1	1,0	0,5
Produits finis de consommation	27,3	0,1	1,6	0,2	14,8
<b>TOTAL</b>	<b>20,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>3,7</b>
Observations : lignes tarifaires avec prix de référence					
Produits finis d'équipement industriel	64,2	13,0	68,8	108,0	30,3
Produits finis de consommation	90,3	22,2	31,0	24,0	86,6
<b>TOTAL</b>	<b>88,3</b>	<b>11,0</b>	<b>33,2</b>	<b>83,4</b>	<b>79,0</b>

Source : Nos calculs d'après le tarif douanier et les données de l'Office des Changes

Lorsque seules les lignes tarifaires concernées par les prix de référence sont prises en compte, la moyenne du tarif protecteur est de 79%. Elle atteint 86,6% pour les produits finis de consommation, et 30,3% pour les produits finis d'équipement industriel.

#### **Encadré 6 – Estimation de l'effet d'amplification des prix de référence sur la protection**

L'estimation de l'effet d'amplification est basée sur des statistiques de cumul annuel et sur un exercice de mise en relation des tarifs en vigueur et des prix de référence, avec les montant importés pour chaque ligne tarifaire repérée par 10 positions tarifaires. La base de données résultant de cet exercice est loin d'être satisfaisante. De nombreux prix de référence ne concernent que des extraits des lignes tarifaires identifiés par un libellé complémentaire. Aussi, est-il difficile d'établir une concordance totale entre les importations inscrites sur chaque ligne du SH et les prix de référence correspondants. En outre, des lignes tarifaires ont été adjointes ou ont fait l'objet d'éclatement en 2000 et 2001, rendant la mise en concordance encore plus difficile. Pour un certain nombre de lignes tarifaires, ou même d'extraits de lignes tarifaires, la liste des prix de référence prévoit deux ou trois prix, selon les caractéristiques des produits. Ces distinctions ne sont pas, toujours, prises en compte par la nomenclature à 10 positions du Système Harmonisé sur la base duquel sont établies les statistiques des importations. L'effet d'amplification du tarif douanier ne s'exerce que sur les importations mises à la consommation.

Les tarifs moyens pondérés (par la valeur des importations totales) sur les produits concernés par les prix de référence sont plus élevés que ceux des autres produits : 40% contre 21,3% en 2001. L'écart est plus élevé sur les produits électriques et électroniques (50% contre 12,3%).

**Tableau 21 : Tarifs douaniers moyens et effet d'amplification des prix de référence en douane**

(Pondération par les importations globales en 2001)

SECTEUR	Droit de douane selon le mode d'évaluation			Protection tarifaire sur produits concernés par prix de référence		Importations sous prix de référence - % du secteur	Importations totales- Millions DH
	Facture	Prix de référence	Ensemble	Effet d'amplification	Taux de protection tarifaire total		
Agriculture	28,4		28,4			0,0	11043
Minerais	7,3		7,3			0,0	1560
Energie	17,6		17,6			0,0	21515
Agro-industrie	28,6		28,6			0,0	7334
Textile et Cuir	35,2	40,8	38,0	88,3	129,1	50,1	21345
Produits chimiques	26,3	50,0	26,9	11,0	61,0	2,7	21627
Mécanique et métallurgie	14,3	33,9	16,1	33,2	67,0	9,2	27074
Electrique - Electronique	12,3	50,0	12,7	83,4	133,4	1,0	12583
<b>Total</b>	<b>21,3</b>	<b>40,0</b>	<b>23,4</b>	<b>79,0</b>	<b>119,0</b>	<b>11,2</b>	<b>124081</b>

Source : Nos calculs d'après le tarif douanier et les données de l'Office des Changes

L'effet d'amplification concerne 11,2% des importations totales. Ce montant concerne 50,1% des importations de produits textiles. L'effet de protection totale, exercé par le cumul du tarif et de l'effet d'amplification introduit par les prix de référence, est de 119% en moyenne, et de 129,1% pour les produits textiles habillement. Ces montants sont des moyennes calculées uniquement sur les produits auxquels s'appliquent les prix de référence.

**Tableau 22 : Droit d'importation moyen et effet d'amplification des prix de référence en 2001**

BRANCHE	Régime général	
	Droit de douane	Effet prix de référence
SOUS-BRANCHE		
TEXTILES ET BONNETERIE		
INDUSTRIES LAINIERES ET DES FIBRES LONGUES	35,6	240,9
INDUSTRIES COTONNIERES ET DES FIBRES COURTES	36,2	8,9
INDUS DE LA SOIE ET DES FIBRES CONTINUES	33,9	12,6
AUTRES INDUSTRIES TEXTILES	35,7	7,8
CORDERIE, CABLERIE, OUVR SIMPLS	30,5	1,7
TAPIS	49,7	158,8
PRODUITS DE LA BONNETERIE	44,0	6,0
TOTAL	37,0	16,2
HABILLEMENT A L'EXCLUSION DES CHAUSSURES		
PRODUITS DE LA LINGERIE ET CHEMISERIE	50,0	1,0
VETEMENTS CONFECTIONNES DE DESSUS	49,4	51,4
VETEMENTS ET LINGERIE SUR MESURE	50,0	0,0
Total	49,7	37,1
<b>TOTAL</b>	<b>37,7</b>	<b>17,9</b>

Source : Nos calculs d'après le tarif douanier et les données de l'Office des Changes

Le tableau ci-dessus donne les tarifs moyens de droits douane et l'effet d'amplification des prix de référence, calculés sur l'ensemble des produits concernés et non concernés par les prix de référence. Le tarif moyen de base appliqué au secteur habillement est presque de 37,7%. Le tarif amplifié est de 55%, il atteint 100,8% pour les vêtements confectionnés de dessus et 50% pour les produits de la bonneterie.

*Effet de l’ALE Maroc-Union Européenne sur la protection accordée au secteur textile habillement*

Dans ce paragraphe, il s’agit de mesurer l’effet de la préférence tarifaire globale, que l’application de l’accord de libre échange Maroc-Union Européenne, accorde aux produits d’Union Européenne, depuis sa mise vigueur le 1er mars 2000, et ses conséquences sur le degré de protection accordé au secteur textile habillement les prochaines années.

Le régime commercial applicable aux échanges entre le Maroc et les pays de l’UE prévoit l’élimination des restrictions quantitatives et des mesures d’effet équivalent en faveur des produits originaires du Maroc. Les produits originaires de l’UE, importés au Maroc, demeurent soumis au régime commercial applicable à l’importation. Les restrictions quantitatives et les prohibitions absolues existant au moment de l’accord restent en vigueur. Des préférences tarifaires sont accordées aux produits qui proviennent des pays signataires de l’accord (ou dans le Maghreb). La règle d’origine stipule un taux d’ouvraison minimum de 40% cumulé dans le pays concerné ou dans les pays partenaires admis.

**Tableau 23 : Taux de protection nominale effectif sur les importations du secteur textile et cuir selon le rythme de démantèlement tarifaire et le type de protection tarifaire ou non tarifaire par grand secteur en 2001**

	Produits d’origine agricoles-non concernés	Liste 1 Moins 100% DD-début 2000	Liste 2-Moins 25%/an -début 2000	Liste 3-Moins 10%/an-début 2003	Liste 5-Maintien 100% DD-articles usagés	Donnée manquante	Moyenne générale
<b>Tarifaire</b>	50,0	2,5	22,0	40,5	50,0	35,0	33,0
<b>Tarifaire avec prix de référence</b>			56,5	81,5		81,5	71,6
<b>Contingent non tarifaire</b>				50,0		50,0	50,0

Source : Nos calculs d’après le tarif douanier , l’accord d’Association Maroc- UE et les données de l’Office des Changes

Les produits textiles en provenance de l’UE bénéficient, pour l’essentiel, d’un démantèlement tarifaire dit moyen, de 10% par, an et ne commençant qu’à partir de la troisième année.

Le niveau de protection tarifaire est d’autant plus élevé que le rythme de démantèlement prévu est lent.

Le taux de protection moyen dans liste 2 est beaucoup plus faible, à 22%. Toutefois, pour certains produits dans cette liste, on trouve des prix de référence qui amplifient fortement le niveau tarifaire moyen (56,5%). C’est dans la liste 1 que se situent les produits les moins protégés. Il était en quelque sorte logique que pour les produits dont la protection nominale est inférieure à 5%, un démantèlement tarifaire immédiat ait été mis en œuvre.

C’est en janvier 2004, que la plupart des quotités douanières appliquées aux importations de l’UE commenceront à baisser. A partir du 1er août 2002, les prix de référence ont été officiellement supprimés.

Cette évolution indique que le niveau de protection tarifaire ira en baissant. Cependant, le risque proviendra non pas des anciens pays de l’UE, mais des nouveaux entrants qui bénéficieront des avantages de l’accord de libre échange.



**Tableau 24 : Evolution des quotités tarifaires moyennes applicables aux importations de l'UE**

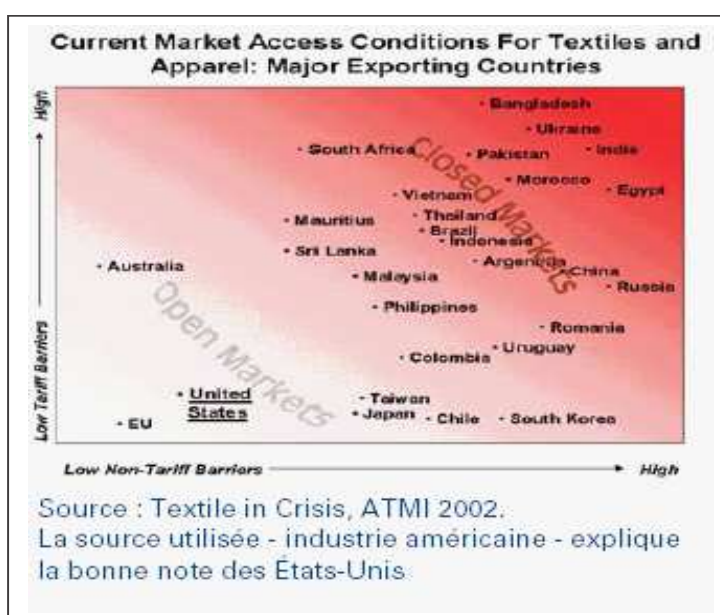
SOUS-BRANCHE	Tarifs douaniers moyens				Pondération Importations MC en 2001
	2002	2004	2008	2012	
INDUS. LAINIERES ET DES FIBRES LONGUES	5,6	4,0	2,0	0,0	88,3
INDUS. COTONNIERES ET DES FIBRES COURTES	23,5	18,8	9,4	0,0	594,0
INDUS DE LA SOIE ET DES FIBRES CONTINUES	24,1	19,0	9,5	0,0	343,2
AUTRES INDUSTRIES TEXTILES	10,9	8,4	4,2	0,0	620,2
CORDERIE, CABLERIE, OUVR SIMPLS	14,1	11,0	5,5	0,0	376,1
TAPIS	50,0	40,0	20,0	0,0	14,2
PRODUITS DE LA BONNETERIE	45,4	36,3	18,1	0,0	41,2
PRODUITS DE LA LINGERIE ET CHEMISERIE	46,1	35,8	17,9	0,0	17,4
VETEMENTS CONFECTIONNES DE DESSUS	42,0	33,3	16,7	0,0	44,7
VETEMENTS ET LINGERIE SUR MESURE	50,0	40,0	20,0	0,0	0,0
INDUSTRIES TEXTILES HABILLEMENT	18,7	14,8	7,4	0,0	2139,2

Source : Nos calculs d'après le tarif douanier , l'accord d'Association Maroc- UE et les données de l'Office des Changes

Pour conclure ce paragraphe, il semble le Maroc a, en supprimant les prix de référence en douane, levé une grande partie de la protection du secteur de textile habillement. Les branches qui pâtiront le plus de cette initiative sont celle du tapis et des vêtements confectionnés de dessus. La bonneterie ne bénéficie que très peu des avantages de ce système de protection non tarifaire.

Par ailleurs, l'application de l'accord de libre échange Maroc-Union Européenne aura pour effet d'ouvrir progressivement le marché intérieur marocain aux produits d'origine européenne. Certains segments du marché intérieur, notamment ceux servant les catégories sociales à haut revenu, risquent d'être menacés.

**Graphique 9 – Fermeture du marché des principaux exportateurs de produits textiles**



---

La question posée est de savoir si le Maroc n'avance pas de manière prématurée dans l'ouverture de son marché intérieur<sup>12</sup>.

Le graphique ci-dessus, repris sur le document de Chaponnière, montre que les grands pays exportateurs concurrents du Maroc pratiquent la fermeture de leur marché intérieur.

#### **2.4.2 L'évolution récente révèle un réel potentiel d'adaptation des exportateurs d'habillement**

L'examen de l'évolution des exportations a mis en évidence, parallèlement au ralentissement de la croissance des exportations, le potentiel d'adaptation et la flexibilité productive du secteur exportateur. Les pertes sur le créneau chaîne et trame hommes ont été compensées par la conquête de créneaux sur les produits chaîne et trame femmes (fabriqués à partir d'étoffes tissées, non tricotées ou crochetées), le sportswear et les produits chaîne et trame enfants. La régression dans les créneaux maille enfants et maille sportswear a été compensée par une progression dans les produits maille femmes et dans le groupe de produits «autres articles en maille».

Sur la période récente, les exportations des produits textiles habillement ont crû à un taux de croissance modeste de 2,07%. La croissance est tirée principalement par les produits à base de maille, qui représentent 27,4% des exportations du secteur. Le taux de croissance annuelle moyen des exportations de produits maille a été, entre 1998 et 2001, de 4,59%.

**Tableau 25 : Evolution des exportations de produits textiles habillement de 1998 à 2002**

Années	1998	1999	2000	2001	2002 8 mois	Poids en 1998- 2002	TCAM 1998/2001
<b>Total textile -habillement</b>	25467,7	24850,5	25573,4	27082,6	18257,6	100,0	2,07
<b>Chaîne et trame</b>	17984,0	17107,3	17136,2	18401,0	12315,3	68,4	0,77
<b>Maille</b>	6483,0	6828,1	7356,0	7417,5	5169,7	27,4	4,59
<b>Autres textiles</b>	1000,7	915,1	1081,1	1264,0	772,6	4,2	8,10

Source : D'après les données de l'Office des Change

Quels créneaux progressent ? Lesquels régressent ? Nous avons, pour répondre à cette question, distingué les produits en les classant selon le support du vêtement (chaîne et trame) et selon la destination (hommes, femmes, enfants, sportswear, autres articles en maille et autres articles textiles).

<sup>12</sup> Source : Chaponnière J-R.op. cit.

**Tableau 26 : Principales exportations de textile habillement selon le créneau**

	1998	1999	2000	2001	2002	Poids 1998- 2002	TCAM 1998/2001
<b>Hommes</b>	8906,4	8039,6	7347,6	7659,8	4761,6	30,3	-4,90
Chaîne et trame	8016,5	7085,9	6503,0	6759,8	4206,9	26,9	-5,53
Maille	889,9	953,7	844,6	900,0	554,7	3,4	0,38
<b>Femmes</b>	10214,9	10252,7	11255,4	11841,1	8358,9	42,8	5,05
Chaîne et trame	8832,8	8856,9	9404,1	10182,5	7220,0	36,7	4,85
Maille	1382,1	1395,8	1851,3	1658,7	1138,9	6,1	6,27
<b>Enfants</b>	579,3	494,0	563,4	532,0	276,8	2,0	-2,80
Chaîne et trame	212,7	200,6	258,6	266,2	131,3	0,9	7,76
Maille	366,5	293,4	304,8	265,8	145,5	1,1	-10,16
<b>Sportswear</b>	1344,4	1291,6	1278,3	1466,0	945,5	5,2	2,93
Chaîne et trame	921,9	963,9	970,6	1192,5	757,1	4,0	8,96
Maille	422,5	327,8	307,8	273,5	188,4	1,3	-13,50
<b>Autres articles maille</b>	3422,0	3857,4	4047,5	4319,5	3142,2	15,5	8,07
<b>Autres articles textiles</b>	1000,7	915,1	1081,1	1264,0	772,6	4,2	8,10

Source : D'après les données de l'Office des Change

Concernant les produits à base de chaîne et trame, qui comptent pour 68,4% du volume global, la croissance des exportations a connu une forte décélération. Le taux de croissance moyen annuel sur la période 1998-2001 n'a atteint que 0,77%. Le poids des produits chaîne et trame a été réduit de près de trois points (70,6% en 1998 à 67,5% en 2002 – les 8 premiers mois).

On observe que la régression des exportations chaîne et trame concerne le créneau homme (TCAM de 1998 à 2001 -5,53%), la maille Sportswear (TCAM -13,5%) et la maille enfants (-10,16%). Les progrès des exportations sont observés pour les produits chaîne et trame femmes (+5,05%), les autres articles maille (+8,07%), la maille femme (+6,27%), le chaîne et trame sportswear, le chaîne et trame enfant, ainsi que pour les autres articles textiles.

Ces évolutions désignent, outre une instabilité certaine de la demande adressée aux producteurs marocains, un processus de réorientation de l'offre des producteurs.

### **2.4.3 Evolution des parts de marché mondial et bas salaires**

Le Maroc perd-il des parts de marché à cause d'un salaire moyen trop élevé ? Ne doit-on pas considérer d'autres facteurs pour expliquer la nouvelle répartition des créneaux de destination traditionnelle du Maroc ? L'examen de l'évolution des parts de marché du Maroc montre que cette proposition ne peut constituer une explication complète. D'autres facteurs expliquent la nouvelle répartition des marchés d'exportation du Maroc. Les exportateurs marocains gagnent des parts de marché sur certains marchés et en perdent sur d'autres. Ils sont concurrencés par des pays qui ont des salaires moyens plus faibles et ils concurrencent des pays ayant des salaires moyens plus élevés.

Ne disposant pas de données exactes sur le coût salarial, nous avons approché le coût salarial par le PIB par tête que nous avons utilisé comme indice du coût salarial. L'analyse qui suit est basée sur une représentation graphique de la part de marché et de la variation des exportations de 1995 à 2000. Elle est appliquée aux marchés où les exportations marocaines comptent pour plus de 1%.

D'après les données du Centre du Commerce International (CCI/ITC), relatives à la période 1995-2000, les exportateurs marocains ont enregistré des gains de parts de marché dans des créneaux représentant 53% de la valeur exportée, soit 2,35 milliards USD.

**Tableau 27 : Exportations du Maroc selon les principales destinations et la répartition sur des créneaux avec gain ou perte de part de marché - année 2000**

Pays	Valeur des exportations en 2000 En 1000 US\$	% colonne	% exporté sur créneaux avec gain de part de marché	% exporté sur créneaux avec perte de part de marché	% exporté sur créneaux non classés - Données incomplètes	Total
France	1033456	43,9	33,9	65,4	0,7	100,0
Royaume Uni	521322	22,2	89,0	9,0	2,0	100,0
Espagne	272816	11,6	67,6	25,9	6,5	100,0
Allemagne	265431	11,3	40,0	55,0	5,0	100,0
USA	101238	4,3	70,5	28,0	1,5	100,0
Italie	90057	3,8	19,5	36,0	44,5	100,0
Autriche	30843	1,3	83,6	7,9	8,5	100,0
Irlande	24624	1,0	83,2	7,3	9,5	100,0
Autres pays	13741	0,6	47,6	11,5	40,9	100,0
<b>Total</b>	<b>2353528</b>	<b>100,0</b>	<b>53,0</b>	<b>42,7</b>	<b>4,3</b>	<b>100,0</b>

Source : d'après les statistiques du centre de commerce international – ITC – UNCTAD - WTO

Le Maroc a perdu d'importantes parts de marché sur des créneaux représentant 34% de ses exportations sur la France, 55% de ses exportations sur l'Allemagne, 36% de ses exportations sur l'Italie. Il se positionne mieux sur des créneaux où il gagne des parts de marché sur les marchés britannique, espagnol, américain, autrichien et irlandais. Les exportateurs marocains compensent les pertes de parts de marché sur les destinations traditionnelles (France, Allemagne et Italie) en perçant des créneaux sur les autres marchés (Royaume Uni, Espagne, USA, Autriche et Irlande).

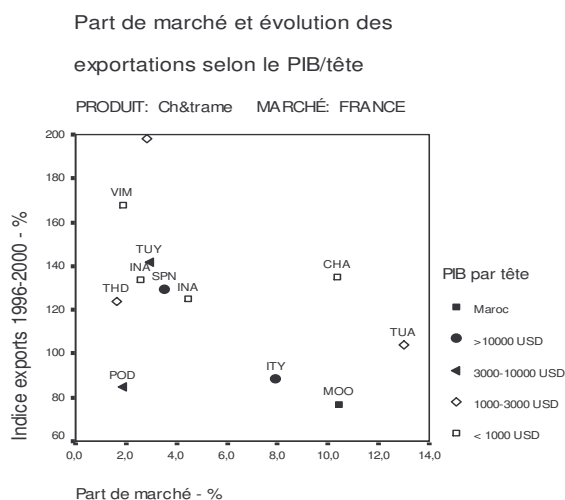
#### Evolution des parts de marché - produits chaîne et trame.

Quels pays bénéficient des régressions ? Lesquels pâtissent des progressions ?

Sur le marché français (graphique 10), le Maroc au côté de la Tunisie et de la Chine occupait une position dominante, avec plus de 10% du marché. Les producteurs asiatiques à bas revenu par tête ont progressé rapidement, alors que les pays méditerranéens, Turquie et Tunisie, se sont maintenus. De 1996 à 2000, le Maroc a perdu plus de parts de marché que l'Italie et la Pologne, qui occupaient des positions intermédiaires, au profit de la Chine et de la Tunisie et, à un moindre degré, des exportateurs vietnamiens, turcs, indonésiens, thaïlandais et espagnols.

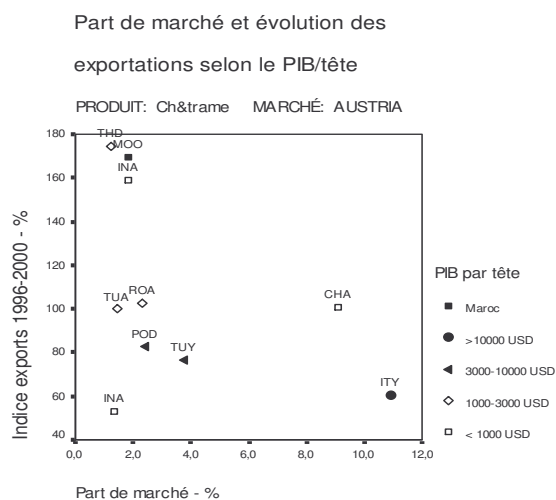
Sur le marché autrichien de produits chaîne et trame (graphique 11), dominé par l'Italie (11% du marché) et la Chine (9%), le Maroc se positionne de manière offensive face à la Turquie et à la Pologne, au côté de la Thaïlande et de l'Indonésie (moins de 2% du marché).

**Graphique 10**



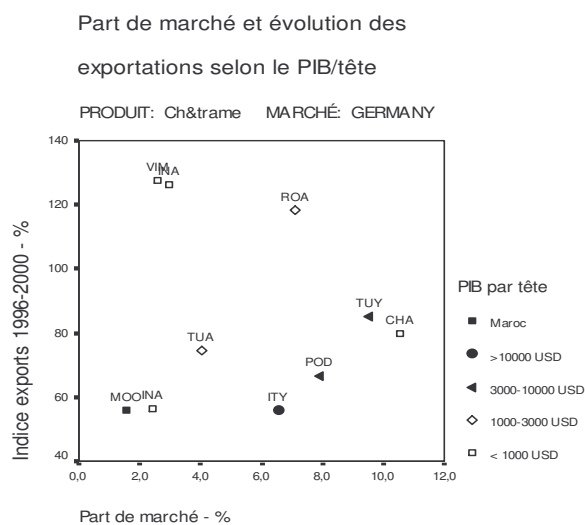
Source : PCTAS ITC et IFS-FMI

**Graphique 11**



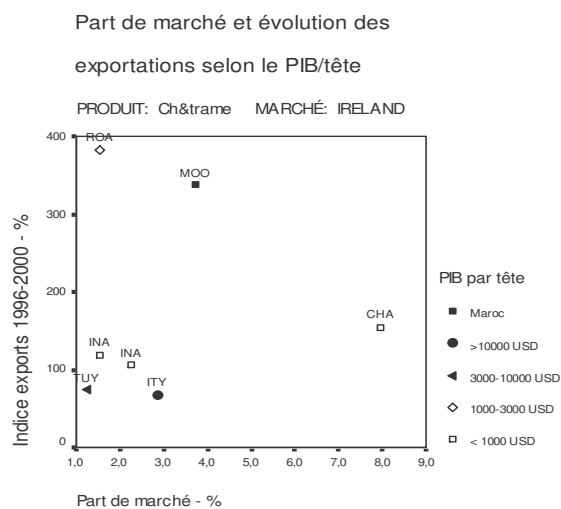
Source : PCTAS ITC et IFS-FMI

**Graphique 12**



Source : PCTAS ITC et IFS-FMI

**Graphique 13**

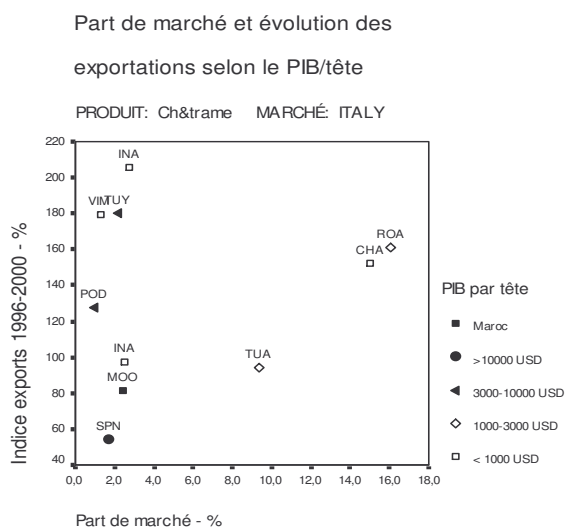


Source : PCTAS ITC et IFS-FMI

Sur le marché allemand de produits chaîne et trame (graphique 12), le Maroc a perdu ses parts de marché au profit de la Roumanie, du Vietnam et de l'Inde. La Chine, la Turquie, la Pologne, l'Italie, qui détiennent les plus importantes parts de marché, ont régressé. La Tunisie dont la part de marché (4%) représente le double de celle du Maroc a aussi régressé, mais beaucoup moins que le Maroc.

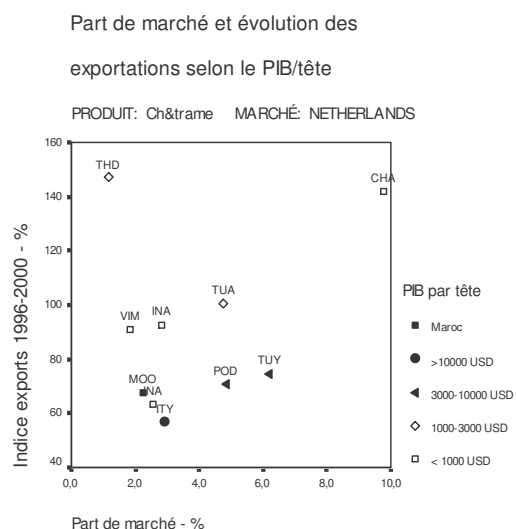
Les principaux fournisseurs du marché irlandais en 2000 (graphique 13) sont la Chine, le Maroc et l'Italie. On observe une forte progression des exportations roumaines, qui représentent moins de 2% du marché en 2000, et des exportations marocaines, dont la part de marché est voisine de 4%. Alors que la Chine, avec 8% du marché irlandais, l'Inde et l'Indonésie (avec une part plus petite 2,5 et 1,5%) consolident le flux de leurs exportations, ceux de l'Italie et de la Turquie régressent.

**Graphique 14**



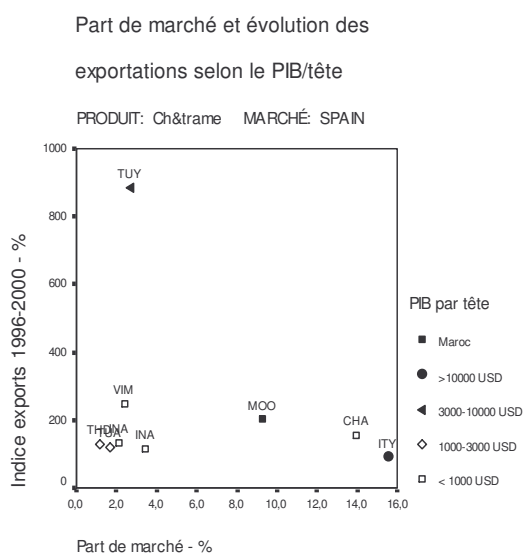
Source : PCTAS ITC et IFS-FMI

**Graphique 15**



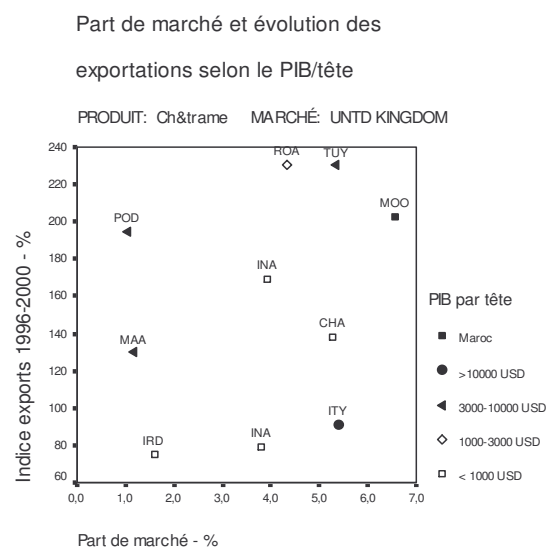
Source : PCTAS ITC et IFS-FMI

**Graphique 16**



Source : PCTAS ITC et IFS-FMI

**Graphique 17**



Source : PCTAS ITC et IFS-FMI

Le marché italien (graphique 14) est dominé par les importations provenant de Roumanie, de Chine et de Tunisie, avec respectivement 16%, 15% et 9,5% du marché. La part de marché du Maroc est voisine de 2%. Elle se positionne en équivalence avec celle de l'Inde, de la Turquie, de l'Indonésie. L'Indonésie et la Turquie renforcent leur part de marché, ainsi que le Vietnam et la Pologne, au détriment de l'Inde, du Maroc et de l'Espagne. Le Maroc perd des parts de marché.

Le marché des Pays-Bas (graphique 15) est dominé par la Chine (10% environ), la Turquie (6%), la Tunisie et la Pologne (5%). La part de marché du Maroc avec 2%, est inférieure à celle de l'Indonésie (2,8%), de l'Italie et de l'Inde, mais elle est supérieure à celle du Vietnam et de la Thaïlande. Seule cette dernière, avec la Chine, consolide sa part de marché. Alors que la Tunisie maintient le niveau de ses exportations, tous les autres

---

concurrents perdent des parts de marché. Le Maroc, parmi les plus grands perdants, manifeste une performance à peine meilleure que celle de l'Inde et de l'Italie.

La pénétration des importations de produits chaîne et trame est très rapide sur le marché espagnol (graphique 16). Il semble qu'en Espagne, durant le dernier quinquennat, le processus de délocalisation de l'industrie de l'habillement a connu une accélération. Aussi, l'Espagne est-elle un marché que se disputent les façonniers asiatiques et méditerranéens. Sur le marché espagnol, le Maroc, avec une part de marché de 9% se positionne juste après la Chine (14%) et l'Italie (15,5%). Il consolide son avance sur ce marché par rapport à la Chine à un rythme supérieur à celui de la Thaïlande, de l'Inde et de l'Indonésie, qui détiennent des parts de marché beaucoup plus petites. Seules enregistrent une progression plus rapides que celles du Maroc, les exportations du Vietnam et celles de la Turquie. Le niveau des exportations turques en 2000 (près de 3,5% du marché à cette date) est de neuf fois celui de 1996, alors que celui des exportations du Maroc a à peine doublé sur cette période.

Le Maroc est le premier fournisseur de produits chaîne et trame du Royaume Uni, avec 6,5% du marché (graphique 17). Il est suivi par la Turquie, la Chine et l'Italie avec chacune plus de 5% du marché, puis par la Roumanie, l'Inde et l'Indonésie (4,2% à 3,8% du marché), et enfin par l'Irlande, la Malaisie et la Pologne avec moins de 2% du marché du marché. La Roumanie et la Turquie renforcent leur part de marché par rapport au Maroc, alors que la croissance des exportations de ce dernier est plus rapide que celle de la Chine, de la Pologne et de l'Indonésie. Les exportations en provenance de l'Italie, d'Inde et d'Irlande régressent.

Pour conclure, il ressort de l'examen de la dynamique des marchés d'exportation de produits chaîne et trame, sur lesquels le Maroc détient au moins 1% du marché, que la nouvelle répartition du marché en cours n'est pas fondée que sur des facteurs de coût. La Turquie et la Tunisie, dont le coût salarial est supérieur, à celui du Maroc renforcent leur poids sur plusieurs marchés (Royaume-Uni, Espagne, France,...) au détriment du Maroc, et résistent mieux que lui sur bien d'autres (Italie, Pays-Bas,...).

Il est vrai que le Maroc a consolidé sa part de marché de manière avantageuse sur certains marchés (Irlande, Autriche). En Allemagne, les parts de marché des pays méditerranéens, et en particulier celle du Maroc, tendent à être laminées au profit de pays asiatiques (Indonésie, Vietnam) et de la Roumanie.

L'examen des tendances sur la période 1996-2000 montrent que le facteur bas salaires n'est déterminant que pour les pays contraints de délocaliser eux-mêmes leur production. Ce facteur n'est pas déterminant pour l'éviction des pays à revenu salarial intermédiaire, dont le PIB est supérieur à 1000 dollars par habitant.

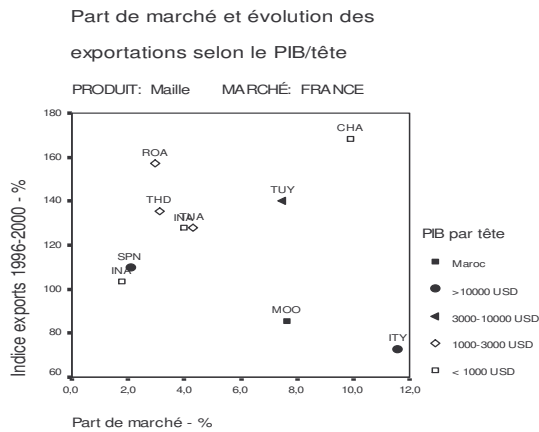
### Evolution des parts de marché des produits de la maille

Le marché français de la maille (graphique 18) est approvisionné par de nombreuses origines, méditerranéenne et asiatique. L'Italie avec 11,8% est suivi par la Chine (9,8%). Le Maroc et la Turquie viennent ensuite avec presque 8% chacun, puis la Tunisie et l'Inde avec 4%, suivi par la Roumanie et la Thaïlande, puis l'Espagne et l'Indonésie. Les exportations en provenance du Maroc et d'Italie régressent, alors que celles provenant de Chine, de Roumanie, de Turquie, de Thaïlande, d'Inde et de Tunisie progressent fortement. Les exportations provenant d'Espagne et d'Indonésie ont très faiblement augmenté sur la période.

Le marché allemand (graphique 19), à la différence du marché français est dominé par trois principaux fournisseurs : la Turquie avec 20% du marché, l'Italie et la Chine avec chacune 10% ; viennent ensuite l'Indonésie (2,5), l'Inde (2,4), la Pologne (2%) et le Maroc, la

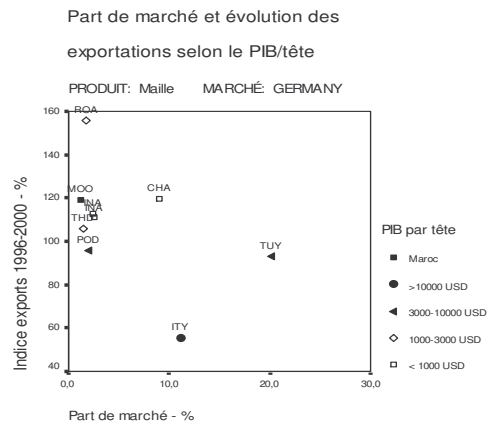
Thaïlande et la Roumanie (avec moins de 1,5% du marché). Parmi les grands fournisseurs, la Chine renforce ses parts de marché au détriment de la Turquie et encore plus de l'Italie. Parmi, les petits fournisseurs, la Roumanie se démarque avec une forte progression de façon nette par rapport au Maroc et à l'Inde et l'Indonésie. Les exportations en provenance de Pologne régressent.

**Graphique 18**



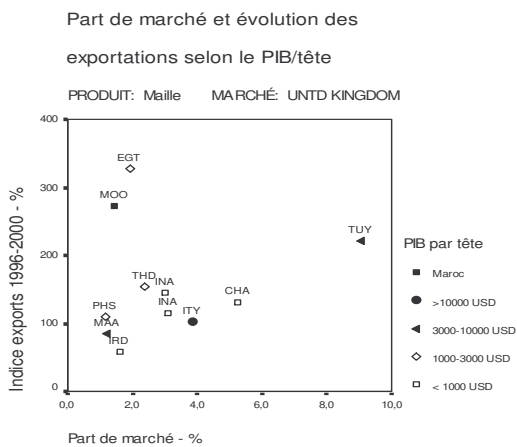
Source : PCTAS ITC et IFS-FMI

**Graphique 19**



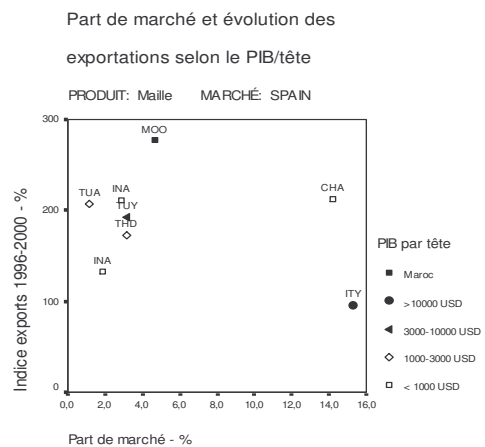
Source : PCTAS ITC et IFS-FMI

**Graphique 20**



Source : PCTAS ITC et IFS-FMI

**Graphique 21**



Source : PCTAS ITC et IFS-FMI

La part du marché britannique (graphique 20) des produits maille détenue par le Maroc est beaucoup plus faible (moins de 2%). Le Maroc y vient en 8ème position alors qu'il est premier sur les produits chaîne et trame. Cependant le Maroc, en terme de progression des exportations, se positionne juste après l'Egypte qui occupe une part de marché à peine supérieure à la sienne. La Turquie, qui occupe le premier rang des fournisseurs du Royaume-Uni, consolide son avance sur la Chine qui occupe le 2ème rang. L'Italie et l'Irlande perdent des parts de marché. Il est significatif de noter que les pays asiatiques (Thaïlande, Inde, Indonésie, Philippines et Malaisie), bien qu'ayant augmenté leurs exportations, aient moins progressé que les pays méditerranéens.



Les principaux fournisseurs de l'Espagne (graphique 21) sont l'Italie (15% du marché en 2000) et la Chine (14%). Alors que les flux de produits maille en provenance d'Italie ont stagné, ceux en provenance de Chine ont doublé sur la période. La part de marché du Maroc est presque de 4% en 2000. Le montant des exportations du Maroc a été multiplié par 2,8. La croissance des exportations marocaines a dépassé celles de la Thaïlande, de la Turquie, de l'Inde et de l'Indonésie.

Au total, sur les produits de la maille, les pays méditerranéens consolident leurs positions et concurrencent efficacement les pays asiatiques. Le Maroc, exception faite du marché français, a consolidé sa position sur les marchés britannique, espagnol et allemand. La perte du marché français indique cependant une grave régression. La dynamique géographique des exportations révèle une grande mobilité des marchés. Les bonnes performances des pays méditerranéens montrent que l'avantage compétitif déterminant ne réside pas dans les bas salaires, mais plutôt dans la capacité de mobiliser des économies de proximité : intégration sectorielle, réactivité, qualité des produits.

L'étude de l'évolution de la répartition des principaux marchés a montré que le facteur des bas salaires ne sauvegarde pas les parts de marché, pour les pays à revenu intermédiaire, mais que ce sont plutôt les critères de proximité, de réactivité et de qualité qui sont les sources décisives d'avantage compétitif. Ce constat démontre l'importance d'une analyse hors coût de la compétitivité notamment dans sa dimension sociale.

#### **2.4.4 La compétition à l'export exacerbe la concurrence interne**

Pour faire face à l'aggravation de pression concurrentielle sur les marchés d'exportation, les exportateurs se réorientent sur le marché local. Dans la maille, la part des façonniers<sup>13</sup> a augmenté par rapport à celle des producteurs. Ces derniers renforcent leur part sur le marché local. Dans la confection, les relations de sous-traitance de deuxième niveau se développent au sein du marché intérieur et à l'exportation. La part de marché local des producteurs exportateurs augmente plus rapidement, alors que les façonniers exportateurs, de taille (moyenne) plus petite que les producteurs exportateurs, renforcent leur poids dans les exportations. Cette évolution reflète une nouvelle répartition du marché intérieur et du marché à l'exportation, favorisée par l'aiguïsement de la concurrence.

**Tableau 28 : Parts de marché local et à l'exportation dans la bonneterie et dans la confection de 1992 à 1999**

Année	Façonner local		Façonner exportateur		Producteur marché local		Producteur exportateur	
	% du marché local	% des exportations	% du marché local	% des exportations	% du marché local	% des exportations	% du marché local	% des exportations
Bonneterie	9,1	0,5	1,8	14,6	60,3	1,9	28,8	83,0
Confection	12,2	0,1	8,3	35,0	56,1	0,5	23,4	64,4

Source: Enquêtes annuelles du MCI 1992 à 1999

<sup>13</sup> Un façonnier transforme la matière première mise à sa disposition par son client, qui lui commande du travail à façon. Un producteur acquiert et reste propriétaire de la matière première, qu'il transforme en produit fini. Sur le plan empirique, nous avons classé comme façonniers les établissements dont la valeur ajoutée est supérieure à 50% de la valeur du produit fini.

Dans la bonneterie, le marché local est partagé entre les producteurs qui vendent pour le marché local, qui en contrôlent 60% en moyenne, et les producteurs exportateurs qui en contrôlent 29% en moyenne, sur la période 1992-1999. Les exportations sont dominées principalement par le groupe des producteurs exportateurs, qui en assurent 83% en moyenne. La part des façonniers travaillant pour le marché local reste stable, sauf accident (le reclassement d'une grosse entreprise en 1997). On observe deux tendances significatives:

1 - les exportateurs producteurs tendent à être concurrencés sur les exportations par des façonniers, dont la part dans les exportations passe de 7% en 1992, à 24% en 1999 ;

2 – les exportateurs producteurs, depuis 1995, consolident leur part du marché local au détriment des producteurs non exportateurs.

Cette évolution pourrait résulter des difficultés rencontrées sur certains créneaux à l'exportation, qui ont conduit les exportateurs producteurs à orienter leurs ventes sur le marché local ; elle reflète aussi une tendance confirmée à promouvoir des produits nouveaux sur le marché intérieur, pour conquérir une demande en produits haut de gamme et, dans certains cas, pour les tester avant de proposer ces produits sur des marchés étrangers.

Le développement du travail à façon dans la bonneterie est significatif, par ailleurs, du dynamisme des donneurs d'ordre, qui réussissent à mobiliser de nouveaux concurrents, de taille plus réduite, mais plus performants que des entreprises plus grandes et alourdies par un mode de gestion dépassé.

Dans la confection, en 1992, le marché local était approvisionné à hauteur de 70% par la catégorie des entreprises produisant pour le marché local (61%), et des façonniers produisant pour le marché local (9%). En 1999, la part du marché local détenu par les «producteurs marché local» est tombée de 18,7 points, celle des «façonniers marché local» a augmenté de 4,6 points. Cette évolution s'est faite en faveur des «producteurs exportateurs»; leur part a augmenté de 8,4 points et celle des «façonniers exportateurs» de 5,6 points.

**Tableau 29 : Taux de croissances des ventes selon le segment de producteur et la destination 1992-1999**

Habillement	Façonnier local	Façonnier exportateur	Producteur marché local	Producteur exportateur	Total
<b>Bonneterie</b>					
totales	3,2%	31,7%	-2,0%	6,0%	7,9%
locales	4,9%	35,8%	-2,5%	1,2%	0,5%
exportation	-12,1%	31,6%	8,1%	6,6%	9,7%
<b>Confection</b>					
totales	14,4%	11,5%	1,8%	2,3%	5,1%
locales	14,2%	21,4%	2,1%	12,3%	7,7%
exportation	16,4%	11,3%	-3,0%	1,7%	4,8%

Source: Enquêtes annuelles du MCI 1992 à 1999

Par ailleurs, les producteurs pour le marché local ne pénètrent pas le marché à l'exportation. Celui-ci reste l'apanage du groupe des producteurs exportateurs et des façonniers exportateurs. La part de ces derniers ne cesse d'augmenter, alors que celle des producteurs exportateurs diminue. Le marché à l'exportation tend à se polariser de plus en plus sur le travail à façon.

---

L'augmentation de la part des façonniers locaux dans le marché local reflète l'intensification de la sous-traitance de deuxième niveau intégrant des producteurs locaux à d'autres producteurs produisant pour le marché local, à des façonniers exportateurs ou à des producteurs exportateurs.

#### **2.4.5 Prix mondiaux, taux de change et partage local de la valeur ajoutée**

L'exacerbation de la concurrence externe se matérialise principalement par la baisse des prix sur les marchés mondiaux qui se répercute sur les coûts de production : les entreprises incapables de réaliser, par une amélioration de la productivité, ou par une baisse des charges unitaires, des coûts inférieurs aux prix mondiaux, sont contraintes d'abandonner la production.

Le secteur formel, qui utilise beaucoup d'équipements et des matériaux de base de plus grande valeur, avec un taux de valeur ajoutée plus faible, est plus sensible à la variation des prix de production mondiaux que le secteur informel, qui utilise des produits de fabrication locale ou de moins grande valeur. Or, les prix à l'exportation ont connu une baisse depuis 1996. Celle-ci est particulièrement accusée pour les produits de bonneterie.

Du point de vue des régimes d'exportation, la baisse des prix a affecté surtout les activités de sous-traitance. Cependant, si les façonniers exportateurs ont subi le plus fortement cette baisse, ce sont eux qui ont bénéficié de la croissance des volumes. Les prix et les volumes des activités exportatrices, sous le régime de l'ATAP, pratiquant le produit fini ou la co-traitance, ont connu comparativement une relative stagnation.

L'évaluation du Dirham s'est traduite pour les producteurs marocains, à la fin de la décennie 90 et au tout début de la décennie 2000, par une aggravation des effets de la baisse des prix internationaux des produits d'habillement.

L'effet de cette situation sur les revenus et leur répartition, entre travailleurs et propriétaires des entreprises, a été particulièrement sévère dans la branche de l'habillement. Le taux de partage de la valeur ajoutée, qui donne l'impression d'avoir évolué en faveur des travailleurs, alors que leur salaire nominal moyen a connu une stagnation, voire une baisse depuis 1996, avec un effet de correction en 2001, traduit, en fait, une compression des marges bénéficiaires et une fragilisation de la viabilité des entreprises. Les opérateurs du secteur du textile habillement dans leur ensemble, employeurs et travailleurs subissent ainsi les effets d'une compétition internationale, où la baisse des prix reste un élément essentiel de la captation de parts de marché : ceux qui fournissent les capitaux, comme les travailleurs, ont perdu du revenu du fait des comportements de prix sur le marché international.

#### **Evolution des prix et structure des coûts**

La question posée est celle de savoir comment une baisse des prix peut être répercutée sur la marge bénéficiaire ? Quels seront ses effets sur le partage de la valeur ajoutée et sur les salaires ?

Le tableau ci-dessous montre un prix de revient moyen pour l'ensemble du secteur. On observe que le poids des consommations intermédiaires dans la production du secteur égale les deux tiers. Il atteint 70% pour le secteur formel. Cela s'explique par le fait qu'une grande proportion de la production de ce secteur est réalisée par des entreprises exportatrices dont la matière première est de bonne qualité et de grande valeur, au regard de la dépense de travail fournie par les entreprises de confection. Comparativement, la valeur ajoutée par l'activité informelle sur une matière première de plus faible valeur

représente une proportion plus élevée du prix de revient. Il en ressort que le taux de valeur ajoutée des activités formelles est plus sensible aux variations de prix. Lorsque le prix des consommations intermédiaires reste inchangé, une baisse du prix de production de 10% signifie une réduction de la valeur ajoutée de 35%. Cette baisse équivaut à 86,2% de l'excédent brut d'exploitation et à de 61% des charges de personnel.

**Tableau 30 : Structure du prix de production en 1998 des industries du textile habillement**

Type de secteur	Total	Formel	Informel
Consommations intermédiaires	65,7	71,6	46,5
Valeurs ajoutées	34,3	28,4	53,5
Salaires et charges sociales	14,4	16,4	8,0
Impôts nets de subventions	0,3	0,4	0,0
Excédent Brut d'Exploitation	19,5	11,6	45,5
<b>Produit total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Comptes nationaux 1998- Enquête de structure – Direction de la statistique

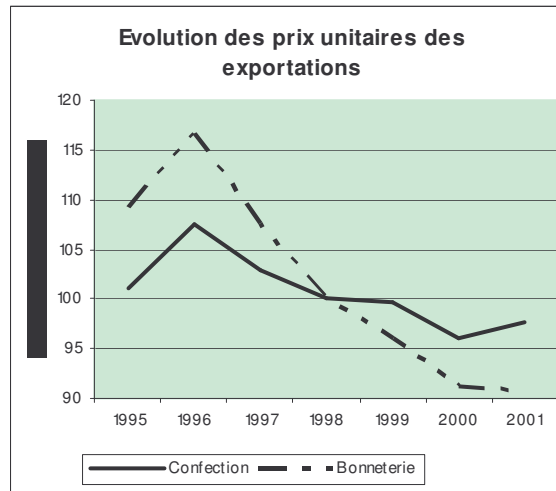
Mais, la sensibilité aux fluctuations de prix ne s'arrête pas à cette relation arithmétique. Une entreprise formelle a, comme objectif, la valorisation d'un capital qui par définition est mobile, cherche sa pérennité et choisit l'activité qui lui assure la meilleure rentabilité. Aussi, le gestionnaire d'une entreprise formelle capitaliste perçoit-il son mandat comme un exercice visant à assurer un seuil de rémunération minimale des fonds propres, au moins égal aux placements sans risque auprès des organismes financiers. Lorsque le rendement des capitaux engagés est inférieur à ce taux, la pérennité du capital de l'entreprise est menacée.

On observe que les entreprises continuent souvent de fonctionner à perte lorsqu'elles disposent d'un stock de capital immobilisé susceptible d'être valorisé dans l'avenir, sur d'autres exercices, sachant que le fonctionnement de l'entreprise reste le meilleur moyen d'empêcher la dévalorisation du capital investi et accumulé. Le maintien de l'activité dans ces conditions est une prise de risque que les actionnaires peuvent refuser d'assumer, en décidant de liquider leur capital pour le placer ailleurs. Lorsqu'une grande proportion des fonds propres de l'entreprise provient de l'accumulation de bénéfices antérieurs, les actionnaires sont incités à courir le risque de rechercher les moyens de «mettre à niveau» l'entreprise, c'est-à-dire de la rendre financièrement viable compte tenu des possibilités d'optimisation de la structure des coûts physiques, des prix relatifs des facteurs de production et des prix de marché.

Dans le secteur informel, la part des salaires est très réduite, le revenu de l'entreprise se confond avec celui de son propriétaire. La perte de valeur ajoutée se traduit par une réduction du niveau de vie du producteur. Les prix des exportations de produits textile habillement ont évolué de manière défavorable pour les producteurs nationaux, entre 1996 et 2001. Cette évolution est ancrée dans la concurrence internationale, et dans les évolutions des prix de détail des produits de l'habillement sur les marchés de destination principaux du Maroc.

Le graphique ci-dessous montre que les valeurs unitaires à l'exportation ont baissé de 10%, de 1998 à 2001 pour la confection, et de près de 4% pour la bonneterie. On observe une aggravation de la tendance à la baisse des prix dans le secteur textile et dans le secteur de l'habillement. Cette tendance est particulièrement accusée pour les produits de bonneterie. Parallèlement, on observe une décélération de la croissance. Celle-ci reste cependant élevée pour la bonneterie, la baisse des prix étant ainsi compensée par la hausse du volume.

**Graphique 22**



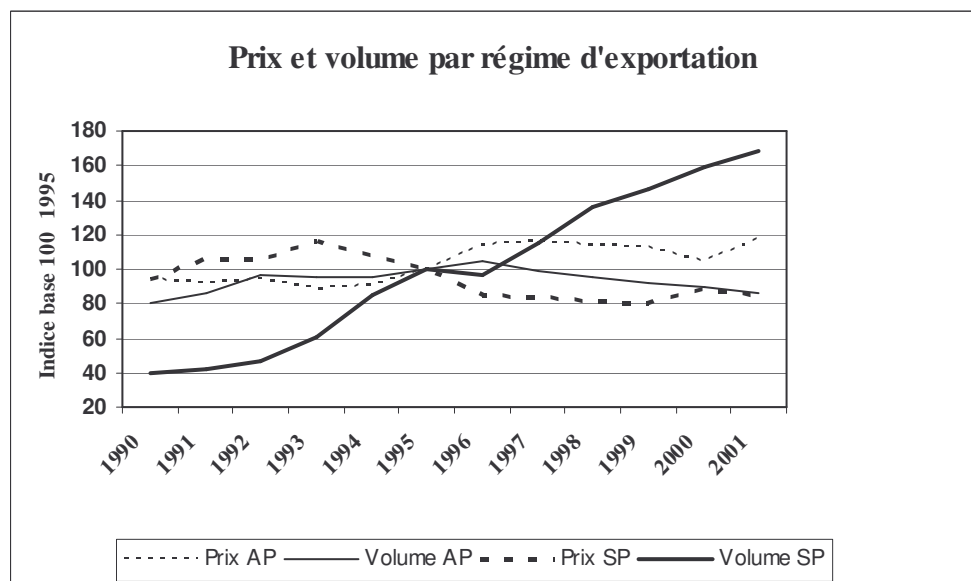
Source: D'après les données de l'Office des changes

### Prix à l'exportation et régime d'exportation

Le comportement des prix est très différencié selon le régime des exportations. Les exportations effectuées en co-traitance (ATAP) bénéficient d'un comportement des prix plus favorable. On discerne même une amélioration (trait fin en pointillé).

En revanche, on observe, pour les exportations en sous-traitance, une nette tendance à la baisse depuis 1995 (trait en pointillé gras). Le comportement des volumes compense cette évolution des prix. Le volume des exportations en ATSP (trait gras dans le graphique) a plus que quadruplé, alors que celui des exportations en ATAP (trait fin continu) a stagné depuis 1990. Il connaît même une tendance à la baisse à partir de 1997.

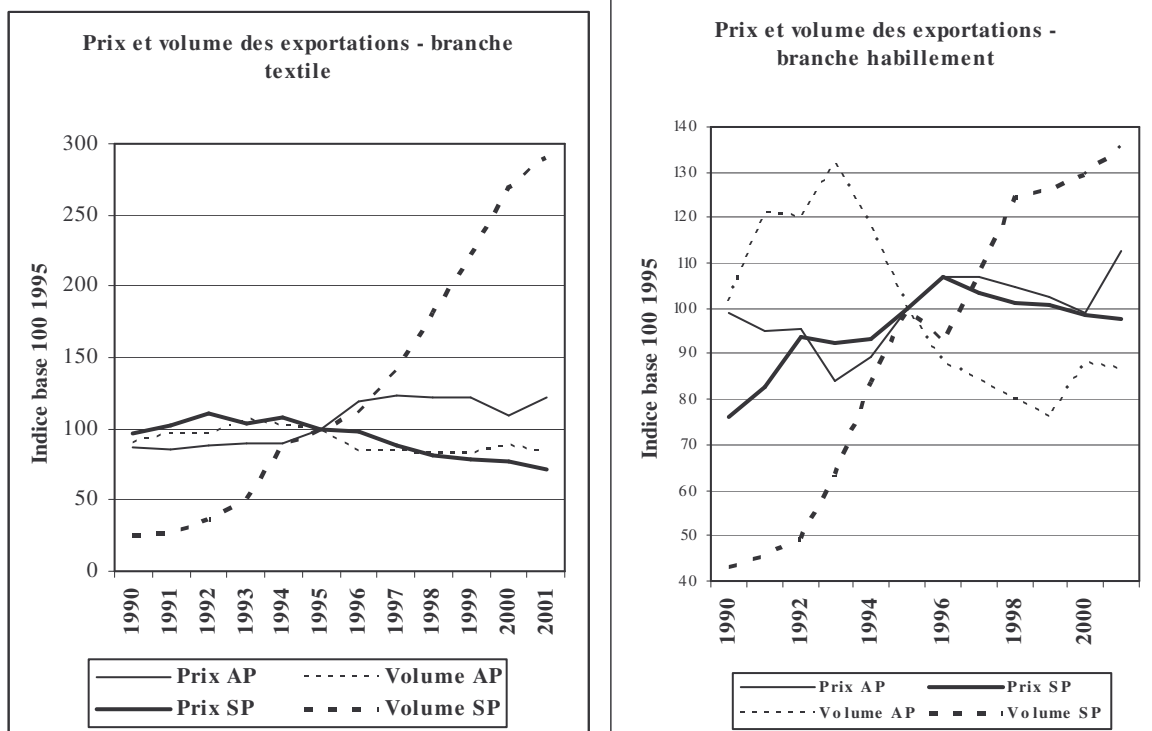
**Graphique 23**



Source: D'après les données de l'Office des Changes

Sou

**Graphique 24 – Prix et volume des exportations**



Source: D'après les données de l'Office des Changes

La hausse du volume des exportations des deux branches est tirée surtout par les exportations sans paiement. Pour les deux branches, cette hausse est continue et ininterrompue depuis 1990. Elle est plus accusée pour les produits de la branche textile que pour la branche habillement. Le volume des exportations sous ATAP a connu une légère tendance à la baisse pour les deux branches.

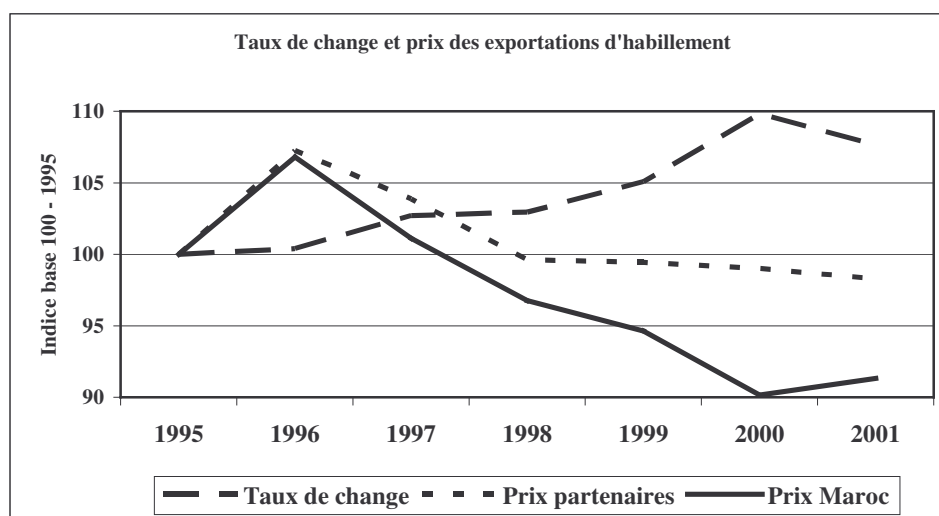
Parallèlement à ce mouvement, la tendance à la baisse des prix des produits de la branche textile et bonneterie a été continue depuis 1992. Les prix des produits textiles et de bonneterie exportés sous ATAP ont un comportement plus favorable que ceux exportés sous ATSP qui sont marqués par une franche baisse. Pour la branche habillement de 1997 à 2000, on observe un comportement des prix d'exportations relativement similaire pour les deux régimes, ATAP et ATSP.

Les évolutions récentes, après 1997, révèlent cependant une situation légèrement plus favorable pour les exportations sous ATAP.

### Influence des variations du taux de change du Dirham sur les prix à l'exportation

Dans le graphique ci-contre, on observe deux lignes désignant les indices de prix des exportations d'habillement exprimant, l'une en continu les prix en Dirhams (prix Maroc) perçus sur le marché marocain, et l'autre, en pointillé (prix partenaires), les prix dans la monnaie du pays de destination. La troisième ligne, en trait discontinu, désigne l'indice de taux de change effectif nominal moyen.

**Graphique 25 – Taux de change et prix des exportations d'habillement**



Source: D'après les données de l'Office des Changes

A partir de 1996, les prix sur les marchés de destination ont connu une inflexion et sont entrés dans une baisse ininterrompue. Cette tendance a été aggravée par l'évolution du taux de change du Dirham qui s'est apprécié par rapport aux monnaies des pays de destination. L'indice de prix en Dirhams est passé d'un niveau 107 en 1996 à 90 en 2000, soit une baisse en 4 ans de 16%.

L'influence du taux de change sur les prix des exportateurs marocains doit tenir compte de deux catégories de concurrents. Les concurrents qui pratiquent des dévaluations compétitives, et la Chine qui pratique une politique d'ancrage de son taux de change sur le Dollar des Etats-Unis. Parmi les principaux concurrents pratiquant des dévaluations compétitives, il faut signaler la Turquie, la Roumanie, la Bulgarie et l'Indonésie, qui subissent un processus d'inflation galopante, et les autres pays comme la Tunisie et l'Egypte, dans la zone Méditerranéenne, et la Malaisie et le Vietnam.

**Tableau 31 : Evolution de l'indice de taux de change par rapport au Dollar des USA**

Des principaux pays concurrents du Maroc sur le marché européen de l'habillement

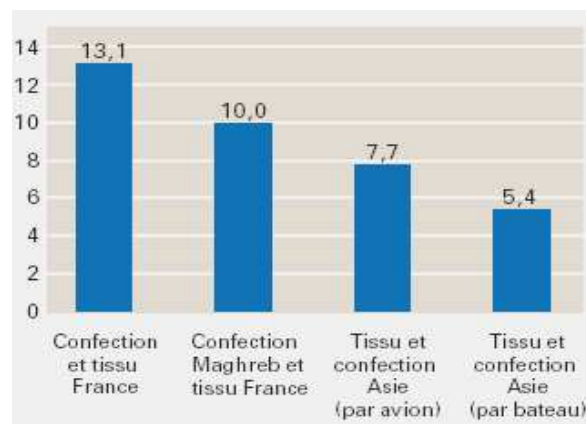
Concurrent	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Turquie	56,317	100,000	186,555	320,280	514,444	768,035	1505,548
Bulgarie	38,889	100,000	933,333	977,778	1022,222	1177,778	1211,111
Roumanie	65,925	100,000	232,407	287,774	497,137	703,864	942,241
Indonésie	96,000	100,000	124,210	427,511	335,361	359,551	438,065
Pakistan	87,691	100,000	113,952	125,146	136,786	149,401	172,459
Malaisie	99,206	100,000	111,508	155,556	150,794	150,794	150,794
Tunisie	97,938	100,000	114,433	117,526	122,680	141,237	148,454
Vietnam	100,051	100,000	105,898	120,262	126,382	128,417	133,470
Inde	91,533	100,000	102,484	116,455	121,535	126,842	133,192
Maroc	97,936	100,000	109,289	110,092	112,385	121,904	129,587
Egypte	100,000	100,000	100,000	100,000	100,295	102,360	117,109
Chine	100,481	100,000	99,759	99,639	99,639	99,639	99,639

Source : FMI- Statistiques financières internationales

Ces pays pratiquent une politique de taux de change flexible et ont déprécié leur monnaie de façon à maintenir la compétitivité de leurs exportations sur la zone Euro. Dans cet ensemble de pays, le Maroc, au côté de l’Egypte, se distingue par l’appréciation relative de son taux de change par rapport à l’ensemble des pays concurrents.

L’avantage induit par le taux de change ne génère de compétitivité que lorsqu’il se traduit par un coût salarial plus bas. Or, le Maroc présente un coût salarial plus élevé que la plupart des pays qui pratiquent des politiques de dévaluations compétitives<sup>14</sup>. Le taux de salaire mensuel met le Maroc en situation de désavantage par rapport à la plupart de ses concurrents.

**Graphque 26 – Prix en Euros d’une chemise home classique manches longues**



Source: IFM, d’après Chaponnière

Le différentiel de coûts salariaux explique l’écart de 30% entre les prix d’un article fabriqué en Europe et importé de la région. Mais les salaires pratiqués dans les pays méditerranéens et des pays d’Europe centrale et orientale sont supérieurs à la moyenne asiatique (100 Euros par mois) et, à l’exception de la Tunisie et de la Hongrie (où ils ont diminué), ces salaires ont augmenté plus rapidement qu’en Asie, depuis 1995. Les salaires en Égypte, en Roumanie et en Bulgarie sont proches de 100 Euros, soit deux fois plus qu’au Bangladesh et au Myanmar.

14 Entre 1996 et 2001, les exportateurs les plus dynamiques ont été la Roumanie, le Myanmar et le Cambodge, des pays où les coûts minutes sont parmi les plus bas dans le monde (autour de 0,15 Euros).



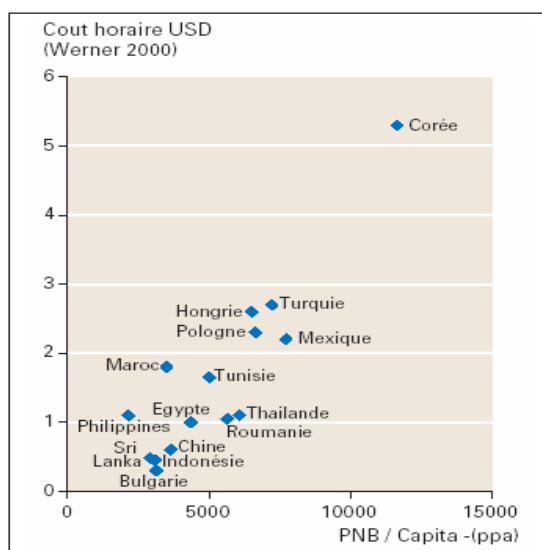
**Tableau 32 : Salaire mensuel en US \$**

Pays méditerranéens	Ouvrier	Maîtrise
Turquie	160	280
Égypte	80	Non dispo.
Maroc	260	400
Jordanie	160	Non dispo.
Syrie	100	120
Tunisie	170	Non dispo.
Pays d'Europe centrale&orientale		
Hongrie	180	385
Pologne	235	450
Tchéquie	275	425
Slovaquie	190	Non dispo.
Roumanie	90	140
Bulgarie	150	180
Asie		
Bangladesh	45	55
Chine	100	150
Thaïlande	90	150
Indonésie	100	Non dispo.
Philippines	75	Non dispo.
Maurice	200	Non dispo.
Inde	60	90

Source: Chaponnière, DREE, Décembre 1002, Op. cit.

Les taux de salaires du Maroc sont voisins de ceux de la Tchéquie qui est le pays le plus industrialisé de ceux figurant sur le tableau ci-dessus. Des salaires plus bas et des tissus à meilleur marché permettent à l'Asie de proposer des produits 50% à 60% moins chers. Le coût du travail représente entre 53% (France) et 28% (Chine) du prix d'une chemise. Le différentiel de salaires ne suffit pas à assurer la compétitivité, car l'écart de productivité est parfois plus important et les « autres coûts » (électricité, transport, télécommunications) plus lourds.

**Graphique 27 – Coût horaire dans le textile – US\$ 2000**



Source: Werner International – D'après Chaponnière – op. cit.

## Prix à l'exportation et coût salarial

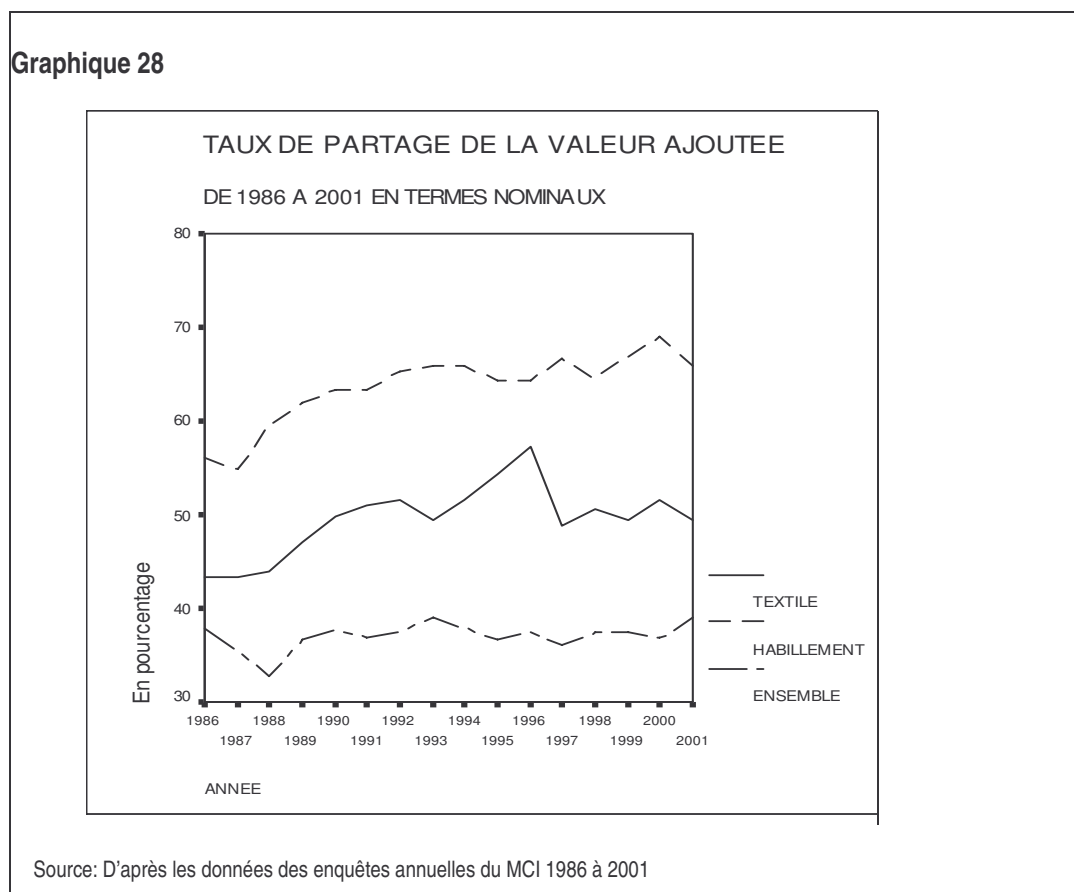
La dépréciation du taux de change n'influence pas le prix des exportations sur les marchés de destination, mais plutôt le prix perçu par les producteurs. Elle affecte surtout la marge des entreprises exportatrices.

Le taux de partage de la valeur ajoutée en faveur des salaires s'est amélioré durant la décennie 90, pour les branches textile et habillement.

En 2000, il atteint les 70% pour la branche habillement et dépasse les 50% pour la branche textile.

La croissance du taux de partage de la valeur ajoutée semble avoir connu un palier, depuis 1993, dans le secteur de l'habillement, malgré une très légère tendance à la baisse.

Le fait que le taux de partage continue de croître dans le secteur de l'habillement reflète, en réalité, plus la compression du taux de valeur ajoutée par travailleur, dans ce secteur, qu'une meilleure capacité de négociation des travailleurs de ce secteur.

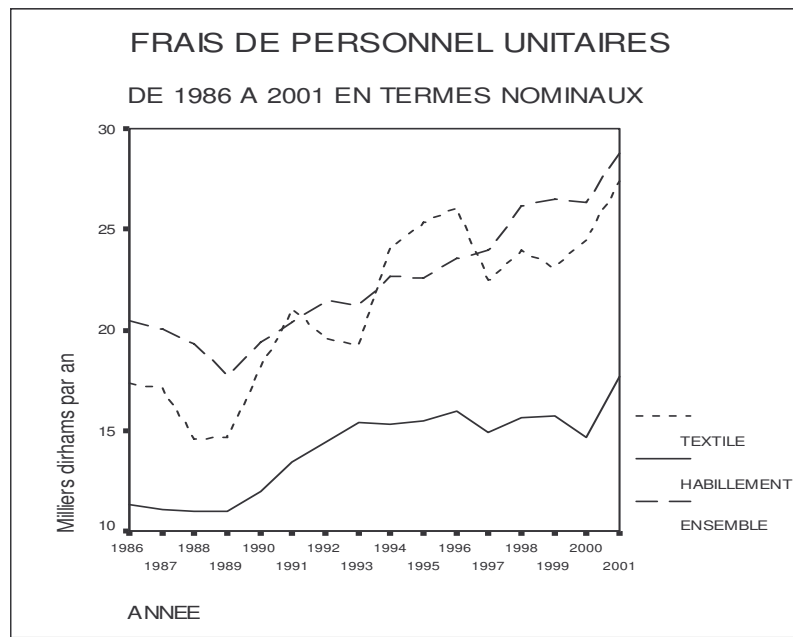


Alors que, dans les autres secteurs et dans le secteur textile, les salaires moyens ont continué à croître, dans le secteur de l'habillement, ils ont connu un palier à partir de 1993. Le taux de salaire moyen, en 2000, est égal aux taux observé en 1993. Il est vrai que l'on observe une tendance à la hausse du salaire en 2001.

Cela reflète-t-il la tendance observable entre 1990 et 1993 au cours de laquelle le salaire moyen a augmenté fortement et régulièrement ? Il est probable que le facteur résistance et

contestation ouvrière, qui a présidé au changement des niveaux de salaires au début de la décennie 90, est moins actif au début de la décennie actuelle.

Graphique 29



Source: D'après les données des enquêtes annuelles du MCI 1986 à 2001

Résumons les points saillants des observations effectuées ci-dessus :

1 – les prix des exportations des produits du secteur textile habillement ont connu une tendance à la baisse. Cette baisse reflète une situation durable des marchés d'exportation, caractérisés par un processus de délocalisation. L'aggravation de la compétition des importateurs sur ces marchés a conduit à une baisse des prix de détail<sup>15</sup> ;

2 – la baisse des prix des produits textile habillement sur les marchés d'exportation est répercutée sur les marges des exportations. Les marges de l'industrie de l'habillement sont extrêmement sensibles à la baisse des prix, à cause du fait de leur taux de valeur ajoutée très bas et du taux de partage des salaires qui a atteint un seuil de plus en plus difficile à dépasser ;

<sup>15</sup> Sur les marchés du Nord, la consommation a augmenté plus rapidement en volume qu'en valeur: en France, d'après la profession, les prix de vente au détail des articles d'habillement auraient diminué de 40% entre 1985 et 1999. Une évolution qu'explique la place prise par les importations du Sud. Les accords commerciaux qui protègent, depuis les années 50 (Accords Long Terme, Arrangements Multifibres, Accord sur les Textiles et l'Habillement depuis 1995), l'industrie du Nord, ont seulement réussi à freiner les importations du Sud. Les importations assuraient 22 % de la consommation apparente aux États-Unis et au Japon en 1990, mais 50 % en 2001. Pour l'Union Européenne, ce ratio dépasse 50% depuis 1990 mais il est de 38% si l'on considère les seules importations en provenance des pays tiers. (Cf. Chaponnière, op. cit.)

---

3 – la hausse du taux de partage de la valeur ajoutée n'est pas due à une hausse des salaires de la branche habillement. Ces salaires ont augmenté au rythme le plus lent de tous les secteurs. Elle est induite par la pression de la concurrence internationale ;

4 – l'appréciation du taux de change du Dirham s'est traduite par un manque à gagner supplémentaire, qui s'est surajouté à la baisse tendancielle des prix sur les marchés de destination. L'appréciation du Dirham est d'autant plus défavorable aux exportateurs marocains que la plupart des concurrents, excepté la Chine qui a ancré sa monnaie sur le Dollar, pratiquent des ajustements de leur taux de change à des fins compétitives ;

5 – les exportateurs qui exportent en tant que co-traitants sous le régime de l'admission temporaire avec paiement (ATAP), ont bénéficié de conditions de prix plus favorables que les exportateurs qui se limitent au travail à façon. Toutefois, les conditions de percée du marché pour les activités développées en co-traitance semblent être difficiles. Le volume des exportations en ATAP tend à baisser, alors que celui des exportations en ATSP augmente de façon soutenue. Cette différenciation de la performance des entreprises face aux exportations pose la question de la stratégie de remontée industrielle des entrepreneurs locaux. Les produits textile habillement ont une composante immatérielle (principalement des charges de recherche développement des produits) de plus en plus importante. Ceux qui se positionnent sur ce créneau générateur de valeur bénéficient de la plus forte part de valeur ajoutée dans la chaîne de valeur.

#### **2.4.6 Amélioration des gains de productivité : sous-traitance et économies d'échelle**

Durant la période 1992 à 1999, face à cette situation des prix contraignante, les entreprises, dans leur ensemble, ont amélioré leur productivité. On observe une réduction de la dispersion des performances productives de l'ensemble des entreprises. L'amélioration de l'efficacité relative des petites entreprises, par rapport aux grandes, interpelle l'analyste. Il s'agit de tenir compte des effets de la sous-traitance sur la mesure de la productivité : la plus grande efficacité des entreprises pourrait provenir du fait qu'elles sont assises sur un tissu de sous-traitants sur lesquels elles réussissent à répercuter les fluctuations d'activité.

L'analyse de la rentabilité des entreprises montre que, pour l'instant, le segment des façonniers exportateurs est le plus viable et le plus rentable, malgré les incertitudes qui pèsent sur l'avenir de ce type de sous-traitance internationale. En revanche, le segment des producteurs pour le marché local est le plus fragile.

#### Productivité apparente du travail et dynamique de l'emploi

L'évaluation de la productivité repose sur la mise en rapport d'un résultat obtenu et d'une ressource dépensée. La mesure suppose une observation sans erreur des volumes.

**Tableau 32 : Evolution de la productivité apparente du travail dans la bonneterie**

Habillement	Façonnier Local	Façonnier exportateur	Producteur marché local	Producteur exportateur	Total
1992	25,1	25,2	20,7	23,2	22,6
1993	38,6	31,9	22,8	23,8	26,0
1994	36,0	28,5	24,7	27,4	27,7
1995	28,4	29,7	26,2	41,5	33,4
1996	30,0	29,2	24,9	34,7	30,6
1997	39,0	25,0	20,3	33,0	29,3
1998	38,5	37,8	23,0	32,4	31,7
1999	41,5	37,9	23,3	35,4	33,4
<b>TCAM 92-99</b>	<b>7,4%</b>	<b>6,0%</b>	<b>1,7%</b>	<b>6,2%</b>	<b>5,7%</b>

Source : D'après les données des enquêtes annuelles du MCI 1992-1999

Note : valeur ajoutée par emploi déflatée par l'indice de la production industrielle

En milliers de dirhams ; TCAM : taux de croissance annuelle moyen – moyenne géométrique

La mesure de la productivité apparente du travail est effectuée en transformant les valeurs en volume, c'est à dire en les divisant par un indice synthétique des prix. Nous ne connaissons pas l'indice des prix de la valeur ajoutée. Nous l'avons approché au moyen de l'indice des prix à la production. De même pour le volume de travail, nous l'approchons par l'effectif employé. Le dénominateur du ratio de la productivité apparente, lorsqu'il concerne plusieurs établissements, produisant des gammes diversifiées de produits, même de la même famille est sujet à des erreurs d'observation. Le dénominateur utilisé, l'effectif employé, ne désigne qu'une partie des ressources, et cela imparfaitement. Le rapport de la valeur ajoutée à un employé ne dit pas comment cet employé est équipé, et quel est son degré de qualification.

La productivité apparente du travail semble avoir progressé plus fortement dans la bonneterie (5,7%) que dans la confection (2,4%). Alors que dans la confection, les producteurs orientés sur le marché local ont amélioré leur productivité plus rapidement que ceux orientés vers l'exportation, on observe dans la bonneterie une tendance inverse : les catégories centrées sur les exportations augmentent plus rapidement leur productivité apparente (à l'exception des façonniers locaux).

**Tableau 33 : Evolution de la productivité apparente du travail dans la confection**

Habillement	Façonnier Local	Façonnier exportateur	Producteur marché local	Producteur exportateur	Total
1992	19,9	23,4	15,9	17,6	18,8
1993	25,9	25,0	18,3	20,8	21,9
1994	21,7	28,4	19,7	20,9	23,2
1995	23,5	27,6	16,2	20,7	22,5
1996	21,1	24,2	17,1	22,0	22,0
1997	19,4	22,8	17,5	20,5	20,9
1998	21,1	25,5	16,4	21,0	22,1
1999	24,8	24,1	19,6	20,6	22,3
<b>TCAM 92-99</b>	<b>3,2%</b>	<b>0,4%</b>	<b>3,0%</b>	<b>2,3%</b>	<b>2,4%</b>

Source : D'après les données des enquêtes annuelles du MCI 1992-1999

Note : valeur ajoutée par emploi déflatée par l'indice de la production industrielle

En milliers de Dirhams ; TCAM : taux de croissance annuelle moyen – moyenne géométrique

Mais, la mesure utilisée est trompeuse. En prenant comme année de base une autre année que 1992, année de sortie de la crise des exportations après la guerre du Golfe, on pourrait conclure à une stagnation de la productivité. L'observation de la productivité reste très dépendante de la correction des variations cycliques. On observe une sorte de palier dans la croissance de la productivité de la bonneterie en 1995. Ce palier est difficile à percevoir pour la confection.

**Tableau 34 : Effectif moyen employé par entreprise dans le secteur de l'habillement**

Habillement	Façonnier local	Façonnier exportateur	Producteur marché local	Producteur exportateur	Total
<b>Bonneterie</b>					
1992	29	125	25	123	77
1999	21	267	21	167	120
<b>Confection</b>					
1992	35	195	33	128	117
1999	60	230	36	188	164

Source : D'après les données des enquêtes annuelles du MCI 1992-1999

La productivité moyenne du travail est plus élevée (en valeur absolue) pour les catégories privilégiant le travail à façon, indépendamment de leur taille, et ceci est observable dans les deux branches. La performance des entreprises serait-elle liée à l'encadrement et au type de contrôle que les donneurs d'ordre assurent à leurs sous-traitants ? Cette évolution est-elle liée à l'absence de mobilisation des économies d'échelle ? Les chiffres disponibles ne permettent pas, à première vue, de le confirmer. L'effectif moyen employé dans les entreprises a crû plus rapidement que la productivité apparente. Dans les deux branches, la taille moyenne des entreprises des catégories exportatrices est de 4 à 6 fois supérieure à celle des entreprises de catégories orientées vers le marché local.

**Tableau 35 : Croissance de la productivité apparente, des effectifs globaux, de la taille et du nombre des entreprises de bonneterie et de confection**

Taux de croissance annuel moyen Moyenne géométrique 1992-1999	Façonnier local	Façonnier exportateur	Producteur marché local	Producteur Exportateur	Total
<b>Productivité apparente du travail</b>					
Bonneterie	7,4%	6,0%	1,7%	6,2%	5,7%
Confection	3,2%	0,4%	3,0%	2,3%	2,4%
<b>Effectif global employé dans le groupe</b>					
Bonneterie	-0,1%	22,6%	-8,2%	0,8%	4,7%
Confection	14,9%	8,4%	-3,5%	0,0%	4,3%
<b>Effectif employé par entreprise</b>					
Bonneterie	-4,6%	11,5%	-2,6%	4,4%	6,5%
Confection	7,8%	2,3%	1,3%	5,6%	4,9%
<b>Effectif des entreprises</b>					
Bonneterie	4,7%	10,0%	-5,8%	-3,4%	-1,7%
Confection	6,6%	5,9%	-4,8%	-5,3%	-0,6%

Source : D'après les données des enquêtes annuelles du MCI 1992-1999

L'effectif des entreprises a baissé dans les deux branches entre 1992 et 1999, de 289 à 256 pour la bonneterie, et de 809 à 775 pour la confection. Pour les façonniers exportateurs, cet effectif a presque doublé dans la bonneterie (22 à 43) et augmenté de moitié dans la confection (206 à 308).

---

L'effectif des entreprises de travail à façon a augmenté fortement, alors que celui des «producteurs», des entreprises plus intégrées a diminué. La hausse de l'effectif global employé est due aussi, surtout, à celle de l'effectif global employé par les façonniers, en particulier exportateurs.

Au regard des performances de productivité apparente et de la croissance de la taille des entreprises, on peut avancer, en première approximation, les conclusions suivantes :

1. la croissance est tirée par les activités de travail à façon ;
2. elle est extensive dans le travail à façon de confection ;
3. elle est progressive, c'est à dire alliant à la fois hausse de productivité et augmentation de la base productive dans le travail à façon de bonneterie ;
4. elle est intensive dans les entreprises «productrices» de bonneterie ;
5. elle est extensive dans les entreprises «productrices» de confection ;
6. les entreprises de petite taille se montrent plus performantes que les grandes dans la bonneterie, et moins performantes que les grandes dans la confection.

Ces conclusions ne peuvent prendre sens qu'au regard des possibilités offertes par le progrès technique dans les deux branches. On comprend que les entreprises de bonneterie peuvent acquérir du matériel très sophistiqué pour des productions de petites séries et concurrencer fortement les grandes. Les entreprises de confection réalisent un travail dont la mécanisation est beaucoup plus difficile, et conservent un avantage lié à la maîtrise de l'organisation du travail.

### Viabilité et rentabilité des entreprises de l'habillement

Comment les évolutions affectant les prix et les coûts se traduisent-elles sur la rentabilité et la viabilité des entreprises ? Quelle part des gains de productivité les entreprises d'habillement marocaines transfèrent-elles à leurs clients et à leurs salariés ? Dans quelle mesure ce mouvement affecte-t-il leur capacité d'investissement ?

Nous utiliserons le taux de marge brute, qui désigne le rapport de l'excédent brut d'exploitation, pour décrire la viabilité des entreprises, et le taux de marge nette, pour décrire la rentabilité. Le taux de marge nette égale l'excédent brut d'exploitation diminué du montant des amortissements de l'exercice.

L'analyse porte sur la période 1992-1999. Elle est limitée aux entreprises de bonneterie et de confection.

#### *Les entreprises de bonneterie*

Il semble que la viabilité de la bonneterie se soit améliorée de 1992 à 1999. Cette amélioration a bénéficié fortement aux entreprises de travail à façon et s'est effectuée au détriment des producteurs pour le marché local.

**Tableau 36 : Viabilité et rentabilité des entreprises de bonneterie**

Année	Taux de marge brute					Taux de marge nette				
	Façonnier local	Façonnier exportateur	Producteur marché local	Producteur exportateur	Total	Façonnier local	Façonnier exportateur	Producteur marché local	Producteur exportateur	Total
1992	5,7%	18,4%	-1,0%	1,2%	1,9%	-6,4%	9,4%	-6,5%	-3,6%	-3,3%
1993	17,0%	9,9%	-1,6%	2,6%	2,8%	5,8%	1,3%	-7,0%	-2,2%	-2,5%
1995	1,0%	9,8%	2,6%	3,7%	4,1%	-21,1%	-0,5%	-3,1%	-1,2%	-1,7%
1996	9,7%	9,5%	7,3%	4,2%	5,4%	-3,3%	0,8%	1,6%	-1,1%	-0,5%
1997	15,6%	11,0%	-0,1%	4,1%	5,2%	10,8%	-0,9%	-6,2%	-0,4%	-0,3%
1998	6,6%	17,6%	3,7%	4,6%	6,5%	-12,7%	4,8%	-3,9%	-1,3%	-0,7%
1999	14,4%	13,2%	-0,5%	4,9%	6,4%	-4,1%	1,5%	-6,9%	-1,0%	-0,9%
<b>Moyenne</b>	<b>12,3%</b>	<b>12,9%</b>	<b>2,1%</b>	<b>3,8%</b>	<b>4,9%</b>	<b>1,1%</b>	<b>1,9%</b>	<b>-3,9%</b>	<b>-1,4%</b>	<b>-1,2%</b>

Source : D'après les données des enquêtes annuelles du MCI 1992-1999

La rentabilité de l'ensemble du secteur semble toujours négative. Supportable pour les façonniers exportateurs, elle apparaît insoutenable pour les producteurs orientés vers le marché local, qui sont de plus en plus concurrencés par les exportateurs sur leur propre marché.

#### *Les entreprises de confection*

La viabilité des entreprises de confection semble stabilisée jusqu'en 1999. Elle est, à l'instar de la bonneterie, plus élevée chez les façonniers qui produisent pour le marché local, et surtout pour ceux qui exportent. Les petites entreprises de producteurs orientés vers le marché local présentent apparemment une situation non viable. Les grandes entreprises de producteurs exportateurs se situent dans une position intermédiaire, mais plus stable.

**Tableau 37 : Viabilité et rentabilité des entreprises de confection**

Année	Taux de marge brute					Taux de marge nette				
	Façonnier local	Façonnier exportateur	Producteur marché local	Producteur exportateur	Total	Façonnier local	Façonnier exportateur	Producteur marché local	Producteur exportateur	Total
1992	3,8%	9,5%	-2,3%	-2,1%	0,8%	-6,4%	2,2%	-5,6%	-6,4%	-4,2%
1993	12,5%	9,4%	0,6%	0,4%	3,1%	4,6%	2,3%	-3,1%	-2,8%	-1,3%
1995	9,1%	11,3%	-1,5%	2,9%	5,1%	-0,2%	3,8%	-4,8%	-1,0%	0,2%
1996	18,1%	14,9%	-2,0%	5,3%	8,1%	8,0%	4,3%	-7,5%	0,5%	1,3%
1997	-0,6%	8,5%	-0,2%	3,8%	5,2%	-14,6%	-0,7%	-6,7%	-1,3%	-1,5%
1998	8,7%	12,6%	2,2%	3,2%	6,9%	-2,1%	2,5%	-2,4%	-0,8%	0,3%
1999	4,2%	9,1%	2,7%	3,7%	5,6%	-7,9%	2,0%	-2,6%	-1,4%	-0,3%
<b>Total</b>	<b>8,0%</b>	<b>10,9%</b>	<b>-0,1%</b>	<b>2,6%</b>	<b>5,2%</b>	<b>-2,7%</b>	<b>2,2%</b>	<b>-4,7%</b>	<b>-1,8%</b>	<b>-0,7%</b>

Source : D'après les données des enquêtes annuelles du MCI 1992-1999

Seuls les façonniers exportateurs présentent une rentabilité positive. Les grandes entreprises de producteurs exportateurs ont une rentabilité négative et sont dans une situation difficile. Les entreprises orientées vers le marché local présentent une rentabilité insoutenable.

L'examen des indicateurs de rentabilité interpelle sur deux plans :



---

- il est évident que ces indicateurs sont minimisés par la plupart des entreprises, pour des raisons fiscales : elles ne pourraient pas investir des montants aussi importants chaque année, durant une période de 7 ans, sans dégager de bénéfices : ceux-ci existent, mais sont cachés, probablement pour des raisons fiscales et/ou pour aménager des réserves stratégiques. Le volet déontologique de la question ne peut pas être posé en dehors d'un cadre global d'interpellation du système général de gouvernance mettant en scène les représentants du fisc, les employeurs et les travailleurs ;

- les observations effectuées soulignent la tension dans laquelle sont placées les entreprises : compression des prix de vente ; difficulté de compression des coûts salariaux qui représentent la plus grande part de la dépense ; concurrence accrue entre les opérateurs locaux face aux donneurs d'ordre étrangers ; accession de nouvelles entreprises de petite taille dans la bonneterie et dans la confection, au côté de façonniers exportateurs de grande taille, qui accaparent une part de marché de plus en plus grande des exportations et du marché intérieur.

Pour conclure, soulignons que l'analyse menée au niveau de la section F, ne porte que sur l'activité formelle des entreprises de l'habillement. Une grande partie de l'emploi et de l'approvisionnement du marché local, nous l'avons vu, reste couverte par une économie informelle capitaliste, et par une économie de petite production marchande. C'est ce secteur que concurrence la production d'habillement orientée vers le marché local.

La part vendue sur le marché local, par les confectionneurs, a augmenté de 500 millions. Cette augmentation a été répartie de manière proportionnelle à leur poids, en 1992, entre les quatre catégories. Si les gains de productivité sont suffisants pour permettre aux exportateurs de s'imposer aux producteurs orientés sur le marché local, de plus petite taille, ils sont insuffisants pour assurer le maintien de la croissance connue par le secteur durant les années antérieures.

La croissance du poids des façonniers montre que l'intégration du secteur tend à reculer. Cela traduit la conjonction de deux facteurs contraires à la remontée industrielle des entreprises marocaines :

a. la pression stratégique des donneurs d'ordre, qui les mettent de plus en plus en concurrence entre elles. Cette concurrence est aggravée par le fait que d'autres places sont aussi en concurrence avec la place marocaine ;

b. le cadre incitatif ne favorise pas l'intégration entre la branche textile et la branche habillement et le développement de relations de sous-traitance, entre donneurs d'ordres locaux et donneurs d'ordres étrangers.

## **2.4.5 Conclusion**

Ce chapitre a fait ressortir la relation entre la compétitivité et l'emploi, en quatre temps:

1 – la première section a fait ressortir l'importance de l'emploi assuré par le secteur TH, en faisant ressortir ses deux dimensions : la prépondérance des emplois informels et du travail féminin;

2 – la deuxième section a montré que le secteur exportateur conduisait la croissance du secteur, générant l'essentiel des revenus, alors que le secteur informel agit comme un espace de survie, même s'il exerce un effet de pompe sur le secteur industriel, en tirant vers le bas la qualité des relations de travail;

---

3 – la troisième a révélé que l'ensemble des entreprises intervenant dans le secteur TH est fortement différencié, mais que l'ensemble des unités, quelles que soient les logiques de valorisation (secteur formel ou informel, ou encore exportation directe, exportation indirecte ou vente sur le marché local) trouvait place sur un marché polarisé par les exportations, et structuré en rapport à des chaînes de valeur globalisées laissant place même à des unités centrées sur le marché intérieur;

4 – enfin, la dernière section a présenté les arguments plaidant en faveur de l'idée que les bas salaires ne constituaient plus une source d'avantage compétitif : perte des avantages de politique commerciale, montée de nouveaux concurrents avec des revenus moyens par tête plus bas, et aussi plus élevée, que ceux du Maroc, mise en exergue des effets contingents sur la compétitivité de la politique de change, des pratiques d'achat des clients étrangers et des comportements micro-économiques affectant la productivité et la viabilité des unités.

### **3 Etat des lieux du travail décent dans le secteur Textile Habillement marocain**

Constitué d'unités du secteur informel et d'entreprises industrielles, marquées elles-mêmes par une grande hétérogénéité, le TH marocain offre des emplois dont une partie importante est caractérisée par des déficits de travail décent : formes de recrutement non conformes à la légalité, emplois instables, conditions de travail et de représentation défailtantes, management des ressources humaines et dialogue social inefficients, salaires souvent inférieurs au salaire minimum légal, discrimination salariale à l'égard des femmes, absence de protection sociale. Bien qu'un grand nombre de professionnels soient conscients de ces déficits et agissent activement pour les résorber, des contraintes structurelles internes et externes rendent ce projet difficile.

Ce chapitre se donne pour objectif de montrer la complexité d'une situation où la convergence vers des comportements visant à la réduction des déficits de travail décent n'est pas acquise a priori. Il révèle un monde dynamique où les acteurs sont non seulement les employeurs, mais aussi leurs employés et les organisations syndicales, leurs clients, les pouvoirs publics et bien d'autres entités. Toutes ces forces concourent à modifier le cadre général des relations de travail: les exigences des travailleurs et de la clientèle, les considérations managériales liées à la qualité, et les mesures de politique sociale. Le résultat d'ensemble n'assure pas une progression linéaire vers la réduction des déficits de travail décent.

Ce chapitre dresse un état des lieux sur les conditions du travail dans le secteur textile habillement (TH) marocain, autour de trois axes : les structures de l'emploi, les conditions de travail et les relations professionnelles, les salaires et la protection sociale. Il est introduit par une interrogation sur la signification d'un «état des lieux du travail décent» dans un contexte de diversité structurelle (voir encadré 7).

### **Encadré 7 - Mesurer le déficit de travail décent dans un contexte de diversité structurelle**

Etablir l'état des lieux consiste à mesurer la distance ou la conformité de la réalité d'un travail effectif à un «ensemble raisonnable de critères normatifs» : disponibilité des objets et outils du travail, possibilité d'éducation et degré de liberté dans le choix du travail (conditions d'emploi), modalités et niveau de la dépense de l'effort (conditions de travail), conformité de la rémunération à la couverture des besoins (revenu et protection sociale).

Un contexte est dit de diversité structurelle s'il est caractérisé par la coexistence d'unités relevant de plusieurs modèles d'organisation productive ou de formes d'emploi. Les formes d'emploi du TH relèvent de trois mondes : le monde domestique, où le ménage et la famille forment et accueillent les travailleurs en tant que membres de la famille (chef de ménage, aide familial, apprenti, salarié, ...); le monde de la petite production marchande, où les travailleurs indépendants produisent des marchandises, avec l'aide d'apprentis confiés par leur famille, ou de compagnons en petit nombre qui, en général, sont d'anciens apprentis ; et le monde industriel où des employeurs détenteurs du capital pour produire des marchandises achètent du temps de travail de plusieurs dizaines, voire de centaines, de salariés, censés, le cas échéant, avoir acquis à l'extérieur de l'unité de production les compétences du métier.

Aussi, établir un état des lieux du travail décent suppose-t-il de recourir à un référentiel spécifique à chacune de ces formes de mobilisation du travail. On ne peut utiliser pour juger de la «décence» d'un travail effectué en milieu domestique, les normes proposées pour apprécier le travail dans les unités de production industrielles employant des travailleurs salariés. Dans chacune de ces formes, les relations de travail sont «normalisées», dans le cadre d'un système qui assure l'adéquation entre le développement de l'activité productive et la couverture des besoins du travail et des risques économiques (pertes du marché, baisse des prix, ...) ou personnels, (maladie, vieillesse, accidents, etc.) encourus.

Du fait des circonstances historiques du protectorat (de 1912 à 1956), le système juridique et le système industriel modernes n'ont pas été générés de façon endogène par les structures économiques, sociales et culturelles du Maroc. Ils ont été superposés au cadre juridique traditionnel. En dépit de l'universalité de la Loi et de l'unicité du pouvoir politique sur le territoire national, cette superposition a donné lieu à un dualisme juridique, économique et social, et à un lent processus d'assimilation d'un système par l'autre. Ce dualisme est d'autant plus lent à s'estomper qu'il offre des opportunités de résistance à des formes d'emploi de ressources économiques, humaines et financières, de volume substantiel, marginalisées dans le système économique moderne. Le secteur artisanal a connu une réelle extension, mais, commué pour sa plus grande part, en artisanat moderne et/ou en activités de survie. Il génère ses propres règles et ses formes de fonctionnement jugées idoines par ses membres.

Ces règles sont d'ailleurs, le plus souvent, reconnues par les pouvoirs publics. Cette composante de la société civile est souvent qualifiée de «secteur informel», du simple fait qu'elle n'est pas a priori conforme aux standards économiques et sociaux du système industriel : pas de comptabilité fiscale, non adhésion au système de protection sociale, utilisation du travail des enfants, non respect de la législation sur le salaire minimum, etc. Il ne s'agit pas de rejeter une expression consacrée qui ne fait pas plus que prononcer la marginalité d'un sous-système social, mais d'observer que ce secteur génère sa propre «normalité» et ses références propres, à même de qualifier le degré de décence du travail qu'il abrite.

Ces observations conduisent à distinguer deux catégories de déficits de travail décent. La première catégorie concerne une déviation comportementale. Celle-ci s'interprète dans le champ de l'éthique comme un non respect des normes de travail admises dans le milieu professionnel. La seconde catégorie est la résultante de contraintes économiques : elle s'interprète dans le champ social et politique comme une marginalisation (ou une discrimination) touchant une fraction de la collectivité sociale. Ces deux catégories de déficits ne sont pas, malheureusement, exclusives l'une de l'autre.

## **3.1 Les structures de l'emploi**

Quel est le référentiel juridique de l'emploi dans le secteur ? Comment le contact entre l'employeur et l'employé est-il établi ? Comment est déterminée la mobilité des travailleurs (degré de stabilité ou de précarité)? Comment se présente le niveau d'éducation et le dispositif de formation professionnelle mis à la disposition du secteur ?

---

### **3.1.1 La question du référentiel juridique de la relation de travail**

Il s'agit, dans un premier temps, de poser le problème de la dualité du référentiel juridique sur la base duquel s'établissent les relations de travail dans le secteur de textile habillement.

#### *La relation de travail dans le modèle artisanal*

Le système artisanal est organisé suivant des relations qui sont basées sur des contrats oraux et, en général, incomplets, dans la mesure où la plupart des clauses sont implicites.

La relation de travail dans l'unité artisanale est structurée par trois relations fondamentales :

- une relation hiérarchique, fondée sur la propriété des moyens de travail (local, outil, la matière première, le fond de trésorerie) : le propriétaire emploie du personnel salarié ou de sa famille et met à leur disposition les ressources ; il leur donne des directives pour réaliser des opérations de conception, de production, de stockage, de vente ou d'approvisionnement ;
- une relation de dépense de travail et la rémunération : le propriétaire de l'unité artisanale est rémunéré par le bénéfice. Les salariés sont rémunérés suivant un taux défini à l'avance. Les aides familiaux sont, en principe, rémunérés en nature, dans le cadre du ménage de l'artisan qui les abrite. Les apprentis sont rémunérés par les compétences qu'ils acquièrent et qu'ils pourront valoriser dans un futur proche, une fois arrivés à la maturité sociale ;
- une relation d'apprentissage : l'artisan transfère son savoir à l'apprenti, mais aussi à ses salariés qui connaissent à fond le métier, et qui, après avoir acquis un certain degré d'expertise, de maîtrise de l'ensemble des tâches de conception, de production, de vente, de gestion, seront capables de devenir des artisans indépendants, à leur tour. Le maître emploie des salariés qui se préparent à devenir de futurs maîtres.

Le système économique artisanal est stable lorsque les prix des produits finis et des biens de production (outils et matières premières) sont contrôlés pour empêcher des dérives concurrentielles et la concentration du marché entre les mains d'unités de production dominantes.

L'activité artisanale traditionnelle est régulée par une corporation (qui désigne en son sein un arbitre (l'Amin), et par les pouvoirs publics qui désignent un Mouhtassib (prévôt du marché).

Dans un tel système, l'artisan pratique l'épargne. Il dégage un surplus à partir de son revenu pour acquérir des actifs de placement (or, immobilier, fonds de commerce...) et veille à accumuler, de son propre chef, des ressources pour faire face au risque de maladie, de vieillesse ou de décès pour ses descendants. La solidarité sociale est organisée uniquement en cas d'accident exceptionnel. L'artisan n'est pas responsable du destin de ses salariés. Si ceux-ci sont amenés à le quitter de leur fait ou du sien, il leur revient de trouver le moyen de leur subsistance.

L'artisanat est une matrice du «salariat». Il génère le développement du salariat, et ce faisant contribue à la transformation de la nature de l'unité qui d'atelier devient manufacture. La manufacture, lorsqu'elle se mécanise, évolue vers la fabrique.

---

L'artisanat repose sur la maîtrise de métiers par des individus. La manufacture, qui travaille dans le cadre d'une coopération complexe basée sur la spécialisation des tâches, est fondée sur une maîtrise du métier par des travailleurs intellectuels qui s'approprient le processus de conception du produit, et forment une main d'œuvre spécialisée à la réalisation de tâches plus simples et plus segmentées. L'unité artisanale évolue spontanément vers la manufacture, à partir du moment où l'artisan est motivé par la réalisation d'une plus-value sur ses employés, plus que par le développement d'une relation personnalisée et maîtrisée avec sa clientèle.

L'évolution du marché, l'entrée des importations et le développement des fabriques contribuent à réduire la demande adressée aux artisans, à baisser leur prix et à réduire leur revenu. Elle induit une désaffectation des jeunes et une régression de la base productive des métiers concurrencés.

Dans le cadre économique de la période du Protectorat, les pouvoirs publics se déchargent sur l'entreprise moderne de la fonction fiscale et de la fonction de couverture sociale. Ainsi, l'entreprise est chargée de recouvrer, pour les besoins de l'Etat, l'impôt sur les consommateurs et l'impôt sur les revenus du travail. Elle est aussi chargée de réaliser, pour lui, le prélèvement des cotisations destinées à alimenter les caisses de sécurité sociale. Les relations de travail sont affectées par un dualisme juridique : le système juridique officiel a été conçu pour les entreprises coloniales. Les micro-entreprises, les petites entreprises et le secteur artisanal ont continué à fonctionner selon le mode traditionnel : l'entreprise n'est pas responsable du travailleur s'il la quitte (pas d'indemnités de licenciement), et n'est pas responsable du recouvrement des impôts et des cotisations sociales.

On pourrait affirmer, dans ce sens, que l'entreprise artisanale est informelle, mais elle ne l'est que du point de vue d'un référentiel qui lui est étranger. La question posée aujourd'hui est de doter l'entreprise artisanale d'un référentiel proche de l'attente des pouvoirs publics, consistant à doter chaque travailleur du secteur de la micro et de la petite entreprise d'une couverture des risques sociaux (maladie, vieillesse, invalidité).

### *Le contrat de travail dans le modèle industriel*

Le contrat de travail crée une obligation entre l'employeur et l'employé, durant une durée déterminée suivant la nature du contrat. Celui-ci peut avoir un support écrit, soit sous la forme classique (engagement contresigné par les deux parties, établi généralement sur papier timbré), soit par l'attribution d'une carte de travail, acte obligatoire si aucune autre forme de contrat écrit n'a été établi. Le législateur marocain admet que le contrat de travail puisse exister sous forme d'engagement oral, sans être matérialisé par un écrit.

Le contrat de travail ne peut restreindre le droit des personnes. La législation le conçoit, soit comme un contrat de louage de services ou de travail (il donne alors lieu à un salaire au temps), soit comme un contrat de louage d'ouvrage (il donne alors lieu à un salaire aux pièces). Des restrictions liées à la qualité des personnes ou à la nature du travail affectent la possibilité d'engager un contrat de travail. Un contrat de travail ne peut être établi pour la vie.

D'après l'article 9 du Dahir du 12/07/1947 portant réglementation du travail, les enfants ne peuvent être employés, ni être admis dans les établissements ou chez les employeurs visés au chapitre 1er du titre 1er avant l'âge de 12 ans révolu. Cette disposition est applicable

---

aux enfants placés en apprentissage dans un de ces établissements ou chez un de ces employeurs.

Pour certains travaux dangereux, l'âge minimum est 16 ans. La convention (n°182) de l'OIT<sup>16</sup> détermine les pires formes de travail des enfants, et délimite les travaux dangereux susceptibles d'avoir des répercussions néfastes sur le développement physique et moral des enfants, où ne peuvent être admis des personnes de moins de 18 ans.

Cet âge d'admission est en contradiction avec la Loi de scolarisation obligatoire, prévoyant une scolarisation obligatoire jusqu'à 15 ans. Il l'est aussi avec la convention (n° 138), de 1973<sup>17</sup> fixant l'âge de travail à 15 ans révolus. Cette convention a été ratifiée, mais la législation du travail n'a pas été adaptée.

Le Dahir du 12/07/1947 reste toujours en vigueur. Il n'a pas été remplacé par la Loi 00.12, adoptée en 2000, qui présente des dispositions qui le contredisent. Cette dernière loi régit les conditions de l'apprentissage, et instaure un ambitieux système d'encadrement des enfants déscolarisés (voir plus bas).

Sont interdits de travail, les enfants âgés de moins de 16 ans, et les femmes, lorsqu'il s'agit de travail de nuit. Les mineurs doivent être assistés par des personnes sous l'autorité desquelles ils sont placés.

Le contrat de travail permet de préciser le statut du salarié: apprenti ou salarié expérimenté, salarié occasionnel, temporaire ou permanent, à l'essai, en stage ou titulaire. La signification de ce statut professionnel prend sens à la lumière du statut-type préconisé comme référence par le Dahir du 23 octobre 1948. Le statut-type régit les conditions de l'embauche, de la période d'essai, du débauchage, le délai de congé, la discipline, l'hygiène et la sécurité. Il est la référence adoptée dans les tribunaux et par l'inspection du travail. Il détermine les termes du rapport de force entre l'employeur et l'employé individuel.

« Le statut doit être affiché dans les locaux de l'entreprise ou distribué à chaque travailleur. Les statuts qui ne reproduiront pas les termes du statut-type ou les conventions collectives devront obligatoirement contenir des clauses accordant aux salariés des avantages au moins aussi favorables au personnel que les clauses correspondantes du statut-type ».

Le statut-type classe le personnel en personnel stable, recruté pour une période indéterminée, et en personnel temporaire recruté pour un remplacement ou pour un travail temporaire, saisonnier ou à durée déterminée. Si le salarié est employé de façon ininterrompue pendant 12 mois, il sera considéré comme faisant partie du personnel stable. Lors de son recrutement, le travailleur est soumis à une période d'essai variant de 12 jours (ouvriers) à 3 mois (agents de maîtrise et cadres). A la fin de la période d'essai, le travailleur reçoit " une notification écrite de sa qualification professionnelle et des indemnités afférentes ".

<sup>16</sup> La convention (n°182) concernant l'interdiction des pires formes de travail des enfants et l'action immédiate en vue de leur élimination, 1999.

<sup>17</sup> La convention (n°138) sur l'âge minimum, 1973.

## La structure par âge des travailleurs et travail des enfants

La législation comprend des dispositions interdisant le travail des jeunes de moins de 15 ans et le travail de nuit des femmes. Elle a instauré l'âge de la retraite à soixante ans.

### La structure par âge

L'analyse de la relation entre la structure par âge de la population active du secteur textile habillement, et la situation dans la profession, est révélatrice de l'itinéraire professionnel de la majorité des salariés. Le travail salarié, surtout pour les femmes, n'est pas vécu comme une vocation, mais comme une nécessité passagère pour ouvrir l'accès à d'autres moyens de subsistance (changement de métier, passage à un statut de travailleur indépendant, abandon de la situation d'actifs occupés pour une situation de femme au foyer). L'examen de cette relation montre aussi la superposition du modèle scolaire industriel, qui comporte une durée de formation de base plus longue à l'école, au modèle scolaire artisanal, qui comporte une entrée dans la vie active plus rapide, dans le cadre de l'apprentissage.

**Tableau 38 : Structure par âge, selon la situation dans la profession et le sexe, des activités de fabrication de textile habillement en 1999**

	Situation dans la profession- concept recensement								Total
	Employeur	Indep-Local	Indep-Domicile	Indep-Sans-Local	Salarié	Aide-Familial	Apprenti	Chômeur marginal	
<b>Masculin</b>									
<16	0,0	0,3	0,0	0,0	2,3	22,7	50,0	0,0	5,3
16-20	1,0	3,9	11,6	0,0	11,4	26,5	35,5	12,3	11,9
21-25	3,3	8,6	10,8	18,8	21,1	22,2	11,8	28,9	17,7
26-35	29,8	28,4	37,2	29,0	36,1	23,1	2,8	30,9	32,4
36-50	44,8	40,2	25,7	38,5	25,5	2,6	0,0	0,0	25,9
51-60	10,8	11,4	8,2	10,1	3,1	0,0	0,0	27,9	4,6
>60	10,2	7,2	6,6	3,6	0,5	2,8	0,0	0,0	2,3
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Effectif</b>	<b>12215</b>	<b>24720</b>	<b>12852</b>	<b>2447</b>	<b>143616</b>	<b>10178</b>	<b>11779</b>	<b>816</b>	<b>218623</b>
<b>Féminin</b>									
<16	0,0	1,8	1,0	0,0	2,9	11,6	30,5	0,0	4,8
16-20	0,0	8,1	11,2	0,0	19,8	25,8	38,9	18,4	18,6
21-25	0,0	19,4	16,3	0,0	26,6	20,1	21,9	22,6	22,2
26-35	13,8	37,2	31,8	55,4	36,1	24,7	8,7	30,5	32,0
36-50	76,0	26,6	29,8	0,0	13,6	12,6	0,0	25,5	18,2
51-60	0,0	4,3	6,1	0,0	0,6	2,9	0,0	3,1	2,6
>60	10,2	2,7	3,8	44,6	0,3	2,3	0,0	0,0	1,7
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Effectif</b>	<b>1184</b>	<b>14190</b>	<b>133524</b>	<b>657</b>	<b>225464</b>	<b>51775</b>	<b>25286</b>	<b>8866</b>	<b>460946</b>

Source : Enquête Nationale sur la population active et l'emploi – 1999- Direction de la Statistique

Alors que les salariés sont plus jeunes, les travailleurs indépendants sont plus âgés. Près de 80% des salariés du secteur textile habillement ont moins de 35 ans (85% des femmes et 71% des hommes). 45% des salariées de sexe féminin ont moins de 26 ans, contre moins de 35% des hommes. Dans le tapis, 60% des salariées de sexe féminin ont moins de 26 ans.

L'âge des travailleurs indépendants est plus élevé que celui des salariés. Près de 40% des femmes travaillant à domicile ont plus de 35 ans, contre moins de 15% parmi les salariées. Cela indique une tendance, dans la vie professionnelle des salariés, à passer au statut de

---

travailleurs indépendants après une période d'apprentissage sur le tas, en tant que salarié, aide familial ou apprenti.

Cet itinéraire des travailleurs du secteur formel vers le secteur informel pose la question des modalités de leur protection contre le risque vieillesse. Les travailleurs du secteur textile habillement capitalisent-ils leurs points de retraite pendant la période où ils sont salariés ? Comment sont-ils protégés une fois qu'ils s'établissent à leur propre compte comme travailleur indépendant ?

La question de la couverture du risque vieillesse se pose avec acuité pour les travailleurs indépendants et les employeurs. La CNRA a mis en place un système de financement de la retraite sur une base contractuelle et volontariste. Ce dispositif a suscité l'adhésion d'une très faible proportion d'artisans indépendants. Les recommandations du Livre Blanc de l'Artisanat et des métiers ont renouvelé l'intérêt accordé à cette question.

### *Le travail des enfants et le statut d'apprenti*

Le travail des enfants semble une réalité diffuse dans l'économie nationale, avec des points de concentration et de fortes différences entre les milieux urbains et ruraux. Ce sont les activités de culture et d'élevage qui mobilisent la force de travail enfantine de moins de 16 ans : près de 550 000 sont mobilisés dans l'agriculture, l'élevage et les activités forestières, soit 90% du travail des enfants en milieu rural.

Selon les sources d'informations disponibles actuellement, il apparaît que le travail des enfants est quasi inexistant dans le secteur formel, et qu'il constitue en revanche une problématique dans le secteur non structuré.

Le secteur textile habillement mobilisait, en 1999, d'après les résultats de l'enquête emploi, 22 514 enfants de moins de 15 ans dont 13 757 en milieu urbain. En milieu urbain, 21% des enfants travailleurs sont mobilisés dans le TH, soit 13 757 sur 65 993 enfants. Le TH y mobilise plus d'enfants que le travail domestique (12 415), que l'ensemble des autres activités manufacturières (11 386), que le commerce (9 300) et que les activités de réparation (9 203). Un quart des enfants de moins de quinze ans ont le statut de salarié (25,4%), un quart ont le statut d'aide familial (25,5%), et 45,8% le statut d'apprenti. Sur 37 240 apprentis, on comptait en 1999, 10 322 apprentis de moins de quinze ans.

Le statut d'apprenti est régi par deux textes de loi, la Loi du 12 juillet 1947 et la Loi 00-12. Celle-ci, adoptée en 2000, régit l'apprentissage et exige que celui-ci fasse l'objet d'un encadrement de la part d'un centre de formation par l'apprentissage. Le statut d'apprenti, selon cette loi, n'est autorisé que pour les enfants de plus de 15 ans et ayant un niveau scolaire. La durée de l'apprentissage est limitée à 18 mois. Un minimum de 20% du temps de l'apprenti doit être passé en formation complémentaire. Ce texte définit aussi les conditions d'habilitation des maîtres d'apprentissage. Il consacre la sanction de la formation par apprentissage par l'attribution d'un diplôme.

La loi du 12 juillet 1947 régissant l'apprentissage est toujours en vigueur parallèlement à la Loi 00.12. Elle semble plus souple du point de vue de la durée et des exigences d'encadrement que la Loi 00.12, dont les conditions matérielles d'application ne sont pas encore disponibles de façon généralisée. Certains employeurs continuent de se référer à l'ancien texte de loi. Un effort d'harmonisation doit être effectué pour définir les normes effectives de gestion de l'apprentissage durant la période de transition au cours de laquelle la Loi 00-12 sera mise en application effective.



## Formes de la mobilité des travailleurs

La mobilité des travailleurs durant leur carrière pourrait être schématisée en plusieurs catégories. Il convient de distinguer le circuit industriel du circuit artisanal. Dans le circuit artisanal, le travailleur commence comme apprenti ou aide familial. Sa formation est effectuée sur le tas. Alors que certains bénéficient préalablement d'une formation scolaire, d'autres passent par l'apprentissage, parfois payant. Dans le circuit industriel, certains débutent à la sortie de l'école, d'autres passent par une période de chômage. Un plus petit nombre passent par des écoles de formation professionnelles privées, ou parfois, s'ils ont achevé le cycle de l'enseignement fondamental, par les écoles publiques de formation professionnelle.

Le niveau de leur formation de base ou leur expérience professionnelle déterminent leurs possibilités de choix pour accéder à des emplois plus ou moins avantageux. Certaines entreprises sont plus recherchées que d'autres. On pourrait tracer une sorte de plan de carrière type du travailleur du TH. Il entame plus fréquemment sa vie comme apprenti ou salarié. Il devient tardivement travailleur indépendant ou employeur. Entre ces deux bornes, il tentera de choisir des emplois où sa situation de salarié lui permettra de constituer une épargne suffisante pour, à terme, s'installer à son compte. Devenir un travailleur indépendant est une aspiration pour un bon nombre de salariés.

### *Modes de recrutement des salariés*

Le recrutement des travailleurs peut se faire soit librement, soit par le biais du bureau de placement, chargé de recevoir les offres et les demandes d'emploi et de placer les travailleurs. Récemment, les bureaux d'emploi ont été remplacés par l'ANAPEC, Agence Nationale pour l'Emploi et les Compétences. Cette agence se préoccupe principalement du placement des chômeurs diplômés. Le code du travail, adopté en été 2003, légalise l'activité des agences d'intermédiation à statut privé, développée et maintenue de manière officieuse en réponse aux besoins du marché, en dépit de l'ancien cadre législatif.

Le dispositif d'intermédiation du marché du travail n'est pas mis en œuvre par la plupart des entreprises. La législation du travail marocaine a longtemps maintenu ce système d'embauche, dans l'objectif de faciliter la couverture des besoins en main d'œuvre et le placement de la main d'œuvre disponible.

L'obligation de faire transiter les embauches et les débauchages à travers ces bureaux a perdu peu à peu de son intérêt pour les entreprises et les travailleurs.

**Tableau 39 : Statut avant l'entrée dans l'occupation actuelle**

% des réponses	Masculin	Féminin	Total
Elève/étudiant	20,0	31,3	28,6
Apprenti	10,0	7,8	8,3
Aide familial	5,0		1,2
Femme au foyer		7,8	6,0
Chômeur	20,0	10,9	13,1
Actif occupé	45,0	42,2	42,9
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Total % ligne</b>	<b>23,8</b>	<b>76,2</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête CERED - 2003

La plupart des recrutements dans l'industrie du textile habillement sont effectués à la porte de l'usine. Un test est effectué par les employeurs. Au bout de quelques jours d'essai, un contrat oral est la plupart du temps établi. La pratique des contrats écrits est rare. Elle n'est pratiquée que pour les postes à responsabilité.

Les salariés des entreprises que nous avons étudiées sont issus, en majorité, soit directement des études, soit viennent d'un autre métier. Le pourcentage de femmes étant passées par le chômage est plus réduit que celui des hommes. Le mode de recherche d'emploi dominant est le porte à porte ou les amis et la famille. Il est essentiel de noter que 43% des salariés étaient déjà actifs occupés avant d'accéder à leur emploi actuel. Cela indique un taux de mobilité interne élevé dans le secteur TH.

### *Segmentation du marché du travail et préférence des travailleurs*

Les grandes entreprises dans les grandes places d'exportation représentent une part prépondérante de l'emploi.

**Tableau 40 : Poids des grandes entreprises dans l'emploi total**

Bassin d'emploi	Masculin	Féminin	Total
Casa	24,1	39,1	33,8
Tanger-Tétouan	25,9	49,0	38,2
Rabat-Salé	18,4	37,9	30,7
Fès-Meknès	11,7	13,9	13,4
Tensift	7,5	5,2	6,0
Autres régions	3,0	1,5	1,9
<b>Total</b>	<b>15,5</b>	<b>20,7</b>	<b>19,0</b>

Sources : Nos estimations d'après Direction de la Statistique Enquête emploi – 1999 et CNSS Fichier salarié 2000

Elles fournissent plus de 38% de l'emploi à Tanger, près de 34% dans le Grand Casablanca, et près de 31% dans la région de Rabat et Salé. Elles sont attractives pour les travailleurs, parce qu'elles offrent des salaires plus élevés et des emplois plus stables.

Le tableau ci-dessous montre la segmentation du marché du travail du secteur textile habillement induite par cette situation.

**Tableau 41 : Répartition des travailleurs du textile habillement selon la taille de l'établissement et la durée de travail annuelle – en 2000**

Les deux sexes Taille de l'entreprise	Durée de travail annuelle				Total
	< 80 jours	81-164 jours	164-206 jours	207 jours et plus	
<5-Microentreprise	30,8	29,3	9,5	30,4	100
5-19 - Très petite	35,1	31,0	11,0	22,8	100
20-100- Petite	27,7	27,4	14,3	30,6	100
100-200- Moyenne	22,8	27,1	17,1	33,0	100
200-500- Grande 1	22,4	23,3	18,1	36,3	100
500-700-Grande 2	14,2	28,1	16,2	41,5	100
>700- Grande 3	15,4	17,7	16,8	50,1	100
<b>Total</b>	<b>21,8</b>	<b>23,9</b>	<b>16,6</b>	<b>37,7</b>	<b>100</b>

Source : d'après le fichier salariés de la CNSS

En 2000, 22% des travailleurs ont été occupés moins de quatre mois dans l'année, 47,5% moins de huit mois, alors que près de 38% le sont tout au long de l'année. Le pourcentage des travailleurs employés tout au long de l'année augmente avec la taille de l'entreprise. Il est de 30% pour les petites entreprises (20 à 10 emplois), et il atteint 50% pour les plus grandes, à savoir celles qui offrent plus de 700 emplois.

La précarité de l'emploi est plus prononcée dans les petites unités. Cela provient principalement du fait que les grandes entreprises sont en prise directe avec leurs clients étrangers, et redistribuent le travail additionnel sur des sous-traitants de plus petite taille.

Mais, même les grandes entreprises ont un volant de flexibilité de l'emploi important. Ainsi, 22% des travailleurs déclarés par les grandes entreprises, de 200 à 500 emplois, travaillent moins de 4 mois par an. Ce montant est de 15% dans les entreprises de plus de 700 emplois. Il atteint 35% dans les très petites entreprises, de 5 à 19 emplois.

La précarité des emplois concerne surtout les femmes. Près de 46% des hommes travaillent toute l'année, contre 34%, seulement, des femmes. Plus de 23% des femmes travaillent moins de quatre mois par an, alors que ce taux n'est que de 18,5% pour les hommes.

**Tableau 42 : Répartition des travailleurs du textile habillement selon la taille de l'établissement et la durée de travail annuelle– en 2000**

Sexe / taille d'entreprise	Durée de travail annuelle				Total
	< 80 jours	81-164 jours	164-206 jours	207 jours et plus	
<b>Masculin</b>					
<5-Microentreprise	29,6	26,6	9,7	34,1	100
5-19 - Très petite	27,4	29,5	12,4	30,7	100
20-100- Petite	20,8	22,0	14,3	42,9	100
100-200- Moyenne	17,9	21,5	15,7	44,9	100
200-500- Grande 1	18,3	20,1	16,1	45,4	100
500-700-Grande 2	11,1	16,3	10,9	61,7	100
>700- Grande 3	14,9	16,4	16,3	52,4	100
<b>Total</b>	<b>18,5</b>	<b>20,6</b>	<b>15,1</b>	<b>45,9</b>	<b>100</b>
<b>Féminin</b>					
<5-Microentreprise	32,9	34,2	9,1	23,7	100
5-19 - Très petite	43,2	32,6	9,6	14,7	100
20-100- Petite	32,4	31,0	14,3	22,3	100
100-200- Moyenne	25,1	29,8	17,8	27,3	100
200-500- Grande 1	23,7	24,3	18,7	33,2	100
500-700-Grande 2	15,6	33,4	18,6	32,4	100
>700- Grande 3	15,5	18,2	16,9	49,3	100
<b>Total</b>	<b>23,2</b>	<b>25,4</b>	<b>17,2</b>	<b>34,1</b>	<b>100</b>

Source : d'après le fichier salariés de la CNSS

La discrimination dont sont victimes les femmes, par rapport à la stabilité de l'emploi, est confirmée quelque soit la taille de l'entreprise. Elle est cependant plus accusée lorsque les entreprises sont de plus petite taille. Le nombre de mois moyen, déclaré par les entreprises à la CNSS, est de 7 pour les femmes et de 7,8 pour les hommes. Ces moyennes sont respectivement de 8,2 et de 8,3 dans les grandes entreprises de plus de 700 emplois.

Les travailleurs astreints à des conditions de précarité sont plus nombreux dans les petites entreprises, parmi les sous-traitants de deuxième rang.

### *Bassins d'emplois, secteur informel et taux de chômage interne*

L'analyse de l'organisation géographique du marché du travail dans le secteur textile habillement est intéressante dans la mesure où elle est révélatrice des tendances qui conduisent le développement de l'emploi. Dans certaines villes, c'est le secteur formel qui prédomine, dans d'autres le secteur informel reste majoritaire. Le secteur informel est d'autant plus important que les entreprises implantées travaillent pour le marché intérieur, alors que le secteur formel est plutôt développé dans les zones principalement exportatrices.

Quatre grands bassins d'emploi abritent l'industrie textile habillement.

**Tableau 43 : Effectifs employés selon le type de secteur et de bassin d'emploi dans le textile habillement**

Bassin d'emploi	Actifs totaux d'après l'enquête emploi - 1999			Actifs du secteur formel D'après la CNSS – 2000		
	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total
Casa	68859	123135	191994	34493	78225	112718
Tanger-Tétouan	20900	23725	44625	11025	17512	28537
Rabat-Salé	26869	45734	72603	6725	21326	28051
Fès-Meknès	26470	89290	115760	4839	16439	21278
Tensift	13532	27579	41111	2258	3675	5933
Autres régions	54082	140094	194176	2959	3012	5971
<b>Total</b>	<b>210712</b>	<b>449557</b>	<b>660269</b>	<b>62299</b>	<b>140189</b>	<b>202488</b>

Sources : Nos estimations d'après Direction de la Statistique Enquête emploi – 1999 et CNSS Fichier salarié 2000

La zone du grand Casablanca représente, à elle seule, près de 30% des emplois dans le secteur, et plus de la moitié des emplois du secteur formel. Le deuxième bassin d'emploi est constitué par la région de Fès Meknès, dont la caractéristique est la prédominance des emplois informels, avec 116 000 emplois. Elle vient en quatrième position en ce qui concerne l'emploi formel, avec 21 278 emplois.

La région de Rabat Salé vient en troisième position avec 72 600 emplois, et en troisième position en ce qui concerne l'emploi formel. La région de Tanger vient en quatrième position en ce qui concerne l'emploi total, et en deuxième position en ce qui concerne l'emploi formel.

**Tableau 44 : Répartition de l'emploi dans le textile habillement entre secteurs formel et informel par bassin d'emploi- %**

Bassin d'emploi	Actifs totaux			Actifs du secteur informel			Actifs du secteur formel		
	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total
Casa	32,7	27,4	29,1	23,2	14,5	17,3	55,4	55,8	55,7
Tanger-Tétouan	9,9	5,3	6,8	6,7	2,0	3,5	17,7	12,5	14,1
Rabat-Salé	12,8	10,2	11,0	13,6	7,9	9,7	10,8	15,2	13,9
Fès-Meknès	12,6	19,9	17,5	14,6	23,5	20,6	7,8	11,7	10,5
Tensift	6,4	6,1	6,2	7,6	7,7	7,7	3,6	2,6	2,9
Autres régions	25,7	31,2	29,4	34,4	44,3	41,1	4,7	2,1	2,9
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Sources : Nos estimations d'après Direction de la Statistique Enquête emploi – 1999 et CNSS Fichier salarié 2000

Quelque soit le bassin d'emploi, on observe un poids important du secteur informel. Même, à Tanger, il constitue 26,2% de l'emploi féminin. Cela représente un facteur permissif décisif de la flexibilité de l'emploi.

Autre facteur important, le taux de chômage interne, que nous définissons comme le rapport du nombre de personnes ayant perdu leur emploi dans un secteur, et celles à la recherche d'un emploi dans ce secteur.

**Tableau 45 : Poids du secteur informel et taux de chômage interne par bassin d'emploi**

Bassin d'emploi	Part du secteur informel			Taux de chômage interne		
	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total
Casa	49,9	36,5	41,3	21,6	17,7	19,1
Tanger-Tétouan	47,2	26,2	36,1	3,2	0,5	1,8
Rabat-Salé	75,0	53,4	61,4	6,6	5,4	5,9
Fès-Meknès	81,7	81,6	81,6	10,1	5,8	6,8
Tensift	83,3	86,7	85,6	10,7	6,9	8,1
Autres régions	94,5	97,9	96,9	8,9	11,5	10,8
<b>Total</b>	<b>70,4</b>	<b>68,8</b>	<b>69,3</b>	<b>12,5</b>	<b>10,6</b>	<b>11,2</b>

Sources : Nos estimations d'après Direction de la Statistique Enquête emploi – 1999 et CNSS Fichier salarié 2000

Le taux de chômage interne est très élevé à Casablanca, il semble très faible à Tanger et à Tétouan. Le taux de chômage est croissant en fonction de l'importance du secteur informel dans chacun des bassins d'emploi du textile habillement. Le taux de chômage interne semble positivement corrélé au poids du secteur informel dans un bassin d'emploi. Il en découle que la population des chômeurs internes au secteur TH est alimentée par le secteur informel.

### 3.1.2 Education et formation professionnelle

#### Niveau d'éducation

L'analphabétisme pose un problème grave au secteur.

**Tableau 46 : Effectifs totaux et effectifs des analphabètes dans le secteur textile habillement suivant le sexe et le statut dans l'emploi, en 1999**

Statut dans l'emploi	Effectif total		Effectif ne sachant pas lire et écrire		% Sachant lire et écrire	
	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin
Employeur	12215	1184	2897	533	76,3	55,0
Indep-Local	24720	14190	8566	7080	65,3	50,1
Indep-Domicile	12852	133524	6160	77465	52,1	42,0
Indep-Sans-Local	2447	657	1027	407	58,0	38,1
Salarié	143616	225321	40136	82857	72,1	63,2
Aide-Familiale	9931	51632	3617	36782	63,6	28,8
Apprenti	11485	24945	4359	9353	62,0	62,5
Chômeur marginal	816	8866	234	3439	71,3	61,2
<b>Total</b>	<b>218082</b>	<b>460319</b>	<b>66996</b>	<b>217916</b>	<b>69,3</b>	<b>52,7</b>

Source : Direction de la statistique Enquête emploi 1999

En 1999, l'effectif total des analphabètes actifs, dans le textile habillement, atteignait 284 922, dont 82 857 femmes salariées, et 77 465 femmes travailleuses à domicile. Plus de 40 000 salariés hommes sont analphabètes. Plus de 71% des aides familiales ne savent ni lire, ni écrire.

**Tableau 47 : Pourcentage de salariés sachant lire et écrire dans les branches textiles habillement selon le sexe**

Sachant lire et écrire	Filature et tissage	Fab. articles textiles	Tapis	Habillement	Commerce Text-Hab	Total
% Masculin	78	68	64	71	77	73
% Féminin	52	35	24	72	100	64

Source : Direction de la statistique – Op. cit. .

C'est dans les activités à dominante artisanales, telles que la fabrication de tapis et d'articles textiles, que le taux d'analphabétisme est le plus élevée : 76% des travailleuses du tapis, 65% des travailleuses de la fabrication d'articles textiles, et 48% des travailleuses de la filature et du tissage ne savent ni lire, ni écrire.

**Tableau 48 : Structure de qualification dans le secteur textile habillement d'après le dernier diplôme reçu, selon la classe de taille des établissements en 1999**

	Micro- 1 à 4 emplois	Très petite - 4 à 19	Petite- 20 à 99	Moyenne- 100 à 199	Grande- 200 et plus	Effectif non connu	Total
<b>Masculin</b>							
Initiation, sans diplôme, non concernés	80,8	72,5	48,4	52,3	42,4	57,8	68,6
Spécialisation Professionnelle	0,5		4,1		1,1	1,1	0,9
Fondamental	17,0	22,6	33,2	29,5	35,4	31,5	23,4
Qualification professionnelle	0,9	2,7	8,8	6,3	6,0	4,2	3,1
Secondaire	0,7	0,6	1,1	2,4	1,8	1,9	1,1
Technicien- Cadre Moyen			2,6	3,9	9,0	1,8	1,5
Faculté	0,1	1,6	1,2	3,0	1,3	0,6	0,7
Ecole- Institutions de formation de cadre			0,6	2,5	2,6	1,3	0,6
Non déclaré					0,3		0,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Féminin</b>							
Initiation, sans dip, non concernés	77,3	71,7	62,9	58,1	55,7	62,9	70,6
Spécialisation Professionnelle	1,6	0,3	1,4	2,6	0,8	0,9	1,3
Fondamental	17,1	24,2	28,0	28,4	30,7	27,9	22,0
Qualification professionnelle	2,6	3,2	4,3	8,9	7,7	6,7	4,0
Secondaire	0,6		0,9	1,5	1,7	0,6	0,8
Technicien- Cadre Moyen	0,4	0,6	1,7		2,5	0,6	0,8
Technicien Supérieur	0,0						0,0
Faculté	0,3		0,5	0,5	0,8	0,2	0,3
Ecole- Institutions de formation de cadre						0,3	0,0
Non déclaré	0,1		0,2		0,2		0,1
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Direction de la statistique Enquête emploi 1999

Dans toutes les catégories d'entreprise, la structure de qualification révèle un déficit en formation de base important. Par ailleurs, il n'existe pas de différence significative de structure selon la taille de l'établissement. Cela signifie surtout que la capacité de mise à niveau du personnel est la même, indépendamment du caractère formel de l'établissement. Cette situation désigne l'offre d'alphabetisation comme un produit d'appel pour amener les travailleurs du secteur informel à se mettre à niveau. Il s'agit, bien entendu, de concevoir les mécanismes allant dans ce sens.

---

## Le dispositif de formation professionnelle

Le système de formation professionnelle, dans le secteur habillement, comprend la formation initiale, la formation continue et l'alphabétisation. Plusieurs opérateurs privés et publics assurent de la formation. L'AMITH s'est révélée très active dans la promotion de la formation professionnelle pour le secteur.

### *La formation initiale*

L'offre publique de formation initiale est réalisée en quatre cycles : spécialisation à la sortie du 1er cycle du fondamental, qualification à la sortie du 2ème cycle du fondamental, technicien à la sortie ou au niveau du baccalauréat, et technicien spécialisé pour les bacheliers.

Les effectifs de la formation professionnelle initiale du secteur textile habillement sont répartis entre les filières à caractère artisanale, 14 259 stagiaires dont 83% de femmes, dans la broderie/coupe et couture traditionnelle, et 9 641 stagiaires dans les filières à caractère industriel. La filière artisanale est répartie entre des opérateurs dépendant du ministère de l'artisanat (41%), de l'OFPPT (21%) et du secteur privé (38%).

Les filières industrielles de formation sont assurées par l'OFPPT (52,8%), le privé (45,6%) et l'ESITH (1,6%). Elles accueillent 2374 stagiaires en spécialisation, 4 077 en qualification, 2 479 au niveau technicien et 169 au niveau technicien spécialisé.

70% des lauréats de la formation professionnelle, en confection, sont des ouvriers, dont 82% sont des femmes.

Les filières textiles ont accueilli 527 stagiaires et formé 238 lauréats, dont 153 au niveau technicien et 74 au niveau technicien spécialisé. L'effectif de ces lauréats représente 0,8% des emplois industriels actuels. 90% de ces lauréats sont des techniciens ou techniciens spécialisés, avec 27% de femmes. Le taux de chômage de l'ensemble des filières textile habillement était de 59% en 1998.

L'ESITH a formé, en 2000-2001, 128 étudiants, dont 44 lauréats.

### *La formation continue*

La formation continue commence à se développer avec les Contrats spéciaux de formation. En 1999-2000, 221 entreprises ont bénéficié d'un CSF pour 44,3 millions de DH, soit 11% des entreprises du secteur. 135 des CSF ont été réalisés dans le cadre d'actions planifiées, soit 61% des dossiers.

La formation continue est assurée, dans les groupes industriels, en faisant appel à des opérateurs privés, venant souvent de l'étranger. Les donneurs d'ordre ou encore les fournisseurs de matériels envoient des formateurs dans certaines entreprises. Il est difficile de quantifier cet effort de formation en interne.

Plusieurs bailleurs de fonds étrangers (allemand, canadiens et européens) apportent leur soutien à des programmes de formation professionnelle continue. L'AMITH joue une fonction de coordination pour la mobilisation de ces fonds.

### *L'alphabétisation fonctionnelle*

C'est une méthodologie d'apprentissage de la lecture /écriture et des notions de mathématique, en relation avec le poste et l'environnement du travail du salarié. Son but est de développer l'autonomie du salarié face aux écrits et aux situations logico-

---

mathématiques de la vie professionnelle. La formation est de 200 heures à raison de 6 heures/semaine. Le programme est conçu avec une pédagogie destinée aux adultes analphabètes et adaptée au secteur Textile - Habillement. Le formateur dispose d'un Guide de formateur et d'outils de suivi : le Carnet de bord et le Dossier de stagiaire. Les manuels sont en langue française, langue de communication dans l'entreprise et avec les principaux clients, fournisseurs et donneurs d'ordre.

L'idéal est que la formation se passe au sein de l'entreprise pour assurer un suivi de l'opération, en interne. Cependant, si l'entreprise ne dispose pas de locaux, l'opérateur de formation mettra à sa disposition les locaux de son établissement, ou l'entreprise fait appel à une institution scolaire à proximité de l'usine. Les horaires sont à définir entre le responsable de l'entreprise et l'opérateur de formation.

Des tests d'évaluation sont effectués pour former des groupes de niveaux différents (grands débutants, faux débutants et post alpha). Après la formation, des tests de certification sont passés, au terme desquels le salarié reçoit un certificat en cas de réussite.

Il y a 2 niveaux de passage au terme des 200 heures : le niveau 1, accessible à la catégorie des grands et faux débutants, et le niveau alphabétisé, accessible aux post Alpha.

L'entreprise ne paye que 20% du coût de la formation, soit 400 DH par salarié, y compris les manuels. L'OFPPPT prend directement en charge les 80%, soit 1600 DH par salarié.

Pour la première année du programme, en 2001, 146 entreprises ont adhéré au programme, en signant des conventions avec des opérateurs de formation de leur choix (EFP/OFPPPT ou établissements privés), totalisant près de 6 827 salariés inscrits. 110 entreprises ont démarré la formation, totalisant 4 214 salariés.

10 entreprises, totalisant 289 salariés, ont présenté les salariés bénéficiaires de l'alphabétisation fonctionnelle aux tests de fin de formation. Le taux de réussite global est de 85%. Le taux de réussite des grands débutants, 109 au total, est de 66%.

L'objectif pour l'année 2002, sur lequel l'AMITH s'est engagée en signant une convention avec le Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle, du Développement Social et de la Solidarité, est d'alphabétiser 10 000 salariés.

On comprend l'importance tout à fait cruciale de l'alphabétisation fonctionnelle, non seulement pour les entreprises du secteur formel, mais aussi pour celles du secteur informel. On constate un faible taux d'utilisation du programme. En 2001, on observe moins de 5 000 candidats potentiels et 289 candidats effectifs, sur une population potentiellement intéressée de salariés du secteur formel proche de 70 000 personnes. La faiblesse de l'efficacité du programme appelle une analyse.

### L'expression des besoins en formation par les travailleurs

Dans l'analyse de l'organisation du travail, on a fait ressortir le fait que près de 17% des travailleurs avaient des difficultés à comprendre les instructions écrites, pour des raisons de langue. Seulement 65% d'entre eux ont dit avoir la capacité de comprendre les instructions écrites.



**Tableau 49 : Travailleurs ayant bénéficié d'une formation durant l'année 2002**

En % du total des réponses	Masculin	Féminin	Total
Ensemble des travailleurs bénéficiaires – en %	25%	14%	17%
- en dehors des heures de travail	35%	11%	17%
- dans le cadre des heures de travail	20%	6%	10%

Source : Enquête – 2003

Seulement 17% des travailleurs interviewés ont bénéficiés d'action de formation, durant l'année 2002. Certains travailleurs ont protesté contre cet état de fait : «Cela fait douze ans que je travaille ici, jamais je n'ai bénéficié d'une formation». Le pourcentage des femmes est inférieur à celui des hommes. La majorité des bénéficiaires des actions de formation ont investi en dehors du temps de travail. La pratique des entreprises, en matière d'alphabétisation consiste souvent à partager la charge de formation : une heure à la charge du salarié et une autre à la charge de l'employeur, c'est-à-dire pendant les heures de travail.

**Tableau 50 : Travailleurs déclarant être intéressés par une formation, selon le sexe et le degré d'intérêt manifesté**

En % des réponses	Masculin	Féminin	Total
<b>Pourcentage intéressé par une formation</b>	<b>94%</b>	<b>83%</b>	<b>85%</b>
Degré d'intérêt manifesté			
Très intéressé	86	64	68
Moyennement intéressé	7	15	13
Peu intéressé		9	7
Pas du tout intéressé	7	13	12
<b>Total des réponses</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Enquête – 2003

Les travailleurs interrogés se sont montrés motivés par des actions de formation professionnelle. Les hommes sont plus intéressés. Près de 2/3 des femmes disent être très intéressées. Plus d'une femme sur cinq se dit peu ou pas du tout intéressée.

La manifestation d'un manque d'intérêt est fréquente chez les femmes mariées. Il est rare d'entendre : «Je n'y ai jamais pensé». La plupart du temps des motifs objectifs sont évoqués. Elles disent ne pas avoir le temps. Certaines expliquent le manque d'intérêt par l'éloignement. D'autres regrettent que les cours se déroulent trop tard le soir. Une jeune femme dit : «Je me suis inscrite au centre culturel français. Mais, c'est trop loin et c'est fermé en été.» Une autre dit : «J'ai décidé de m'inscrire dans un cours de français». Une évoque l'échec de son initiative : «J'ai suivi trois mois de français que je n'ai pas pu continuer à financer. En plus, c'était le samedi!».

La reconnaissance des besoins de formation est souvent nette : «la maîtrise des langues est importante ici, dans l'entreprise». «J'ai envie d'apprendre le français pour parler avec les techniciens et comprendre ce qu'ils disent».

Une ouvrière, chef de chaîne, a déclaré avoir moins de difficultés avec les ouvriers depuis qu'ils ont bénéficié du programme d'alphabétisation fonctionnel. «Le transfert a été immédiat». Une autre approuve l'initiative de son directeur : «Le directeur a engagé un cours privé en informatique. Il trouve que la formation est insuffisante dans l'entreprise».

**Tableau 51 : Pourcentage de travailleurs se déclarant intéressés par une formation selon le sexe et le type de formation**

En % des réponses	Masculin	Féminin	Total
Formation générale (lecture, écriture, calcul)	25%	45%	40%
Formation professionnelle pour acquérir un métier	35%	45%	43%
Comptabilité d'entreprise	30%	8%	13%
Connaissance du fonctionnement économique de votre entreprise.	20%	6%	10%
Droits du travail	40%	11%	18%
Droits de la sécurité sociale	35%	8%	14%
Droits civiques et droit de la famille	35%	17%	21%

Source : Enquête – 2003

Certains travailleurs, disposant déjà d'un métier, souhaitent le perfectionnement dans leur domaine. Quelques personnes ont manifesté leur intérêt pour acquérir un diplôme ou encore l'acquisition d'une formation pour pouvoir changer de domaine d'activité, trouvant que «l'activité dans la confection n'offre pas d'avenir.»

Les femmes qui se sont déclarées intéressées souhaitent des actions de formation générale et professionnelle dans 45% des cas. La formation générale a été spécifiée. Il s'agit surtout de la formation dans les langues de travail utilisées dans l'entreprise. De nombreuses femmes souhaitent apprendre le français ou l'anglais. Un nombre non négligeable souhaite pratiquer les deux langues. Une ouvrière, qui a quitté le lycée trop tôt, souhaiterait pouvoir «repasser son bac».

Les formations pour acquérir un métier sont aussi intensément demandées. Les métiers ont été précisés. On retrouve, dans plusieurs occurrences, la coupe, la couture, la conduite de machine, la qualité et la confection. Parmi les employés et techniciens, on évoque souvent l'informatique et la conception assistée par ordinateur.

Les ouvriers syndiqués se montrent plus actifs sur les formations qui peuvent les conduire à une meilleure défense de leurs droits, et à une compréhension plus active du fonctionnement de l'entreprise.

La formation est perçue comme souhaitable. Dans la pratique, elle se révèle coûteuse. Rares sont ceux qui achèvent la formation.

Un système de stimulation a été conçu par certains entrepreneurs qui ont décidé de rémunérer la réussite. Au début, le partage du coût, surtout du temps de formation, est effectué à égalité. Lorsque l'ouvrier révèle une persévérance et réussit les premiers contrôles, la part prise en charge par l'employeur passe aux trois quarts. Lorsque le succès est assuré, l'employeur prend en charge complètement le temps de formation.

### La perception des besoins en formation par les employeurs

Les attitudes des entreprises varient selon la taille et la stratégie. On distinguera quatre catégories d'entreprises.

Un premier type ne voit pas l'intérêt des programmes de formation. Il trouve les plans de formation superflus, et pense que le métier s'apprend sur le tas. Une partie du travail qui consiste à gérer le turnover implique une surveillance continue des opératrices, qui est en fait un tutorat pour la formation. Dans cette entreprise, l'effort de formation est basique, mais il est vital, car en quatre ans plus de 1 700 personnes différentes se sont succédées sur 350 postes, soit 5 personnes par poste, ou encore le remplacement chaque année, de chaque employé, 1,25 fois. Pour faire appel à une formation plus poussée, l'entreprise a trouvé le

---

coût de la prestation trop élevé. Le risque financier est aggravé par la gestion lourde des dossiers de remboursement, qui sont «tardifs et aléatoires».

Un deuxième type d'entreprises, proche au niveau du mode de gestion de l'emploi par la flexibilité, considère que l'activité de formation devrait être menée en pool. Un groupement d'intérêt économique, GIE, a été créé, pour gérer les ressources humaines de plusieurs unités et rationaliser l'activité de formation. L'entreprise envisage le recrutement d'un responsable formation dans le GIE. Pour les ouvriers, elle se donne comme objectif d'assurer une formation pour 40% des ouvriers, et de présenter au programme d'alphabétisation fonctionnelle 20% de son effectif. L'objectif ultime recherché, pour les ouvriers, est le renforcement de leur polyvalence. Pour les techniciens, elle a défini un programme de formation en qualité, et pour les cadres, plusieurs modules de formation : GRH, comptabilité et communication.

Le troisième type d'attitude face à la formation professionnelle est porté par les entreprises placées sous un fort contrôle du donneur d'ordre et/ou ayant choisi la stabilité de leur collectif de travail. La préférence est donnée à la formation sur le tas. Les outils d'un enseignement formel sont disponibles dans l'usine. Elles font de la formation le moyen majeur pour réduire les défauts, maintenir les cadences et réduire les coûts. Pour la réduction des erreurs, il y a en permanence une chaîne de formation sur laquelle sont affectées les opératrices qui ont besoin de perfectionnement. Sur cette chaîne, les différents équipements sont disponibles. La formation est aussi le moyen de ne jamais laisser les cadences baisser : il s'agit, lorsque les commandes baissent, de mettre en formation les ouvrières. Il y a toujours quelque chose à apprendre. La polyvalence est le moyen de rendre les opératrices autosuffisantes. Ainsi, les programmes de formation comportent la maîtrise des normes de sécurité, la mécanique de maintenance et l'alphabétisation fonctionnelle. Le rendement de la formation est mesurable. En 2000, l'entreprise a réalisé la production de 6 000 pièces par semaine. Elle est passée à 14 800 en 2001, puis à 18 000 en 2002. Dans le même type de démarche, une grande multinationale à Tanger assure 1 h 30 de formation par semaine à 1 400 salariés. La formation est effectuée par des formateurs permanents faisant partie du personnel.

Le quatrième type de perception des besoins de formation est celui des entreprises passées au stade de la co-traitance, disposant d'unité de conception et de développement de produits. L'entreprise a un personnel de plus de 1000 personnes. Elle assure des actions de formation in situ pour des groupes. Quand la formation ne concerne qu'une ou que quelques personnes, elle est effectuée chez le fournisseur. L'audit des besoins de formation est confié à des bureaux d'études internationaux spécialisés. Les besoins en formation identifiés portent sur la langue de base, le français pour les ouvriers, l'anglais pour les techniciens et les cadres ; les métiers de base, le tricotage et la qualité. Pour les ouvriers, le travail de formation est surtout un travail d'explication sur le tas. Il accompagne souvent les opérations de chronométrage. La formation fait l'objet d'une post-évaluation. Celle-ci, en général, révèle un résultat facilement perceptible.

Plusieurs dirigeants d'entreprises ont mentionné la nécessité de formation pour les dirigeants. L'un suit déjà une formation depuis six mois en stratégie d'entreprise. L'autre conseille une formation en management des ressources humaines. «La nécessité de communiquer et de se rapprocher du personnel n'est pas toujours clairement perçue par mes collègues».

L'effort de formation est porté, en général, principalement sur l'encadrement supérieur et intermédiaire.

La formation dans le cadre de l'apprentissage (Loi 12-00) est ignorée par la plupart des entrepreneurs qui considèrent que le dispositif n'est pas encore au point. Cependant, nous avons rencontré des entrepreneurs qui considèrent cette forme de formation très indiquée

---

pour leur besoin de recrutement. D'autres entrepreneurs recrutent des apprentis dans le cadre de l'ancienne loi sur l'apprentissage, qui n'a d'ailleurs pas été abrogée par la dernière loi.

Sur le plan du financement de la formation professionnelle, la plupart des entrepreneurs déplorent la lourdeur des procédures, et préfèrent se reporter sur des sources de financement étrangères, plus facilement accessibles.

## 3.2 Conditions de travail et relations professionnelles

L'analyse dans cette section a utilisé les données d'une enquête réalisée auprès de deux cents salariés, interviewés en entreprise et dans la rue. Elle ne traite pas des conditions des travailleurs indépendants. La méthodologie mise en œuvre se base sur le concept de travail décent. Elle met plus l'accent sur l'observation du stress, de la charge de travail et des risques effectifs vécus par les travailleurs, que sur les conditions d'application de la législation existante.

### 3.2.1 Les conditions de travail : mesure de l'astreinte globale liée à la charge de travail

Nous intégrons dans l'astreinte globale pesant sur les travailleurs d'une part, les charges liées à l'intensité du travail, au sens strict, au sein de l'atelier, la durée du travail, les cadences, l'ergonomie du travail, le soutien médical et nutritionnel, la gestion des pauses, et d'autre part, les conditions d'environnement des travailleurs, au niveau urbain, les conditions de trajet, les risques liés à la violence des rues, au transport, le confort des déplacements, et enfin, au niveau du ménage, la charge de travail domestique, la pression des membres du ménage sur le revenu, et les conflits domestiques.

#### L'intensité du travail dans l'atelier

Le premier indicateur du stress pesant sur le travailleur est la durée du travail. Celle-ci est stressante, surtout à cause de la saisonnalité. Il arrive que le travail soit détenu avec un nombre de jours par semaine ramené à 5, et parfois moins. Mais, dans les périodes de pics, le travail de nuit est souvent sollicité, ainsi que le travail le dimanche.

Tableau 52 : Indicateurs de la durée du travail selon le sexe

Indicateurs	Masculin	Féminin	Ensemble
Nombre de jours normaux de travail par semaine	5,3	5,3	5,3
Durée effective de travail hebdomadaire (heures)	71,6	47,7	53,6
Durée normale de travail hebdomadaire	50,7	49,0	49,4
Pourcentage travaillant la nuit	63%	73%	71%
Pourcentage travaillant le dimanche	82%	35%	46%

Source : Enquête – 2003

Les travailleurs en général souhaitent un nombre d'heures de travail élevé. Cependant les femmes se plaignent des risques qu'elles encourent en travaillant tardivement.

**Tableau 53 : Heure limite du travail de nuit selon la présence de syndicat**

Pourcentage de réponses	Masculin	Féminin	Ensemble
< 21 heures	16,7	18,6	18,2
21-24 heures	66,7	69,8	69,1
Au delà de 24 heures	16,7	11,6	12,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

Un peu plus de la moitié des femmes a jugé la cadence de travail élevée. Les hommes ressentent moins cette pression.

**Tableau 54 : Appréciation des cadences par rapport aux capacités des travailleurs, selon le sexe**

% de réponses	Masculin	Féminin	Ensemble
Bas	5,0		1,2
Normal	60,0	52,5	54,3
Elevé	35,0	47,5	44,4
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

En revanche, la sensation de la fatigue à la fin de la journée est nettement ressentie par la majorité des femmes. Une entreprise, pour faire face à cet état de fatigue, distribue de manière épisodique des vitamines et des fortifiants.

**Tableau 55 : Appréciation du niveau de fatigue à la fin de la journée**

% de réponses	Masculin	Féminin	Ensemble
Aucun		3	2
Bas	20		5
Normal	40	26	29
Elevé	40	71	63
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Enquête – 2003

Dans le même ordre d'idée, les femmes perçoivent un niveau élevé de stress beaucoup plus fréquemment que les hommes. En période de forte activité, le niveau de stress devient rapidement très élevé, voire insupportable.

**Tableau 56 : Appréciation du niveau de stress durant le travail**

% de réponses	Masculin	Féminin	Ensemble
Normal	50,0	40,32	42,68
Elevé	15,0	32,26	28,05
Très élevé	20,0	16,13	17,07
Insupportable	15,0	11,29	12,20
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Enquête – 2003

Sur le plan ergonomique, les conditions de température gênent un nombre proche de 50% des travailleurs. Le niveau de température est considéré comme normal en hiver, période de réalisation de l'enquête, et élevé en été. Certaines personnes interrogées ont fait état de locaux qui ne disposent pas de climatisation. Parfois, les fenêtres sont insuffisantes pour

assurer une climatisation correcte. Il faut noter que le choix du qualificatif «normal» pour désigner le niveau de la température est souvent suivi de l'expression: «on a l'habitude!».

**Tableau 57 : Appréciation du niveau de température durant le travail**

% de réponses	Masculin	Féminin	Ensemble
Très Bas		3,2	2,4
Bas	10,0		2,4
Normal	65,0	50,0	53,7
Elevé	20,0	27,4	25,6
Très élevé	5,0	17,7	14,6
Insupportable		1,6	1,2
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Enquête – 2003

Le bruit, également, gêne un nombre proche de 46% des travailleurs. On peut faire à propos du bruit des remarques analogues.

**Tableau 58 : Qualification du niveau de bruit**

% de réponses	Masculin	Féminin	Ensemble
Normal	73,7	54,1	58,8
Elevé	26,3	31,1	30,0
Très élevé		14,8	11,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

Les employés refusent souvent, dans les unités de tissage ou de filature, de porter des casques de protection. Ceux-là mêmes considèrent souvent le niveau de bruit comme normal. Les employeurs affirment souvent dépenser beaucoup d'énergie pour les convaincre du risque lié au bruit et de l'opportunité du port du casque.

**Tableau 59 : Fréquence des maladies en milieu de travail**

% de réponse	Masculin	Féminin	Ensemble
Normal	81,3	57,4	63,5
Elevé	12,5	36,2	30,2
Très élevé	6,3	6,4	6,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

Les maladies sont considérées comme fréquentes par un pourcentage de femmes voisin de 43%. Les maladies les plus fréquemment évoquées sont les allergies, les migraines dues au bruit, le mal de dos, le stress induit par la chaleur, et la pression morale exercée par les chefs. Certaines se plaignent de la baisse de leur vue, ou encore de problèmes d'angines, de sinusites chroniques, de maux d'oreilles. Les migraines et les douleurs de règles paraissent si importantes qu'une entreprise a créé un poste où une employée est chargée de distribuer des calmants aux ouvrières souffrantes.

Les entreprises, dans la plupart des cas, prennent en charges les problèmes de santé de leurs travailleurs. Elles établissent des conventions avec des médecins du travail. Souvent, un petit cabinet de consultation est mis à la disposition du médecin, avec une armoire, et les dossiers de son personnel.

**Tableau 60 : Indicateurs d'aménagement des conditions de travail selon le sexe**

	Masculin	Féminin	Total
Visites médicales dans le cadre de l'entreprise - % réponses	75%	62%	65%
Existence d'une cantine dans l'entreprise - % réponses	68%	71%	70%
Durée de la pause déjeuner - moyenne en minutes	56	50	52
Existence d'autres pauses - % des réponses	67%	60%	61%
Durée totale des autres pauses - - moyenne en minutes	15	20	19

Source : Enquête – 2003

Les conditions internes de l'usine ne sont pas toujours appropriées pour aider les travailleurs à récupérer de leur fatigue. La pause déjeuner dure la plupart du temps une heure. Dans certains cas, elle est limitée à une demi heure. Cela suscite des réclamations. La durée des pauses du matin et de l'après-midi varie de 10 minutes à 15 minutes. Le terme «cantine» désigne pour les répondants la disponibilité d'un local où le personnel peut déjeuner. Nous n'avons, sur plus d'une quinzaine d'entreprises, rencontré qu'une seule usine disposant d'une véritable cantine. Les locaux mis à la disposition des ouvriers pour le déjeuner sont souvent meublés de tables et de chaises. Dans d'autres cas il s'agit, selon l'expression des personnes interrogées, de simples «garages». Dans ce cas, ils préfèrent manger dans la rue. Quand les ouvriers n'amènent pas leur repas, ils l'achètent à des marchands ambulants postés devant l'usine, juste à l'heure du déjeuner. D'autres marchands proposent des pâtisseries à l'heure de la pause de l'après-midi.

### Le stress lié à l'environnement urbain

Le temps de déplacement urbain est générateur de stress.

**Tableau 61 : Rapport de la vie urbaine au travail selon le sexe des travailleurs**

Indicateurs	Masculin	Féminin	Total
Durée des déplacements durant la journée – minutes	34	45	42
Risques perçus sur le trajet du logement au travail En % des réponses			
Accident	30%	6%	12%
Vol	60%	61%	61%
Harcèlement sexuel	20%	30%	27%
Autres	0%	17%	13%
Existence d'un transport du personnel - % des réponses	6%	5%	5%

Source : Enquête – 2003

Les travailleurs consacrent une énergie importante au trajet entre le domicile et l'usine. La durée moyenne du trajet est de 42 minutes. Sur le trajet, les travailleuses subissent souvent agressions. Elles sont confrontées à des risques de vol, reconnus par 61% d'entre elles, et de harcèlement sexuel, reconnus par 30% d'entre elles. Les hommes ont témoigné de la même façon que les femmes sur l'existence de ces risques, qui semblent particulièrement lourds à Rabat et Salé.

### L'environnement familial

L'environnement familial présente également, de son côté, des contraintes.

**Tableau 62 : Attitude du chef de ménage sur le principe du travail**

% de réponses	Masculin	Féminin	Total
Non favorable	12,5	18,0	17,4
Favorable	87,5	82,0	82,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

Certes, la majorité des travailleurs indiquent une attitude favorable du chef de famille quant au principe d'aller travailler. Cette question n'est pas anodine dans l'univers citadin marocain où, traditionnellement, les déplacements de la femme sont contrôlés par sa famille. Le fait que 18% de femmes (contre 12,5% des hommes) indique que le chef de ménage est défavorable au principe qu'elle travaille est significatif de cet héritage.

**Tableau 63 : Appréciation du degré de fatigue occasionné par le travail domestique après le travail en usine**

% de réponses	Masculin	Féminin	Ensemble
Oui, beaucoup	5,0	34,4	27,4
Moyennement	5,0	18,8	15,5
Très peu		4,7	3,6
Pas du tout	25,0	31,3	29,8
Non réponse	65,0	10,9	23,8
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

Un tiers des femmes se disent fatiguées par le travail domestique après le travail en usine, contre seulement 5% des hommes.

**Tableau 64 : Contribution aux travaux du ménage**

% de réponses	Masculin	Féminin	Ensemble
Seule		26,6	20,2
Avec d'autres membres du ménage	20,0	50,0	42,9
Non	40,0	21,9	26,2
Non réponse	40,0	1,6	10,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

Il est vrai que 26,6% des femmes prennent en charge seules les travaux du ménage, en même temps que le travail d'usine, et que 50% d'entre elles y participent.

**Tableau 65 : Fréquence de préparation des repas**

% de réponses	Masculin	Féminin	Ensemble
Toujours		37,5	28,6
Parfois	30,0	39,1	36,9
Jamais	15,0	15,6	15,5
Non réponse	55,0	7,8	19,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003



37,5% des femmes préparent toujours le repas elle-même. Cela n'est le cas d'aucun des hommes interrogés.

**Tableau 66 : Participation aux travaux de nettoyage du ménage**

En % des réponses	Masculin	Féminin	Ensemble
Toujours		35,9	27,4
Parfois	15,0	40,6	34,5
Jamais	15,0	3,1	6,0
Non réponse	70,0	20,3	32,1
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

35,9% des femmes prennent toujours en charge les travaux de nettoyage du ménage. Cela n'est le cas d'aucun des hommes interrogés.

**Tableau 67 : Prise en charge des travaux de lessive du ménage**

% des réponses	Masculin	Féminin	Ensemble
Toujours		40,6	31,0
Parfois	15,0	29,7	26,2
Jamais	15,0	10,9	11,9
Non réponse	70,0	18,8	31,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

Plus dure encore, 40,6% des femmes travailleuses prennent en charge les travaux de lessive. Cela, encore une fois, n'est le cas d'aucun des hommes interrogés.

**Tableau 68 : Gestion du revenu du travail**

En % des réponses	Masculin	Féminin	Ensemble
Gardé en totalité	25,0	26,6	26,2
Don d'une partie	25,0	46,9	41,7
Don en totalité à la famille	15,0	18,8	17,9
Non réponse	35,0	7,8	14,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

Au-delà de la charge du travail domestique, des conflits se nouent autour de la gestion des revenus dégagés par le travail en usine. 43,4% des femmes confirment l'existence de ces conflits. Le partenaire de ces conflits est souvent le père ou l'époux.

**Tableau 69 : Conflits au sein de la famille**

En % de réponses	Masculin	Féminin	Ensemble
Existence des conflits	28,6%	43,4%	40,3%
Membre de la famille partie du conflit			
Père	5,0%	10,9%	9,5%
Frère	10,0%	0,0%	2,4%
Epoux	5,0%	14,1%	11,9%
Autre	0,0%	4,7%	3,6%
Objet du conflit			
gestion de votre temps pour travailler	0,0%	84,0%	80,8%
gestion de l'argent gagné au travail	100,0%	18,2%	35,7%

Source : Enquête – 2003

Sur les 43% qui ont reconnu l'existence de ces conflits, 8 femmes sur dix reconnaissent que l'objet de ce conflit est la gestion du temps utilisé pour travailler. 18,2% révèlent que le conflit porte sur la gestion de l'argent gagné au travail.

Le revenu salarial suffit-il ? Les hommes s'endettent, beaucoup plus fréquemment que les femmes, auprès de sociétés de crédit. Ils s'endettent moins auprès de leur employeur.

**Tableau 70 : Endettement et difficultés de remboursement des emprunts**

En % des réponses	Masculin	Féminin	Total
% ayant contracté un emprunt auprès de l'employeur	15,4%	23,6%	22,1%
% ayant contracté un emprunt ailleurs	66,7%	23,2%	32,4%
Eprouvant des difficultés de remboursement du crédit			
Non	23,1	59,1	45,7
Parfois	38,5	36,4	37,1
Souvent	38,5	4,5	17,1
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

Les femmes éprouvent moins de difficultés à rembourser le crédit que les hommes. Le recours au crédit ne désigne pas nécessairement un manque de prévoyance. Il est surtout indicatif des efforts que font les ménages pour s'équiper et accéder à la propriété de leur logement. Malgré la difficulté pour épargner, des ménages d'ouvriers dégagent assez d'épargne pour acheter un petit lot de terrain et construire progressivement un logement décent.

### 3.2.2 Communication et organisation du travail

Pour présenter les relations de communication, nous ne disposons que des données tirées de l'enquête effectuée en janvier 2003.

L'enquête a porté sur des entreprises de taille moyenne et grande, et elle aborde le volet communication. Celui-ci est un aspect important des relations de travail. Nous l'avons distingué du dispositif de représentation formel des travailleurs. Il présente les procédures de transmission de l'information et de feed back, à travers lesquelles les dirigeants se rendent compte de l'état de l'activité et des besoins divers de son fonctionnement et de son développement.

Les questions concernent les langues utilisées, les modes de communication, les difficultés rencontrées, les supports de communication et les moments de la communication, ainsi que leur efficacité.

La langue arabe est la plus couramment utilisée. Elle est mentionnée par tous. Viennent ensuite l'anglais et le français. Les ordres de travail sont transmis de manière verticale. Les échanges horizontaux d'instructions, à un même niveau de hiérarchie, sont plutôt rares.

**Tableau 71 : Réception des ordres par catégories d'employés**

Catégorie	Directeur	Chef d'atelier	Chef d'équipe	Collègues	Autre
Ouvrier	6,2%	31,8%	37,9%	1,5%	39,4%
ETAM	35,7%	42,9%	7,1%	0,0%	7,1%
Cadres	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>12,0%</b>	<b>34,5%</b>	<b>31,0%</b>	<b>1,2%</b>	<b>32,1%</b>

Source : Enquête – 2003

La catégorie Autre désigne surtout les chefs de chaîne, et parfois les responsables de qualité. On observe que les ETAM sont au centre du processus de communication. Dans 34,5% des cas, les salariés reçoivent directement les consignes du chef d'atelier, dans 32% du chef de chaîne ou du contrôleur qualité, dans 31% du chef d'équipe et dans 12% des cas du directeur. Il est frappant de constater que seulement 1,2% des personnes reçoivent les instructions de leurs collègues. Les ouvriers qui reçoivent les consignes du directeur travaillent le plus souvent dans le contrôle de qualité.

**Tableau 72 : Mode de réception des instructions relatives à la nature des tâches**

Catégorie	1-oral	2-fiche	3-tableau	4-réunion
ouvrier	83%	11%	0%	2%
ETAM	64%	21%	0%	0%
Cadres	25%	100%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>77%</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>

Source : Enquête – 2003

Les informations sur la nature des tâches sont données oralement dans 77% des cas, sur une fiche dans 17% des cas et très rarement lors de réunion (1% des cas). Cette information orale est suivie généralement d'une démonstration pratique par le chef de chaîne. La fiche technique du modèle est parfois affichée, mais elle peut être gardée par le chef de chaîne.

**Tableau 73 : Mode de réception des instructions relatives aux objectifs de quantité**

Catégorie	1-oral	2-fiche	3-tableau	4-réunion
ouvrier	68,8%	20,0%	4,6%	0,0%
ETAM	28,6%	28,6%	7,1%	0,0%
Cadres	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>59,8%</b>	<b>22,9%</b>	<b>4,8%</b>	<b>0,0%</b>

Source : Enquête – 2003

Les objectifs de quantité sont donnés oralement, dans 59,8 des cas, sur des fiches, dans 22,9% des cas, et sur un tableau, dans 4,8% des cas.

**Tableau 74 : Mode de réception des instructions relatives aux écarts par rapport aux objectifs**

Catégorie	1-oral	2-fiche	3-tableau	4-réunion
Ouvrier	69,2%	7,6%	1,5%	1,5%
ETAM	71,4%	7,1%	0,0%	7,1%
Cadres	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>67,5%</b>	<b>9,5%</b>	<b>1,2%</b>	<b>2,4%</b>

Source : Enquête – 2003

La plupart (67,5% des cas) des réponses ont indiqué que les informations relatives aux écarts par rapports aux objectifs sont données oralement, 9,5% ont indiqué des fiches écrites et seulement 2,4% des réunions.

**Tableau 75 : Causes expliquant les difficultés à réaliser les consignes**

Catégorie	Difficulté technique	Quantité trop élevée	Problème de coordination avec l'amont	Problème de coordination aval
Ouvrier	33,3%	42,4%	9,1%	10,6%
ETAM	50,0%	50,0%	7,1%	0,0%
Cadres	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>35,7%</b>	<b>41,7%</b>	<b>8,3%</b>	<b>8,3%</b>

Source : Enquête – 2003

Dans un cas sur deux, les répondants ont révélé avoir des difficultés à réaliser des consignes. Plus de 35% ont évoqué des difficultés techniques, 41,7% la quantité trop élevée et 8,3% les problèmes de coordinations en amont et en aval. Sont citées, à ce propos, les causes suivantes : le retard de la lanceuse, la coupe qui n'a pas été donnée à temps, les fournitures qui n'arrivent pas au bon moment, les différences de rapidité d'exécution entre les ouvriers au sein de la chaîne. Sont également évoqués, comme causes génératrices d'écarts par rapport aux objectifs, les changements de postes et la variété des modèles, certains étant plus longs à réaliser.

**Tableau 76 : Capacité à comprendre les instructions écrites et occurrence d'établissement de fiches écrites**

Catégorie	Capacité à comprendre les instructions écrites	Amenés à remplir des fiches écrites
Ouvrier	65,4	40,8
ETAM	77,8	66,7
Cadres	100,0	100,0
<b>Total</b>	<b>71,1</b>	<b>49,2</b>

Source : Enquête – 2003

Près de 35% des ouvriers et de 22% des employés techniciens et agents de maîtrise (ETAM) disent avoir des difficultés à comprendre les instructions écrites. Un effectif important est amené à établir des écrits. Ce constat est à relativiser : les fiches portent généralement sur les quantités produites. La principale compétence requise est le calcul. Dans certaines entreprises, le remplissage des fiches a nécessité la création d'un poste ad hoc : une opératrice passe d'un poste à l'autre sur la chaîne, pour prendre note des opérations effectuées.

**Tableau 77 : Difficulté de compréhension des instructions écrites**

Catégorie	Problème de langue	Manque de précision	Autre
Ouvrier	16,7%	0,0%	1,5%
ETAM	7,1%	7,1%	7,1%
Cadres	25,0%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>15,5%</b>	<b>1,2%</b>	<b>2,4%</b>

Source : Enquête – 2003

Sur 16 cas qui disent avoir des problèmes de compréhension, 13 invoquent comme cause un problème de langue, (81%). Les difficultés sont rencontrées au niveau du lexique utilisé, des termes techniques n'appartenant pas au domaine de connaissance des répondants. Chez certaines personnes interrogées, la compréhension n'est pas immédiate. Elles ont recours au chef de chaîne pour se faire expliquer les consignes écrites.

**Tableau 78: Chronométrage préalable des tâches**

Catégorie	Fréquence du chronométrage préalable des tâches			Total
	toujours	parfois	jamais	
Ouvrier	60,4	18,8	20,8	<b>100</b>
ETAM	11,1	22,2	66,7	<b>100</b>
Cadres	33,3		66,7	<b>100</b>
<b>Total</b>	<b>51,7</b>	<b>18,3</b>	<b>30,0</b>	<b>100</b>

Source : Enquête – 2003

La mesure des temps est systématique dans certaines entreprises. Dans d'autres, elle est effectuée au moment du changement des séries. Certains postes ne font pas l'objet de chronométrage, comme par exemple le contrôle de qualité ou l'emballage.

**Tableau 79 : Fréquence de la tenue des réunions de programmation et nature de la participation de l'encadrement**

	Ouvrier	ETAM	Total
<b>Fréquence des réunions de programmation</b>			
Quotidienne	1,5%	7,1%	2,4%
Hebdomadaire	3,0%	7,1%	3,6%
Mensuelle	4,5%	7,1%	4,8%
Autre	10,6%	28,6%	13,1%
<b>Participation aux réunions de programmation</b>			
Directeur	6,1%	35,7%	10,7%
chef d'atelier	12,1%	28,6%	14,3%
chef d'équipe	3,0%	7,1%	3,6%
Collègues	1,5%	7,1%	2,4%
Autres	6,1%	7,1%	6,0%

Source : Enquête – 2003

Les réunions d'information ont pour objet un travail très urgent ou une nouveauté. Les attentes relevées concernent une plus grande accessibilité de la direction, des réunions plus nombreuses et plus formalisées. Les réunions les plus fréquentes sont les réunions de résolution de problème. Leur régularité n'est pas déterminée. Elles sont convoquées pour résoudre les problèmes de qualité, de retard du poste. Elles sont, parfois, suscitées par l'insatisfaction du client.

**Tableau 80 : Fréquence de la tenue des réunions de contrôle, suivi et évaluation, et nature de la participation de l'encadrement à ces réunions**

	Ouvrier	ETAM	Total
<b>Fréquence des réunions</b>			
Hebdomadaire	1,5%	7,1%	2,4%
Mensuelle	3,1%	14,3%	4,8%
Autre	10,8%	21,4%	13,3%
<b>Participation aux réunions</b>			
Directeur	4,6%	28,6%	10,8%
chef d'atelier	10,8%	21,4%	13,3%
chef d'équipe	9,2%	7,1%	8,4%
Collègues	4,6%	7,1%	4,8%
Autres	1,5%	0,0%	1,2%

Source : Enquête – 2003

Les réunions de contrôle, suivi et évaluation sont rares. Elles ne sont réalisées avec régularité que dans un très petit nombre d'entreprises. Elles concernent plus les ETAM que les ouvriers.

**Tableau 81 : Fréquence de la tenue des réunions d'information**

Réunion d'information	Ouvrier	ETAM	Total
Fréquence			
1- mensuelle	0,0%	7,1%	1,2%
2- trimestrielle	0,0%	0,0%	0,0%
3- semestrielle	0,0%	0,0%	0,0%
4- annuelle	0,0%	0,0%	0,0%
5- autre	1,5%	0,0%	1,2%

Source : Enquête – 2003

Les réunions d'information sont quasiment inexistantes. Aucune réunion d'information ascendante n'a été relevée lors de l'enquête.

**Tableau 82 : Possibilité de transmettre son opinion lors des réunions**

	Ouvrier	ETAM	Total
Oui	46,2	66,7	54,1
Parfois	7,7		5,4
Pas du tout	46,2	33,3	40,5
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

Lorsque les réunions se tiennent, 54% des salariés interrogés disent pouvoir transmettre leur opinion. Ce taux atteint les deux tiers pour les ETAM. En revanche, on observe que 46% des ouvriers et 33% des ETAM disent ne pas avoir la possibilité de transmettre leur opinion.

**Tableau 83 : Appréciation générale de l'efficacité des méthodes de communication utilisées dans l'entreprise**

Appréciation du degré d'efficacité des méthodes de communication	Ouvrier	ETAM	Total
Très satisfaisant	11,1	33,3	15,9
Satisfaisant	29,6	8,3	27,5
Moyen	18,5	16,7	17,4
Insuffisant	25,9	25,0	24,6
Très faible	14,8	16,7	14,5
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

La question concernant les méthodes de communication a suscité des réponses diffuses : plus de 43% sont satisfaits ou très satisfaits par les méthodes de communication, 39% sont insatisfaits et 17% les trouvent moyennes.

Il est important de noter que la qualité du management social n'affecte pas sensiblement l'appréciation générale sur l'efficacité des méthodes de communication. Le management des aspects sociaux peut être effectué de manière mécanique et formelle, et ne pas répondre aux attentes réelles des besoins de communication dans le travail.

Ce bref tour d'horizon sur les méthodes d'organisation du travail et de communication n'est qu'une ébauche pour approfondir la question. L'impression laissée par les visites est que la qualité de la communication au sein des ateliers, en particulier entre la hiérarchie immédiate et les opérateurs, laisse à désirer. Les questions ouvertes et les entretiens plus personnalisés ont montré que le style de communication orale est souvent marqué par un manque de respect et un autoritarisme injustifiés.

### 3.2.3 Relations professionnelles

Le cadre constitutionnel et législatif marocain attribue une importance considérable à la représentation professionnelle. La Constitution donne aux syndicats, au même titre qu'aux partis, la mission de représenter les citoyens. Le cadre législatif leur attribue de larges prérogatives, notamment l'étude, la représentation et la défense des intérêts de leurs membres. Il leur ouvre des possibilités importantes «en matière d'investissements économiques dans des activités de service et de production».

Au côté de la représentation syndicale, se trouve le dispositif de représentation professionnelle. Celui-ci prévoit, tous les six ans, l'élection de délégués du personnel dans les entreprises de dix salariés et plus. Les délégués du personnel sont élus par collèges, suivant des règles de représentativité définies par la loi. Les procès verbaux des élections sont dressés au sein de l'entreprise et remis à l'inspection du travail. Lorsque des candidats ne se présentent pas aux élections, l'entreprise dresse un procès verbal de carence.

**Tableau 84 : Taux de syndicalisation dans le textile habillement d'après le fichier de l'inspection du travail**

	Textile	Habillement	Textile habillement
Taux de syndicalisation global	8,7%	3,7%	4,7%
Femmes	3,8%	3,6%	3,6%
Hommes	11,7%	4,3%	7,3%

Source : Fichier de l'inspection du Travail - 2000

L'effectif des salariés syndiqués semble relativement faible, environ 7,3% de la population des grandes et moyennes entreprises suivie par l'Inspection du travail. Le taux de syndicalisation des hommes est supérieur à celui des femmes. Cependant, cette différence est atténuée dans le secteur textile. Les syndicats ne sont pas présents auprès de la moitié des salariés, représentés par des délégués sans appartenance syndicale. Cependant, il semble que les syndicats exercent une large influence sur les travailleurs, dans la mesure où ils obtiennent leur voix et suscitent leur adhésion.

### Les formes du dialogue social au niveau de l'entreprise

On rencontre, au niveau de l'entreprise, une grande méfiance de la part des employeurs vis-à-vis de l'initiative syndicale. Dans les entreprises que nous avons visitées, nous avons trouvé un syndicat dans une entreprise sur quatre. Il est probable que ce taux est nettement au dessus de la réalité. L'échantillon des entreprises dans lesquelles nous avons enquêté comprend une plus grande proportion d'entreprises avec des syndicats que ne le montre le fichier de l'inspection du travail.

**Tableau 85 : Présence de syndicats, de délégués du personnel et qualité de leur représentation**

Présence de syndicat	Présence de délégués du personnel	Présence de comités de personnel	Syndicats actifs dans l'entreprise	Adhésion de la majorité aux syndicats	Bonne organisation
Non	14,8%	0,0%	8,2%	-	-
Oui	100,0%	75,0%	81,8%	86,7%	80,0%
Total	39,5%	24,0%	31,0%	80,0%	83,3%

Source : Enquête – 2003

Même les délégués du personnel ne sont pas présents dans plus de 60% des entreprises étudiées. Plusieurs entreprises, et parfois de très importantes, avec plus de 1 000 salariés, dressent des procès verbaux de carence des élections. Lorsque le syndicat est présent, dans 3 cas sur 4, les délégués du personnel forment un comité de personnel. La majorité des travailleurs, dans ces cas, adhèrent au syndicat, mais, il existe des cas où la présence syndicale périclité.

**Tableau 86 : Difficultés dans les relations de travail selon la présence du syndicat**

Réponses en pourcentage	Présence du syndicat			Taux de réponse global
	Non	Oui	Ensemble	
- avec les subordonnés	20,0	29,2	22,6	100
- avec les supérieurs	20,0	41,7	26,2	100

Source : Enquête – 2003

On pourrait expliquer par une plus grande liberté d'expression le fait que des difficultés dans les relations de travail, avec les subordonnés et avec les supérieurs, soient mentionnées plus fréquemment dans les entreprises où un syndicat est implanté. On observe que ces difficultés sont plus souvent évoquées par les hommes que par les femmes.

**Tableau 87 : Difficultés dans les relations de travail selon le sexe des employés**

Réponses en pourcentage	Masculin	Féminin	Total	Taux de réponse global
- avec les subordonnés	30	20	23	100
- avec les supérieurs	45	20	26	100

Source : Enquête – 2003



Les femmes sont moins confrontées à des conflits individuels avec l'employeur, alors que les hommes entrent en conflit à cause du non paiement d'heures supplémentaires, des congés payés et des retards de paiement. Le principal motif des femmes, pour entrer en conflit, est autre.

**Tableau 88 : Conflits individuels avec l'employeur selon le sexe**

Réponses en pourcentage	Masculin	Féminin	Ensemble	Taux de réponse global
<b>Existence</b>	<b>43,8</b>	<b>23,6</b>	<b>28,2</b>	<b>85</b>
Causes des conflits individuels				
Paiement heures supplémentaires	30,0	3,1	9,5	100
Congés payés	15,0	3,1	6,0	100
Avancement	0,0	0,0	0,0	100
Licenciement abusif	5,0	0,0	1,2	100
Retard de paiement du salaire	15,0	3,1	6,0	100
Autres	10,0	14,1	13,1	100

Source : Enquête – 2003

Les travailleurs interrogés ont indiqué l'existence de conflits collectifs même en l'absence de syndicats, le phénomène des mouvements sans appartenance syndicale devenant de plus en plus fréquent et important dans la branche.

**Tableau 89 : Conflits collectifs selon la présence de syndicats**

En pourcentage des réponses	Présence du syndicat			Taux de réponse global
	Non	Oui	Ensemble	
<b>Conflits collectifs (en % des réponses)</b>	<b>23,6</b>	<b>71,4</b>	<b>36,8</b>	<b>90</b>
Causes des conflits collectifs				
Non respect du SMIG	0,0	4,2	1,2	100
Non Paiement heures supplémentaires.	1,7	25,0	8,3	100
Non paiement des congés payés	0,0	33,3	9,5	100
Autres	18,6	33,3	22,9	99
Licenciement abusif	0,0	29,2	8,3	100

Source : Enquête – 2003

#### Initiatives revendicatives de syndicats : des différences de style

Les priorités de l'activité syndicale ressortent au niveau global du contenu des négociations réalisées à l'initiative des syndicats, et au niveau sectoriel et microéconomique des motifs des conflits entre syndicats et employeurs.

---

### *Initiatives individuelles et initiatives syndicales*

L'activité revendicative locale des syndicats, en cohérence avec les réclamations individuelles, reste concentrée sur des revendications de base<sup>18</sup>. L'importance des réclamations individuelles constitue un indicateur du besoin de médiation des travailleurs face à leurs employeurs. Elle témoigne ainsi, de façon indépendante, de l'interpellation implicite ou explicite que les travailleurs adressent aux structures syndicales pour prendre en charge leurs revendications. Le fait qu'en douze ans, de 1990 à 2002, les réclamations individuelles aient presque doublé dénote l'insuffisance de la représentation syndicale.

Les conflits individuels sont l'objet d'une grande activité. Ils résultent, en général, de réclamations effectuées auprès de l'inspection du travail par les travailleurs qui estiment être lésés. Les causes principales des réclamations sont liées au niveau et aux conditions de paiement des salaires, au paiement des congés payés, à l'insuffisance du préavis donné avant le congédiement. Viennent ensuite, comme facteurs principaux de conflictualité, l'inscription à la CNSS, l'attribution du repos hebdomadaire, les horaires de travail, les désaccords sur la discipline et les accidents du travail. A titre d'exemple, en 1999, l'inspection du travail a reçu environ 78 000 réclamations, liées à près de 38 000 conflits individuels. Elle a permis la satisfaction de 44 000 réclamations, et assuré la réintégration de 5 700 ouvriers licenciés. Ces réclamations sont passées à 90 517 en 2000 et à 85 029 en 2001, avec respectivement 54 000 et 47 000 réclamations satisfaites, et la réintégration de 5 738 et 5 092 ouvriers licenciés.

### *Initiatives syndicales locales*

Selon le degré d'organisation des relations professionnelles dans les entreprises, les initiatives revendicatives syndicales reçoivent une solution par le biais de la négociation interne, ou font appel à un arbitrage externe, notamment l'inspection du travail. Nous ne disposons pas d'indicateurs statistiques relatifs à cette dimension de l'activité syndicale.

Seules sont répertoriées les initiatives revendicatives qui reçoivent une solution suite à la médiation externe de l'inspection du travail. Celle-ci intervient parfois suite au lancement d'un préavis de grève. La grève est souvent utilisée comme moyen pour forcer la négociation. Ce recours est observable autant au niveau national qu'au niveau des entreprises.

C'est au niveau microéconomique, à l'échelle de l'établissement et/ou de l'entreprise, que l'activité des syndicats a des retombées pratiques immédiates sur les travailleurs dans les actions menées à l'échelle des entreprises. Dans ces actions, les directions nationales des syndicats sont le plus souvent impliquées, pour faciliter la conduite des négociations et l'identification de solutions.

L'activité des syndicats est essentiellement revendicative. Les revendications sont considérées comme basiques : la défense des droits syndicaux, l'exigence de respect de la

<sup>18</sup> La législation du travail au Maroc distingue les conflits collectifs et les conflits individuels. Elle fait l'hypothèse que les conflits collectifs sont des conflits d'intérêts. Seuls les conflits individuels sont, à ce titre, présentés au tribunal. Les conflits collectifs sont traités par le biais d'une procédure basée sur la conciliation et l'arbitrage, définie par le Dahir du 19 janvier 1946.

législation du travail, la stabilité des emplois, le paiement des heures supplémentaires et des congés payés, la sauvegarde du pouvoir d'achat.

Les conflits collectifs observés récemment sont causés principalement par le licenciement du personnel (20%), le retard de paiement des salaires (19%), la non immatriculation des travailleurs à la sécurité sociale (5%) et la réduction du temps de travail (5%). Un ensemble d'autres causes expliquent des conflits : l'action organisée des travailleurs porteurs de cahiers de revendications (17% des conflits), le refus de sanctions attribuées à certains salariés, la revendication de l'amélioration des conditions de travail, le non-respect des protocoles d'accord, les fermetures, etc.

Au niveau national, en 1999, l'Inspection du travail a enregistré 418 grèves impliquant 35 350 salariés, pour un effectif global de 56 000. En 2002, au premier semestre, le nombre de grèves était de 126 dans 102 établissements et a mobilisé 19 292 salariés. De 2000 à 2002, il faut noter un arrêt de l'aggravation des conflits collectifs et une diminution du nombre total de journées de travail perdues. Cette baisse s'expliquerait surtout par celle de la durée des grèves.

**Tableau 90 : Conflictualité collective dans le secteur textile habillement**

Textile	Grèves déclenchées					Grèves évitées		
	Etablissements	Grèves	Global	Grévistes	Journées perdues	Etablissements	Grèves	Global
1998	13	15	2658	1989	79818	34	58	5986
1999	6	7	807	462	1917	34	49	4059
2000	10	14	1684	1098	6981	14	19	1908
2001	7	10	1915	920	6139	35	50	3767
2002	1	2	45	37	22	22	26	924
<b>Habillement</b>								
1998	33	49	9535	7489	85943	104	171	17086
1999	35	51	8822	7653	73424	106	150	19787
2000	44	69	12797	9304	86806	101	144	20630
2001	36	53	13230	9884	109057	114	147	21989
2002	22	26	5636	5020	32984	96	127	16442

Source : Direction du Travail

En 1999, dans le secteur textile habillement, 58 grèves ont été enregistrées pour un effectif global de 9 629. 199 conflits ont été évités, impliquant 23 846 salariés. Plus de 15% des salariés du secteur TH ont été mobilisés, à un titre ou à un autre dans un conflit collectif. On observe presque dix jours par salarié gréviste.

**Tableau 91 : Indicateurs d'intensité des grèves**

	Grèves par étab.	% de grévistes	Jours de grèves moyen
1998	1,39	78	17,49
1999	1,41	84	9,28
2000	1,54	72	9,02
2001	1,47	71	10,66
2002	1,22	89	6,53

Source : fichier des conflits collectifs – Inspection du travail – BIT

L'intensité des grèves, mesurée par la durée et le nombre de répétitions dans un même établissement, a baissé en 2002. Cependant, il faut observer que le taux de participation aux grèves a fortement augmenté, passant de 71%, en 2001, à 89% en 2002.

**Tableau 92 : Indicateurs des conflits dans le textile habillement de 1998 à 2002**

Nature des conflits	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Conflits déclenchés</b>					
Nombres d'établissements	65	58	83	63	28
Effectifs employés concernés	17681	15391	21916	23058	7117
<b>Conflits évités</b>					
Nombres d'établissements	229	140	163	197	153
Effectifs employés concernés	39633	23846	34989	33350	26000
<b>Ensemble des conflits suivis</b>					
Nombres d'établissements	294	198	246	260	181
Effectifs employés concernés	57314	39237	56905	56408	33117

Source : fichier des conflits collectifs – Inspection du travail – BIT

Le nombre de conflits est resté inférieur à 300 de 1998 à 2002. On compte, sur la période, en moyenne, presque 3 conflits évités pour 1 grève déclenchée. Ce ratio donne une indication de l'activité de facilitation, dans la recherche de solutions aux conflits, effectuée par l'inspection du travail. Les solutions dépendent souvent des contraintes économiques et financières et des modalités d'engagement des négociations. Le nombre de conflits évités par conflit déclenché est un indicateur des possibilités d'identification de solutions rapides.

**Tableau 93 : Augmentation des conflits collectifs sans appartenance syndicale**

Appartenance syndicale	1998	1999	2000	2001	2002	Moyenne
Sans appartenance syndicale	39,1	46,0	48,8	49,6	52,5	46,6
CDT	23,5	22,7	23,6	15,8	16,6	20,6
UMT	19,7	20,2	17,9	19,6	18,8	19,3
UGTM	11,9	6,1	6,9	7,7	6,1	8,1
Autres syndicats	2,7	0,0	2,0	2,3	2,8	2,0
Plusieurs syndicats	3,1	5,1	0,8	5,0	3,3	3,4
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : fichier des conflits collectifs – Inspection du travail – BIT

On observe, durant la période 1998 à 2002, une augmentation continue de la part des conflits collectifs conduits par des mouvements sociaux sans appartenance syndicale.

**Tableau 94 : Poids des mouvements de grèves sans appartenance syndicale – en % du total**

Nature des conflits	1998	1999	2000	2001	2002	Moyenne
<b>Conflits déclenchés</b>						
Nombres d'établissements	16,9	29,3	33,7	38,1	46,4	31,3
Effectifs employés concernés	10,1	12,5	26,5	22,0	44,9	20,9
<b>Conflits évités</b>						
Nombres d'établissements	45,4	52,9	56,4	53,3	53,6	51,8
Effectifs employés concernés	33,5	39,2	49,5	37,5	37,3	39,4

Source : fichier des conflits collectifs – Inspection du travail – BIT

On observe une montée des conflits collectifs sans appartenance syndicale. Cette montée concerne non seulement le nombre des conflits et les effectifs employés concernés par ces conflits, mais aussi le nombre de grèves déclenchées. Cela signifie que les conflits collectifs sans appartenance syndicale tendent à se durcir.

---

## *Grèves générales et négociations tripartites*

Les conflits d'entreprise n'excluent pas que des mouvements soient menés à l'échelle nationale, à l'initiative de centrales syndicales. Dans ce cas, ce qui est en cause est un ensemble de revendications à caractère global.

Les mots d'ordre de grève générale sont intervenus à plusieurs reprises au Maroc. Ils ont souvent été accompagnés de débordements sécuritaires et de répression dont les militants syndicaux faisaient les frais en première ligne. Les événements de 1981, de 1984 et de décembre 1990, sont intervenus dans un climat d'aggravation des tensions sociales. Ce n'est qu'après les graves événements de Fès, en décembre 1990, que les autorités ont décidé de traiter les problèmes sociaux, liés à l'emploi, aux revenus, au logement, à la protection sociale et à l'éducation, par le biais d'un dialogue tripartite alliant gouvernement, patronat et syndicats de travailleurs.

L'idée du pacte social a été proposée lors d'un discours historique prononcé en décembre 1990 par feu Sa Majesté Hassan II. Cette idée n'était pas nouvelle en elle-même. Depuis l'indépendance, de nombreux conseils ont jalonné la vie sociale marocaine, au sein desquels les partenaires sociaux, syndicats de travailleurs et organisations patronales, se rencontraient pour négocier, en présence des pouvoirs publics. Cependant, l'idée du Pacte Social est intervenue à l'issue de la période d'ajustement structurel, durant laquelle de nombreuses réformes économiques avaient été menées, et elle était motivée par le souci de trouver des solutions pour éviter l'aiguïsement des conflits sociaux et éviter la marginalisation de la jeunesse du monde du travail. La présentation de l'idée du Pacte Social a été suivie par la création du Conseil National de la Jeunesse et de l'Avenir, conçu comme cadre de réflexion sur les questions sociales, regroupant l'ensemble des acteurs économiques et politiques du pays.

En mars 1994, le Conseil Consultatif pour le suivi du dialogue social a été créé. Il se réunit régulièrement, au moins une fois tous les trois mois. Il comprend les départements ministériels concernés, certaines organisations professionnelles, du patronat et des travailleurs. L'idée du Pacte Social est devenue une composante essentielle du mouvement de réforme politique et sociale, concrétisé dans la constitution de 1996 et dans la constitution du Gouvernement d'Alternance Consensuelle, dirigé par Maître Abderrahman Youssoufi.

Le dialogue social a été mené au sommet. Il a impliqué, face aux pouvoirs publics, surtout les représentants des organisations des employeurs et les principaux syndicats de travailleurs. L'accord du 1er août 1996 a constitué une réelle avancée. Il a abordé un ensemble de thèmes qui allient les questions strictement liées aux relations professionnelles, à celles posées par la croissance économique et le chômage.

Le dialogue social, entamé en 1996, a été poursuivi et s'est concentré, ces dernières années, sur le renouvellement de la législation du travail. La question de la flexibilité de l'emploi a focalisé les discussions et a représenté l'essentiel des points de désaccord opposant la CGEM et les syndicats de travailleurs.

L'analyse de l'accord du 1er août 1996 est révélatrice des revendications portées par le mouvement syndical marocain: la mise en place des mécanismes du dialogue social, la régularisation de la situation des syndicalistes qui ont été victimes de licenciement ou de traitements discriminatoires, la solution des conflits sociaux en cours, l'étude de la possibilité du transfert, aux syndicats, des cotisations volontaires des travailleurs syndiqués, à travers des transferts directs sur les salaires, le respect de la législation sur la protection sociale, par les entreprises, et le développement de la couverture sociale, la mise en place d'une véritable politique du logement social, l'amélioration des salaires et des revenus, la promotion de l'emploi, et en particulier la création d'emplois pour les jeunes.

L'accord du 23 avril 2000 va recentrer les priorités syndicales. Son contenu est détaillé en annexe. Il reprend la thématique de l'accord du 1er août 1996. Il sera la traduction concrète, au niveau des institutions du dialogue social, de l'évolution de la vision de l'action syndicale.

Il est, par ailleurs, particulièrement significatif que la question de la formation professionnelle n'ait été évoquée qu'en une seule ligne, et à la fin du texte de l'accord de 1996, alors qu'elle a reçu un traitement particulièrement attentif en 2000. Des dispositions pour le financement de la formation du personnel des syndicats ont été convenues.

Pour conclure ce paragraphe, il faut souligner l'importance des conflits sans appartenance syndicale et l'aggravation de la conflictualité de cette catégorie de conflit. On constate l'importance de l'activité de conciliation : l'inspection du travail permet d'éviter en moyenne 1 grève sur 3. Il semble que, durant les dernières années, son efficacité ait augmenté. Il est devenu clair que la meilleure manière d'agir devant les conflits est d'en prévenir les causes. Or, les statistiques des conflits sociaux relatives aux 5 dernières années montrent que, au moment où les conflits conduits par les syndicats commencent à trouver des solutions de façon plus aisée, ce sont les conflits conduits par des mouvements sans appartenance syndicale qui se montrent plus virulents. Il est vrai que la taille des entreprises touchées par les grèves SAS est plus petite. Ceci pourrait refléter un phénomène de rattrapage, les travailleurs cherchant à se mettre à niveau, dans cette catégorie d'entreprises. Dans tous les cas, on ne peut manquer d'être interpellé par le fait que, dans le secteur textile habillement, une fraction croissante des conflits sociaux n'est pas encadrée par des syndicats organisés. Ce phénomène est un signe d'imprévisibilité croissante du climat social dans le secteur. Il nécessite, à ce titre, une investigation approfondie.

### 3.3 Salaires et protection sociale

#### 3.3.1 Les modalités de réception et de détermination des salaires

La plupart des salaires de la population étudiée sont mensualisés (92%). La majorité aussi reçoit une fiche de paie : seulement 69% des femmes, contre 94% des hommes. 85% des femmes recevant une fiche de paie disent la comprendre facilement, contre 94% des hommes.

Le salaire moyen mensuel net des personnes étudiées est 2 468 DH pour les hommes et de 2 285 DH pour les femmes. Il convient de rapporter cette moyenne au SMIG de 8,78 DH par heure. A raison de 208 heures de travail par mois, le SMIG mensuel est égal à 1 826, 24 DH.

Tableau 95 : Rapport des salaires au salaire minimum selon le sexe

Rapport au SMIG	Masculin	Féminin	Total
<100%	5,3	22,6	18,5
100-125%	26,3	45,2	40,7
>125%	68,4	32,3	40,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

22,6% des femmes interrogées ont déclaré un salaire mensuel inférieur au SMIG, 45% un salaire compris entre 100% et 125% du SMIG et 32,3% ont déclaré un salaire supérieur de

plus de 25% au SMIG. Ces proportions sont respectivement, pour les hommes, de 5,3%, de 26,3 et de 68,4%.

**Tableau 96 : Rapport des salaires au salaire minimum selon le lieu d'enquête**

Rapport au SMIG	Lieu de l'enquête		Total
	Entreprise	Rue	
<100%	12,1	46,7	18,5
100-125%	39,4	46,7	40,7
>125%	48,5	6,7	40,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

En comparant, les données sur les salaires, selon le lieu d'enquête, on observe que les travailleurs interrogés dans la rue, travaillant dans des entreprises peu connues, ou au chômage, ont sensiblement un taux de salaire bien inférieur à celui des travailleurs interrogés en usine. 46,7% de ces travailleurs ont un salaire inférieur au SMIG, contre seulement 12,1% de ceux interrogés en entreprise. De même, seulement 6,7% des salariés interrogés dans la rue ont un salaire supérieur à 125% du SMIG, contre 48,5% des salariés interrogés en entreprise.

**Tableau 97 : Rapport du salaire au SMIG selon la présence de syndicats**

Rapport au SMIG	Présence de syndicat		Total
	Non	Oui	
<100%	18,6	18,2	18,5
100-125%	37,3	50,0	40,7
>125%	44,1	31,8	40,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

La présence du syndicat dans une entreprise n'implique pas une supériorité du salaire moyen.

**Tableau 98 : Rapport de salaire au SMIG selon la pratique de l'audit social**

Rapport au SMIG	Audit social		Total
	Non pratiqué	Pratiqué	
<100%	30,4	2,9	18,5
100-125%	34,8	48,6	40,7
>125%	34,8	48,6	40,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

En revanche, les salariés des entreprises qui font l'objet d'audit social présente des taux de salaires moyens nettement supérieurs à ceux des autres.

**Tableau 99 : Rapport du salaire au SMIG selon le niveau d'éducation**

Rapport au SMIG	Niveau d'éducation			Total
	Primaire et moins	Collège et secondaire	Bac et supérieur	
<100%	30,6	12,9		18,5
100-125%	38,9	45,2	35,7	40,7
>125%	30,6	41,9	64,3	40,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

Enfin, le taux de salaire reflète le niveau d'éducation. Les salariés dont le niveau est celui du bac, ou plus, ont tous des salaires supérieurs au SMIG.

### 3.3.2 Différenciation régionale des salaires moyens

Quoiqu'il soit difficile de démontrer que les salaires dans les grandes entreprises sont plus élevés, cela est prouvé statistiquement.

**Tableau 100 : Salaires moyens selon la taille des entreprises et le bassin d'emploi**

Zone géographique d'emploi	<5-Micro-entreprise	5-19 - Très petite	20-100- Petite	100-200- Moyenne	>=200- Grande	Total
Casa-Mohammedia	1593	1475	1565	1597	1739	1667
Tanger-Tétouan	1913	1725	1574	1631	1958	1820
Rabat-Salé-Témara	2610	2118	1235	1443	1901	1806
Fès-Meknès-Taza	1378	1204	1610	1288	1502	1475
Tensift	1470	1680	1451	2297	2209	2005
Autres centres	1696	1856	1883	1715	1654	1717
<b>Total</b>	<b>1658</b>	<b>1535</b>	<b>1562</b>	<b>1590</b>	<b>1775</b>	<b>1699</b>

Source : fichier CNSS 2000

Note : Dans les microentreprises et les petites entreprises, les salaires des gérants, pris en compte dans le calcul des moyennes, les infléchissent à la hausse.

Ainsi le salaire d'une entreprise de plus 700 personnes est, pour une femme, en moyenne de 22% supérieur au salaire de base donné dans une moyenne entreprise, de 100 à 200 employés. Ce taux est de 15% pour un homme. Ce fait, clairement perceptible dans les grands centres (Casablanca, Tanger, Rabat et Fès), l'est moins dans les autres zones.

On peut expliquer que les taux de salaires moyens sont plus bas à Meknès-Fès et à Casablanca pour les raisons suivantes, que seules des visites de terrains peuvent permettre de déceler.

Premier élément d'explication, la pression du secteur informel s'exerce plus à Casablanca et à Fès, à cause de la prédominance des donneurs d'ordre relevant du «modèle discret» ou français de sous-traitance internationale. Cette pression s'exerce moins à Tanger et Rabat, par le fait que le poids des unités relevant du modèle «continu» ou anglais est prédominant.

Deuxième élément, en raison de la densité des tissus industriels des villes de Fès et de Casablanca, les marchés du travail tendent à être moins compartimentés.

Les taux de salaires, au sein de chaque catégorie de travailleurs, tendent à être plus homogènes, indépendamment de la qualité de gestion des unités. Dans les autres centres, tels que Marrakech, la segmentation entre le monde artisanal et le monde industriel est plus



---

élevé, et les écarts de salaires au sein de chaque catégorie sont plus élevés, entre les différents segments du marché.

Il est évident que ces explications demandent à être confirmées par une analyse de la structure des salaires, sur des bases de données plus complètes regroupant les informations relatives au salaire, au niveau d'éducation, à l'ancienneté professionnelle et à la situation matrimoniale, pour un échantillon vaste de travailleurs de tous les segments de textile habillement.

### **3.3.3 Discrimination salariale des femmes**

Nous avons procédé à une estimation de la fonction de salaire à partir des données de la CNSS, c'est-à-dire du seul secteur formel. Cette fonction décompose le salaire moyen sur la base de différents paramètres qui conditionnent sa formation : l'expérience professionnelle, la localité d'implantation de l'établissement d'emploi, la taille de l'établissement et le degré de précarité du statut du travailleur. Une fonction a été estimée pour chacun des sexes.

La fonction rapporte au logarithme du salaire le nombre d'années d'ancienneté professionnelle et une série de variable dichotomiques (égales à 0 ou 1), désignant pour chaque individu son appartenance à un bassin d'emploi, à une catégorie de taille d'entreprise et/ou à une catégorie indiquant le degré de précarité dans l'emploi.

L'appartenance régionale décrit l'effet du fonctionnement du marché du travail et l'incidence de sa segmentation sur les revenus. Notre hypothèse (toujours à vérifier) et qu'un degré réduit de compartimentage du marché du travail se traduit par un effet de baisse du salaire moyen, exercé par la pression de l'offre de travail induite, soit par un important secteur d'emploi informel, soit par un taux de chômage interne élevé.

L'appartenance à la catégorie d'entreprise traduit un effet de partage de la valeur ajoutée favorable au travailleur, rendu possible par un taux de valeur ajoutée par travailleur plus élevé, lui-même concrétisant des économies d'échelle (autrement dit, les unités de plus grande taille ont des rendement physiques plus élevés).

L'appartenance à une catégorie de travailleurs désigne l'effet dit du «salaire d'efficience». Les salariés permanents sont retenus dans l'entreprise à cause de leurs compétences plus élevées. Le salaire d'efficience est une prime à la compétence destinée à stabiliser les meilleurs travailleurs dans l'entreprise.

**Tableau 101 : Paramètres constitutifs du salaire moyen dans le secteur textile habillement en 2000**

Composantes du salaire \ Sexe	Féminin	Masculin
<b>Salaire mensuel de base</b>	<b>938,2</b>	<b>1204,2</b>
<b>Effet multiplicatif des caractéristiques</b>		
Ancienneté professionnelle	0,8%	1,3%
<b>Différenciation régionale par rapport au salaire moyen à Casablanca</b>		
- Tanger	28%	0%
- Fès	-8%	-13%
- Rabat	11%	-2%
- Marrakech	8%	2%
<b>Différenciation selon la taille par rapport à une entreprise moyenne- 100 à 200 employés</b>		
- Très petite - Moins de 20 emplois	2%	-11%
- Petite entreprise - 20 à 100 emplois	-6%	-9%
- Grande entreprise 1 – 200 à 500 emplois	6%	5%
- Grande entreprise 2 – 500 à 700 emplois	11%	11%
- Grande entreprise 3 – 700 emplois et plus	16%	16%
<b>Précarité des conditions de travail par rapport à la moyenne</b>		
- Travaillant moins de 4 mois par an	-100%	-85%
- Travaillant de 4 à 8 mois par an	-42%	-35%
- Travaillant 12 mois par an	27%	39%

Source : Résultats de régression des données du fichier CNSS 2000

La fonction estimée explique, pour les salaires masculins, 29% de la distance des salaires individuels au salaire moyen, et pour les salaires féminins, 37%. La faiblesse de ce ratio est normale, à cause du très grand nombre d'observations (62 000 pour les hommes et 144 000 pour les femmes).

Le salaire de base de référence est le salaire des travailleurs des moyennes entreprises de 100 à 200 employés, de Casablanca, avec 0 années d'ancienneté professionnelle. Ce salaire est de 938 DH pour les femmes et de 1204 DH pour les hommes. Ce différentiel est de 25% environ. Il mesure ce que nous pourrions désigner comme la discrimination pure du salaire féminin.

Le taux de salaire moyen augmente avec chaque année d'ancienneté professionnelle, à raison de 0,8% pour les femmes et de 1,3% pour les hommes. L'écart entre ces paramètres est de 0,5%. Il désigne un effet de discrimination sur une composante essentielle du salaire : la valorisation de l'expérience professionnelle. Rapportée à celle de l'homme, cette expérience est sous valorisée de 38,5%.

Du point de vue régional, il semble que les salaires féminins à Tanger, à Rabat et à Marrakech sont plus élevés que les salaires féminins à Casablanca, respectivement, de 28%, de 11% et de 8%. Cela désigne l'effet de l'emploi dans les grandes entreprises, suivant le modèle de chaîne de valeur anglo-saxon. Pour les hommes, il n'y a pas de différence significative entre le salaire moyen à Tanger et à Casablanca. Leur salaire est légèrement inférieur à Rabat (-2%) et supérieur à Marrakech (+2%). A Fès, les salaires sont inférieurs au salaire moyen à Casablanca (-8% pour les femmes et -13% pour les hommes). Ces données alimentent notre hypothèse sur le fait que la densité du tissu industriel réduit le compartimentage du marché du travail, et que poids du secteur informel et du taux de chômage interne influencent à la baisse le salaire moyen. Enfin, à Tanger et à

Rabat, l'emploi féminin est plus concentré dans les grandes unités exportatrices que dans les autres villes, en particulier les entreprises travaillant pour les clients anglo-saxons. Toutes ces données indiquent qu'à Casablanca, les salaires féminins tendent à être plus dévalorisés que sur les autres places.

La taille des entreprises influence le niveau de salaire. Plus une entreprise est grande, plus l'effet de hausse du salaire moyen est fort. Rapporté à l'entreprise ayant de 100 à 200 salariés, l'effet de taille est d'autant plus élevé que l'entreprise est grande. Les économies d'échelle et la productivité qui en découle se traduisent par des avantages salariaux. Ceux-ci, par rapport au salaire de l'entreprise moyenne, sont de 16% pour les entreprises de plus de 700 emplois, de 11% pour celle de 500 à 700 emplois, et de 6% pour celles de 200 à 500 emplois. Ces grandeurs sont proches pour les deux sexes. Pour les hommes travaillant dans les petites entreprises (20 à 100 emplois), le désavantage salarial est 9%, et de 11% pour ceux travaillant dans les très petites entreprises (moins de 20 emplois). Pour les femmes, le désavantage est net pour les petites entreprises (-6%). Par contre, dans les très petites entreprises (moins de 20 salariés), il semble que le salaire moyen des femmes soit supérieur à celui des moyennes entreprises : la cause est que le statut des femmes dominant, dans ces entreprises, est celui d'employé de bureau, avec un degré de qualification plus élevé que celui des opératrices.

La précarité du travail, mesurée par le nombre de jours travaillés dans l'année, influence très fortement le salaire. Elle aggrave les effets évoqués de discrimination salariale à l'égard des femmes. Ainsi, il apparaît que les femmes travaillant moins de 4 mois ont un salaire égal à la moitié du salaire moyen féminin, celles qui travaillent de 4 à 8 mois, un salaire inférieur à 45% au salaire moyen féminin, et celles qui travaillent toute l'année, un salaire moyen supérieur de 27%. Ces chiffres sont, respectivement pour les hommes, de -85%, -35% et +39%. Cela signifie que la stabilité de l'emploi profite plus aux hommes, et que la précarité de l'emploi les désavantage moins que les femmes.

### 3.3.4 La protection sociale

Les travailleurs sont, en majorité, informés des avantages offerts par le système de protection sociale. 90,5% des personnes interrogées se sont dites affiliées à la CNSS.

**Tableau 102 : Indicateur de la couverture formelle**

En % des réponses	Masculin	Féminin	Ensemble
Affiliation à la CNSS	95,0	89,1	90,5
Réception d'une carte de la CNSS	95,0	82,8	85,7
Assurance contre les accidents de travail	60,0	40,6	45,2

Source : Enquête – 2003

85,7% ont effectivement reçu une carte d'adhérent, et 45% se savent couverts contre les accidents de travail.

**Tableau 103 : Indicateurs du bénéfice effectif de la sécurité sociale**

En % des réponses	Masculin	Féminin	Ensemble
Réception d'allocations familiales	35,0	14,1	19,0
Réception des indemnités CNSS d'arrêt de travail	50,0	35,9	39,3
Bénéfice du remboursement de soins de santé	30,0	31,3	31,0
Envisage de bénéficier de la retraite	45,0	42,2	42,9

Source : Enquête – 2003

31% des personnes interrogées ont bénéficié de remboursement de soins de santé, seulement 19% ont reçu des allocations familiales, et 39% ont reçu des indemnités CNSS d'arrêt de travail.

**Tableau 104 : Evaluation de la connaissance en matière de droits de la Sécurité Sociale**

En % des réponses	Masculin	Féminin	Ensemble
Très bonne	10,5	4,9	6,3
Suffisante	21,1	14,8	16,3
Médiocre	31,6	27,9	28,8
Mauvaise	26,3	9,8	13,8
Nulle	10,5	42,6	35,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête – 2003

La majorité considère que leur connaissance du dispositif de sécurité sociale marocain est médiocre, mauvaise ou nulle.

Cette appréciation est confirmée au regard du niveau de familiarité manifestée avec les questions de sécurité sociale. Très peu sont informés du projet d'Assurance Maladie Obligatoire. Très peu ont un suivi de l'accumulation de points de retraite à la CNSS.

**Tableau 105 : Indicateurs de connaissance et de pratique du dispositif de la sécurité sociale**

en % des réponses	Masculin	Féminin	Ensemble
Au courant du projet d'AMO	20,0	15,6	16,7
Effectuant un suivi des points de retraite	15,0	10,9	11,9
<b>Raisons du non suivi des points de retraite</b>			
Trop compliqué	10,0	1,6	3,6
Pas le temps	50,0	7,8	17,9
Pas d'intérêt	10,0	39,1	32,1

Source : Enquête – 2003

### 3.4 Conclusion

Ce chapitre a montré la diversité de la situation des travailleurs dans le secteur TH. Il a mis en relief le fait que, pour beaucoup de ces travailleurs, le salariat n'était pas une forme de travail désirée pour la vie.

La problématique du travail des enfants concerne principalement le secteur informel. Ce secteur est concerné aussi par le problème du vieillissement et de l'absence de protection contre le risque vieillesse.

L'analphabétisme est un problème majeur. Il concerne la plus grande partie des travailleurs indépendants, et une proportion voisine de 37% des salariés.

Dans beaucoup d'entreprises, les modalités de recrutement entretiennent des formes d'emplois instables.

Les conditions de travail, notamment de gestion des horaires, répercutent la charge de la variabilité des activités sur les travailleurs.

Les salaires sont souvent inférieurs au salaire minimum légal. Enfin, le phénomène de discrimination salariale des femmes reste persistant.

---

Une fraction importante des travailleurs ne bénéficie d'aucune forme de protection sociale. Les avantages de protection sociale accordés aux salariés ne couvrent que certains risques. Le risque maladie est rarement couvert.

Les modalités de représentation et les mécanismes du dialogue social dans l'entreprise sont le plus souvent défailants. Les techniques modernes de communication dans les entreprises sont rarement pratiquées. L'insatisfaction des travailleurs s'est traduite, souvent, par des conflits collectifs. Près de la moitié des conflits qui ont éclaté en 2000 sont le fait de mouvement sans appartenance syndicale.

Le profil de mobilité des travailleurs dans le TH reflète une différenciation des conditions de travail et de rémunération, liée surtout au type d'entreprise auquel ils ont pu accéder.

La distance, par rapport à des conditions de travail décent, varie selon la nature des modalités d'emploi. Le marché du travail est segmenté. Les avantages donnés par les différents emplois sont fortement différenciés. Un secteur formel de grandes entreprises exportatrices se révèle fortement attractif. Il draine les travailleurs les plus qualifiés et les plus performants. Cependant, nombreux sont les salariés occupant parfois des positions de responsabilités qui préfèrent s'installer à leur compte, en tant qu'employeurs.

## **4 Contraintes structurelles et facteurs stratégiques pour améliorer les indicateurs de travail décent**

Des facteurs objectifs entretiennent l'instabilité et la précarité de l'emploi dans le secteur. Il s'agit de l'existence d'un important secteur informel, de la saisonnalité des exportations, et du comportement de certains donneurs d'ordre étrangers.

Les déficits de travail décent, dans le secteur textile habillement, sont alimentés d'une part, par des facteurs structurels tels que l'importance du travail à domicile, de l'artisanat urbain de métier et la forte saisonnalité de la demande extérieure, et d'autre part, par des comportements stratégiques, le choix d'un modèle de relation de sous-traitance, le choix d'un modèle de relation entre employeurs et employés.

Les donneurs d'ordre étrangers jouent un rôle important dans la formation des déficits de travail décent. Pour rendre plus clair le mécanisme par lequel le type de relations établi entre les exportateurs industriels locaux et leurs clients étrangers agit sur les conditions du travail, on a distingué deux modèles types.

Le modèle discontinu correspond à des relations de court terme, une versatilité des clients, une moins grande exigence sur les normes de qualité et le respect des normes sociales. Il s'accommode de relations de sous-traitance à plusieurs niveaux entre façonniers locaux. Le comportement des donneurs d'ordre engagé dans ce modèle de relations donneurs d'ordre – façonniers, est préoccupé surtout par l'obtention de prix plus bas, et est peu regardant sur la qualité du travail.

Le modèle continu est caractérisé par la stabilité, des engagements réciproques de long terme, une tendance à l'exclusivité et, très souvent, une participation du client étranger dans le capital de son fournisseur local, et des limitations strictes sur les conditions d'utilisation d'une sous-traitance locale de deuxième niveau. Ce modèle se révèle beaucoup plus exigeant en terme de relations sociales, et impose des standards de qualité élevés et des normes de relations de travail relativement avancées.

---

L'existence d'un important secteur informel et la forte saisonnalité des exportations agissent comme des pompes aspirantes, tirant vers le bas les conditions du travail. En revanche, l'exigence de la qualité manifestée par les clients, la nécessité de générer des gains de productivité pour les entrepreneurs et les attentes des travailleurs, sont de nature à induire une réduction du déficit de travail décent. La construction d'une saine relation entre employeurs et employés nécessite, cependant, de s'appuyer sur un dispositif de dialogue social étendu à l'ensemble du secteur.

## **4.1 Le comportement des donneurs d'ordre**

Le marché du travail dans le textile habillement est structuré par les relations de sous-traitance. L'activité de production est polarisée par les grandes entreprises exportatrices. On peut en dire autant de l'offre de compétences. Les grandes entreprises absorbent les meilleures compétences. Quoique une partie importante de l'emploi offert par ces grandes entreprises ne soit pas à plein temps, ce sont elles qui offrent la plus grande stabilité et les meilleurs salaires du marché.

La qualité des relations de travail au sein des unités est le reflet des relations de sous-traitance et de la nature de la coopération positive qui s'établit entre les donneurs d'ordres clients et leurs fournisseurs. Après avoir présenté la diversité des relations de sous-traitance (A), nous mettrons en relief deux modèles de chaîne de marchandise ayant des retombées différentes au niveau social, et nécessitant des stratégies de veille sociale spécifique : le modèle de relations stabilisées et fidélisées que nous avons appelé modèle continu (B), et le modèle de relations discontinues, plus instable, que nous avons appelé le modèle discret (C). Le poids de l'informel et la saisonnalité de l'activité exportatrice contribuent à aggraver les mécanismes favorisant la dégradation des conditions du travail

### **4.1.1 Diversité des relations de sous-traitance**

La compréhension de la logique de fonctionnement du marché du travail nécessite la prise en compte du fait que l'activité du secteur est polarisée par l'offre des entreprises exportatrices. Celles-ci établissent des relations avec un réseau de sous-traitants locaux. Elles deviennent des interfaces pour les clients étrangers, quand elles ont prouvé leur expertise. Elles essaient et se constituent en réseau.

Les entreprises de bonneterie et de confection travaillent en groupe : la plupart des entrepreneurs créent des unités nouvelles pour bénéficier des avantages donnés par la Charte des Investissements, ou encore pour donner une identité juridique et organisationnelle propre à certaines fonctions réalisées dans des ateliers dotés d'une certaine autonomie. Cependant, les groupes d'entreprises peuvent coopérer entre eux sans problème, du fait que toutes les entités sont soumises à l'autorité d'un propriétaire unique.

Une entreprise irlandaise, dans la zone franche de Tanger, confie 90% de sa production à des sous-traitants actifs dans la zone de Tanger. Elle fonctionne à la fois comme une vitrine pour son réseau de sous-traitants, et comme une école de méthode. Ses installations sont spacieuses, bien éclairées, dotées de salles de cours et d'un restaurant.

Une entreprise de bonneterie, pour répondre à ses besoins d'extension, s'est déplacée dans des locaux plus spacieux, dans la région de Casablanca. Elle a séparée ses fonctions bonneterie traditionnelle, nouveaux produits, confection et teinture, en différentes entreprises.

A Rabat et Salé, plusieurs entreprises ont du, pour faire face aux contraintes immobilières et à la croissance de leur taille, créer de nouveaux établissements sur différents quartiers

---

industriels. Un groupe industriel possède une dizaine d'unités spécialisées par type de produits : vêtements féminins et lingerie.

C'est dans le cadre de relations de sous-traitance et de coopération très diversifiées que se constituent les réseaux de production et que s'établissent des relations entre les différents types d'entreprises. La plupart du temps, le sous-traitant est une entreprise dont le capital est contrôlé intégralement par le donneur d'ordre local. Parfois, les sous-traitants sont des anciens cadres de l'entreprise donneuse d'ordre. Il existe aussi des situations où aucune relation organique ne lie donneur d'ordre et sous-traitant.

Des différenciations s'établissent entre les unités source et les unités filles, relativement à la continuité des commandes reçues, à la qualité des produits livrés et à la disponibilité des compétences humaines.

Certaines des entreprises que nous avons rencontrées refusent de confier une partie des commandes de leurs clients à des sous-traitants. Elles préfèrent prendre en charge la totalité des commandes qu'elles reçoivent, quitte à renoncer au développement de leur chiffre d'affaires. Elles considèrent que la sous-traitance constitue un risque trop élevé sur les délais et sur la qualité, qui sont des critères essentiels de la fidélisation des clients. Le coût de la non qualité est rédhibitoire. Dans la plupart des cas, les donneurs d'ordre exigent d'être informés de l'initiative de donner en sous-traitance les produits. Ils maintiennent un suivi continu des activités de production. Certains opérateurs ont même installé des dispositifs de vidéo conférence qui permettent au client de suivre de façon interactive, par Internet, la réalisation des opérations. On comprend que certains clients interdisent de façon formelle, et par contrat, la cession en sous-traitance d'une partie de leur commande.

Le risque est patent. Nous avons rencontré des entreprises qui ont perdu des clients parce que leurs sous-traitants avaient commis des erreurs dans la fabrication de lots importants. Les conséquences de ces erreurs se sont avérées très lourdes sur le plan financier. Il a fallu négocier le paiement des pénalités prévues par le contrat.

Le caractère avantageux ou désavantageux des relations de sous-traitance n'est pas évident. La perte de maîtrise de la qualité est possible, lorsque les normes de qualité exigées par le client du donneur d'ordre local ne sont pas assimilées par les sous-traitants choisis par ce dernier. Ce phénomène explique que les relations de sous-traitance, entre entreprises marocaines exportatrices et sous-traitants marocains de deuxième niveau, dépendent de choix stratégiques formulés de façon explicite, et parfois catégorique, par leurs clients étrangers.

Nous avons rencontré deux types de stratégies reflétant chacune deux modèles de fonctionnement et de gestion des relations sociales au sein de la chaîne de la marchandise. Le premier type est contre le développement de relations de sous-traitance dans un réseau local non lié par une relation organique de propriété. Il investit dans la formation et la stabilité des collectifs de travail. Il agit comme champion de la responsabilité sociale. Le second type initie des relations de sous-traitance sur une base contractuelle, avec une exigence élevée en matière de flexibilité et de coûts. Il fait jouer la concurrence entre les producteurs locaux. Il est moins regardant sur le volet social et la stabilité des collectifs de travail.

A ces stratégies, répondent celles de leurs partenaires marocains. Certains préfèrent sceller leur destin, en cédant une prise de participation ou parfois la quasi-totalité de leur capital à leur partenaire étranger, et en consacrant leurs unités au service, parfois quasi-exclusif, de ce qui est devenu leur maison mère. D'autres producteurs marocains préfèrent garder leur autonomie et continuer à servir plusieurs clients à la fois.

---

#### **4.1.2 Le modèle de sous-traitance stabilisée**

Nous donnons comme exemple du premier type de stratégie celle d'une entreprise liée à un grand groupe international, basé dans plusieurs pays européens et aux Etats-Unis. Cette entreprise n'est qu'un exemple analogue à plusieurs autres cas d'entreprises visitées lors de l'enquête.

Fortement implanté au Maroc, ce groupe, tantôt investit pour la prise de contrôle direct des unités de production, tantôt se limite à donner des ordres à des partenaires dont il suit de près l'activité. Les relations avec un tel groupe se traduisent par l'instauration de normes de production strictes, et par le respect d'un standard social. Ce groupe contrôle indirectement plusieurs autres entreprises, dans plusieurs villes, à Rabat, Casablanca et Tanger. Il emploie, au total, plus de 4 000 personnes sur Salé, Rabat et Casablanca. Il est l'un des premiers employeurs de Rabat-Salé.

La production, de lingerie et vêtement féminin, est développée en intégralité au sein du groupe local. La dépendance vis-à-vis de la maison mère ne signifie pas pour autant que les risques de réduction des commandes sont supprimés. Ceux-ci sont même aggravés par leur dépendance vis-à-vis d'un seul client, qui est loin d'être couvert contre les erreurs de prévision et les fautes de programmation de la production. Le management de la gestion de ses ressources humaines est fréquemment contrôlé par les auditeurs du groupe international.

Lorsqu'il y a baisse des commandes, le groupe organise la stabilité de son personnel de différentes façons. Des roulements sont organisés, pour que des équipes travaillent de façon intermittentes, et de afin de ne pas renvoyer le personnel. Des autorisations d'absences sont accordées. En général, la cadence du travail baisse en situation de réduction des commandes.

Cette unité continue d'affronter le défi de sa pérennité. Il a fallu d'abord qu'elle s'impose au sein du groupe international. Elle est passée, ensuite, du statut de sous-traitant au statut de co-traitant. Le niveau des salaires, trop élevé par rapport à ceux accordés en Asie (200 \$ par mois au Maroc, contre 40 \$ au Sri Lanka), ne permettait pas d'atteindre des prix de revient compatibles avec l'exigence des clients. L'unité est passée du piquage à une approche plus intégrée. Elle assure désormais aussi l'achat des matières, le planning, la gradation, l'échantillonnage, la coupe et la livraison directe des matières premières. Auparavant, dans la première phase de délocalisation, les matières premières étaient centralisées en Grande Bretagne, et rapportées au Maroc. Maintenant, le circuit est plus court. La fonction approvisionnement est prise en charge directement à Rabat-Salé. Le gain sur le prix de revient a été de 1/3. Désormais, le groupe de Rabat-Salé poursuit cette stratégie pour réduire les coûts, en organisant des relations de proximité avec ses fournisseurs. Le défi qui reste posé est de trouver localement une matière première conforme aux normes du client.

Cependant, le cheval de bataille que constitue la proximité ne suffit plus. Les marges réalisées sur le vêtement féminin sont considérées comme insuffisantes. Le management du groupe a proposé un projet d'autonomie au groupe international, qui a attendu le test de confirmation de ce projet. Au début, le groupe international avait vu le Maroc comme une étape de transition, dans la perspective de délocaliser ensuite, plus complètement, sur les pays asiatiques. Mais, après deux années au cours desquelles le groupe a reçu onze expatriés pour former le personnel sur place, et au cours desquelles il s'est informatisé, le groupe international est en train de changer de vision. Il envisage le développement de ses opérations avec le groupe local à Rabat-Salé, sur le long terme. L'investissement en informatique était primordial. La liaison directe avec la Grande Bretagne permet de produire de manière intégrée et en prise directe sur le marché. Cela constitue l'avantage



---

qui manquait, pour l'heure, au Maroc. Durant cette transition, le client veille à sauvegarder le capital humain de l'entreprise. Les salaires sont payés dans les délais. Les licenciements sont évités. Le groupe dispose de cash flow pour faire face aux variations d'activité et maintenir le dispositif de production dans les meilleures conditions.

La force de ce modèle de fonctionnement de chaîne de marchandise est que les séries produites sont longues. Le coût des opérations de programmation réduit. La maîtrise qualité est plus élevée. Le client du groupe réussit à faire baisser les prix de revient, car il favorise une accumulation en expertise au sein des collectifs de travail. Chaque entreprise du groupe ne fabrique que deux ou trois catégories de produits. Deux unités ne font que du pantalon hommes et femmes et de la chemise. Une autre entreprise de ce modèle ne fait que des sous-vêtements. Une troisième observée ne fait que du pantalon.

Un chef d'entreprise nous a déclaré : les anglo-saxons se distinguent par ce qu'ils demandent des produits uniformes. Il explique ce fait par une «attitude moins versatile et sensible à la mode de leur clientèle». Nous pensons plutôt que le fait de transmettre des commandes de séries longues procède d'une stratégie délibérée et planifiée, visant à générer des économies d'échelle sur les séries et sur les unités. Cette stratégie s'appuie sur un suivi et un contrôle méticuleux de toutes les opérations réalisées par le sous-traitant ou le co-traitant, à toutes les phases. On peut, sur cette base, qualifier ce modèle de management comme un modèle continu de chaîne de marchandise. Ainsi, un producteur de pantalon nous indique qu'il baisse ses prix de 3% chaque année depuis trois ans. Cette baisse, convenue avec ses clients, qui sont en même temps ses actionnaires principaux, ne se traduit pas par une réduction des salaires. Elle est même assortie d'une augmentation de la masse salariale. Cependant, il faut préciser que si cette entreprise a pu baisser ses prix, c'est parce qu'elle a réussi à convaincre son client de différer sa menace de céder le marché à un concurrent qui proposait un prix plus bas, en lui donnant l'assurance de réaliser le prix exigé avec le même niveau de qualité, sous la condition que les quantités qui lui sont demandées soient augmentées.

La réussite de ce défi tient à la qualité de l'organisation, au contrôle pointu de toutes les activités de l'entreprise, à une activité permanente de veille sur les aspects sociaux et à un travail de formation, qui vient compléter les baisses d'activité, le temps libre des travailleurs étant utilisé pour les perfectionner. Ce modèle de management, liant sous-traitant et donneur d'ordre par une participation à son capital social, a pour avantage d'inciter le donneur d'ordre à aider la transition de son fournisseur vers une plus grande productivité. Il est plus disposé à lui faire des concessions à court terme au niveau financier, sachant que cela se traduira par des gains plus élevés à moyen et long termes.

#### **4.1.3 Le modèle de sous-traitance à relations distendues**

La deuxième catégorie de producteur, la plus fréquente, travaille plutôt pour le marché français. Les donneurs d'ordre sont des clients qui distribuent leurs commandes sur plusieurs dizaines d'opérateurs locaux propriétaires de leur entreprise. Ces donneurs d'ordre sont intéressés surtout par les marges. Ils sont de toutes les tailles. On trouve des anglais, qui travaillent, par exemple, pour des distributeurs, mais surtout des français, dans le sportswear, le vêtement pour enfant, le prêt à porter féminin, etc. Ces clients sont difficiles à fidéliser. On peut parler d'un modèle discret de chaîne de marchandise (ou français à cause de la nationalité de la majorité des donneurs d'ordres fonctionnant sur ce modèle). Les relations entre clients étrangers et sous-traitants locaux sont distendues, reliées par des contrats de courte durée et marquées par l'instabilité. Les séries sont plutôt courtes et la diversité des produits est très grande. Les exigences sur les prix sont élevées.

---

Nous prendrons, là aussi, un seul exemple représentatif de ce modèle, pour montrer comment la pression exercée par les donneurs peut se traduire par une dérive du management des normes sociales dans les entreprises. Notre entreprise fabrique des vêtements de confection homme, femmes et enfants, en étoffes chaîne et trame, et étoffe de bonneterie. Elle fabrique aussi des vêtements de travail pour le marché local. Elle ne manque pas de clients. Elle offre, en général, des prix de la minute très avantageux. Alors que, dans les entreprises du modèle continu, les séries demandées varient de 10 000 à 20 000 pièces, cette entreprise reçoit, de la part de ses plus gros clients, des séries de 2000 à 3000 pièces. De nombreux autres clients demandent des séries de 500 ou 600 pièces, et parfois chacune avec des coloris différents.

L'entreprise est confrontée à des problèmes de qualité. Ses clients exigent un taux de retouche inférieur à 5%. Or, les taux de retouche effectifs sont de 20% à 25%. En outre, les clients ne sont pas toujours performants. Très souvent, les problèmes de patronage rencontrés dans la fabrication sont causés par les clients eux-mêmes, qui ne maîtrisent pas toujours, sur le plan technique, les idées de produits qu'ils demandent de façonner.

La partie délicate dans l'obtention des commandes est la négociation du prix de vente des produits.

Le processus de fixation du prix se déroule en trois temps :

- l'estimation du temps de fabrication est réalisée par les responsables de la fabrication (deux agents de méthode, un chef d'atelier et un directeur technique) qui déterminent les composants et les étapes de la fabrication de l'article ;

- l'estimation du coût global de la minute de fabrication de la série, et le calcul du prix de revient unitaire ;

- la proposition du prix de vente au client et la négociation avec le client, en interaction avec le bureau des méthodes, jusqu'à l'établissement du contrat, sur la base du prix de vente final.

Cette méthode n'est pas sans risque, elle peut induire des prix de vente qui reflètent un taux de rendement supérieur au taux de rendement effectif. Nous veillons à maintenir des marges de sécurité.

Certains clients mettent en concurrence plusieurs unités, mais la plupart acceptent de négocier. Il existe des clients particulièrement sévères dans leur comportement de négociation. Par exemple, un grand producteur français refuse de négocier. Il fixe un prix à prendre ou à laisser. Cet opérateur affirme: «je n'ai jamais quitté le Maroc sans avoir placé l'article au prix que je veux!». L'attitude de ce client s'explique par son attitude agressive sur le marché français. Il fixe d'abord le prix de vente de l'article au niveau détaillant et détermine tous les coûts nécessaires pour la conception, les matières premières, le transport et la distribution du produit final, en laissant de côté la confection. Le coût de la confection est un résidu. Compte tenu du degré de concurrence que se livrent les façonniers, nous «trouvons toujours, dit-il, quelqu'un qui a faim pour le fabriquer». D'autres clients travaillent de la même manière que celui-là. Certains sont des spécialistes de la note de débit, c'est-à-dire une note effectuant le cumul des pénalités dues par le fabricant au fournisseur, à cause des défauts de fabrication. Ce dernier client a un comportement de paiement tendancieux. En période de haute saison, les paiements sont effectués rapidement, en fin de saison, ils se raréfient. Ses commandes sont instables et imprévisibles.

Cette catégorie de clients est peu soucieuse du respect des standards sociaux, malgré le souci de sauvegarder les apparences. Elle s'intéresse aux prix d'achat « indépendamment

---

de qui fabrique le produit, ni comment ». Elles ont des exigences de court terme et ne craignent pas, de ce fait, de susciter des problèmes sociaux chez leurs fournisseurs.

Pour faire face à la baisse des prix, ces entreprises recourent à la sous-traitance locale de deuxième niveau. « Ces ateliers, nous dit un entrepreneur, nous assurent la flexibilité et aussi un niveau de prix intéressant. Ils font jusqu'à 30% de frais de personnel moins chers. Ces ateliers sont créés le plus souvent par des anciens chefs de chaîne qui quittent les grandes unités. Ils absorbent non seulement le choc des fluctuations saisonnières, mais sont aussi une école pour les industriels. Ce sont eux qui absorbent les lauréats des centres de formation professionnelle. Ils font leur formation avant de rejoindre les grandes unités industrielles. Il est logique que d'ancien chef de chaîne deviennent des formateurs ».

Ces ateliers fonctionnent en réseau. Ils donnent eux mêmes des commandes ou des parties de commande à des ateliers plus petits. C'est ainsi que le secteur industriel est inscrit dans des relations de sous-traitance qui le relie au segment informel du secteur. Nous avons rencontré d'anciens chefs de chaîne, qui ont constitué des ateliers qui travaillent pour des usines sous-traitants de deuxième niveau, pour des industriels exportateurs. La plupart d'entre eux travaillent pour le marché local. Mais, ils sont ouverts et attentifs aux commandes provenant d'unités exportatrices, qui représentent pour eux des séries longues et intéressantes sur le plan financier. Cependant, le problème posé par ce réseau de sous-traitants est l'hétérogénéité des méthodes d'organisation et l'absence de contrôle de la qualité. Certains industriels ont perdu des marchés importants à cause de la tendance à confier des commandes à la sous-traitance. Aussi, certains façonniers, donneurs d'ordre locaux, avant de transférer des commandes sur des sous-traitants de deuxième niveau, ont établi des normes, «vérifier d'abord la qualité des équipements et du personnel» et envisage même de donner de la formation au profit de leurs sous-traitant locaux<sup>19</sup>. Ainsi, même dans ce modèle de relations, on rencontre des initiatives pour l'organisation des réseaux en vue d'organiser une «remontée industrielle.»

## **4.2 Les contraintes structurelles**

### **4.2.1 Le poids de l'informel**

Le secteur informel représente un poids démographique indéniable dans la population active employée dans le secteur textile habillement.

Il emploie près de 382 000 personnes, dont 108 000 salariés environ. Les travailleurs à domicile représentent 59% de la population employée dans le secteur informel du TH. Leur proportion atteint 72% parmi les travailleurs indépendants et 26% parmi les salariés.

<sup>19</sup> D'autres entreprises locales de même type font des choix plus drastiques : « nous avons décidé, pour maîtriser la qualité et pouvoir nous maintenir sur des créneaux de haute valeur ajoutée, dans un contexte de baisse de prix, de réduire nos quantités de 40% et nos prix de revient de 20% »

**Tableau 106 : Effectifs employés dans le secteur informel du TH en 1999**

Branche par activité et type de produit	Secteur de production marchande		Ensemble
	Salariés informels		
Textile	36 267	153 487	189 754
Produits de modernité	19 737	75 014	94 751
Produits traditionnels	16 530	78 473	95 003
Dont % travailleurs à domicile	53,90%	88,40%	81,81%
Habillement	72 372	119 447	191 819
Produits de modernité	50 297	72 877	123 174
Produits traditionnels	22 075	46 570	68 645
Dont % travailleurs à domicile	12,30%	50,50%	36,09%
Ensemble du secteur	108 639	272 934	381 573
Dont % travailleurs à domicile	26,2%	71,8%	58,8%

Sources : Enquête annuelle du MCI - exercice 1999 et enquête emploi 1999- Direction de la Statistique

On a vu dans le chapitre 1 (section I) que le taux de chômage interne dans le TH est croissant, en fonction de l'importance du secteur informel dans chacun des bassins d'emploi du textile habillement. Cette relation signifie que le secteur informel alimente la population des chômeurs internes au secteur TH, et aggrave la pression sur les salaires.

Le marché du travail est hiérarchisé. Les travailleurs préfèrent l'emploi dans les grandes entreprises du secteur formel, puis dans les moyennes. Cependant, les salariés du secteur formel préfèrent, lorsqu'ils réussissent à épargner un petit capital, se mettre à leur propre compte en tant qu'employeur, dans le cadre de petites ou micro-entreprises où ils n'auraient pas accepté d'être salariés.

Les salariés employés dans les micro-entreprises sont, avec les travailleurs à domicile, les plus mal lotis sur le marché du travail. Le revenu moyen d'un employeur du secteur de la micro entreprise est en général supérieur de 25% au SMIG, alors que celui d'un salarié, d'un apprenti ou d'un travailleur à domicile est nettement inférieur au SMIG. Les conditions de vie des travailleurs des micro-entreprises et des travailleurs à domicile dans le secteur TH sont beaucoup plus difficiles que dans les autres secteurs.

Le secteur informel produit aussi bien des articles de design moderne que des articles de design traditionnel. Le design international, et en particulier celui des produits de la mode, concurrence les produits traditionnels et leur substitue des produits nouveaux.

Un important marché de vêtement de luxe de facture traditionnelle s'est développé, faisant appel à une main d'œuvre hautement qualifiée de plus en plus sollicitée, et formée selon les méthodes traditionnelles, c'est à dire dans le cadre d'une relation de maître à apprenti. Le marché des vêtements bon marché de style traditionnel s'est en revanche industrialisé. Occupé principalement par des micro-entreprises de travailleurs à domicile de une ou deux personnes, équipées de machine à coudre, il tend aussi à être capté par des petites entreprises localisées, utilisant plusieurs salariés et des machines mécaniques.

Un nombre croissant d'artisans du secteur traditionnel acquiert une formation en couture moderne et adopte les machines et même le modèle de production industriel. La plupart d'entre eux ont fait leurs débuts dans le secteur industriel. En général, ils se reconvertisent dans le recyclage des rebus ou dans la fabrication d'articles de contrefaçon, ou encore dans la couture traditionnelle.

La contrefaçon sur les articles des grandes marques a été amorcée à partir des provinces du Nord, reliée par un intensif commerce de contrebande avec les présides espagnols (Ceuta, Melilla). Ce sont les réseaux commerciaux initiés par cette contrebande qui ont suscité le développement d'un secteur local de la contrefaçon, en lui créant son marché. La contrefaçon et les produits de rebus des exportations sont tellement importants qu'ils ont induit une évolution évidente des habitudes vestimentaires, et suscité chez les jeunes, même des catégories défavorisées, un goût marqué pour le sportswear. Ce phénomène est important pour comprendre comment la mode réussit à affecter les conditions de vie des travailleurs de l'habillement et du textile, à l'échelle de l'ensemble du secteur.

Par ailleurs, le marché intérieur est le réceptacle d'une fraction des produits destinés à l'exportation, en particulier des pièces nécessitant des retouches. Le recyclage de ces pièces sur le marché intérieur est donné à titre de facilité pour les exportateurs, à condition que le volume recyclé sur le marché intérieur ne dépasse pas 7% du poids du tissu importé. Ce sont les ateliers qui rachètent ces rebus et les traitent, parfois en les transmettant aux micro-entreprises et aux travailleurs à domicile. Certaines unités achètent du tissu de contrebande et le façonnent en collant des étiquettes.

Les stratégies recherchant une baisse de coût, par la réduction des droits et des avantages sociaux des travailleurs, s'appuient sur les opportunités que leur offre l'existence du secteur informel. Le recours à la réduction des coûts salariaux peut, en effet, être réalisé par le détournement des commandes des entreprises structurées et formelles, vers des unités moins soucieuses d'investir, sur le long terme, dans leur capital humain.

#### **Encadré 8 - Exemple d'un focus groupe de travailleurs indépendants du textile – habillement, clients d'une association de micro-crédit à Salé**

La particularité de ce groupe, c'est que tous les participants font une séparation entre leur lieu de travail et leur lieu de résidence. Il est constitué de personnes qui travaillent dans la confection moderne et d'autres qui s'adonnent à la couture traditionnelle, avec ses deux configurations, à savoir: la couture à la main et la couture avec des machines.

De même, tous les participants déclarent recourir à la sous-traitance quand il y a une commande importante qui leur est faite. Ainsi, le cas 1, par exemple, sous- traite l'activité de sablage à une société dirigée par de jeunes promoteurs.

Un autre point commun aux membres du groupe, c'est qu'ils perçoivent les impôts comme un obstacle à la prospérité de leurs activités. En fait, ils aimeraient bien formaliser leurs activités, mais s'ils le font, ils risquent de ne pas s'en sortir.

Dans le même sens, on notera que la plupart d'entre eux ont déjà travaillé dans une entreprise de textile. Même ceux qui n'y ont pas travaillé certifient que les ouvriers sont exploités par leurs employeurs. Un exemple tiré du vécu personnel a été donné par le cas 4. Celui-ci a déclaré que, quand il travaillait à X. Groupe, il restait de 07 heures du matin à 22 heures du soir. On ne lui payait pas le SMIG. Il n'avait pas de primes et il va sans dire qu'on ne lui payait pas les heures supplémentaires.

C'est une telle situation qui a poussé certains d'entre eux à vouloir être autonomes. Cette autonomie a été, pour eux, l'aboutissement d'un long travail de préparation. Celui-ci consistait à économiser une partie de leur salaire pour pouvoir acheter les machines dont ils auront besoin pour lancer leurs projets (cas 1 et 4).

Dans cette optique, le micro-crédit contracté auprès de l'agence de micro crédit paraît insuffisant pour couvrir l'ensemble de leurs besoins. Ils demandent donc à ce que la part du crédit fourni soit augmentée à, au moins, deux millions, et à ce que le remboursement ne se fasse pas à partir de la première quinzaine.

Une autre entrave à la pérennité de leurs micro- entreprises réside dans les difficultés qu'ils éprouvent à se faire payer les produits qu'ils vendent. En effet, ils sont tous d'accord pour dire qu'ils sont obligés d'accepter le paiement par tranches, vu le type de clientèle qu'ils ont (quartiers populaires).

Ce détournement est induit, dans certains cas observés, à l'initiative des donneurs d'ordre eux-mêmes. Les unités de production délaissées par les donneurs d'ordre, car exigeant des

prix plus élevés, finissent par se soumettre à la baisse des coûts, et acceptent de travailler avec des normes de qualité de produits et de relations de travail dégradées. Il en découle des difficultés de fonctionnement dans des entités productives auparavant performantes, et une dégradation généralisée du climat des entreprises et des gains de compétitivité sur le long terme.

L'importance du secteur artisanal et domestique constitue, indéniablement, un facteur de retard handicapant la remontée du secteur de l'habillement vers des formes de travail industriel plus élaborées. Ce secteur fournit des travailleurs à toute une gamme d'ateliers, allant de l'atelier artisanal à l'unité industrielle informelle. Ces unités établissent entre elles des relations de sous-traitance dont l'initiation vient, au haut de la chaîne, de donneurs d'ordre étrangers. Ces ateliers se maintiennent à cause de leur capacité à accepter des prix plus bas, et de la possibilité qui leur est donnée de mobiliser des travailleurs avec de bas salaires et sans protection sociale.

La précarité du travail dans le secteur informel est liée principalement à la faiblesse de la demande, et aux difficultés éprouvées par les travailleurs indépendants et les très petites entreprises pour obtenir le paiement de leur marchandise.

#### **4.2.2 La saisonnalité des exportations**

L'activité d'exportation connaît des variations saisonnières très élevées.

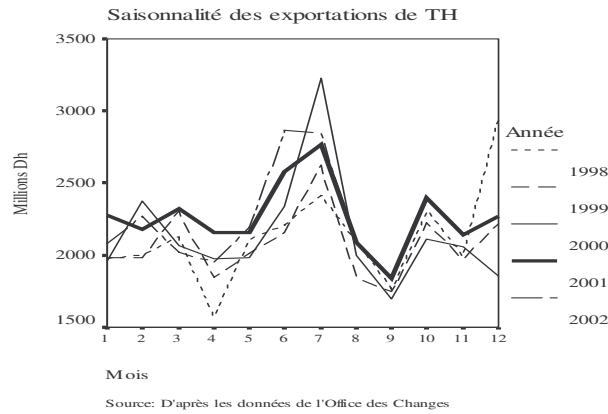
On observe quatre pics dans l'année : en mars, puis février, en juillet, en octobre, en décembre. Les saisons sont de longueurs inégales, deux saisons longues, d'avril à septembre avec 5 mois, et de janvier à avril, avec 3 mois, et deux saisons courtes, de septembre à novembre, et de novembre à janvier, toutes deux de deux mois.

**Tableau 107 : Exportations totales et poids des principaux produits**

Année	1998	1999	2000	2001	2002
Moyenne mensuelle en Millions DH	2128	2076	2136	2263	2288
<b>Chaîne&amp;trame</b>					
Femmes - %	34,6	34,7	36,8	39,9	42,4%
Hommes - %	31,4	27,8	25,5	26,5	24,7%
Maille					
Autres Articles- %	13,4	15,1	15,9	16,9	18,5%
Femmes - %	5,4	5,5	7,3	6,5	6,7%

Source : Office des Changes

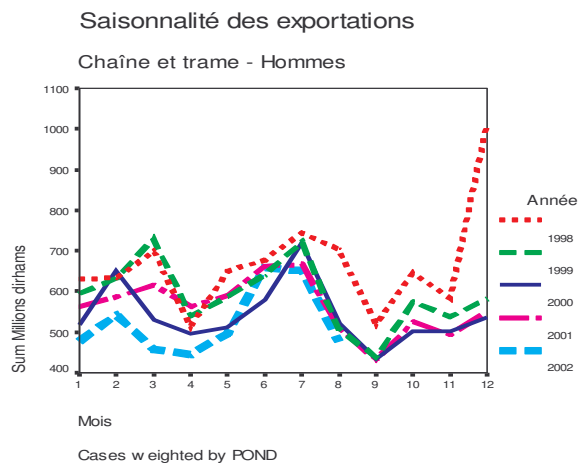
**Graphique 30**



Source: Office des Changes

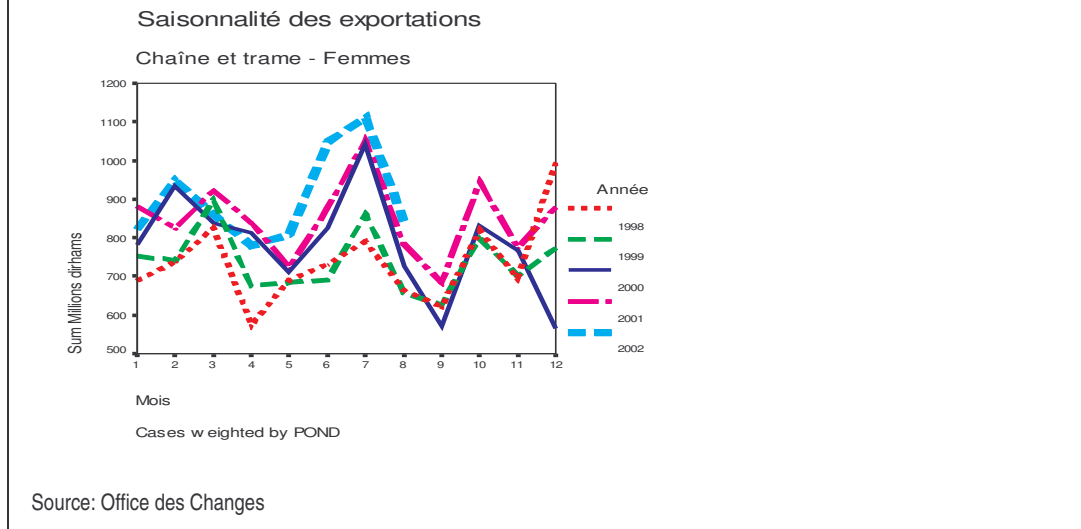
Les exportations de produits chaîne et trame hommes perdent en importance, alors que celles des autres articles en maille, distincts des vêtements de maille homme, femmes et enfants, en prennent. Dans ce cadre, on observe (voir graphique 30) une tendance au déplacement du pic du mois de mars sur le mois de février et du pic du mois de juillet sur celui de février. Les pics des mois d'octobre et de décembre restent inchangés. Ces variations affectent tous les produits d'exportation. Les périodes de pointe présentées, ci-dessus, reflètent surtout les variations des exportations de produits chaîne et trame femmes, qui ont pris de l'importance durant les cinq dernières années, passant de 34,6% à 42,4% de la valeur globale des exportations. La saisonnalité de ce créneau semble être une donnée constante, peu susceptible de changements significatifs.

**Graphique 31**



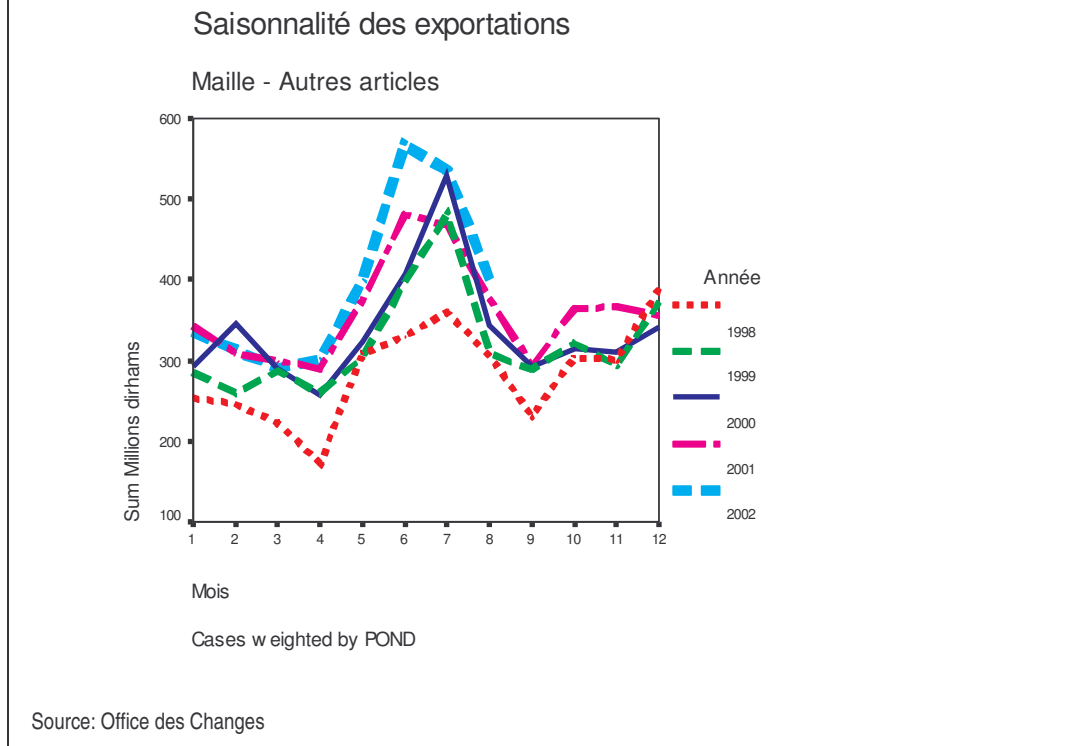
Source: Office des Changes

**Graphique 32**



Les exportations de produits chaîne et trame hommes présentent la même saisonnalité que celle des exportations de chaîne et trame femmes, avec deux saisons longues, de janvier à avril et d'avril à septembre, et deux saisons courtes de septembre à novembre et de novembre à janvier. Ce créneau présente la caractéristique d'un affaissement aggravé de son activité en basse saison. Il présente une tendance au maintien de son niveau d'activité en haute saison.

**Graphique 33**



La saisonnalité de la production des articles de bonneterie semble être plus douce. Seulement deux saisons dans l'année : une haute saison, d'avril à septembre et, une basse



saison, de septembre à avril. Les pics tendent à s'atténuer. En 2001, par exemple, les exportations connaissent un palier de quatre mois, d'octobre à janvier. La haute saison démarre en avril, avec un niveau de plus en plus proche du palier de basse saison, et elle connaît un plateau au sommet en juin et juillet.

Compte tenu de la structure des exportations et des créneaux disponibles, il semble difficile d'atténuer la saisonnalité de l'activité d'habillement. Les variations saisonnières sont très accentuées pour les produits chaîne et trame. La tendance pour ces produits serait à leur atténuation. Nous ne pouvons, cependant, nous prononcer sur l'année 2000, sur la base des informations portant sur huit mois. Elles sont, cependant, de moindre amplitude que celles observées sur les activités de bonneterie.

**Tableau 108 : Amplitude des variations saisonnières des exportations de textile habillement**

Produits \ Année	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Total des exportations TH</b>	<b>66%</b>	<b>44%</b>	<b>76%</b>	<b>42%</b>	<b>43%</b>
Chaîne et trame -Femmes	59%	37%	60%	43%	39%
Chaîne et trame -Hommes	77%	50%	55%	42%	44%
Maille –Autres articles	71%	74%	85%	53%	75%
Maille- Femmes	57%	67%	ND	58%	58%

Source : Office des Changes

Note : Rapport de l'étendue (écart entre les montants exportés mensuels maximum et minimum) au mois médian

Nous avons calculé un indicateur de l'amplitude des variations saisonnières, en rapportant l'écart absolu entre le montant maximum des exportations mensuelles d'une année donnée, et le montant minimum au montant médian. Le pourcentage obtenu indique la variation maximale de l'activité durant l'année.

Ainsi, en 2001, le taux d'activité a connu une amplitude de variation de 42%. Cette amplitude atteint 53% pour les autres articles maille, et même 58% pour les articles maille femmes.

La question posée est celle de savoir comment cette variabilité de l'activité saisonnière est répercutée sur l'emploi.

### 4.3 Le modèle de relation employeurs - employés

Quelle distance peut encore être parcourue par les entreprises du textile habillement pour améliorer les conditions de l'apprentissage collectif, souligné dans l'introduction de ce chapitre comme étant une des clés de l'efficacité et de la compétitivité ?

L'amélioration des conditions de recrutement, la réduction de la précarité de l'emploi, une meilleure formation des travailleurs, une meilleure communication interne, une reconnaissance des droits des travailleurs à l'expression et à la représentation syndicale, une meilleure ergonomie du travail, une amélioration de conditions de vie urbaine, des relations familiales équilibrées, une protection sociale efficace et des salaires motivants : tous ces facteurs contribuent à renforcer la cohésion des travailleurs autour des objectifs de l'entreprise.

Agir sur chacun de ces points est générateur de «rentabilité». Le gain pour l'amélioration sur chacun de ces points coûtera moins que les avantages que peut en retirer l'entreprise,

---

en terme de productivité, de qualité et de réactivité pour mieux répondre aux exigences de sa clientèle.

Les entreprises de plus grande taille se sont structurées dans ce sens. Leur prépondérance sur le marché ne s'est pas démentie. Ce sont elles qui attirent le plus la clientèle. Elles réussissent à convaincre et à fidéliser leur clientèle en négociant mieux les prix et en favorisant leurs baisses, notamment grâce aux gains de productivité.

Les avantages liés aux améliorations organisationnelles sont les plus importants, dans la filière habillement. Aussi, faut-il considérer la possibilité d'améliorer facilement le management des aspects sociaux des entreprises comme une opportunité à saisir.

De quelle manière peut-on envisager cette amélioration ? Faut-il la conduire sur tous les plans, en considérant le travailleur comme un récipiendaire passif des avantages octroyés par l'entrepreneur, ou bien comme un partenaire actif d'un dialogue approfondi et responsable, au sein de l'entreprise ?

La plupart des entrepreneurs rencontrés durant le déroulement de l'étude sont partisans de la première solution. Ils considèrent que les travailleurs ne sont pas mûrs pour l'action organisée à travers les syndicats.

Or, deux facteurs rencontrés sur le terrain indiquent qu'il est temps que le secteur textile habillement connaisse une avancée sur le plan du dialogue social.

Le premier facteur est la montée des mouvements sans appartenance syndicale. Cette montée comporte des incertitudes, annonce un durcissement et aggrave l'imprévisibilité des conflits collectifs.

Le deuxième facteur est le degré de responsabilité manifesté par les travailleurs, en répondant à trois questions relatives :

- a- à leur engagement par rapport à leur entreprise ;
- b- à leurs recommandations pour améliorer leurs conditions ; et
- c- aux solutions qu'ils préconisent pour leur entreprise.

## Les attentes des travailleurs

Nous rapportons, ci-dessous, les réponses données à ces trois questions, par un échantillon de travailleurs interviewés à Casablanca, Rabat-Salé et Témara.

La question «vous sentez-vous concernés par l'avenir de l'entreprise?» visait à révéler le sentiment de solidarité qui lie les travailleurs au destin de l'entreprise. Ils ont montré deux attitudes opposées. Dans l'une, ils s'affirment concernés, et dans l'autre ils marquent leur retrait.

Ceux qui se sentent concernés représentent 61% de l'échantillon. Les types de réponses positives sont :

- «Oui, je me sens concerné, parce que c'est mon gagne pain. Je vis de l'entreprise!»;
- «Oui, mon avenir et le sien sont liés»;
- «Oui, l'avenir de la société est une garantie pour le mien»;
- «Oui, naturellement, cela va de soi!»;

- 
- «Oui, sinon, je serais au chômage»;
  - «Oui, si l'entreprise prospère, je pourrais espérer une augmentation de mon salaire».

Les réponses distantes ou pessimistes, 39%, sont du type:

- «Non, j'espère à ne pas avoir à travailler tout le temps. J'espère me marier vite»;
- «Non ! Pourquoi ? On ne nous donne pas nos droits !»;
- «Non, cette entreprise n'a pas d'avenir. Il y a beaucoup d'arrêts de travail. On ne peut pas tabler sur l'avenir avec elle»;
- «On se dit, après avoir vu plusieurs entreprises fermées, que celle-ci va aussi fermer»;
- «Non, je pense surtout à mon propre avenir»;
- «Non! C'est aux responsables de s'y intéresser!»;
- «Je n'y pense même pas. Je pense surtout à ne pas faire de retouche pour qu'on ne m'enlève pas une partie de mon salaire».

La question «que proposez-vous pour améliorer votre engagement ?» visait à pousser les travailleurs à exprimer leurs besoins. Les réponses ont couvert un très large éventail des aspects liés au développement social et économique de l'entreprise.

Dans 25% des réponses, les travailleurs interviewés ont évoqué le désir d'augmenter et de stabiliser leur revenu. L'augmentation de leurs salaires vient en premier lieu. Sur un registre voisin, certains demandent l'instauration de primes de rendement. Sur le plan de la stabilisation de leur revenu, les demandes concernent le paiement des salaires dans les délais, et surtout, (6% des réponses spontanées) les ouvriers ont marqué le besoin de disposer de travail en continu. «Les ouvriers ne sont pas payés quand l'usine n'a pas de travail». «L'entreprise doit maintenir le rythme de sa production». «Nous ne pouvons rembourser nos dettes si l'entreprises n'a pas de commandes».

Dans 5% des cas, les conditions de transport et de sécurité durant les déplacements ont été évoquées. Les jeunes femmes se plaignent d'être victimes de harcèlement sexuel et de vol. «J'ai été agressée, dit l'une d'elles, le jour de ma paie. Un individu m'a menacé avec un couteau. J'en suis tombé malade de peur, de dépit et de colère». Selon un autre témoignage, il y a eu «une augmentation très forte des agressions. J'ai vu des filles forcées par des hommes en bande de les accompagner en plein jour».

Les conditions de travail ont pris une part importante dans l'expression des besoins à satisfaire pour renforcer l'engagement des travailleurs. Plusieurs ont demandé l'instauration ou l'augmentation de la durée des pauses, l'introduction de la musique dans l'atelier, la création d'une garderie, ou encore la renonciation aux horaires tardifs et aux nombreuses heures supplémentaires, et l'introduction d'un suivi médical permanent.

---

Certains ont réclamé l'atténuation des cadences au-delà de leurs capacités, l'amélioration de la climatisation et le renforcement de la sécurité dans l'atelier. Les évocations, très diversifiées, de questions liées aux conditions de travail, ont concerné 21% des réponses.

La demande relative à l'amélioration des relations de travail a concentré 22,5% des réponses. Les ouvriers réclament le respect dans les échanges verbaux : «plus d'insultes» ou encore «on ne veut plus de menaces». «Nous réclamons de l'intérêt pour les travailleurs». «Il faut donner de l'importance aux ouvriers et à leurs problèmes». Dans plusieurs cas, les personnes interrogées ont demandé plus «de coopération entre les catégories de travailleurs». Une ouvrière a demandé même «le licenciement d'un chef trop autoritaire». Une autre revendique de la «compréhension entre les patrons et les ouvriers». Une ouvrière souhaite qu'il n'y ait pas de discrimination dans la rémunération des efforts, et se plaint de la tricherie de certains de ses collègues.

A la question «quelles mesures prioritaires proposez-vous pour améliorer la situation de l'entreprise?», les réponses ont recoupé largement celles relatives à l'engagement des ouvriers. Elles ont concerné les salaires, la continuité du travail, le comportement face aux clients, l'amélioration de la qualité des produits, les relations de travail, l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines, l'amélioration des conditions de travail et le respect de la législation du travail.

Dans 9% des cas, les propositions ont porté sur l'augmentation des salaires, leur paiement dans les délais et l'instauration de primes de rendement. «Un système de primes permettrait de motiver les ouvrières, stressées par le rythme de travail demandé».

Dans 16,5% des cas, les réponses ont insisté sur la nécessité de rendre continue la production, de fidéliser le client ou d'en trouver de nouveaux. «Il est nécessaire, dit une ouvrière, de fidéliser le client et d'améliorer les relations avec lui. Quand, ils [les patrons] perdent un client, ils nous licencient». Une autre, plus précise, propose : «il faut fidéliser les clients par la qualité des produits». Une employée, responsable de l'emballage, de niveau 4ème année du collège, explique les raisons pour fournir un effort pour le fidéliser : «les clients fuient. Il y a plus d'impôts dans notre pays. Dans d'autres pays, la main d'œuvre est moins chère. Ici, on a tout ce dont on a besoin. Il faut juste fidéliser le client, vu la conjoncture actuelle».

Dans 15% des réponses, les ouvriers recommandent l'amélioration de la qualité des produits. «La qualité, disent-ils, est un objectif qui pourra garantir la pérennité de l'usine».

Les relations de travail sont évoquées dans 13,7% des cas. En premier lieu, vient la demande, très fréquente, de «garantir le respect du salarié». Sont proposés l'amélioration des relations entre les chefs et les ouvriers et aussi l'amélioration des relations des chefs «entre eux», l'établissement d'une relation de confiance entre le patronat et les ouvriers, l'acceptation du dialogue et la réduction de la distance entre les catégories.

Dans 9% des cas, les recommandations ont concerné l'amélioration de l'organisation du travail. La réponse la plus fréquente est «améliorer l'organisation du travail et investir sur la démarche qualité». Des réponses se font plus précises, par exemple, celle d'une repasseuse, de niveau scolaire de 5ème année du primaire: «il faut une meilleure coordination entre les chef de chaîne et la direction». Une technicienne recommande «d'améliorer l'organisation du travail en exploitant mieux les compétences du personnel. Une meilleure gestion des tâches permettrait de gagner du temps». D'autres insistent sur «la production en juste à temps », le « respect des délais».

Dans 10% des cas, les ouvriers recommandent d'agir sur la gestion des ressources humaines. La recommandation la plus fréquente est de «responsabiliser les ouvriers». Vient, ensuite, celle d'alphabétiser et de former la personne. D'autres ont insisté sur

---

l'opportunité de réduire le turnover. Pour une ouvrière, «il faut limiter le turnover et chercher à comprendre pourquoi les ouvriers partent». Une autre recommande de «limiter le turnover causé par les conflits avec la direction. L'entreprise perd ainsi des gens expérimentés et doit former de nouveaux salariés. Elle doit essayer de garder son capital de salariés compétents».

Dans 5% des cas, les réponses à la question concernent les conditions de travail : assurer des pauses, améliorer les conditions de travail, assurer de meilleures conditions de transport aux ouvriers.

Dans 8% des cas, des recommandations liées aux droits sociaux sont évoquées: «respecter la législation du travail», «assurer une couverture sociale», «respecter la liberté d'expression syndicale».

### Les conditions d'un réel dialogue social

En matière de dialogue social, il faut tenir compte d'un principe de réalité. Il ne suffit pas de reconnaître le bien fondé de rapport de coopération pour pouvoir les engager. Leur mise en œuvre nécessite la mise en place d'un climat de confiance entre partenaires potentiellement antagoniques. Il faut aussi que la conjoncture et les tendances économiques n'aiguisent pas les conflits d'intérêts entre employeurs et employés. Une baisse des prix mondiaux, une politique de taux de change stable face à des concurrents effectuant des dévaluations compétitives, et un détournement des clients traditionnels vers d'autres marchés, constituent des obstacles à l'instauration d'un climat social favorable.

L'engagement pour la responsabilité sociale s'ancre dans la conviction qu'une amélioration du dialogue social et du climat social est un facteur structurel d'amélioration de la productivité. Cependant, l'établissement d'un dialogue constructif ne peut se concevoir que dans un climat de confiance, qui reste encore à asseoir, entre les partenaires sociaux. Un climat de méfiance subsiste, en effet, même s'il n'est pas exprimé ouvertement.

Les points de vue des entrepreneurs sont loin d'être homogènes. Certains voient, dans la mise en place de conventions collectives, la condition pour la stabilisation des relations sociales dans le secteur, d'autres les trouvent inutiles. La Direction du Travail du Ministère de l'Emploi a préparé un projet de convention collective cadre, à l'intention des partenaires sociaux, dans le secteur textile habillement. Ce projet n'a pas abouti.

Les données observées montrent, cependant, que les conflits collectifs dans le secteur textile habillement sont plus souvent initiés par des actions collectives sans appartenance syndicale. Les syndicats sont souvent, au même titre, que les entrepreneurs marocains, surpris par la montée de la contestation.

L'examen des relations de communication, effectué en janvier 2003 auprès des travailleurs d'une quinzaine d'entreprises de différents types, les unes pratiquant des audits sociaux, les autres non, les unes syndiquées, les autres non, a montré que le respect des normes sociales n'est pas une garantie pour un bon climat social. Même les entreprises informées, et veillant à assurer des avantages à leurs travailleurs, gagneraient à développer le dialogue interne et le dispositif de représentation. Plusieurs d'entre elles ont été surprises par la montée des revendications, et se sont retrouvées parfois incapables de gérer le conflit collectif.

Un travail de réflexion réel pour la prévention des conflits sociaux doit être mené, pour identifier les procédures permettant de prémunir les entreprises contre les montées spontanées et imprévisibles de revendications, précisément en leur donnant les moyens de se préparer à répondre aux besoins divers des travailleurs.

---

## 4.4 Conclusion

Désormais, les entreprises, pour pérenniser leur existence, doivent éviter d'apporter des réponses irréfléchies aux chocs de compétitivité, et doivent résister aux sollicitations des donneurs d'ordre favorisant un modèle de relations discontinues.

Dans un environnement où les entreprises sont appelées à combiner baisse des coûts et amélioration de la qualité des produits, en recherchant des innovations de procès et d'organisation, la capacité des entreprises compétitives à assurer aux travailleurs les conditions d'un travail décent, la couverture de leurs besoins de base et un minimum de protection sociale, n'est pas seulement un résultat de leur compétitivité et de leur productivité, elle en est devenue une condition. Les règles de l'efficacité productive impliquent des travailleurs motivés, capables de comprendre les instructions, de contribuer de manière créatrice à l'amélioration des conditions de performance collective. On comprend que, pour atteindre un tel objectif, le management doit chercher à stabiliser les travailleurs, en leur assurant des conditions de salaires équitables, une protection sociale, un climat de travail où ils sont responsabilisés et valorisés, et des possibilités d'améliorer leurs compétences. Ne pas rassembler ces conditions rend difficile la lutte pour la compétitivité au moyen de gains de productivité, et l'engagement productif du collectif de travail, et ouvre la porte à des solutions de court terme, telles que la compression des effectifs et des salaires, menaçant la pérennité de l'entreprise, et le transfert de commandes vers des unités du secteur informel.

C'est d'ailleurs l'existence des opportunités offertes par une forte capacité d'offre, provenant du secteur informel, qui tente de nombreux entrepreneurs, et les conduit à sacrifier le capital spécifique de leur entreprise, c'est-à-dire le résultat de l'apprentissage à travailler en équipe.

Protéger le secteur exportateur de la dérive de la non qualité nécessite, en conséquence, de relever le niveau des fournisseurs du marché local, du secteur informel, des entreprises artisanales et des travailleurs à domicile, ce qui ne peut être obtenu que si le secteur exportateur connaît une croissance stable et durable, corrigeant le rapport de force sur le marché du travail. Le renforcement de la capacité économique des entreprises artisanales et de petites tailles, condition de leur mise à niveau sociale, constitue la meilleure forme de protection contre ce risque.

## 5 Conclusion générale : Quelles actions pour promouvoir le travail décent ?

Les pistes d'actions présentées ci-dessous reflètent les résultats d'analyse des facteurs déterminants les déficits en travail décent, autant que les recommandations provenant des employeurs, des travailleurs et de leurs organisations, et des praticiens de différentes administrations.

L'analyse des enjeux, le constat des déficits de travail décent, et l'examen des facteurs structurels, conduisent à recommander de continuer à agir dans l'esprit du contrat programme d'août 2002, et du projet de réforme du code du travail consacré par les accords du 30 avril 2003. Ils conduisent, également, à mettre en relief les pistes d'actions visant à prévenir les comportements et les situations qui suscitent la dégradation de la qualité des produits, des conditions de travail et du climat social.

---

***Continuer à agir dans l'esprit du contrat programme d'août 2002, et du projet de réforme du code du travail et des accords du 30 avril 2003***

Le secteur textile habillement - représenté par l'AMITH et la CGEM - a passé avec les autorités, le 27 août 2002, un contrat programme dans lequel les partenaires s'engagent, chacun de leur côté, à agir en faveur d'objectifs économiques et sociaux. Le gouvernement s'est engagé à réaliser des objectifs économiques, dont l'essentiel se résume à réduire le coût du capital fixe ou circulant des entreprises, par des mesures de financement, par des investissements d'infrastructures, par la baisse des charges d'électricité en faveur des entreprises textile, par la réduction de 50% des cotisations sociales, sur les salaires inférieurs à 2500 DH, au prorata du chiffre d'affaires à l'exportation au profit du secteur de l'habillement.

***L'accord du 27 août 2002 : approche sectorielle de la relation compétition-compétitivité et amélioration des conditions de travail***

De son côté, l'AMITH s'est engagée à réaliser des objectifs économiques, en terme de croissance des exportations, du revenu et de l'emploi, et des objectifs sociaux. Ces objectifs portent sur quatre volets :

□ La formation : l'AMITH s'est engagée à réaliser un plan de formation par l'apprentissage, au profit de 30 000 apprentis sur la période 2002-2010, et à accompagner l'effort de l'OFPPT pour la formation de 45 000 lauréats sur la même période ;

□ L'alphabétisation fonctionnelle : le plan mis en place prévoit, sur la période 2002-2010, l'alphabétisation de 50 000 personnes ;

□ La motivation du personnel : l'AMITH s'est engagée à favoriser le développement d'un «système d'incitation et d'adhésion du personnel aux performances d'exploitation», pour améliorer de manière structurelle la productivité, et pour promouvoir un climat social stable et serein ;

□ Les conditions de travail : la sensibilisation des membres de l'AMITH aux normes d'hygiène, de sécurité et de santé au travail.

Inscrire ces trois derniers groupes de mesures dans un contrat programme met en avant une vision de l'entreprise socialement responsable. Cette vision est confirmée par la récente élaboration, par l'AMITH, d'une charte sociale du textile-habillement.

Cette vision converge vers celle des syndicats, qui affirment leur volonté d'être des syndicats de participation.

***La réforme de la législation du travail : les apports des accords du 30 avril 2003 (flexibilité, protection sociale, représentation et SMIG)***

Les accords du 30 avril 2003 représentent une avancée importante dans le dialogue social, et un compromis positif prometteur entre l'ensemble des partenaires sociaux. Ils se sont traduits, en particulier, par un accord sur les dispositions du Code du Travail, en discussion depuis plusieurs années, relatives à la flexibilité de l'emploi, et par d'autres mesures importantes en faveur des travailleurs du secteur privé et du secteur public.

Concernant le secteur privé, il faut noter la promesse faite d'une revalorisation du SMIG et du SMAG de 10% sur une période en discussion, la réduction du temps de travail hebdomadaire de 48 heures à 44 heures, avec possibilité pour l'entreprise de répartir le

---

temps de travail légal sur une période annuelle, en fonction de ses contraintes, un engagement pour la mise en place d'un régime d'indemnisation pour perte d'emploi au profit des travailleurs licenciés pour des raisons économiques, la mise en place d'une Agence Nationale d'Assurance Maladie, chargée de mettre en œuvre la couverture médicale généralisée, le plafonnement des indemnités de licenciement abusif à 36 mois, la mise en place d'une procédure légale pour le règlement des conflits collectifs.

L'ensemble de ces mesures répond, soit à l'exigence des salariés telle que, par exemple, la hausse du SMIG et la réduction du temps de travail hebdomadaire, soit à l'exigence des employeurs, telle que l'aménagement du temps de travail en fonction des besoins de l'entreprise, la mise en place d'un plafond pour limiter les indemnités en cas de licenciement jugé abusif, et une actualisation de la réglementation du droit de grève.

Un progrès important doit aussi être relevé, dans la mesure où des outils d'accompagnement de la flexibilité de la production, sur le plan de la réglementation de l'emploi, ont été admis par les partenaires sociaux : la possibilité du recours au contrat à durée déterminée, et au travail temporaire, en cas de surcroît d'activité temporaire dans l'entreprise, l'indemnité pour perte d'emploi pour des causes économiques, et le droit à la formation continue comme instrument pour maintenir et renforcer l'employabilité des travailleurs.

Le succès du compromis passé le 30 avril 2003 reste tributaire de la suite réservée par le Parlement aux dispositions contenues dans le projet de code du travail, et d'un travail de communication et de sensibilisation au niveau des unités de production. Il convient, en effet, d'expliquer que les mesures adoptées sont de nature à renforcer la cohésion des équipes de travail autour de l'objectif de compétitivité de leur entreprise, d'améliorer leur engagement au travail, de renforcer leur sentiment de sécurité dans l'emploi, et de faciliter la gestion des conflits sociaux qui pourraient survenir lorsque l'entreprise est confrontée à des difficultés économiques.

***Pistes d'action pour améliorer la compétitivité par la promotion du travail décent, dans l'esprit du contrat programme et des accords du 30 avril 2003***

Indicateurs du travail décent et dialogue social

- Mettre en place des indicateurs de mesure et de suivi des progrès, en matière de travail décent, et les moyens d'un dialogue social efficace dans le secteur formel :
  - instaurer, dans une perspective de concertation au niveau national et international, un système de labellisation au niveau social ;
  - inciter les entreprises à adopter des codes de conduite conformes aux principes du travail décent ;
  - mettre en œuvre un programme national pour l'amélioration de l'ergonomie du travail dans le secteur TH, et la qualité de la communication dans les relations de production ;
  - renforcer qualitativement la représentation des travailleurs dans les entreprises :



- 
- engager le processus de mise en place de comités d'entreprises, en élaborant une charte pour orienter les activités des représentants des travailleurs ;
  - effectuer, de façon régulière, une campagne d'information préalable aux élections;
  - organiser des actions de formation, pour renforcer les capacités des cadres des syndicats et des entreprises à engager un dialogue social fructueux ;
- mettre en place des instances de concertation au sein du secteur :
- en intégrant l'ensemble des catégories d'opérateurs intervenant dans le secteur : les employeurs des entreprises industrielles nationales, les donneurs d'ordre étrangers, les syndicats de travailleurs, les travailleurs indépendants, les pouvoirs publics, les collectivités locales, les organismes de protection sociale et de formation professionnelle, et les associations à but non lucratif nationales et étrangères;
  - en organisant périodiquement des Assises Nationales du Secteur Textile Habillement, associant les partenaires sociaux, dans une perspective de développement stratégique du secteur ;
  - en élaborant et analysant des bilans sociaux du secteur pour:
    - présenter les progrès des indicateurs du travail décent;
    - définir des normes de référence pour les entreprises nationales; et
    - revaloriser l'image du secteur textile habillement marocain au niveau international ;
- mettre en place un dispositif de contrôle, de suivi, d'écoute et de conciliation performant des conflits individuels et collectifs :
- renforcer le service de l'inspection du travail au niveau local, régional et national :
    - en le dotant des outils informatiques, bureautique et de communication, de véhicules, de façon adéquate, en définissant sa mission et les espaces territoriaux à couvrir;
    - en améliorant la gestion de l'information dans l'inspection du travail, pour en faire un outil d'évaluation des situations, et en développant dans ce dispositif l'information à caractère économique, social et financier, l'inspecteur du travail étant l'interlocuteur des autres administrations et des partenaires sociaux ;
    - en mettant en place des programmes réguliers de formation, pour améliorer le niveau d'information, les capacités d'analyse et les compétences en communication des inspecteurs du travail ;

- 
- en développant une image de l'inspecteur comme conseiller et comme conciliateur, et non comme policier du droit du travail ;
  - en renforçant les pouvoirs de l'inspecteur du travail, de façon à lui faciliter l'accomplissement de sa mission de contrôle ;
- au niveau de la justice, renforcer l'impartialité et l'efficacité de l'appareil judiciaire :
  - en instaurant des normes de références acceptables d'indemnisation ;
    - en instituant un système des prud'hommes, chargés de juger du respect des bonnes pratiques professionnelles, consultés par les juges ;
    - en créant, au niveau de l'appareil judiciaire, des instances spécialisées dans la justice du travail ;
    - en mobilisant les moyens financiers nécessaires pour assurer l'exécution, dans des délais décents, des jugements des tribunaux relatifs aux conflits du travail ;
  - affiner l'analyse des conflits collectifs, pour identifier les modalités de leur prévention.

#### Revaloriser le travail dans le secteur informel

- Revaloriser le travail dans le secteur informel, et notamment le travail artisanal et le travail à domicile par:
  - des actions de formation et de soutien visant le développement de leur savoir faire et de leur créativité ;
  - des actions de formation pour une meilleure insertion sur le marché des travailleurs indépendants ;
  - des actions sur le plan financier, pour soutenir leur équipement et le développement de leur productivité ;
  - le soutien à la création d'association de travailleurs à domicile, et au développement organisationnel des corporations d'artisans ;
  - le soutien aux initiatives de partenariat entre les corporations d'artisans, les associations de travailleurs indépendants et les collectivités locales, les opérateurs financiers publics et privés, pour organiser un système d'épargne combinant l'accès à la propriété et la mise en place d'un système de retraite par capitalisation, au profit des travailleurs indépendants.

#### Actions spécifiques liées à la dimension genre

- Développer des actions spécifiques, de manière à intégrer les besoins et les aspirations des femmes, qui constituent l'essentiel de la main d'œuvre de la filière TH :

- 
- prendre des mesures spécifiques, dans le but d'assurer la réalisation du principe «à travail de valeur égale, salaire égal»;
  - créer des associations de femmes travaillant à domicile et de travailleurs indépendants ;
  - créer des réseaux d'associations de travailleurs à domicile ;
- mener une étude relative à la rémunération et à la protection sociale des femmes dans le textile habillement, dans l'objectif de :
    - faire ressortir les facteurs qui déterminent la discrimination des femmes sur le marché du travail et à l'entrée du marché du travail (famille, école) ;
    - établir un plan d'action pour éliminer la discrimination à l'égard des femmes dans le travail.

#### Pour une dimension contractuelle de la protection sociale

- Etudier la possibilité de développer la dimension contractuelle du système de protection sociale, au niveau sectoriel, dans le but d'améliorer le rapport cotisations / prestations servies (retraite, arrêts de travail, assurance maladie, perte d'emploi et aides sociales), de promouvoir l'emploi qualifié dans le secteur, et de renforcer sa compétitivité :
  - retraites : veiller à faire profiter l'ensemble des travailleurs des points de cotisations au titre de la retraite ;
  - réduction des taux des cotisations : éviter le plafonnement du dégrèvement (actuellement admis pour les salaires inférieurs à 2500 DH) pour ne pas pénaliser l'emploi du travail qualifié ;
  - étudier, sur un plan général, la possibilité d'ajuster dans une perspective sectorielle le rapport cotisations/prestations.

#### La valorisation des ressources humaines

- Développer et valoriser le potentiel en ressources humaines du secteur, et améliorer le dispositif incitatif pour la formation.
- Concernant l'alphabétisation :
  - admettre que l'efficacité du dispositif reste limitée, en raison de son coût, autant pour les employeurs (qui ne peuvent rémunérer intégralement le temps de formation), que pour les travailleurs (qui ne peuvent rajouter à leur temps de travail, allant souvent au-delà de 48 heures, des heures de formation) ;
  - envisager un dispositif qui mette en adéquation variation saisonnière de l'activité, et programme de formation, en comblant les baisses d'activité saisonnière par la mise en place d'action de formation associant, dans la plupart des cas, plusieurs petites et moyennes entreprises ;
  - envisager un système de récompense au regard des progrès effectués, ce qui suppose de rémunérer le temps de formation pour les travailleurs ayant réalisé des progrès.

- 
- Concernant la formation initiale :
    - renforcer la contribution à la gestion des entrepreneurs et des représentants des travailleurs, dans les comités de gestion des établissements de formation professionnelle, pour assurer une plus grande imprégnation des formateurs et des stagiaires, des besoins et des pratiques des entreprises ;
    - renforcer la formation en gestion et la préparation des futurs entrepreneurs, dès les premiers moments, dans les établissements de formation professionnelle.
  
  - Concernant la formation continue (candidats avancés) :
    - tenir compte d'une forte demande des travailleurs pour améliorer leurs compétences, et veiller au sein des entreprises à les informer des possibilités de financement de leur formation, en particulier dans le domaine des langues de travail ;
    - ouvrir les possibilités de formation continue, dans le cadre de la mise à niveau, à tous les travailleurs, y compris ceux des entreprises qui ont accumulé des retards de paiement de la taxe de formation professionnelle, dans la mesure où ceux-là ne sont pas responsables des retards de paiement, et où la formation est un avantage offert à l'ensemble du secteur, les bénéficiaires de la formation gardant la capacité de changer d'employeur.
  
  - Développer l'encadrement des équipes de travail, en quantité et en qualité par :
    - des actions visant à favoriser le recrutement de diplômés (par exemple en assurant les conditions d'efficacité du programme Action-Emploi) ;
    - la mise en place, à des conditions avantageuses, de modules de formation adaptés au besoin du secteur (marketing, communication en entreprise, planning et organisation des tâches, approvisionnement, détermination des salaires et des primes).

#### Développement partenarial du secteur

- Développer le partenariat autour du développement social du secteur :
  
- Partenariat interentreprises pour :
  - renforcer les capacités de marketing, réduire les effets de la saisonnalité et stabiliser l'emploi ;
  - mutualiser le dispositif de formation et de gestion des ressources humaines ;
  - réduire les risques de surinvestissement et de déperdition du capital ; et
  - aller vers une plus grande concentration et intégration du secteur ;
  
- Partenariat secteur-collectivités locales-organismes financiers pour :
  - une politique du logement et du transport ;

- 
- un soutien des activités productives par la création d'espaces productifs (des zones industrielles et des locaux pour l'artisanat), à des conditions économiques ;
  - une stratégie de mobilisation de l'épargne et des ressources financières pour l'investissement, accompagnant l'accès à la propriété des travailleurs indépendants ;
- Partenariat secteur et Bureau International du Travail en faveur de :
    - l'appui de l'initiative marocaine de promotion du travail décent :
      - pour l'élargissement de la concertation interne du secteur à ses partenaires internationaux ;
      - pour l'assistance dans la mise en œuvre des normes relatives aux droits fondamentaux au travail ;
- l'appui auprès des différents organismes bailleurs de fonds, pour la mobilisation des ressources financières, en vue de soutenir les actions identifiées dans le programme pilote pour la promotion du travail décent dans le secteur textile habillement.

---

## Bibliographie

Abdennabaoui, M. : *La justice face à la mondialisation*, Communication, Tribunal de 1ère Instance de Casablanca (Casablanca, 2002).

AMITH : *Stratégie de croissance et de compétitivité de l'industrie textile habillement, plan d'action pour un contrat programme 1999-2003* (Casablanca, Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement, juillet 1999).

Banque Mondiale : *Maroc : source de croissance – Note de synthèse* (Banque Mondiale, 5 mai 2000).

Barne C.: *Homeworkers: towards improving their working conditions in the textile, clothing and footwear industries*, Working paper No. 150 (Genève, BIT, Département des activités sectorielles, 2000).

BIT : *Travail décent et économie informelle*, Conférence internationale du travail, 90ème session, Genève, 2002, rapport IV.

CDT : *Les engagements non exécutés : déclaration gouvernementale sur le dialogue social du 19 mai 1994, déclaration conjointe du 1er août 1996, accord du 23 avril 2000*, Bureau exécutif (en arabe, Casablanca, Confédération Démocratique du Travail).

CDT : *L'organisation des salaires et avancements dans la fonction publique* (Casablanca, Confédération Démocratique du Travail, 2002).

CDT : *Les accords : déclaration gouvernementale sur le dialogue social du 19 mai 1994, déclaration conjointe du 1er août 1996, accord du 19 Moharrem, accord du 23 avril 2000* (Casablanca, Confédération Démocratique du Travail, en arabe).

Chaboune M. : *Développement des exportations marocaines des articles d'habillement sur le marché français*, mémoire cycle supérieur (Casablanca, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE), janvier 1999).

Chaponnière J-R. : *Note sur l'industrie de la l'habillement dans la Méditerranée* (Paris, Direction Relations Economiques Extérieures, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Novembre 2001).

CNSS : *Réajustement des taux de cotisation par Branche prestataire* (Caisse Nationale de Sécurité Sociale, 25 mars 2002, 1 page).

CNSS, CMR, RCAR, CIMR, CNOPS, Mutualité : *Les régimes marocains de sécurité sociale*, recueil de textes législatifs et réglementaires (Caisse nationale de sécurité sociale, Caisse marocaine des retraites, Régime collectif d'allocation de retraite, Caisse interprofessionnelle marocaine de retraite, Caisse nationale des organismes de prévoyance sociale, 1998).

CNSS, Direction des Etudes et du Développement : *Sorties et entrées à la CNSS : l'impact des fluctuations du marché de l'emploi sur le régime de sécurité sociale du secteur privé*, DES/193/19 (Novembre 1999), 33 pages.

Commission Européenne : *Union Européenne – Maghreb, 25 ans de coopération 1976-2001* (Rabat, 2001).

Conseil National du Commerce Extérieur : *Septième session du CNCE – documents de travail*, (12 juin 2002).

---

El Yacoubi, D. : *Formation et valorisation des ressources humaines*, séminaire de l'association du développement du Tensift (11 mars 2000).

El Aoufi, N. : *Le système des relations professionnelles au Maroc; une prospective de la négociation* (Fondation Friedrich Ebert, décembre 1999).

FENELEC : *Séminaire sur les programmes de financements de la mise à niveau* (Fédération nationale de l'électricité et de l'électronique, mars 2002).

Filali-Meknassi : *Rapport d'évaluation des séminaires pilotes relatifs à la négociation collective* (Fondation Friedrich Ebert, 2000).

Laval, F., Guilloux, V. & Kalika, M. : *La GRH de l'entreprise marocaine sous-traitante : mise en perspective des résultats d'une étude empirique*, 2ème Université de Printemps d'Audit social (Marrakech, Institut International de l'Audit Social, mai 2000).

Gereffi, G. : "International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain", *Journal of International Economics*, No. 48 (1999), page 45.

Gereffi, G. : *A Commodity Chains Framework for Analysing Global industries*, d'après les notes de référence d'un atelier (Sussex, UK, IDS, Septembre 1999).

Gouvernement de sa Majesté le Roi et Confédération Générale des Entreprises Marocaines : *Accord d'application de l'accord cadre* [pour la promotion du secteur touristique] (Agadir, 29 octobre 2001).

Greft –Alami A. : « Assurance – maladie obligatoire, ce qu'il faut savoir », *L'économiste* (30 octobre 2002).

BIT : *The Ilo InFocus Programme on socio-Economic Security – a medium term workplan*, Programme focal sur la sécurité socio-économique (IFP SES) (Genève, BIT, octobre 1999).

Institut Allemand du Développement : *L'implication des entreprises dans la formation professionnelle au Maroc, un élément stratégique dans la mise à niveau de l'économie marocaine*, Etudes et rapport d'expertise 11 / 2001.

Institut National de Conjoncture : *Point de conjoncture de l'INAC*, Département de la Prévision Economique et du Plan, N° 2 (février 2002).

Kalecki, M. : *Théorie de la dynamique économique* (Paris, Gauthier-Villard, 1966).

Kaplinsky, R. : *Spreading of the gains of globalisation*, notes de référence d'un atelier (Sussex, UK, IDS, Septembre 1999)

Khalid, A. : *Stratégie de promotion de l'emploi*, séminaire de l'association du développement du Tensift (11 mars 2000).

Kheidri, M. : *Gouvernance financière et développement local*, séminaire CGEM-BIT sur la Régulation et le développement local : rôle des associations professionnelles (mars 2002).

*Maroc Textile, le magazine du textile et de l'habillement*, n°1 (mars 2003).

Mayer, P. & Schweishelm : *The modernisation of industrial relations in Germany: trends and perspectives* (nov. 2000).

---

Ministère du Commerce et de l'Industrie, Département du Commerce et de l'Industrie : *Travaux des sous-commissions issues de la commission bi-partite AMITH/Gouvernement* (août 1999).

Morin, M-L. : « Des titulaires du droit à la négociation sociale », *Revue Droit Social*, n°1 (janvier 1998).

El Mouhoub, M. : « Mobilité internationale des unités productives, logique productives et rôle des territoires », dans l'ouvrage publié sous la direction de Saillard, Y. : *Globalisation, spécificités et autonomies : approches économiques* (Toulouse, Editions Octares, 1999).

Organisation Internationale du Travail : *Les pratiques du travail dans les industries de la chaussure, du cuir, des textiles et de l'habillement* (Genève, BIT, 2000).

Organisation internationale du Travail : *Note sur les travaux*, réunion tripartite sur les pratiques du travail dans les industries de la chaussure, du cuir, des textiles et de l'habillement, Programme des activités secondaires (Genève, BIT, octobre 2000).

Palpacuer, F. & Parisoto, A. : *Can Global Production be used as levers for local development ?*, Workshop on international development and local jobs, Institut international d'études sociales (Genève, 9-10 march 1999).

M'Barki, M. A. : Programme régional pilote de développement sectoriel et de renforcement de la chambre d'artisanat : *Rapport de synthèse de la première étape – Analyse institutionnelle*, Projet FA/TCP/MOR 0065 (juin 2001).

Benbba, B. : Programme régional pilote de développement sectoriel et de renforcement de la chambre d'artisanat : *Rapport de synthèse de la première étape – Analyse diagnostic des artisans et mesures proposées*, projet FA/TCP/MOR 0065 (juin 2001).

Ameziane, H. : Programme régional pilote de développement sectoriel et de renforcement de la chambre d'artisanat : *Rapport de synthèse de la première étape – Economie et environnement de l'artisanat dans la région de Tanger-Tétouan : diagnostic et mesures proposées*, projet FA/TCP/MOR 0065 (juin 2001).

Rauch, J. E. : "Business and Social Networks in International Trade", *Journal of Economic Literature* (vol XXXIX, December 2001), pp. 1177 – 1203.

Royaume du Maroc : *Accord cadre 2002-2010 entre le Gouvernement de Sa Majesté le Roi et l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH) relatif à la promotion du secteur du textile et de l'habillement* (août 2002).

Royaume du Maroc : *Convention entre l'Etat et l'Office National de l'Electricité relative à la prise en charge partielle du coût de l'énergie supporté par les entreprises se trouvant à l'amont du secteur du textile et de l'habillement* (août 2002).

Royaume du Maroc, *Convention entre l'Etat et la Caisse Nationale de Sécurité Sociale relative à la prise en charge partielle des charges patronales dues par les entreprises exportatrices du secteur du textile et de l'habillement* (août 2002).

Royaume du Maroc : *Convention entre le fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social et Dar Addamane relative à la gestion du Fonds de Soutien aux entreprises du secteur du textile et de l'habillement* (août 2002).

Royaume du Maroc : *Convention entre le fonds Hassan II pour le Développement Economique et social et la Caisse Centrale de Garantie relative à la gestion du Fonds de Soutien aux entreprises du secteur du textile et de l'habillement (FORTEX)* (août 2002).



---

Royaume du Maroc : « Dahir du 16 juillet 1957 sur les syndicats professionnels », *Bulletin Officiel* n° 2339 (23 août 1957).

Royaume du Maroc : « Dahir du 17 avril 1957, relatif à la convention collective », *Bulletin Officiel* n° 2340 (30 août 1957).

Royaume du Maroc : « Dahir du 19 janvier 1946, relatif à la conciliation et à l'arbitrage en matière de différends collectifs du travail », *Bulletin Officiel*. du 12 avril 1946, du 26 octobre 1948 et 2 février 1951.

Royaume du Maroc : « Dahir du 29 octobre 1962 n° 1-61-116, relatif à la représentation du personnel dans les entreprises », *Bulletin Officiel* (16 novembre 1962).

Royaume du Maroc : « Décret n°2.57.1465 du 15 rejev 1377 (5 février 1958), relatif à l'exercice du droit syndical par les fonctionnaires », *Bulletin Officiel* n° 2372 (11 avril 1958).

Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture, du Développement rural et des Pêches maritimes : *Recensement agricole, résultats préliminaires* (septembre 1998).

Royaume du Maroc, Ministère du Commerce de l'Industrie et de l'Artisanat : *Les associations professionnelles dans le secteur de l'artisanat, bilan et perspectives* (déc. 1995).

Royaume du Maroc, Ministère de la Communication : *Argumentaire religieux, juridique et sociologique en faveur du plan national d'intégration de la femme au développement* ([www.mincom.gov.ma/french/argumentaire\\_religieux.htm](http://www.mincom.gov.ma/french/argumentaire_religieux.htm)).

Royaume du Maroc, Ministère de l'Economie et des Finances : *Rapport sur le secteur des établissements publics*, Projet de Loi de Finances du 1er juillet au 31 décembre 2000.

Royaume du Maroc, Ministère de l'Economie et des Finances : *Etat/associations : les balises d'un partenariat pérenne et solidaire*, direction du budget, D83/DSS, version provisoire (14 février 2002).

Royaume du Maroc, Ministère de l'Economie et des Finances, Administration des Douanes et Impôts Indirects : *Note sur les régimes économiques en douanes et le cautionnement des engagement des donneurs d'ordre* (3 juillet 2000).

Royaume du Maroc, Ministère de l'Economie Sociale des Petites et des Moyennes Entreprises et de l'Artisanat, chargé des Affaires Générales du Gouvernement : *Le Livre Blanc ; la Petite et Moyenne entreprise, moteur de la croissance économique*.

Royaume du Maroc, Ministère de l'Economie Sociale des Petites et des Moyennes Entreprises et de l'Artisanat, chargé des Affaires Générales du Gouvernement : *Le Livre Blanc de l'artisanat et des métiers* (Rabat, 2002).

Royaume du Maroc, Ministère de l'Emploi de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité : *Carte de la formation professionnelle alternée 2001/2002*, Département de la formation professionnelle.

Royaume du Maroc, Ministère de l'Emploi de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité : *La formation professionnelle en chiffres 1998/1999*, Département de la formation professionnelle.

Royaume du Maroc, Ministère de l'Emploi de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité : *Manuel des procédures relatif aux contrats spéciaux de formation (CSF)*, Département de la formation professionnelle (janvier 2002).

---

Royaume du Maroc, Ministère de l'Emploi de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité : *Mise en œuvre de l'accord du 19 Moharrem 1421 relatif à la formation continue et à l'éradication de l'analphabétisme*, Département de la formation professionnelle (février 2000).

Royaume du Maroc, Ministère de l'Emploi de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité : *Portrait du secteur textile-habillement*, Département de la formation professionnelle (février 2002).

Royaume du Maroc, Ministère de l'Emploi de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité : *Projet de réforme du système d'éducation et de formation – composante formation professionnelle*, Département de la formation professionnelle (avril 1999).

Royaume du Maroc, Ministère de l'Emploi de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité : *Répertoire des établissements de formation professionnelle du secteur public – année 2001- 2002*, Département de la formation professionnelle.

Royaume du Maroc, Ministère de l'Emploi de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité : *Répertoire des établissements de formation professionnelle privée – année 2000- 2001*, Département de la formation professionnelle.

Royaume du Maroc, Ministère de l'Emploi de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité (Département de la formation professionnelle) et Ministère de l'agriculture, du développement rural et des eaux et forêts : *Projet de convention cadre pour la réalisation du programme de formation par apprentissage des jeunes ruraux* (2001).

Royaume du Maroc, Ministère de l'Emploi de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité : *Evolution du SMIG et du SMAG depuis 1981*, Direction du travail (2001).

Royaume du Maroc, Ministère de l'Emploi de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité : *Rapport relatif au suivi des engagements du 19 moharrem 1421*, Direction du travail (en arabe, 2002).

Royaume du Maroc, Ministère de l'Emploi de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité : « Volets relatifs aux attributions du Ministère du développement Social, de la Solidarité, de l'Emploi et de la Formation professionnelle », Rapport d'achèvement du PRES (février 2000).

Royaume du Maroc, Ministère de l'Emploi de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité, Secrétariat général, Division de la coopération : *Cadre de développement intégré – matrice consacrée au développement social*.

Royaume du Maroc, Ministère de l'Emploi de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité, Secrétariat général, Division de la coopération : *Présentation de l'Agence de Développement Social* (octobre 2000).

Royaume du Maroc, Ministère de l'Emploi de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité, Direction de l'Emploi : *Conditions du marché du travail en 2001*.

Royaume du Maroc, Ministère de la Prévision économique et du Plan : *Pauvreté au Maroc : diagnostic, stratégie et plan d'action*, synthèse générale (PNUD, décembre 1998).

Royaume du Maroc, Ministère de la Prévision économique et du Plan, Direction de la Programmation : *Synthèse des réalisations des deux premières tranches du Plan de Développement Economique et Social* (juillet 2002).

---

Royaume du Maroc, Ministère de la Santé, Direction de la Planification et des Ressources Financières : *Santé en chiffres* (1999).

Royaume du Maroc, Ministère de la Santé : *Comptes Nationaux de la Santé – 1997-1998* (mars 2001).

Royaume du Maroc, le Premier Ministre ; *Livre Blanc sur la couverture médicale au Maroc*.

Royaume du Maroc : Projet de loi portant code de la couverture médicale de base (2003).

Royaume du Maroc : *Rapport national sur la situation des services essentiels* dans le cadre de l'Etude du suivi de l'initiative 20/20 (sept. 2000).

Thiry & Tulkens : « Productivité, efficacité et progrès technique », notion et mesure dans l'analyse économique publié sous la direction de Tulkens : *Efficacité et management* (Charleroi, CIEOP, 1989).

UMT : *Déclaration sur le droit de grève*, Union Marocaine du Travail (Casablanca, 10 oct. 2001).

