



Received: 25-01-2025
Accepted: 05-03-2025

ISSN: 2583-049X

The Industrial Acceleration Plan (PAI) and Its Implications on Employment: A Quantitative and Qualitative Analysis

¹ Fatima Zahra Belarbi, ² Idriss el Abbassi

¹ Doctorante en Sciences Economiques, FSJES, Agdal, Université Mohammed V. Rabat, Morocco

² FSJES, Agdal. Université Mohammed V. Rabat, Morocco

DOI: <https://doi.org/10.62225/2583049X.2025.5.2.3881>

Corresponding Author: **Fatima Zahra Belarbi**

Abstract

In light of the structural challenges facing the Moroccan labor market, characterized by high unemployment rates, particularly among young people and graduates, and the difficulty of influencing the quantitative dimension of labor supply, job creation—both in terms of quantity and quality—as well as the implementation of mechanisms that can stimulate it, emerge as essential levers to address labor market imbalances and inefficiencies in Morocco.

This study aims to assess the impact of the Industrial Acceleration Plan (PAI) 2014–2020, a sectoral strategy implemented by Morocco to stimulate employment. Through a periodic comparative analysis and a survey-based approach, we seek to evaluate the program's effects on industrial employment from both a quantitative perspective (the number of jobs created and its contribution to total employment) and a qualitative perspective (the sub-sectors generating the most employment and the characteristics of the recruited workforce). Additionally, the study examines the indirect effects of the PAI on the overall indicators of the industrial sector during the period under review.

Our findings indicate that during the implementation of the

PAI, the industrial sector contributed more significantly to job creation, with a slight increase in its share of total employment. However, the number of jobs created remains insufficient to absorb overall labor demand or to meet the needs of the Moroccan labor market, particularly in an economic context marked by a persistent rise in youth and graduate unemployment. From a qualitative standpoint, industrial jobs have experienced a modest improvement in working conditions, primarily due to the emergence of high value-added sectors, notably the automotive and aerospace industries, compared to previous sectoral programs such as the Emergence Plan and the National Pact for Industrial Emergence (PNEI).

Similarly, survey results confirm that the PAI has had a positive impact on industrial employment, particularly in the automotive and aerospace sectors. However, several limitations persist, including restricted access for women, an overrepresentation of intermediate-level jobs, a geographical concentration of employment in a single region, and an insufficient structural transformation of the industrial sector.

Keywords: Employment, Industry, PAI, Labor Market, Morocco

JEL Classification: J23, L52, O14

Introduction

La réalisation du plein emploi, ou au moins l'instauration d'un niveau satisfaisant par rapport aux attentes sociales, est l'un des objectifs ultimes de toute politique économique. Il est donc naturel que la situation de cette variable se situe au centre des préoccupations des économistes et des décideurs, aussi bien dans les pays développés que ceux en développement.

L'emploi, en tant que grandeur socio-économique d'une importance cruciale, est fortement lié aux agrégats économiques majeurs, tels que la croissance, le développement économique, l'inclusion et la cohésion sociale ainsi que la dynamique du marché de travail.

Au Maroc, plusieurs études ont montré que la création d'emplois est considérée comme un facteur de poids dans la lutte contre la difficulté d'accès au marché du travail, en particulier quand le taux de chômage national reflète plus une réduction de la

participation qu'une absorption des nouvelles demandes d'emplois (Ibourk¹ *et al.*, 2014).

D'autres études estiment que la création d'emplois agit beaucoup plus sur le marché du travail que les facteurs moteurs de l'offre de travail (Banque mondiale, 2013). Par conséquent, l'intervention étatique via la dynamisation de l'emploi est devenue une arme à double tranchant, soit, à la fois, un instrument efficace pour réduire le chômage et lutter contre la pauvreté et un outil de développement de la dynamique du marché de travail et de renforcement de l'image économique éventuelle.

Cependant, en dépit des réalisations en matière de mise en place de politiques et de gouvernance, la création d'emplois par l'économie marocaine demeure insuffisante en quantité, mais aussi en qualité (Khellaf & Ibourk, 2014)². Ce qui accentue l'importance de multiplier les sources de création d'emplois, à travers notamment les stratégies de promotion d'emploi, les programmes actifs du marché de travail ou encore les politiques sectorielles qui se sont intensifiées durant ces dernières années et ont constitué la préoccupation des débats économiques et sociaux.

Dans ce cadre, plusieurs études ont souligné, collectivement, que les stratégies sectorielles, combinées évidemment à d'autres mesures appropriées, peuvent contribuer à la création d'emplois. Altman³ (2003) suggère que les dépenses publiques dans les programmes sectoriels qui répondent aux besoins de base, tels que la construction et les services sociaux, peuvent débloquent des opportunités de création d'emplois. De même, Suryadarma & al.⁴ (2013) indiquent que la croissance des secteurs économiques en Indonésie est accompagnée par une hausse de l'emploi. Les auteurs ont précisé que l'emploi urbain est principalement alimenté par une croissance plus forte dans le secteur des services et que la croissance du secteur agricole est toujours le moteur de l'emploi dans les zones rurales.

Pareillement, et pour le cas de l'économie marocaine, l'étude de Moummy⁵ *et al.* (2021) explore le potentiel du secteur des énergies renouvelables dans la réduction du chômage, indiquant une relation de cause à effet entre la consommation d'énergies renouvelables et la baisse des taux de chômage au Maroc. Pour leur part, Youssef⁶ *et al.* (2017) indiquent une relation à long terme entre la croissance et l'emploi, notant que les secteurs de l'industrie

manufacturière, de la construction, du commerce et du transport jouent un rôle important.

A cet égard, et en prenant en compte les caractéristiques du marché du travail marocain durant les vingt dernières années (chômage persistant chez les jeunes et diplômés, faible qualification ...), les économistes estiment, en général, que la création d'emplois reste jusqu'à présent la solution la plus adéquate permettant à la fois de résoudre les problèmes identifiés et de dynamiser l'offre du travail, même si elle reste un objectif difficile à atteindre.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la perspective de notre travail dont l'objectif est d'analyser l'impact du Plan d'Accélération Industrielle (PAI, 2014-2020), une des stratégies sectorielles mises en place par le gouvernement marocain pour améliorer l'industrie du pays. Notre étude se focalisera sur l'analyse des effets du programme sur l'emploi industriel, en termes de création de postes, ainsi que sur l'ensemble des indicateurs du secteur. Ensuite, nous allons essayer d'observer la qualité de l'emploi développé durant la période du PAI, sur la base d'une approche désagrégée qui nous permettra d'identifier la contribution dudit plan dans l'intégration des femmes, des jeunes et de la qualification de la main d'œuvre.

Autrement dit, ce travail vise à déterminer dans quelle mesure le PAI a pu dynamiser le tissu industriel au Maroc à travers ses implications sur l'emploi, tout en identifiant les défis à relever par le marché de travail marocain. Pour ce faire, ce travail traitera les questions suivantes :

- Combien de postes ont été créés par le secteur industriel de 2014 à 2019 ? Quelle contribution dans l'emploi total ? Quelle évolution en comparaison avec les périodes précédentes ?
- De quel type d'emploi s'agit-il ? Est-ce que le secteur industriel a pu développer, durant cette période, des branches d'activité de haute valeur ajoutée facilitant ainsi le processus de transformation structurelle dans le pays ?
- Quels effets du PAI sur le secteur industriel ? Qu'en est-il pour les défis à relever ?

C'est dans cette optique que ce travail s'articule autour de deux sections. La première présentera un aperçu sur les politiques industrielles au Maroc, avec un accent particulier sur les objectifs du PAI, passera en revue les travaux de littérature théorique et empirique relative à la relation entre les politiques industrielles et l'emploi et présentera un bref aperçu de la structure du marché de travail marocain, de l'emploi et du secteur industriel.

La deuxième sera consacrée à l'analyse de l'impact quantitatif et qualitatif du PAI sur l'emploi dans l'industrie, et fournira une étude diagnostique sur l'évolution des indicateurs de l'emploi, du marché de travail et de l'industrie durant la période du PAI, tout en mettant en lumière l'évolution particulière de quelques secteurs émergents. Il est à noter, par ailleurs, que l'étude s'arrêtera en 2019 et éliminera les résultats de l'année 2020, vu la détérioration globale et internationale, du contexte économique à cause de la pandémie Covid-19.

1. Politique industrielle et emploi

A l'instar de plusieurs pays, le Maroc a connu des changements fondamentaux dans sa politique de développement depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Le Royaume a connu, dans les années 60, une politique de substitution à l'importation, dont les limites ont été

1 Ibourk, A. Bougroum, M. Ouaghad, A. et Sahib, H. (2014). Etude de diagnostic sur la situation de l'emploi au Maroc. Préalable à la formulation de la stratégie nationale de l'emploi.

2 Ayache Khellaf et Aomar Ibourk (2014). Impact des politiques publiques sur l'emploi sur l'emploi: Analyse en équilibre général calculable. Ouvrage « Les enjeux du marché de travail au Maroc » - OCP Policy Center.

3 M. Altman, M. Mayer, (2003). Sector Strategies for Employment Creation: Construction, Social Services and Food. School of Economics, University of Cape Town.

4 D. Suryadarma, A. Suryahadi, S. Sumarto (2013). Sectoral Growth and Job Creation: Evidence from Indonesia. Journal of International Development.

5 Chama El Moummy, Yahya Salmi, Hindou Baddih (2021). The role of renewable energy sector in reducing unemployment: The Moroccan case. E3S Web of Conferences; ICIES 2020.

6 E. Youssef, A. Abdeljabbar, Bouaouz Karima (2017). The Sectoral Employment Intensity of Growth in Morocco: A Pooled Mean Group Approach. Applied Econometrics and International Development.

observées aux années 70. Ensuite, dans les années 80 à 2004, le Maroc a adopté une politique de promotion des exportations qui, quant à elle, a échoué en raison des exportations à faible valeur ajoutée, d'où vient la mise en place du premier plan visant à dynamiser le secteur industriel, soit la stratégie basée sur les métiers mondiaux, intitulée « Plan Emergence » (2005- 2009), suivi par le Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI 2009-2015) et le Plan d'Accélération Industrielle (PAI 2014-2020). Enfin, une 2ème génération de ce dernier, intitulée « PAI II 2021-2025 » vient de voir le jour, accompagné par l'adoption, en janvier 2023, du projet Plan National des Zones Industrielles (PNZI).

1.1 Présentation des politiques industrielles au Maroc

En raison de son impact sur la croissance et l'efficacité économique, le Maroc a, depuis des années, considéré l'amélioration de la compétitivité industrielle comme l'un des facteurs déterminants des choix publics de développement. Avant la mise en place du premier Plan Emergence en 2005, la performance de la croissance du Maroc a été caractérisée par de fortes fluctuations.

À partir des années 1950 et 1960, l'industrialisation par substitution aux importations est devenue le paradigme prédominant au Maroc. Elle a, au début, conduit à des taux de croissance élevés et à des gains socio-économiques importants. Néanmoins, un ensemble de facteurs tels que le niveau élevé de protectionnisme, les inefficacités du marché et le manque de compétitivité des entreprises publiques ainsi que les niveaux élevés d'importations et l'augmentation des dépenses publiques ont créé des déséquilibres financiers sous la forme de déficit (Cammett, 2015)⁷. De plus, les dépenses publiques élevées ont été principalement financées par les recettes provenant des exportations de phosphates et de la dette extérieure, ce qui a entraîné deux crises successives de la balance des paiements au Maroc en 1978 et de nouveau en 1983 (Currie and Harrison, 1997)⁸.

Par conséquent, et compte tenu également de la variabilité du produit intérieur brut (PIB) agricole, très relatif et sensible aux conditions climatiques dans le pays, le Royaume a abandonné ladite stratégie de substitution en réduisant les dépenses publiques et en restructurant ses dettes avec les pays occidentaux. Il a également été parmi les premiers à se concentrer sur les exportations et la promotion du secteur privé (Hahn and Auktor, 2017)⁹.

Les décideurs ont également souligné la nécessité d'améliorer la compétitivité industrielle afin de développer la compétitivité économique du pays. Les pouvoirs publics ont, donc, noté l'urgence et l'importance d'élaboration de stratégies et de politiques sectorielles visant à booster les gains de productivité du secteur industriel et à garantir une meilleure gestion des ressources au profit de l'économie marocaine.

C'est dans ce contexte que le Maroc a placé les politiques industrielles au centre de ses intérêts et a élaboré deux stratégies successives de développement, notamment le Plan Emergence (PE, 2005-2009) et le Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI, 2009-2015), visant à transformer l'industrie marocaine en une industrie basée sur de nouveaux métiers à plus forte valeur ajoutée.

Ensuite, le Royaume du Maroc a introduit le Plan d'Accélération Industrielle (PAI) pour la période 2014-2020, avec pour objectif de faire face aux lacunes et limites des stratégies précédentes et de hisser le tissu industriel vers une meilleure performance.

En général, l'ensemble des plans ont principalement visé la création davantage d'emplois, l'amélioration de la productivité industrielle, le développement de nouveaux métiers du secteur et le renforcement de la production globale.

1) Plan Emergence 2005:

Sur la base d'une étude réalisée par Mc Kinsey & Company et s'inspirant de l'expérience mexicaine des zones franches d'exportation ainsi que de celle de Shenzen (Hong Kong), le plan émergence (2005-2009) constitue un prolongement des réformes institutionnelles. Cette stratégie a été mise en place pour atteindre trois principaux objectifs : attirer de nouveaux investissements industriels, développer certains secteurs porteurs (les métiers mondiaux du Maroc, MMM) et les rendre compétitifs à l'export, et créer des zones franches, dédiées aux industriels, orientées vers l'exportation des produits pour lesquels le Maroc dispose d'avantages comparatifs.

Dans ce but et afin de moderniser le tissu industriel existant, un programme transversal a été mis en place pour faire face aux faiblesses du système industriel et aux externalités négatives, notamment la faible valeur ajoutée du secteur, la faible productivité des investissements, le déficit commercial chronique, la désarticulation des filières industrielles, un taux de croissance économique insuffisant et le faible positionnement du Maroc par rapport aux pays émergents.

2) Pacte National pour l'Émergence Industrielle 2009-2015:

Le Programme précédent a donné lieu à un contrat programme couvrant la période 2009-2015, à savoir le Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI) ayant pour but de garantir la relance industrielle au Maroc. Le plan fixe pour objectif le développement de six métiers et secteurs porteurs, notamment l'offshoring, l'automobile, l'aéronautique et spatial, l'électronique, le textile et cuir ainsi que l'agroalimentaire.

En termes de performance, le PNEI s'est fixé à l'horizon de 2015 pour objectifs : la création de 220.000 emplois, la réalisation d'une croissance de 6%, l'augmentation du PIB industriel de 50 milliards de dirhams (MMDH) additionnels et la génération d'un volume supplémentaire d'exportation de 95 MMDH, ainsi que 50 MMDH d'investissements privés dans l'activité industrielle.

En parallèle, et pour une approche intégrée s'intéressant à l'ensemble du tissu des entreprises, des mesures transversales visant notamment l'amélioration de la compétitivité des entreprises ont été définies, et qui visent 4 chantiers transversaux, soit la compétitivité des PME, le

7 Cammett M. 2015. A Political Economy of the Middle East, 4th ed. Westview Press: Boulder, CO.

8 Currie J, Harrison A. 1997. Sharing the Costs: The Impact of Trade Reform on Capital and Labor in Morocco. *Journal of Labor Economics* 15(3): S44-71.

9 Hahn T, Auktor GV. 2017. The effectiveness of Morocco's industrial policy in promoting a national automotive industry. Discussion Paper.

climat des affaires, la formation et les plateformes industrielles intégrées (P2I).

3) Plan d'Accélération Industrielle PAI (2014-2020) :

Au mépris des succès sectoriels qu'a connus l'industrie marocaine, comme dans le cas du secteur de l'automobile ou l'aéronautique, le bilan insuffisant des deux premières stratégies industrielles a cependant conduit le gouvernement marocain à ajuster son approche. Selon le ministère de l'Industrie et du Commerce du Maroc, la part du PIB industriel dans le PIB national a enregistré une baisse notable, passant de 16,62% en 2003 à 14,57% en 2012, accompagnée également par une perte remarquable d'emplois et une baisse des exportations industrielles, symptomatiques d'une perte de vitesse en termes de compétitivité et d'une désindustrialisation alarmante.

A cet égard, le PAI a été mis en place avec pour objectif d'augmenter la part du PIB industriel dans le PIB national de 14% à 23% à l'horizon de 2020 ainsi que la création de 500.000 emplois au cours de 10 ans (à l'horizon de 2024¹⁰). Ce plan s'est également accompagné de la création d'un Fonds d'investissement industriel (FDI) doté d'une enveloppe budgétaire de 20 MMDH visant à consolider et à moderniser le tissu industriel tout en permettant de développer une capacité de substitution de produits importés, à travers notamment la mise en place de dispositifs ciblant : la formation, le financement des investissements contribuant à l'internationalisation du tissu productif et le développement de parcs industriels localisés (PIL).

Le PAI envisage également de soutenir les acteurs productifs qui passent de l'informel au formel, en créant le statut de l'auto-entrepreneur et le soutien aux très petites entreprises (TPE) par une fiscalité appropriée et d'autres mesures pour faciliter l'intégration dans le tissu économique. Il a aussi pour but de développer davantage d'écosystèmes industriels suivant la logique "développement industriel-compétitivité territoriale" qui a été introduite avec le premier P2I, dans le but de réduire la fragmentation du secteur industriel, de construire un tissu industriel plus intégré et moins fragmenté, tout en permettant aux Petites et moyennes entreprises (PME) de bénéficier d'alliances stratégiques avec les grandes entreprises par le biais des groupements d'intérêt économique.

Ce plan s'est distingué par une nouvelle approche basée sur la mise en place d'écosystèmes performants, visant l'intégration des chaînes de valeur, qui deviennent l'outil d'une mise en œuvre coordonnée des divers dispositifs publics de soutien aux secteurs exportateurs. Chaque écosystème bénéficie de moyens publics dans le cadre d'un partenariat privé public contractualisé.

Cette orientation stratégique vers des secteurs spécifiques s'inscrit dans la tendance mondiale des gouvernements à investir dans leurs industries pour stimuler la croissance économique et créer des opportunités d'emploi. Dans cette lignée, il est à mentionner le cas des pays comme l'Allemagne et la Chine, qui ont mis en œuvre des plans stratégiques de haute technologie, tels que "industrie 4.0" et "made in China 2025", respectivement, afin de développer des modes de fabrication avancés intégrés à Internet et à la

technologie intelligente (Li *et al.*, 2020)¹¹.

1.2 Politique industrielle et emploi : Tour de littérature

Les politiques industrielles jouent un rôle crucial dans l'élaboration des stratégies de développement économique et ont un impact direct sur la création d'emplois dans diverses industries (Rodrik.D, 2004)¹². Selon Rodrik, les politiques industrielles ont toujours été utilisées pour protéger les industries naissantes et promouvoir leur croissance. Cela est évident dans des pays comme le Royaume-Uni, les États-Unis, l'Allemagne, le Japon, la Corée et Taïwan, qui ont mis en œuvre, avec succès, des politiques industrielles pour soutenir leurs efforts d'industrialisation et de création d'emplois.

En effet, la majorité des études suggèrent que les politiques industrielles peuvent avoir un impact positif sur la création d'emplois. Tumelty¹³ (1999) et Meyler (2000) ont constaté que les zones désignées en Irlande, qui ont bénéficié d'un traitement préférentiel et d'incitations par le biais de plans industriels régionaux, ont connu des taux de création d'emplois plus élevés que les zones non désignées. Hinh T. Dinh¹⁴ (2017) indique également que l'industrialisation reste le principal moyen de créer des emplois et d'augmenter les revenus, en particulier dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire.

Salazar-Xirinachs *et al.* (2014)¹⁵ ont, pour leur part, souligné que les plans industriels ciblés peuvent répondre de manière constructive aux défis contemporains, de la création d'emplois et de la réduction de la pauvreté à la participation à la révolution technologique et aux chaînes de valeur mondiales.

Ainsi, pour les pays africains, la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (2016) a fait état que l'industrialisation est essentielle en tant que moyen d'augmenter les revenus, de créer des emplois, de développer des activités à valeur ajoutée et de diversifier les économies. En effet, les pays africains ont adopté diverses politiques sectorielles afin de promouvoir l'industrialisation et par conséquent assurer le développement économique.

Bien que certains chercheurs remettent en question l'affirmation selon laquelle ces économies se sont désindustrialisées prématurément (Diao¹⁶ *et al.*, 2019; Haraguchi¹⁷ *et al.*, 2017; Nguimkeu et Zeufack¹⁸, 2019;

11 Li, J., Sun, M., S, J., Xie, J., & Wang, X. (2020, April 28). Research on the integration and scheduling method of intelligent cloud manufacturing resources for fully mechanized coal mining equipment.

12 Rodrik, D. (2004). Industrial policy for the twenty-first century. Working Paper No. 4767, Centre for Economic Policy Research.

13 Finbarr Tumelty (1990). Job Generation and Regional Industrial Policy in Ireland.

14 Hinh T. Dinh (2017). Jobs, Industrialization, and Globalization. OCP Policy Center.

15 J. Salazar-Xirinachs, Irmgard. Nübler, Richard Kozul-Wright (2014). Industrial policy, productive transformation and jobs: Theory, history and practice.

16 Diao, Xinshen, Margaret McMillan, and Dani Rodrik, the recent growth boom in developing economies: A structural-change perspective, Springer, 2019.

17 Haraguchi, Nobuya, Charles Fang Chin Cheng, and Eveline Smeets, "The importance of manufacturing in economic development: has this changed?" World Development, 2017, 93, 293-315.

18 Nguimkeu, Pierre and Albert G Zeufack, "Policy Research Working Paper 8992," 2019.

10 L'objectif de création de l'emploi s'étale sur la période globale du PAI, comprenant même la deuxième phase (PAI II, mise en place en 2021).

Mensah¹⁹ *et al.*, 2022), il est indéniable que de nombreux pays africains n'ont pas atteint des niveaux significatifs d'industrialisation, à quelques exceptions près en Afrique de l'Est (Kruse²⁰ *et al.*, 2022).

Pour le cas du Maroc, de multiples études se sont focalisées sur l'analyse de l'emploi industriel. Tina Hahn & Georgeta Vidican Auktor²¹ (2018) stipulent que la politique industrielle marocaine peut apporter une contribution précieuse à l'établissement d'un nouveau et meilleur contrat social à travers la création d'emplois et de la croissance, ainsi qu'en ouvrant de nouvelles voies de collaboration entre le gouvernement, les entreprises et les acteurs non commerciaux, et en favorisant une plus grande inclusion.

Karim, Sobhi, Moussaoui & Erguigue²² (2021) mettent en évidence les secteurs industriels qui peuvent offrir le meilleur potentiel de croissance, attirer les investisseurs privés et contribuer à la création d'emplois décents. Les résultats indiquent que l'industrie alimentaire est le seul secteur industriel créateur de valeurs ajoutées et d'emplois au Maroc, caractérisé par des multiplicateurs de production et/ou un taux d'emploi satisfaisant.

De même, sur la base d'une désagrégation du secteur industriel, El Alaoui et Boudhar²³ (2014) montrent que les investissements au Maroc doivent s'orienter vers les industries de raffinage de pétrole et autres, les industries alimentaire et tabac, les industries chimique et parachimique et les industries mécanique, métallurgique et électrique puisque ces industries engendrent les multiplicateurs d'emploi les plus élevés par rapport aux autres secteurs. Selon les auteurs, il ne faut pas également négliger le secteur des bâtiments et travaux publics, le secteur de transports, le secteur d'agriculture, chasse et services annexes et le secteur de la pêche, aquaculture car ils ont un effet d'emploi direct important.

Dans le même ordre d'idées, El Mokri²⁴ (2016) étudie la pertinence du choix des secteurs ciblés par la stratégie PAI, mettant en évidence le positionnement de ces secteurs dans l'Espace Produit ainsi qu'au regard des capacités cognitives et productives actuelles du Maroc. Ses résultats soulignent l'importance de mener une politique industrielle efficace pour surmonter les obstacles économiques et promouvoir la transition du pays vers des activités à plus forte valeur ajoutée et technologiquement avancées.

Concernant l'aspect qualitatif, quelques études ont souligné,

collectivement, la nécessité d'une approche multidimensionnelle pour améliorer la qualité de l'emploi dans le secteur industriel marocain, y compris la mise à niveau technologique, la promotion de l'investissement et le développement des compétences. Dans ce cadre, López-Acevedo²⁵ (2021) identifie la nécessité d'une transformation structurelle pour créer des emplois plus productifs, formaliser l'emploi et augmenter la participation des femmes au marché du travail.

Khellaf & Ibourk (2018)²⁶ indiquent que le marché du travail reste caractérisé par une baisse tendancielle des taux d'activité et d'emploi, une disparité de la répartition spatiale et sectorielle ainsi que la précarité qui en caractérise une large partie. Les auteurs stipulent que la transformation faible de la structure économique du Maroc ainsi que sa faible productivité n'ont pas permis au pays de profiter des investissements faits au cours des dernières décennies dans la formation et la qualification de la main-d'œuvre nationale. Selon l'étude, la population peu qualifiée est celle qui bénéficie des opportunités d'emploi offertes par les activités économiques sur le marché du travail.

Considérant son importance dans l'économie, la littérature s'est également focalisée sur les différentes contributions du secteur manufacturier. Rodrik²⁷ 2015 a fait valoir que l'industrie manufacturière à faible intensité de main-d'œuvre crée des emplois plus productifs que l'agriculture et peut constituer une source cruciale de devises. Il démontre que la productivité de l'industrie manufacturière tend à rattraper les niveaux internationaux même lorsque de nombreuses autres conditions requises pour un développement économique plus large sont à peine réunies, et il affirme que les pays les plus prospères ont tous misé sur une industrialisation rapide. Cependant, la majorité des études réalisées dans ce sens ont montré que, bien que tous les pays dépendent dans une certaine mesure de l'industrie manufacturière et que quelques-uns (comme la Corée du Sud) aient connu une croissance spectaculaire fondée en partie sur la pénétration des marchés mondiaux de l'industrie manufacturière, de nombreux pays ont bénéficié d'une croissance moins rapide mais respectable sans s'appuyer principalement sur l'industrie manufacturière.

A cet égard, Dadush²⁸ (2015) a montré que 39 économies (dont le Chili, l'Égypte et le Maroc) ont pu doubler leur revenu par habitant au cours des 20 à 30 dernières années et améliorer considérablement d'autres indicateurs de développement sans s'appuyer principalement sur l'industrie manufacturière ou sans présenter d'avantage comparatif dans celle-ci. Plus précisément, les résultats de cette étude montrent que le Maroc a pu doubler son revenu par habitant en 30 ans, l'Égypte en 29 ans et le Chili en moins de 21 ans. Dans une étude récente sur les tendances de l'emploi

19 Mensah, Emmanuel, Solomon Owusu, Neil Foster-McGregor, and Adam Szirmai, "Structural Change, Productivity Growth and Labour Market Turbulence in Sub-Saharan Africa," *Journal of African Economies*, 2022.

20 Kruse, Hagen, Emmanuel Mensah, Kunal Sen, and Gaaitzen de Vries, "A manufacturing (re) naissance? Industrialization in the developing world," *IMF Economic Review*, 2022, pp. 1– 35.

21 Tina Hahn & Georgeta Vidican Auktor (2018). *Industrial Policy in Morocco and its Potential Contribution to a New Social Contract*. German Development Institute.

22 Mohamed Karim, Khalid Sobhi, Mohamed Moussaoui, Othmane Erguigue (2021). *Industrial Policy and Promising Niches in Morocco. A Quantitative Analysis.. Journal of Economics and Public Finance*.

23 Aicha El Alaoui & Abdeslam Boudhar. *Classification des secteurs créateurs d'emplois au Maroc : Analyse du multiplicateur d'emploi par le modèle input-output*. 2014.

24 Karim el Mokri (2016). *La stratégie industrielle 2014- 2020 du Maroc et ses implications potentielles sur le processus de transformation structurelle*. Policy center for the new South.

25 Gladys López-Acevedo, G. Betcherman, Ayache Khellaf, Vasco Molini (2021). *Morocco's Jobs Landscape: Identifying Constraints to an Inclusive Labor Market*.

26 Ayache Khellaf & Aomar Ibourk (2018). *Etudes et analyses de l'OFE-DT no 3. Impact des politiques publiques sur l'emploi au Maroc : Analyse en équilibre général calculable*.

27 Rodrik, Dani. 2015. "Premature Deindustrialization." *Institute for Advanced Study Working Paper 107*, Institute for Advanced Study, Princeton.

28 Dadush, Uri. 2015. "Is Manufacturing Still a Key to Growth?" *Policy Center for the New South Policy Paper 15/07*.

manufacturier dans le monde, Ait Ali et Dadush²⁹ (2019) ont observé que l'industrie manufacturière n'a fourni qu'environ 10% des nouveaux emplois nécessaires pour compenser les pertes d'emplois dans l'agriculture et la croissance de la population active. La grande majorité de la création nette d'emplois dans l'industrie manufacturière a eu lieu en Chine, alors que la plupart des pays (en développement ou développés) ont vu l'emploi manufacturier diminuer en tant que part de l'emploi total, et plusieurs, y compris presque tous les pays avancés, ont vu une baisse absolue de l'emploi dans l'industrie manufacturière.

De même, mettant l'accent sur le lien entre l'industrie manufacturière, l'emploi et la transformation structurelle, El Abbassi & Sahel³⁰ (2023) indiquent que la productivité manufacturière a augmenté significativement à partir de 2010, attribuant une part de ce résultat à l'adoption du Programme Emergence en 2009, suivi du PAI en 2014. Cependant, malgré ces progrès, l'emploi dans ce secteur n'a pas augmenté de manière significative.

Les auteurs montrent également que l'industrie et l'agriculture présentent des écarts négatifs en raison de leur vulnérabilité au commerce extérieur et aux chocs extérieurs malgré l'émergence des industries automobile et aéronautique.

Ainsi, la faible contribution du secteur manufacturier à la fois à la valeur ajoutée et à l'emploi peut également être attribuée à sa faible diversification au Maroc. Il s'oriente principalement vers des industries nécessitant une main-d'œuvre peu qualifiée ou reposant sur l'exploitation des ressources naturelles (Achy *et al.*³¹, 2013).

Par ailleurs, l'industrie automobile a eu la même importance dans la littérature économique. Plusieurs études stipulent que ce secteur est suffisamment important pour peser, à travers divers aspects, sur la croissance mondiale. Son chiffre d'affaires total est égal au volume de la sixième économie mondiale (Guzman³² *et al.*, 2021).

Dans ce contexte, Najib & Haddad³³ (2024) ont indiqué que le secteur automobile a connu une croissance exponentielle au cours de la période 2014-2019, permettant au Maroc de devenir le leader en Afrique en termes de construction et d'exportation d'automobiles. Les auteurs ont attribué la performance de ce secteur aux multiples efforts du gouvernement marocain, notamment au plan d'industrialisation accéléré qui se focalise particulièrement sur le développement de secteurs à forte valeur comme l'automobile.

29 Ait Ali, Abdelaziz, and Uri Dadush. 2019. "Manufacturing Employment, International Trade and China." Policy Center for the New South Research Paper 19/04, Policy Center for the New South, Morocco.

30 Structural transformation in Morocco: Rethinking Sectoral Policies. Idriss El Abbassi,1 and Wissal Sahel. Mohammed V University of Rabat – Morocco. August 31, 2023.

31 Achy, Lahcen et al., "Structural transformation and industrial policy in Morocco," in "Economic Research Forum Working paper" number 796 2013.

32 Guzman, G. M.; Carrillo, E. P. M.; Castro, S. Y. P. Green supply chain management and firm performance in the automotive industry. Cuadernos de Administración, 34, 1–17, 2021.

33 The Automotive Sector in Morocco: An Input-Output Structural Decomposition Analysis1 Ilham Najib and Eduardo A. Haddad. OCP Policy center (2024).

Pour sa part, Védie³⁴, 2020 indique que, sur la base des mécanismes, d'outils et de ressources nécessaires mises en place par le pays pour accélérer l'industrialisation de son économie et améliorer l'intégration de son industrie automobile, le Royaume a su fournir, en ces dernières années, une main d'œuvre existante, une offre logistique de haut niveau et une proximité avec les grands marchés, ce qui a incité des constructeurs automobiles de renommée mondiale à s'implanter au Maroc, notamment Renault à Tanger, PSA à Kénitra et le constructeur chinois BYD (Build Your Dream) Auto Industry. De même, les fabricants chinois de batteries automobiles Hailiang et Shinzoom viennent de confirmer, en juin 2024, qu'ils installeront deux usines distinctes au Maroc. En fait, le groupe chinois BTR investira un total de 277 millions d'euros dans une usine de cathodes au Maroc.

L'auteur a, toutefois, souligné la dépendance du secteur à l'égard des importations, notant que le défi de la politique sectorielle est d'approfondir le niveau d'intégration locale, ce qui signifie compléter la chaîne d'approvisionnement localement pour réduire le contenu en importations des produits exportés.

1.3 Aperçu sur le marché de travail, l'emploi et le secteur industriel au Maroc

De 2000 à 2019, le Maroc a enregistré une forte progression économique, avec une croissance annuelle du produit intérieur brut (PIB) de 4,2% en moyenne. Le pourcentage de la population vivant sous le seuil de pauvreté est passé de 15,3% en 2001 à 4,8% en 2014. Toutefois, la croissance du PIB par habitant s'est ralentie, particulièrement après la crise financière mondiale de 2008. Cette situation est attribuable à un ralentissement économique en Europe, notamment en France, en Espagne et en Italie, les principaux partenaires commerciaux du Maroc (Haut-Commissariat au Plan, HCP).

En dépit de certaines améliorations, la situation générale au sein du marché de travail marocain reste alarmante. Le taux d'inactivité de la main-d'œuvre marocaine, déjà élevé, a connu une nouvelle augmentation au cours des deux dernières décennies. Ce groupe représentait environ 9 millions de Marocains en 2000 pour atteindre près de 14,3 millions d'individus en 2019.

Entre 2000 et 2019, la part des inactifs dans la population en âge de travailler est passée de 47% à 54%, avec une baisse correspondante de la population active de 53% à 46%, selon le HCP. De même, près de 40% de la population active n'ont aucun diplôme, 36% ont un niveau moyen et près de 25% sont titulaire d'un diplôme de niveau supérieur.

Ainsi, comparativement à d'autres pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA), le Maroc a connu un taux de chômage relativement faible, oscillant entre 13% et 9%, ce qui correspond à 1,4 million de personnes en 2000 et 1,1 million en 2019. Ce chômage relativement faible et stable s'explique également par un taux d'inactivité élevé et croissant.

En effet, entre 2000 et 2014³⁵, le taux chômage, au Maroc a enregistré une baisse tendancielle profitant à toutes les catégories d'actifs. Il est passé de 13,4% à 9,9% au niveau

34 Védie, H.-L. L'automobile : une filière marocaine stratégique, leader du secteur en Afrique. Policy Center For The New South, 2020.

35 HCP. Note sur la situation du marché de travail 2000-2014.

national, de 21,4% à 14,8% en milieu urbain et de 5% à 4,2% en milieu rural où prédomine plutôt le sous-emploi dont le taux a atteint, en 2014, 11,2% contre 9,5% en zones urbaines. De même, le taux de sous-emploi, est passé, durant la période 2000-2014, de 14,6% à 10,3%.

Par ailleurs, sur la même période, et avec une création annuelle moyenne de 129 mille postes d'emploi, le volume de l'emploi au Maroc est passé de 8,845 millions à 10,646 millions entre les années 2000 et 2014 (soit 1,801 million postes au total de la période). Le taux d'emploi, est, par contre, passé de 45,9% en 2005 à 43,3% en 2014.

En effet, l'économie marocaine continue à faire face à une croissance pauvre en emplois. Selon DEPF³⁶, l'élasticité croissance-emploi est relativement faible au Maroc, se situant à 0,3 au début des années 2000-2007 et avoisinant 0,2 pour la période 2008-2020 (12 550 emplois créés, en moyenne, pour chaque point de PIB durant la période 2008-2020 contre 32 264 emplois créés en 2000-2007).

Sur le volet qualitatif, l'emploi formel a augmenté dans les secteurs de l'agriculture, du commerce et du bâtiment, qui emploient généralement des hommes peu qualifiés. Il est également à noter que les petites entreprises opèrent principalement dans le secteur agricole, tandis que le secteur industriel est constitué de grandes entreprises.

Dans ce cadre, le rapport de la banque mondiale³⁷, 2021 souligne que l'emploi au Maroc demeure peu qualifié avec 62% des actifs occupés sans diplôme en 2014 contre 73,7% en 2000. Les détenteurs de diplôme niveau moyen³⁸ représentaient 26,6% et ceux de niveau supérieur³⁹ 11,4% (contre respectivement 18,2% et 8,1% en 2000).

De plus, seuls 20,5% en 2014 (35,2% en milieu urbain et 5,6% en milieu rural) bénéficient d'une couverture médicale contre 13,1% en 2000 (26,1% en milieu urbain et 2% en milieu rural). Pour les salariés, cette proportion a atteint 41,8% en 2014 contre 33,2% en 2000. Elle a enregistré 50,4% en milieu urbain et 18,4% en milieu rural contre respectivement 40,7% et 10,1% en 2000.

Seul environ un salarié sur 3 (36,5% contre 31,8% en 2000), au niveau national, travaille avec contrat. Une situation qui s'aggrave davantage dans les secteurs de l'agriculture et du BTP où cette proportion atteint respectivement 7,5% et 7,4%.

De même, l'emploi irrégulier et saisonnier, qui représente environ 8% de l'emploi total au Maroc, a connu une recrudescence (hausse) depuis 2008 (crise économique et financière internationale). Par conséquent, plus de 5 emplois sur dix créés au cours de la période, soit 53,9%, sont des emplois saisonniers ou occasionnels.

En effet, le développement économique au Maroc ne s'est pas traduit par un nombre suffisant d'emplois à haute productivité capable d'absorber l'ensemble de la main-d'œuvre marocaine. Ce faible taux de création d'emplois à

la faveur de la croissance économique marocaine peut être attribué à la dépendance à l'égard des secteurs à forte intensité de capital, à la faiblesse des progrès en matière d'efficacité et à la faible mise à niveau des secteurs économiques.

Selon le HCP, les emplois par secteur n'ont évolué que très lentement, que ce soit à l'échelle nationale ou régionale. À l'échelle nationale, alors que l'emploi dans l'agriculture est passé d'environ 40% en 2000 à 30% en 2019, les travailleurs se sont principalement orientés vers le secteur des services et, dans une moindre mesure, vers celui du bâtiment. En effet, la répartition sectorielle de la population active occupée au Maroc a connu des changements importants, caractérisés par une tertiarisation progressive de l'emploi et l'émergence de certains secteurs dynamiques, comme l'automobile et l'aéronautique.

L'industrie n'a pas réussi à fournir suffisamment d'emplois pour favoriser une réaffectation de la main-d'œuvre du secteur agricole vers le secteur industriel. Pourtant, même que le secteur de l'industrie au Maroc (y compris l'artisanat) n'occupe que 12% de la population active au Maroc, il a contribué à près de 26% du PIB du pays en 2019 (HCP)⁴⁰.

En gros, le profil d'emploi très diversifié du Maroc présente des défis importants pour la politique du travail. La structure économique du pays comporte plusieurs grandes entreprises formelles, des emplois indépendants, du travail domestique ainsi que des tâches familiales non rémunérées.

En mettant l'accent sur le secteur industriel, il est à noter qu'au cours des deux dernières décennies, le secteur industriel marocain a continué d'occuper la première place à la tête des secteurs de l'économie nationale, en termes de poids dans le PIB, oscillant entre 16% et 17% entre 1998 et 2018, devant l'agriculture et l'immobilier.

En termes d'emplois nets, le secteur industriel a été le troisième pourvoyeur d'emplois dans l'économie marocaine en 2019, après les services et l'agriculture. Selon le HCP⁴¹, le secteur des services a employé 4 927 000 personnes (44,9%) en 2019, suivi de l'agriculture, forêt et pêche avec 3 568 000 personnes ou 32,5%. Pour sa part, le secteur de l'industrie y compris l'artisanat a recruté 1 317 000 personnes ou 12%, devançant ainsi les BTP avec 1 148 000 personnes employées ou 10,5%.

Près des deux-tiers (65,7%) des actifs occupés citadins exercent dans le secteur des services et 17,5% dans l'industrie y compris l'artisanat, alors qu'en milieu rural, environ 7 actifs occupés sur 10 (69,4%) exercent dans le secteur de l'agriculture, forêt et pêche.

D'une manière générale, le secteur industriel (avec toutes ses composantes : exploitation minière, fabrication, services publics et construction) est resté stable entre 1960 et 2018, sauf pendant la période 1975-1980, où il a augmenté en raison de l'expansion du secteur de la construction, dans un contexte marqué par un fort processus de tertiarisation (El Abbassi & Sahel, 2023).

Ainsi, le secteur de l'industrie, qui comprend l'industrie manufacturière et l'industrie, emploie moins de personnes que les autres secteurs. Selon les auteurs, le secteur des services absorbe la majeure partie de l'emploi agricole. La part de l'emploi dans les services a dépassé celle de la diminution de l'agriculture depuis 2010. En revanche, bien

36 Les déterminants du sous-emploi au Maroc. Policy Brief, DEPF. Juillet 2022.

37 Paysage de l'emploi au Maroc. Recenser les obstacles à un marché du travail inclusif. Rapport 2021. Banque Mondiale et Haut-Commissariat au Plan (HCP).

38 Les diplômés de niveau moyen regroupent les certificats de l'enseignement primaire, ceux du secondaire collégial et les diplômés de qualification ou de spécialisation professionnelle.

39 Les diplômés de niveau supérieur regroupent les baccalauréats, les diplômés de techniciens ou de techniciens spécialisés et les diplômés d'enseignement supérieur (facultés, grandes écoles et instituts).

40 HCP, Chiffres clés, 2019.

41 Note d'information relative aux principaux indicateurs du marché du travail en 2019. HCP

que la part de l'emploi agricole ait diminué, passant de 68,7% en 1960 à 32,7% en 2018, elle constitue toujours une part substantielle de la main-d'œuvre nationale.

Enfin, une part importante de la main-d'œuvre du secteur des services est centralisée dans le commerce, l'administration publique et les transports. Étant donné que le commerce et le transport ne nécessitent pas de compétences techniques élevées, ce sont donc les secteurs les plus appropriés pour absorber la main-d'œuvre non qualifiée de l'agriculture. Par ailleurs, le secteur agricole au Maroc est particulièrement vulnérable aux chocs climatiques, ce qui justifie la volatilité de sa valeur ajoutée, et c'est un secteur qui requiert peu de compétences.

2. Evaluation d'impact du Plan d'Accélération Industrielle (PAI) sur l'emploi au Maroc

Pour soutenir le PAI à créer une nouvelle dynamique pour les investissements dans les principaux secteurs du pays, le gouvernement marocain a mis en place une aide financière d'environ 2% du PIB sur 6 ans et a offert un soutien ad hoc pour attirer les investisseurs étrangers dans de grands projets privés susceptibles de générer d'importantes externalités positives, comme par exemple le cas du projet d'installation d'une usine de la société Renault à Tanger qui a pour but de produire et d'exporter 400 000 voitures par an (Banque mondiale⁴², 2017).

Le PAI a également mis l'accent sur un certain nombre d'écosystèmes à savoir, l'industrie automobile, l'aéronautique, les industries du textile et du cuir, la chimie et parachimie, le poids lourds et carrosserie, les matériaux de construction et l'industrie pharmaceutique. La plupart de ces secteurs sont comptés parmi ceux les plus dynamiques du commerce mondial de marchandises, offrant ainsi un potentiel élevé pour le Maroc pour mieux s'intégrer aux chaînes de valeurs mondiales et permettant d'améliorer la performance globale du secteur.

D'où vient l'intérêt particulier que nous accordons à l'évaluation des implications dudit Programme sur l'emploi en particulier, et sur les performances du secteur en général en s'appuyant sur une analyse périodique comparative (avant et après mise en place du programme). L'objectif est d'identifier les potentiels implications du PAI sur la création de l'emploi en termes d'augmentation du nombre des postes et sur le développement de la qualité de l'emploi dans le secteur.

Toutefois, il est à noter que l'évaluation de l'impact se contentera sur la période 2014-2019, avec une comparaison aux années qui précèdent marquées par les deux programmes industriels Plan Emergence « 2005-2009 » et le PNEI « 2009-2015 ». L'année 2020 est exceptionnellement éliminée de l'étude vu l'impact de la pandémie de Covid-19 sur l'économie mondiale.

Pour répondre précisément à notre problématique d'analyse de l'impact du PAI sur l'emploi au Maroc de 2014 à 2019 sans données directement disponibles, on fait appel à une des méthodes alternatives (Analyse contrefactuelle, par proxy, documentaire ...).

La méthode qui semble la plus adaptée à notre cas, sur la base du contexte de l'étude est « l'analyse documentaire », qui se base sur une analyse détaillée des rapports, des publications gouvernementales ou sectorielles sur l'impact

du PAI. Ensuite, on s'appuiera sur un questionnaire détaillé afin de fournir une analyse désagrégée du profil de l'emploi industriel.

Autrement dit, la présente analyse s'appuiera sur une revue documentaire approfondie, incluant des rapports du ministère de l'Industrie, du HCP, des institutions nationales ainsi que des publications d'organismes internationaux (Banque Mondiale, ONUDI) et des études sectorielles. Ainsi, sur la base d'une réflexion théorique, nous allons essayer de simuler des résultats d'emploi sur la base d'une comparaison entre la situation avec et sans le PAI. Autrement dit, à travers cette méthode, on pourra comprendre la trajectoire de l'emploi industriel avant et estimer la part de l'emploi créé avec le PAI.

Lors de ces analyses, on fera également appel à une illustration documentaire par des multiplicateurs permettant de calculer les effets directs du PAI et indirect, notamment sur les investissements, l'emploi des jeunes ou encore sur la transformation structurelle.

Et de rappeler, dans ce cadre, que le PAI visait à accélérer le développement de l'industrie marocaine, notamment dans les secteurs stratégiques comme l'automobile, l'aéronautique, le textile et l'offshoring. L'objectif principal était la création de 500 000 emplois à l'horizon de 2020, avec un accent particulier sur la modernisation industrielle, l'attraction d'investissements étrangers et l'amélioration de la compétitivité.

Par ailleurs, pour ce qui est de l'analyse qualitative⁴³, qui vise à explorer l'évolution des compétences demandées, des conditions de travail et de l'intégration du capital humain local, on procède par approche d'étude de secteur, où nous allons diagnostiquer les sous-secteurs spécifiques où le PAI a été fortement mis en œuvre, notamment l'automobile et l'aéronautique, en prenant en compte l'évolution industrielle générale.

En ce qui concerne l'analyse désagrégée, où nous allons présenter l'évolution de l'emploi industriel, en tendance générale, par genre et selon le niveau d'éducation, l'approche du questionnaire est particulièrement adaptée pour notre problématique, car, en vue du manque de données micro et désagrégées, elle nous a permis de collecter des données détaillées et spécifiques à la réalité locale, ce qui nous a donné une « image micro » des résultats du PAI.

En gros, cette combinaison d'approches, nous a permis de dégager des estimations robustes tout en s'appuyant sur des raisonnements économiques solides. Il est à noter que les consultations d'experts et les entretiens⁴⁴ avec des responsables industriels (sur la base d'archive médiatique national), ont été également utilisées afin d'enrichir l'analyse des tendances générales.

2.1 Analyse de l'impact quantitatif du PAI sur l'emploi industriel au Maroc

Jusqu'en 1990, le secteur industriel était caractérisé par une

43 Dans ce cas, nous avons procédé à des Focus-Groups, en organisant des discussions avec des groupes d'acteurs concernés pour explorer les impacts ressentis sur l'emploi, y compris les compétences nécessaires, les salaires et les conditions de travail.

44 Il s'agit des entretiens semi-structurés avec des parties prenantes clés (économistes, experts, responsables politiques, syndicats...) qui ont pour but d'accueillir des perceptions sur l'impact du PAI en termes de création ou de transformation de l'emploi.

42 World Bank Group (2017). Morocco by 2040. To invest in the immaterial capital to accelerate economic emergence.

forte concentration sur les industries traditionnelles. Aujourd'hui, il se caractérise par une dualité entre des secteurs traditionnels et de nouvelles spécialisations en émergence comme l'automobile et l'aéronautique, l'agro-alimentaire, la métallurgie et l'industrie pharmaceutique. Ainsi, avec la mise en œuvre du Plan d'Accélération Industrielle, 2014-2020, le secteur industriel a pu être dynamisé. Par exemple, ce plan a réussi à attirer plusieurs groupes industriels de premier plan et a contribué à l'amélioration de la qualité des produits. En 2017, la part des exportations à contenu technologique assez élevé représentait 55%, soit 17 points de pourcentage de plus qu'en 2007 (ministère de tutelle).

On procède alors à l'analyse de l'évolution du nombre de postes créés annuellement par le secteur industriel durant la période du PAI, en comparaison avec les deux périodes précédentes, soit entre 2005 et 2013, sur la base des données issues des notes annuelles sur la situation du marché de l'emploi marocain (HCP).

Table 1: Evolution de l'emploi industriel entre 2005 et 2013

	PE				PNEI ⁴⁵				
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Création annuelle	-22 000	22 000	54 000	28 000	-39 700	0	-31 000	-28 000	5000
Emplois dans l'industrie	19,51	20,29	20,55	21,04	21,20	21,48	21,85	21,38	21,64

Source : élaboré par nos propres soins⁴⁶

Table 2: Evolution de l'emploi industriel pendant la période 2014-2019

	Plan d'Accélération Industrielle (PAI)					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Création annuelle	-37 000	15 000	8000	7000	13 000	17 000
Emplois dans l'industrie (% du total des emplois)	21,87	22,26	22,25	22,65	22,87	23,09

Source : élaboré par nos propres soins

Sur la base de ces données d'évolution de l'emploi dans le secteur industriel marocain, nous observons que, durant la période coïncidant avec le PAI, le secteur industriel a généralement engendré des créations positives de l'emploi, allant de 7000 à 17 000 postes par an, soit le nombre le plus élevé enregistré en 2019, à l'exception de 2014, qui a été caractérisée par une forte perte d'emploi, soit 37 000 postes. En effet, la situation de l'emploi en 2014 est exceptionnelle en raison de la poursuite des effets de la situation économique dégradée qu'a connu le Maroc en 2012, dans un contexte marqué par une baisse de l'emploi, une chute de l'économie mondiale, globalement, en raison de la crise des dettes souveraines, en particulier dans la zone euro, et une forte progression du chômage ainsi qu'une baisse des investissements et des échanges qui a conduit à un recul de la croissance.

Par conséquent, le Maroc, à l'instar de tous les pays, a été fortement impacté par ce contexte incertain et a connu une croissance économique de 3% uniquement en 2012, soit une

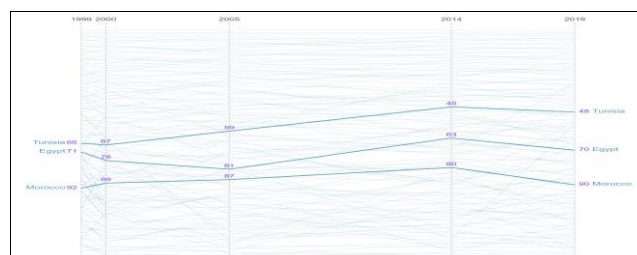
diminution remarquable comparativement au taux de 5% enregistré en 2011 (HCP).

Dans cette période, l'économie marocaine avait également connu une baisse de la production agricole en raison du faible taux de précipitations, une aggravation des déficits macroéconomiques avec notamment un déficit budgétaire de 7% du PIB et un déficit courant de 10% du PIB, à cause des effets conjugués du renchérissement du baril de pétrole et des biens de consommation ainsi que la faible compétitivité des exportations, la baisse des recettes touristiques et la chute des rapatriements des marocains résidant à l'étranger. Le PAI a été mis en place, alors, dans un contexte marqué par une stagnation des effets des plans dans les trois années 2012, 2013 et 2014. Une période durant laquelle d'autres indicateurs industriels, comme la production, les exportations ou encore le chiffre d'affaires industriel, ont aussi connu des stagnations ou ont même enregistré des baisses. Cette stagnation peut être également expliquée par l'essoufflement des effets des deux plans mis en place par le gouvernement marocain (PE et PNEI) ainsi que par la persistance des effets de la crise de 2008 chez les principaux partenaires commerciaux du Maroc de la zone euro.

De plus, en dépit du dynamisme de certains services, l'insuffisance du développement du secteur industriel marocain dans des branches et produits à forte valeur ajoutée et à contenu technologique constituait un sérieux facteur de blocage et freine le positionnement du pays dans les industries les plus sophistiquées (El Mokri, 2016)⁴⁷.

Ce constat est également reflété par le classement du Maroc selon l'indicateur de complexité économique (ECI), où le Royaume occupe la 78ème place sur 124 pays en 2014. Selon cet indicateur, le Maroc se positionne dans la classe de complexité intermédiaire et se place ainsi derrière plusieurs pays en voie de développement, y compris dans la région MENA (Tunisie, Egypte, etc.). En 2019, le Maroc a occupé la 90ème place mais est resté toujours derrière plusieurs pays.

Illustration 1 : Indicateur de complexité économique 2000-2019



Source : Atlas Country & Product Complexity Rankings

En observant l'évolution de l'espace-produit du Maroc entre 1995 et 2014, il ressort que la structure des exportations marocaines a connu des changements modérés en termes de sophistication, puisque le pays se positionne essentiellement dans des produits à faible complexité, tels que le textile et l'agro-alimentaire, alors que sa présence au niveau des produits à fort contenu technologique reste insuffisante.

45 Ce programme s'étale jusqu'à 2015. Pour éviter les effets combinés, on considère la date de début du nouveau (PAI) comme l'année de fin du plan en cours.

46 Les données sont issues des notes annuelles sur la situation du marché de l'emploi (HCP) allant de 2005 jusqu'à 2019 & de la banque mondiale (World Bank data base).

47 La stratégie industrielle 2014- 2020 du Maroc et ses implications potentielles sur le processus de transformation structurelle. Karim EL Mokri. Policy center for the new South; 2016.

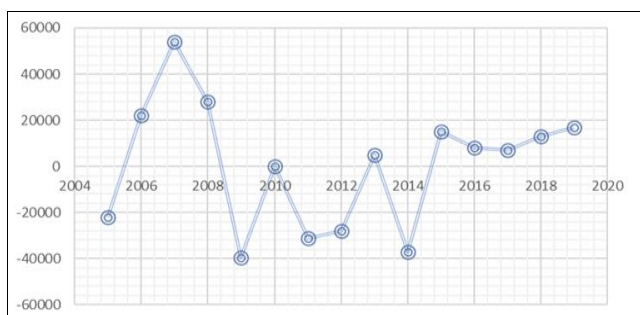
Ceci dit que jusqu'à 2014, le Maroc n'a pas réussi à satisfaire pleinement certaines conditions, telles que l'accès au financement, la problématique du foncier ainsi que les lourdeurs administratives et procédurales qui impactent directement le climat des affaires. Ces limites sont aussi accompagnées par l'absence d'une formation de qualité adaptée aux nouveaux métiers mondiaux du Maroc.

D'autre part, le poids de l'industrie a, de son côté, connu une baisse surtout en milieu urbain. Sa part dans l'emploi total est passée, entre 2000 et 2014, de 13,2% à 11,1%. Cette proportion a reculé de 4,7% à 4,1% en milieu rural alors qu'en milieu urbain, elle est passée de 23,1% à 17,9%.

La baisse s'explique par les transformations profondes qu'a connues le tissu industriel marocain notamment, le recul du poids des activités traditionnelles suite à la modernisation du mode de production de certaines activités et à l'émergence de nouvelles industries de forte valeur ajoutée (utilisant plus de capital et moins de mains d'œuvre).

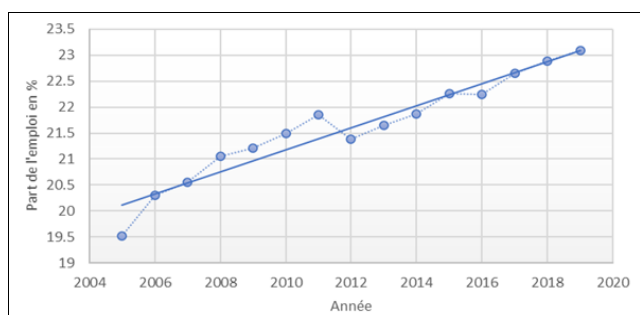
En effet, la part de la création industrielle dans la création totale annuelle de l'emploi, englobant l'ensemble des secteurs de l'agriculture, BTP, Industrie, et service, a suivi une tendance à la hausse observée depuis 2016 (Graphique 2 – Ligne de tendance). L'emploi dans le secteur de l'industrie a représenté plus de 23% de l'emploi total au Maroc en 2019.

Graphique 1 : Evolution de la création industrielle annuelle de l'emploi 2005-2019



Source: élaboré par nos propres soins; Base HCP

Graphique 2 : Evolution de la part (en %) de l'emploi industriel dans l'emploi total



Source: élaboré par nos propres soins; Base BM

En effet, à partir de 2014, l'économie marocaine a connu une relative accélération du rythme de sophistication des exportations avec une diversification progressive vers des secteurs plus complexes tels que l'automobile et l'aéronautique, grâce notamment à l'intérêt particulier porté par le PAI à quelques nouveaux secteurs, (El Mokri, 2016). Ainsi, le secteur industriel n'a commencé de contribuer positivement à la création, en moyenne annuelle périodique,

de l'emploi qu'à partir de 2015. Durant les années du PE et du PNEI, le secteur enregistrait, généralement, des pertes importantes en matière de l'emploi, à l'exception des années 2006, 2007 et 2008 qui ont été significativement créatrices d'emploi avec une moyenne de 34 000 postes uniquement en trois ans. Ensuite, à partir de 2009, et suite à la crise financière mondiale, le secteur a connu une destruction en termes d'emploi. Les années 2009 et 2011 ont enregistré les pertes les plus significatives de 39 700 et 31 000 postes, respectivement. L'année 2010 a, quant à elle, connu une stagnation.

Nous pouvons dire, qu'en général, sur la période 2008-2014, l'industrie a faiblement contribué à la croissance de l'économie marocaine. Une situation révélatrice d'un processus de destruction créatrice inachevé, puisque même les créations d'emploi dans les nouveaux secteurs n'arrivent pas à compenser les pertes observées dans les secteurs classiques.

Cependant, il est à rappeler que les résultats observés au niveau du secteur industriel ne peuvent pas être attribués totalement aux effets seuls du PAI, mais également aux événements économiques phares marquant l'économie durant cette période ainsi qu'au contexte économique externe. Il s'agit par exemple de l'implantation de Renault à Tanger en février 2012, avec pour but de booster le secteur automobile qui est devenu dans moins de 10 ans le fer de lance de la politique industrielle représentant 6,5% des IDE globaux et 45% des IDE industriels en 2013. En 2014 les exportations de cette industrie ont dépassé le cap des 40 milliards de DH contre 12,7 MMDH en 2007 hissant ainsi le secteur au 1er rang des activités à l'export devant l'agro-industrie et les phosphates, selon les données repris par les médias à propos des évaluations du secteur par le ministère de tutelle. L'implantation de l'usine Peugeot (PSA) à Kenitra en juin 2019 avait, quant à elle, pour objectif de créer 200 000 véhicules et générer 4 000 emplois.

Par ailleurs, ce tableau résume la création et la part moyennes durant les deux périodes, avant et après la mise en place du Programme d'accélération industrielle.

Table 3: Une analyse comparative périodique de l'emploi industriel

	PE et PNEI (2005-2013)	PAI (2014-2019)
Création annuelle moyenne	-1300	3833
Part moyenne de l'emploi dans l'industrie	20,99	22,49

Source: Calculé par nos propres soins; Base : HCP

En gros, la période qui coïncide avec le PAI a pu contribuer positivement à la création davantage d'emploi, en maintenant une tendance moyenne positive (Graphique 1) avec une création nette de 3833 en moyen par an. Cependant, la période 2005-2013, durant les programmes PE et PNEI, a été caractérisée par une perte annuelle moyenne de 1300 postes.

Nous pouvons, par conséquent, déduire que ce résultat affirme l'hypothèse de l'impact positif du PAI sur la création de l'emploi en termes quantitatif présentée dans la littérature, stipulant que durant la période où l'industrie marocaine a été rehaussée par le PAI et ses instruments, le secteur a pu être dynamisé.

La part moyenne de l'emploi dans l'industrie en % de l'emploi total confirme, quant à elle, le même résultat avec

sa tendance à la hausse maintenue, même si elle est légère, et avec ses taux supérieurs (22,49%) durant la période du PAI, comparativement à la moyenne de la période 2005-2013, soit 20,99%.

Pourtant, il est à préciser que le nombre moyen des postes d'emplois créé annuellement par le secteur de l'industrie est généralement un solde entre des créations moyennes de quelques industries, comme la branche des industries alimentaires et l'industrie automobile et d'autre part, les pertes annuelles moyennes des postes par d'autres branches comme le textile, bonneterie et habillement. C'est pour cette raison que, malgré que le secteur contribue dans la création de l'emploi, la part de l'emploi dans le secteur peut parfois enregistrer une tendance à la baisse ou maintenait une tendance stable.

Par exemple, à titre de comparaison sectorielle, en 2016 le secteur industriel a pu créer 8000 postes, avec une création totale de 74 000 postes entre les services et BTP, alors que l'agriculture avait perdu 119 000 durant la même année, ce qui a ramené le total de l'emploi en 2016 à une perte annuelle globale de 37 000. De même, en 2019, le secteur de l'industrie a contribué positivement dans la création totale de l'emploi par 17 000 postes, alors que le secteur de l'agriculture a connu une forte perte de 146 000 postes, soit substituée par une création record du secteur des services (267 000).

En outre, il est intéressant de noter que selon les diagnostics d'évaluation d'état du PAI menés par le ministère de l'industrie, le PAI a, pu créer 400 000 nouveaux emplois bruts en 5 ans, ledit chiffre ne prend pas en considération les destructions d'emplois opérées chaque année. De même, à fin 2019, les chiffres de la CNSS indiquent que le PAI a permis la création de 504 954 emplois industriels, soit plus que l'objectif initial (le programme ciblait 500 000 emplois entre 2014 et 2020). Dans le détail, 82% de ces nouveaux postes créés sont portés par 4 secteurs, à savoir l'automobile, le textile, l'agro-industrie et l'offshoring.

Cependant, sur la base des données de notre analyse, issue du Haut-Commissariat au Plan (HCP), le total des postes créé durant cette période n'est que de 60 000 postes. Ce qui indique une situation problématique de données⁴⁸. En effet, au Maroc, l'écart en termes de chiffres est décelé pour quelques exercices, notamment 2015, 2016 et 2017. Par exemple, le ministère de tutelle avançait une création nette de 82 736 emplois entre 2015-2017, alors que le HCP annonce une création nette de 30 000 durant la même période. Une grande différence qui suscite du doute quant à la création nette réelle.

Néanmoins, si les emplois créés sont nets des destructions, cela aurait dû avoir un impact significatif sur le taux de chômage, or, ce dernier est resté inchangé aux alentours de 9,5% durant toute la période dudit programme. Ce qui affirme également que les postes créés n'ont pas été suffisants pour combler le total des pertes enregistrées, que ce soit dans le secteur industriel même ou d'autres secteurs.

En effet, le taux de chômage au Maroc n'a pas beaucoup changé durant cette même période, passant uniquement de 9,70% en 2014 à 9,24% en 2019 (Tableau 4), ce qui indique que le PAI n'a pas eu un effet multiplicateur remarquable sur l'économie et son impact ne s'est pas significativement

propagé vers d'autres agrégats ou au-delà de l'emploi industriel. Ce qui confirme, encore une fois, que cette création est forcément accompagnée par des pertes importantes dans le même secteur ou au sein d'autres secteurs économiques (agriculture, service...).

A titre d'observation, le tableau ci-dessous présente l'évolution de quelques indicateurs du marché de travail marocain, pendant les trois périodes de notre analyse, tout en notant qu'évidemment l'effet n'est pas direct.

Table 4: Evolution des indicateurs du marché de travail marocain (en %)

	PAI						Moyenne 2014-2019	PE & PNEI Moyenne 2005-2013
	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Taux de chômage	9,9	9,7	9,9	10,2	9,5	9,2	9,73	9,48
Taux d'emploi	43,3	42,8	42,3	41,9	41,7	41,6	42,26	45,23
Taux d'activité	48	47,4	47	46,7	46	45,8	46,81	49,97

Source : élaboré par nos propres soins; Base HCP

Avant la mise en place du PAI, soit entre 2000 à 2014, le marché de travail marocain se caractérisait, en général, par une baisse tendancielle des taux d'activité et d'emploi, une précarité de l'emploi et une disparité de la répartition spatiale et sectorielle (HCP)⁴⁹.

La population active a connu un accroissement continu à raison de 115 mille nouveaux actifs annuellement, passant de 10,213 en 2000 à 11,813 millions d'actifs à fin 2014. Le taux d'activité (national) est passé de 53,1% en 2000 à 48% en 2014 et le poids des jeunes âgés de 15 à 24 dans la population active a reculé de 10,1 points, passant de 27,2% en 2000 à 17,1% en 2014.

Au cours de la période 2014-2019, le taux moyen de chômage a, toutefois, enregistré une hausse très légère, soit 9,73% contre une moyenne de 9,48% durant la période 2005-2013. De plus, les taux moyens de l'emploi et d'activité ont été même inférieurs durant la période du PAI, comparativement à la période qui précède le programme. Une situation qui indique que l'impact des stratégies industrielles reste restreint à plusieurs autres facteurs qui limite le contexte économique du pays. L'effet n'est pas directement ressenti sur les agrégats économiques majeurs, comme le chômage ou l'emploi total.

Sur un autre axe, il est à noter que les IDE vers l'industrie ont été multipliés par 6 durant la période 2010-2019 et le pays a connu une montée en puissance de certaines activités industrielles telles que l'automobile et l'aéronautique (Ministère de tutelle).

En outre, le PAI a également pu créer 54 systèmes industriels répartis en 14 pôles en partenariat avec 32 associations et universités professionnelles dans divers secteurs, à savoir l'automobile, le textile, l'aéronautique, l'industrie des matériaux de construction, l'industrie métallurgique et mécanique, l'offshoring, l'industrie pharmaceutique, l'agroalimentaire et le phosphate (Bilan d'évaluation du ministère de tutelle).

- Valeur ajoutée industrielle et transformation structurelle

Dans la littérature, une des idées maîtresses de l'économie

48 Une problématique abordée par plusieurs études, Voir par exemple, les résultats de l'étude « Evaluation des politiques industrielles au Maroc », Chebab.I, 2022.

49 Haut-Commissariat au Plan. Note sur le marché du travail au Maroc entre 2000 et 2014.

du développement est que lorsque la main-d'œuvre et les autres intrants productifs passent des secteurs à faible productivité aux secteurs à forte productivité, la productivité et les revenus globaux augmentent et des emplois de qualité sont créés (McMillan, Rodrik et Verduzco-Gallo⁵⁰ 2014).

Merotto, Weber et Aterido⁵¹ 2018 confirment de leur part que la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité dépend de changements structurels, notamment d'une réaffectation de la main-d'œuvre dans des activités moins productives vers des activités plus productives.

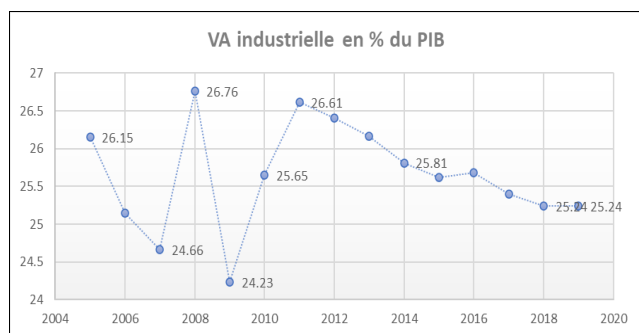
Dans ce cadre, et afin d'analyser l'évolution de la production et la consommation intermédiaire du secteur industriel, on fait état de la valeur ajoutée industrielle (Graphique 3).

Selon les données de la banque mondiale, l'évolution moyenne de la valeur ajoutée industrielle est restée inchangée durant la période de tous les plans sectoriels comparativement à la période d'avant, soit 1995-2004. En effet, l'évolution de la VA industrielle entre 1995- 2004 était de 3,6%, alors qu'elle est de 3,8% pendant la période de 2005-2019 marquée par les trois stratégies industrielles. Ce qui implique que l'ensemble des stratégies n'avaient pas un effet très significatif sur l'industrie en termes de valeur ajoutée.

La valeur ajoutée industrielle oscillait aux alentours de 26% du PIB entre 1990 et 2004 et est restée inchangée entre 2005-2020. En moyenne, la VA de l'industrie en % du PIB était de 25,75% durant la période 2005-2014 et de 25,49% entre 2014-2019 (banque mondiale).

Cette stagnation évolutive de la valeur ajoutée industrielle malgré l'évolution de la production, du chiffre d'affaires et des exportations industrielles, peut être expliquée à travers la décomposition de VA qui est égale à la production moins la consommation intermédiaire ($VA = Pdt - CI$). Il est à souligner que même si la production industrielle a augmenté, elle a été accompagnée par une hausse de la consommation intermédiaire, à travers une hausse des importations industrielles pour la production des produits finis industriels, particulièrement les intrants les plus sophistiqués.

Graphique 3 : Evolution de la valeur ajoutée de l'industrie en % du PIB pendant la période 2005-2019

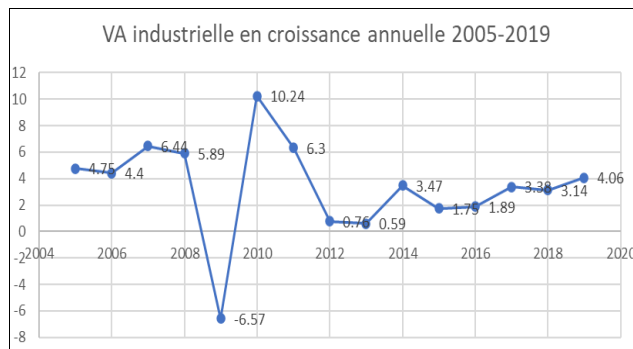


Source : élaboré par nos propres soins; Base BM

50 McMillan, Margaret, Dani Rodrik, et Inigo Verduzco-Gallo. 2014. "Globalization, Structural Change, and Productivity Growth with an Update on Africa." *World Development* 32-11 :63.

51 Merotto, D., M. Weber, and R. Aterido. 2018. "Pathways to Better Jobs in IDA Countries: Findings from Jobs Diagnostics." World Bank, Washington, DC. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/30594/10986>.

Graphique 4 : Evolution de la valeur ajoutée industrielle en croissance annuelle entre 2005 et 2019



Source : élaboré par nos propres soins; Base BM

En croissance annuelle, la VA de l'industrie a connu plusieurs fluctuations pendant la période allant de 2005 à 2019 (Graphique 4). L'année 2009 a été particulièrement marquée par une baisse record de la VA avec une croissance négative de 6,57 due principalement aux effets de la crise de 2008. Ensuite, en 2010, la VA a repris sa tendance haussière pour atteindre une croissance record de 10,24 mais cette situation n'a pas trop duré et la VA a perdu son rythme pour baisser jusqu'à 0,59 en 2013.

Le rythme à la hausse n'a été repris qu'à partir de 2014, où la croissance de la VA industrielle a connu une évolution positive encore une fois pour atteindre 3,47 en 2014 et terminer par une croissance de 4,06 en 2019, soit une croissance moyenne de presque 4% (3,95) durant la période qui coïncide avec le PAI, contre une croissance moyenne de 3,6 entre 2005 et 2013.

Au niveau agrégé, le changement structurel de l'économie marocaine a été lent. Entre 1980 et 2018, la part de l'Agriculture dans le PIB a diminué de 20% à 15%, celle de l'industrie est restée à 30% tandis que celle du secteur des services a augmenté pour atteindre 55%. Cependant, depuis 2000, les parts du PIB entre les trois secteurs sont restées presque constantes, avec uniquement des changements minimes en faveur des services et du secteur primaire et au détriment de l'industrie.

En effet, ce n'est que dans le secteur industriel que le Maroc semble s'aligner sur l'évolution des autres pays à revenu intermédiaire. La part de l'emploi industriel dans les pays à revenu intermédiaire est passée de 20,3% à 24,3% entre 1991 et 2019, alors que la part de l'emploi industriel au Maroc est passée de 20,3% à 21,6% (Rapport BM & HCP).

De plus, l'économie marocaine a pu, sur la base des initiatives stimulant la transformation structurelle, développer des secteurs à plus forte valeur ajoutée, susceptibles de diversifier la base d'exportation et de contribuer à la croissance et à la création d'emplois, comme notamment de l'automobile, l'aéronautique et l'électronique. Cependant, la part de l'industrie dans le PIB total a diminué de 4 points de pourcentage entre 2000 et 2018. L'une des conséquences de la désindustrialisation prématurée est que les possibilités de développement économique et de création d'emplois de qualité ont plus de chances de se trouver dans les services, en particulier dans les industries de services à forte valeur ajoutée.

Dans cet ordre d'idées, on rappelle les résultats du modèle agrégé d'El Abassi & Sahel 2023, sur la période 1998-2018 indiquant que le secteur de l'industrie a eu l'impact négatif le plus fort sur l'écart total, avec une diminution de -32,4%.

Cette tendance est, en effet, contraire à l'objectif d'une industrialisation réussie. Ceci dit que le changement technologique a généralement un impact négatif sur la déviation de l'industrie, à l'exception de quelques sous-périodes. Par conséquent, pour atteindre une croissance significative dans l'industrie, il est donc crucial de mettre en œuvre des technologies avancées, de réduire la dépendance à l'égard des importations et de promouvoir les exportations. Il est à préciser que même pendant la période du PAI (2015-2018), l'effet négatif du commerce sur le secteur industriel n'a pas été atténué. De même, la déviation était négative (-2), ce qui indique qu'en termes de transformation structurelle, l'industrie n'a contribué que négativement dans les changements avec les écarts négatifs les plus forts comparativement aux autres secteurs (agriculture et services).

En synthèse, la majorité des résultats indiquent que les travailleurs marocains ayant quitté le secteur agricole n'ont pas trouvé d'emplois dans le secteur industriel, mais se sont plutôt tournés vers le secteur des services, en occupant souvent des emplois informels. Par conséquent, le processus de transformation structurelle au Maroc est toujours entravé par plusieurs facteurs, ayant trait aux défaillances des marchés, à l'écart technologique, au manque de savoir-faire et de capital humain qualifié.

La faible spécialisation dans les branches à forte valeur ajoutée pouvant entraîner des effets majeurs sur toute l'économie, le faible niveau des produits à haute technologie et le manque de la cohérence entre les stratégies sectorielles en termes d'objectifs et d'axes d'intersection sont des facteurs qui hypothèquent la réalisation des objectifs des plans sectoriels et aggravent les défaillances du marché.

D'autre part, le manque des études au préalable et des évaluations concomitantes peut également être un facteur freinant la réalisation des objectifs du programme mis en place, particulièrement si les besoins du marché ne sont pas très bien définis, et c'est dans ce cadre que s'inscrit la question importante de l'adéquation formation-travail qui illustre et reflète l'aspect qualitatif de l'emploi au Maroc, et non pas uniquement la quantité créée.

Afin de remédier à ces handicaps, il est nécessaire de conduire une politique industrielle efficace qui devrait permettre d'encourager les investissements, privé particulièrement, vers des secteurs dynamiques et l'orienter vers des domaines plus complexes ayant par conséquent, des externalités positives sur l'ensemble de l'économie nationale, comme notamment le secteur automobile. De même, la formation d'un capital humain qualifié ainsi que la promotion de l'entreprenariat est un élément causal pour améliorer productivité des investissements.

D'où vient notre intérêt d'analyse de la qualité de l'emploi créé par le secteur industriel pendant la période du PAI, en comparaison avec les autres programmes industriels. En ce qui suit, nous allons se focaliser sur la question de qualification de la main d'œuvre dans l'industrie et sur la contribution du secteur dans le développement des branches à forte valeur ajoutée permettant une transformation structurelle de l'industrie marocaine ?

2.2 Analyse de l'impact qualitatif du PAI sur l'emploi industriel au Maroc

Sur la base de la littérature et des observations générales, les créations d'emplois au Maroc sont toujours concentrées dans les secteurs où les gains de productivité sont faibles. Selon

les données du HCP, l'économie marocaine a généré environ 7,1 millions d'emplois en dehors de l'agriculture à la fin de l'année 2018. Plus du quart de ce nombre (2,8 millions) a été créé dans deux secteurs seulement : le bâtiment et le commerce.

L'économie nationale ne parvient donc pas à gagner significativement en efficacité malgré les réformes structurelles. Ceci peut être attribué à la faible efficacité des investissements, orientés généralement, vers les infrastructures, les secteurs des biens et services non échangeables ou dans l'immobilier au détriment des secteurs productifs. Ainsi, pour les investissements orientés vers les secteurs productifs, la faiblesse est principalement due à un manque de compétitivité du facteur travail par rapport aux concurrents du Maroc ainsi qu'à la faiblesse du capital humain (CESE⁵², 2019).

La progression lente de l'économie vers des domaines à plus grande valeur ajoutée a entravé la nécessaire évolution structurelle afin de générer une demande de main-d'œuvre qualifiée. La majorité des emplois à faible productivité au Maroc reposent toujours sur l'agriculture, qui représente la plupart des emplois familiaux non rémunérés, sans sécurité sociale ni couverture médicale.

De la même manière, malgré l'amélioration du processus de formalisation, la qualité globale des emplois au Maroc reste médiocre. Le marché du travail reste confronté à des défis tels que la précarité, la sécurité sociale, la qualité de l'éducation et l'intégration économique et sociale des divers groupes. De 2007 à 2019, la formalisation des travailleurs salariés a augmenté, sous l'impulsion du secteur privé, pourtant, près de 55% des travailleurs salariés sont encore informels (Banque mondiale & HCP⁵³).

La mauvaise qualité de l'enseignement et des compétences de la main-d'œuvre constitue également un sujet de préoccupation pour la qualité des emplois au Maroc. Bien que les niveaux d'éducation aient été améliorés, un tiers de la population est toujours analphabète. Les préoccupations concernant la qualité de l'enseignement sont également soulevées par la faible employabilité des personnes ayant suivi un enseignement postsecondaire et tertiaire. L'insuffisance des compétences diminue la rentabilité des investissements dans l'éducation.

Dans ce cadre, le HCP note qu'en 2018, plus des trois quarts des actifs en situation d'emploi n'avaient pas été scolarisés ou n'avaient suivi que des études primaires. Seuls 12% ont suivi un enseignement secondaire et 10% un enseignement postsecondaire. En 2019, les personnes ayant suivi des études postsecondaires représentaient 26% des chômeurs, une proportion bien plus élevée que cette même catégorie de personnes disposant d'un emploi (10%).

Les explications sont complexes et reflètent, au moins en partie, la création limitée d'emplois plus qualifiés. A cet égard, une analyse désagrégée de la composante emploi des branches industrielles au cours de la période du PAI nous permettra de confirmer ou de contredire l'hypothèse de l'impact positif dudit programme sur l'amélioration de la qualité de l'emploi au sein du pays, à travers notamment

52 Conseil Economique, Social et Environnemental. Rapport annuel 2019.

53 « Paysage de l'emploi au Maroc. Recenser les obstacles à un marché du travail inclusif ». Rapport 2021. Banque Mondiale et Haut-Commissariat au Plan (HCP).

l'émergence et le développement des secteurs à forte valeur ajoutée.

1) Diagnostic des sous-secteurs industriels

Selon les données de l'Atlas de la complexité économique de 2014⁵⁴, à l'exception des branches Textile et Cuir, la plupart des secteurs ciblés par le PAI appartiennent à des communautés de produits ayant un niveau de complexité supérieur à la moyenne du panier des produits effectivement exportés par le Maroc, qui est de l'ordre de 0,81.

Etant donné la relation empirique positive entre le niveau de complexité et la croissance économique, le Maroc pourrait bénéficier en termes de croissance en ciblant ces branches, à condition toutefois, de disposer de la capacité d'absorption nécessaire qui permettrait un meilleur taux d'intégration de la valeur ajoutée locale et une amélioration continue du positionnement du pays dans des phases de production les plus dynamiques et les plus complexes des chaînes de valeurs en question (El Mokri, 2016).

A partir de 2014 et à travers le PAI, accompagné d'autres mesures, le Royaume du Maroc a multiplié les efforts de développement des secteurs avec une plus forte valeur ajoutée, ce qui a permis au secteur industriel de se dynamiser. Selon la Direction des études et des prévisions financières (DEPF⁵⁵, 2020), l'évolution globale du secteur industriel recèle des évolutions disparates entre les différentes branches industrielles. Les contreperformances de la branche textile –habillement (101.845 emplois nets perdus sur la période 2008-2015) ont été compensés en partie par les bonnes performances de la branche « mécanique-métallurgique-électrique » et la branche « industrie alimentaire ».

En effet, le secteur du textile a été pendant longtemps considéré comme étant l'un des principaux secteurs de sous-traitance au Maroc, doté d'un savoir-faire important qui attire plusieurs donneurs d'ordre internationaux. Toutefois, au cours des années 2000, il a été fortement touché par la concurrence étrangère des pays émergents, notamment la Chine, après la fin des quotas sur les importations de textiles en 2005.

Il convient de souligner que parmi les activités couvertes par le PAI, on retrouve deux secteurs à faible ou moyen niveau de complexité et à main d'œuvre intense, à savoir le textile et le cuir. Le ciblage de ces deux secteurs à complexité faible ou intermédiaire peut être justifié dans le cas du Maroc par l'existence d'un chômage élevé parmi les jeunes, que généralement des secteurs tels que les services et les industries à forte intensité de main d'œuvre comme le Textile et Cuir peuvent contribuer à résorber (El Mokri, 2016⁵⁶). Néanmoins, selon le ministère de l'industrie, du commerce, de l'économie verte et numérique (MITGDE), ce secteur du textile et du cuir joue un rôle essentiel dans l'emploi national, représentant près de 27% de l'ensemble des emplois industriels.

Dans le même contexte, d'autres branches ont constitué de nouveaux relais de croissance pour le secteur industriel et

ont commencé à créer leurs propres écosystèmes. A ce niveau, il y a lieu de citer le cas de l'industrie pharmaceutique, dont les exportations ont enregistré un taux de croissance annuel moyen de 12% sur la période 2011-2018 (ministère de tutelle).

L'industrie chimique et parachimique est également l'un des secteurs clés de l'économie nationale en raison de ses liens avec les industries agro-alimentaires, paramédicales, textiles et du cuir, entre autres. L'OCP y représente un atout considérable. Les activités de cette entreprise contribuent à 52% du revenu total du sous-secteur, à 90% de ses exportations, à 67% des investissements et à 22% des emplois du secteur industriel (ministère de tutelle).

L'industrie agro-alimentaire a, quant à elle, enregistré une performance notable. Sa valeur ajoutée a connu une augmentation annuelle moyenne de 4% sur la période 2007-2018 portant ainsi son poids dans le secteur industriel de 31% à 40% sur la même période, et gardant sa place à la tête des secteurs industriels. Sa contribution à la création d'emploi a été nettement améliorée, consolidant son poids dans l'emploi industriel de +6 points, passant de 10% en 1999 à 16% en 2015. Quant à son chiffre d'affaires à l'export, il a atteint 32,2 milliards de dirhams à fin 2018, en progression de 14% par rapport à 2005.

De la même manière, grâce au PAI, les "MMM" (Nouvelles carrières mondiales du Maroc), ainsi que d'autres secteurs, pourraient également profiter d'actions ciblées de l'État visant des activités considérées comme prioritaires en termes de compétences et de technologies, ainsi que d'une meilleure participation des investisseurs marocains (CESE, 2019).

Pour le secteur manufacturier, à partir de 2010, la productivité du secteur manufacturier a dépassé celle des services, coïncidant avec l'adoption du PNEI en 2009 et du PAI en 2014 (El Abbassi & Sahel 2023). Entre 2010 et 2019, la part du secteur manufacturier dans le total des investissements directs étrangers a atteint 36,8%, principalement grâce au secteur automobile. Selon l'Office des changes, l'attractivité de l'économie marocaine pour les entreprises manufacturières semble avoir augmenté au cours de la dernière décennie, car les flux d'investissements directs étrangers vers le secteur manufacturier ont augmenté et dépassé ceux dirigés vers le tourisme et l'immobilier.

Toutefois, l'emploi dans le secteur manufacturier marocain a diminué de 12,2% à 11% de l'emploi total au cours de la période 2000-2019, avec une baisse particulièrement marquée entre 2008 et 2019 (Ait Ali & Boughriba⁵⁷; 2023). L'emploi dans le secteur manufacturier en tant que part de l'emploi total a diminué davantage au cours de la période 2008-19, malgré l'amélioration de la performance relative du secteur, reflétant l'augmentation de la productivité du travail. Cela s'explique en partie par un changement dans la composition de l'industrie manufacturière, qui est passée d'un secteur à forte intensité de main-d'œuvre à un secteur à forte intensité de capital, comme le secteur de la mécanique, notamment l'industrie automobile, qui a connu une croissance moyenne de 5% par an entre 2008 et 2018, supérieure à la moyenne de 3,3% de l'ensemble de l'industrie manufacturière. L'essor des secteurs mécanique,

54 The Atlas of Economic Complexity, Center for International Development at Harvard University.

55 Tableau de bord sectoriel. Direction des études et des prévisions financières (DEPF-Ministère des finances). Septembre 2020.

56 El Mokri, K. (2016). Le défi de la transformation économique structurelle : une analyse par la complexité économique. Research Paper Series. OCP Policy Center.

57 Abdelaaziz Ait Ali and Oumayma Bourhriba (2023). Drivers of Manufacturing Employment in Morocco. Morocco's quest for stronger and inclusive growth. Internationam Monetary Fund (IMF).

métallurgique et électrique, et en particulier de l'industrie automobile, a été facilité par diverses formes de soutien gouvernemental aux investissements étrangers dans le secteur et de multiples mesures incluses dans le programme d'accélération industrielle.

En effet, la demande intérieure de produits manufacturés (finaux et intermédiaires) a augmenté de 4,4% par an en termes réels entre 2000 et 2008 et a été le seul facteur de croissance de l'emploi dans le secteur manufacturier (Ait Ali & Boughriba, 2023). Au cours de cette période, la productivité du travail a augmenté à un rythme modéré et a apporté une contribution modérément faible à l'évolution de l'emploi dans le secteur manufacturier. A partir de 2009, la croissance modérée de la demande intérieure et l'accélération des gains de productivité du travail sont les principaux moteurs du déclin de l'emploi dans l'industrie manufacturière. Au cours de cette période, le déficit commercial a continué à freiner la croissance de l'emploi dans l'industrie manufacturière. La croissance de la productivité du travail a atteint près de 4% par an jusqu'en 2015, mais s'est ralentie depuis.

De son côté, le secteur de l'automobile est devenu la locomotive de l'industrie marocaine entre 2005 et 2018, avec un chiffre d'affaires à l'export en croissance remarquable de 18%, passant de 7,3 milliards de dirhams à 65 milliards de dirhams, portant ainsi la part des exportations automobiles dans les exportations totales du pays de 7% à 24% (ministère de tutelle)

Coté emploi, le secteur emploie environ 158 000 employés à fin 2018, cumulant 27% des emplois industriels, alors qu'il était à environ 39 000 employés 10 ans auparavant (DEPF, 2020). Entre 2014 et 2021, le secteur automobile a créé plus de 180 761 emplois (ministère de tutelle), une période qui coïncide avec le PAI qui met un accent particulier sur la création de l'emploi et le développement des nouveaux secteurs émergents dont l'automobile.

De même, le taux d'intégration dans le secteur a atteint 50,5% pour les véhicules produits par le groupe Renault et 60% pour les véhicules produits par PSA, correspondant respectivement à un sourcing local de 1 milliard d'euros et de 700 millions d'euros.

La capacité de production du secteur est passée de 30 000 unités à 530 000 unités par an, dont 430 000 unités dans les usines de Renault et 100 000 unités dans les usines de PSA. Cette montée en charge continue de la capacité de production est combinée à l'amélioration du positionnement du secteur sur la chaîne de valeurs vers des maillons à forte valeur ajoutée, tel que les moteurs, la recherche et développement et le transport électrique.

En outre, le secteur de l'aéronautique, tourné exclusivement à l'international, a également connu une dynamique fort importante de ses exportations de l'ordre de 32% sur la période 2005-2018, passant de 1,6 milliard de dirhams à près de 13,9 milliards de dirhams. En moins de 15 ans, le Maroc s'est imposé comme une destination privilégiée à l'échelle mondiale dans le domaine de l'industrie aéronautique et commence à se positionner sur des domaines à forte valeur ajoutée tels que la recherche, l'ingénierie et la logistique.

En résumé, depuis 2014, le Maroc a réussi à développer un secteur industriel qui repose sur une variété d'activités à haute productivité, telles que l'industrie automobile, qui a joué un rôle essentiel dans la transformation du tissu productif national.

Ainsi, afin d'alimenter notre diagnostic, on présente les multiplicateurs emploi de chaque branche avant et après la mise en place du PAI. Pour ce faire, on fait référence aux multiplicateurs⁵⁸ d'emploi disponibles, calculés par P. Pouya, A. Khayati & K. Chatouane⁵⁹ 2021 (Illustration 2) qui, en se basant sur une série de tableaux entrées-sorties du Maroc à prix constants, pour les années 2007, 2012 et 2018, ont estimé l'impact des changements dans l'une ou l'autre composante de la demande finale (variations des dépenses publiques, des investissements, des exportations...). Ils représentent le rapport des effets totaux d'un changement de la demande finale, ramenés aux effets initiaux de ce changement.

Illustration 2 : Multiplicateurs de l'emploi avant et après le PAI

Sous-secteur	2007	2012	2018
Industrie agro-alimentaire et tabac	16,57	13,60	8,96
Industrie chimique et para chimique	1,66	1,92	1,82
Industrie du textile et du Cuire	1,60	1,60	1,50
Autres industries manufacturières	1,59	1,49	1,35
Industrie mécanique, métallurgique et électrique	1,59	1,56	1,63
Industrie d'extraction	1,47	1,35	1,46

Source: Calcul de Pouya, A. Khayati & K. Chatouane, Base : TRE-HCP

Au niveau agrégé, le multiplicateur d'emploi pour l'année 2007 a enregistré 2,70 millions d'emplois créés dans l'économie, directement et indirectement via la chaîne des fournisseurs, suite à une augmentation de la demande finale d'un million de dirhams. En 2012 et 2018, 2,75 millions et 1,77 million d'emplois ont été créés respectivement dans l'économie.

La majorité de l'emploi peu qualifié reflète directement la structure de l'économie nationale et la nature de son contenu sectoriel en emploi, ainsi que le modèle de croissance sur lequel elle repose. En effet, les domaines qui ont stimulé la croissance au cours des années 2000 présentent des taux de croissance d'emploi faibles. Il s'agit de l'agriculture qui a réalisé un taux de croissance de 5,8% par an, mais qui présente un multiplicateur de 1,2, du Bâtiment et travaux publics avec une croissance de 7,2% par an et un multiplicateur de 1,12 et des services avec une croissance de 5% et un multiplicateur de 1,3 (Boudhar & El Alaoui⁶⁰).

Malgré leur forte concentration en emploi direct, ces secteurs continuent de générer un emploi précaire et peu qualifié. De plus, l'emploi indirect qu'ils produisent est de la même nature. En règle générale, 65 % des emplois directs et indirects générés par ces secteurs sont non qualifiés, tandis que 30% sont des aides familiales.

58 Les multiplicateurs de la demande finale constituent une application traditionnelle des théories input-output de Wassily Leontief. Les multiplicateurs d'emploi sont utilisés pour estimer l'importance d'une branche d'activité en termes d'emploi.

59 Pascal Pouya, Aziz Khayati & Kamal Chatouane (2021). Growth Sectors in Morocco and Investment Potential: A Quantitative Analysis International Journal of Economics and Finance Vol. 13, No. 10; 2021.

60 Aicha El Alaoui & Abdeslam Boudhar. Classification des secteurs créateurs d'emplois au Maroc : Analyse du multiplicateur d'emploi par le modèle input-output. 2014.

Pour les branches industrielles, en 2018, les branches qui ont les plus forts multiplicateurs sont, en ordre croissant, l'industrie agro-alimentaire et tabac (8,96), l'industrie chimique et parachimique ainsi que (1,82) et l'industrie mécanique, métallurgique et électrique (1,63), comprenant l'automobile notamment. Cela confirme, encore une fois, le développement de ces secteurs après la mise en place du PAI.

En effet, l'industrie mécanique, métallurgique et électrique, qui comprend des industries telles que l'automobile et l'aéronautique, joue un rôle central dans l'industrie marocaine. Durant toute la période suivant la crise de 2008, la déviation totale de cette industrie a connu une légère évolution positive, atteignant 7% entre 2015 et 2018, en raison de l'impact favorable des exportations et de l'investissement. Cette progression peut être partiellement attribuée aux mesures incitatives instituées dans le cadre du PAI, telles que les incitations fiscales et les subventions à l'investissement.

De même, la valeur ajoutée industrielle a enregistré une croissance annuelle moyenne positive de 3%, et ce malgré l'évolution négative de la branche textile et cuir (avec un taux de croissance de -1,2% en moyenne sur la période 2007-2018), selon DEPF⁶¹ 2020, cette croissance a été tirée principalement par la branche « mécanique-métallurgique-électrique » et la branche « industrie alimentaire », enregistrant respectivement une croissance annuelle moyenne de 5% et 4%.

De plus, les exportations industrielles les plus performantes, qui ont connu une augmentation moyenne annuelle de 7% entre 1998-2018, ont été enregistrées par les biens mécaniques et métallurgiques, avec un taux de croissance le plus élevé de 16%. Ensuite, les biens électriques et électroniques, les biens agro-alimentaires et les biens chimiques et para-chimiques ont connu une augmentation de 8% chacun. Les biens textiles ont, toutefois, connu une progression lente (1%).

En gros, l'économie marocaine possède d'énormes potentialités de croissance à moyen terme et de création d'emploi de qualité à condition d'améliorer sa productivité et d'exploiter les opportunités offertes par les projets structurant d'infrastructures.

Afin que la proportion de la main d'œuvre non qualifiée dans l'offre de travail totale diminue au profit d'une main d'œuvre qualifiée absorbable par des secteurs complexes, il est nécessaire de mettre l'accent sur la réforme de

l'éducation en termes de qualité et d'adaptabilité aux besoins du marché et également au rôle incontournable de la formation professionnelle et de la formation continue en entreprise (Agénor et El Aynaoui 2015)⁶².

2.) *Autres indicateurs de qualité de l'emploi industriel*

Selon la banque mondiale⁶³, les secteurs de l'industrie et du bâtiment, deux secteurs à forte intensité physique, disposent d'une main d'œuvre relativement jeune, avec environ deux tiers des travailleurs âgés de moins de 44 ans. Pourtant, dans ces deux secteurs, environ deux tiers des travailleurs ne possèdent pas une scolarité dépassant l'école primaire. Cela indique que le niveau d'étude faible reflète une qualité plus faible de l'emploi.

Conscient de l'importance de la question de l'adéquation entre les compétences acquises dans l'enseignement postsecondaire et les besoins des employeurs (Adaptation Formation-Offre de travail), le gouvernement marocain a également alloué 7,2 milliards de dirhams pour la période 2015-2018 visant le développement industriel et la formation des ressources humaines.

En effet, selon l'enquête de l'adéquation entre formation et emploi au Maroc du HCP⁶⁴ (2014), tous les secteurs d'activités économiques embauchent des diplômés en situation de déclassement. Environ 14% des déclassés se trouvent dans le secteur des industries extractives et manufacturières. Réparties par sections, les industries extractives enregistrent 17,8% de déclassés et les industries manufacturières presque la moitié de ce taux, soit 8,6%. Le sur classement prime, quant à lui, dans les industries extractives avec 61,1% et aussi dans les industries manufacturières avec 44,2%. L'adéquation concerne à peine le tiers des effectifs.

En 2019, le taux de sur classement le plus élevé est, quant à lui, enregistré dans le secteur des industries extractives et manufacturières (HCP, 2019⁶⁵). Il est à noter qu'aucune branche industrielle ne dispose d'un taux d'adéquation élevé.

Sur un autre volet, l'évolution du taux d'emploi dans l'industrie par sexe reflète le degré d'intégration de la femme dans l'emploi industriel. On note, à cet égard, que ce sont les actifs de sexe masculin qui ont le plus bénéficié des nouvelles créations de l'emploi durant toutes les périodes (banque mondiale⁶⁶). Autrement dit, la part des hommes (en %) dans l'emploi industriel dépasse, généralement, la part des femmes.

61 Tableau de bord sectoriel. Direction des études et des prévisions financières (DEPF). Septembre 2020.

62 Agénor, P.R. and El Aynaoui, K. (2015). Morocco: Growth strategy for 2025 in an evolving international environment. Books & Reports. OCP Policy Center. number 978-9954-35-175-8.

63 Paysage de l'emploi au Maroc. Recenser les obstacles à un marché du travail inclusif. Rapport 2021. Banque mondiale et Haut-Commissariat au Plan (HCP).

64 L'adéquation entre formation et emploi au Maroc. Enquête 2014; HCP.

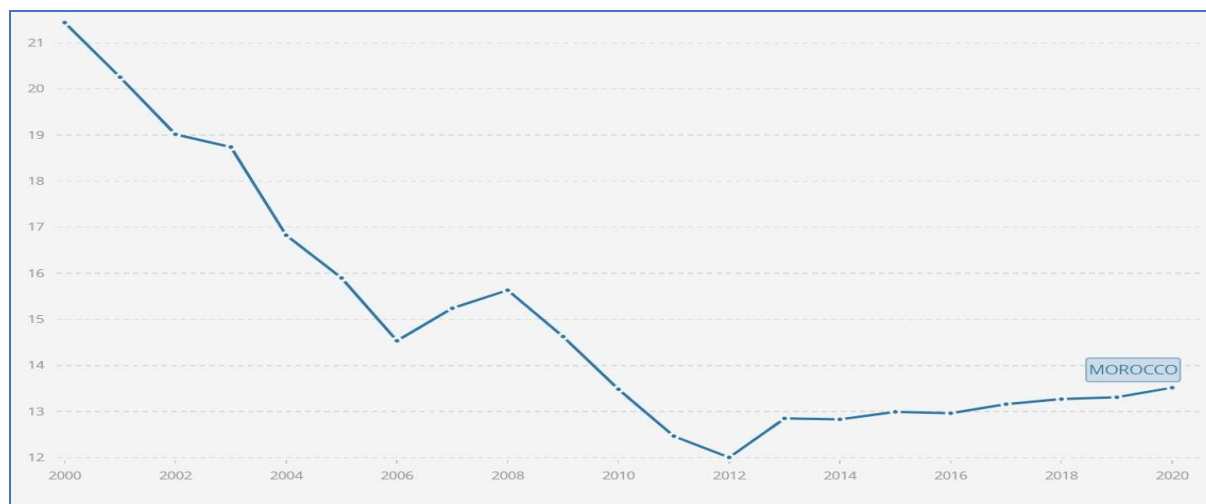
65 L'adéquation entre formation et emploi au Maroc, 2019. Enquête HCP

66 World Bank Database. "Employment in industry, female (% of female employment) Modeled ILO estimated.

Tableau 6: Taux d'emploi industriel par genre

	2005	...	2013	Moyenne	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Moyenne
Taux d'emploi dans l'industrie (% des Hommes)	20,73		25,05	24,06	25,10	25,22	24,98	25,21	25,33	25,36	25,20
Taux d'emploi dans l'industrie (% des Femmes)	15,89		12,85	14,08	12,83	12,99	12,96	13,16	13,27	13,31	13,08

Source : Banque Mondiale

Graphique 5 : Evolution de la part des femmes (en %) dans l'emploi industriel (2000-19)

Source : Banque mondiale

Dans le secteur industriel, la part des femmes dans l'emploi a enregistré une baisse au cours de la période 2005-2013, passant de 15,89% en 2005 à 12,85 en 2013, soit une moyenne de 14,08. Cette situation peut être attribuée à plusieurs facteurs d'ordre économiques et sociales. Il s'agit notamment de la situation globale du marché du travail caractérisé par la persistance de la précarité et de l'inactivité; en particulier pour les populations jeunes et chez les femmes.

Selon le HCP, les inactifs sont pour la plupart des femmes urbaines ayant un faible niveau de scolarité, suivies de leurs homologues rurales. De plus, les conditions sociales empêchent toujours les femmes à participer dans de différents domaines et à occuper des postes de responsabilité.

De même, au cours de la période du PAI, la part des femmes n'a enregistré qu'une légère hausse passant de 12,83 en 2014 à 13,31 en 2019, enregistrant ainsi une moyenne de 13,08 durant toute la période. Cette faible participation persistante peut être liée aux tâches domestiques et à l'éducation des enfants, aux normes sociales traditionnelles liées au genre, ainsi qu'à l'écart entre les compétences des femmes et celles recherchées par les employeurs.

Selon le rapport récent de la banque mondiale, plus de 70% des femmes marocaines en âge de travailler n'ont pas d'emploi ou ne cherchent pas à en obtenir. Malgré l'amélioration des taux de scolarisation, les femmes sont de moins en moins susceptibles de travailler en dehors du foyer.

De plus, les femmes vivant en milieu urbain sont confrontées à une réalité très différente de celle des femmes vivant en milieu rural. Les premières ne parviennent pas à trouver des emplois à haute productivité malgré un niveau d'éducation supérieur, tandis que les secondes sont principalement engagées dans des travaux agricoles à faible productivité et non rémunérées, sans couverture médicale ni sécurité sociale.

D'autre part, les femmes sont beaucoup plus touchées par ce phénomène, avec un taux de sous-emploi chez les femmes qui a atteint 17,8% contre 9,8% pour les hommes en 2019. Dans ce sens, nous précisons que la dimension genre a une incidence significative sur le risque de se retrouver en sous-emploi. Être une femme augmente la probabilité d'être sous-employée de 4% (DEPF, 2022). Ce résultat s'explique notamment par le recours des femmes au travail à temps partiel pour concilier entre la vie professionnelle et familiale et par la position vulnérable des femmes en termes d'accès au marché du travail (chômage de longue durée, précarité, inégalités salariales, etc...).

En résumé, la participation des femmes au marché du travail marocain demeure faible malgré les efforts. Une situation qui suscite des inquiétudes quant à la qualité et à la pertinence de l'éducation et de l'adéquation des formations-emploi, ainsi qu'à la capacité du pays à récolter les fruits de ses importants investissements dans les formations.

Il est à noter, à cet égard, qu'afin de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité, il faut lutter contre cette exclusion et s'attaquer à divers facteurs, notamment les normes sociales tenaces qui peuvent entraver la capacité des femmes à travailler, tout en s'alignant aux objectifs du nouveau modèle de développement du pays qui aborde cette question centrale dans son troisième axe⁶⁷.

Dans la même lignée, le sous-emploi représente l'une des principales composantes de la sous-utilisation de la main-d'œuvre. Il permet de renseigner sur les actifs occupés qui travaillent moins longtemps ou de façon moins productive qu'ils ne seraient en mesure et désireux de le faire.

Au Maroc, le taux de sous-emploi reste relativement faible dans les secteurs de l'industrie et des services. En 2014, il a atteint, au niveau de ces derniers, 8% et 9,4%

67 NMD. Des opportunités d'inclusion pour tous et un lien social consolidé, « Choix stratégique 1. Autonomiser les femmes et assurer l'égalité de genre et la participation ».

respectivement contre 13,3% et 13,4% en 2000. En 2019, les secteurs de l'industrie (y compris l'artisanat) et les services ont enregistré des taux de sous-emploi restent relativement faibles avec des niveaux, respectivement de 7,1% et de 8,9% en moyenne.

Par conséquent, entre 2014 et 2019, le taux de sous-emploi au sein du secteur industriel a connu une légère baisse passant de 8% à 7,1%. Au niveau agrégé, malgré sa tendance baissière (passant de 14,6% en 2000 à 9,3% en 2021), le niveau du sous-emploi reste élevé au Maroc.

Concernant le niveau d'études des employés au Maroc, nous pouvons dire que l'emploi demeure peu qualifié. Selon le HCP, la part des diplômés était, en 2014, de 15,8% dans l'agriculture, 37% dans les BTP, 47,4% dans l'industrie et 57,3% dans les services. Par conséquent, nous pouvons dire que le secteur des services emploie plus de diplômés, suivi par l'industrie et les BTP. Mais le secteur de l'agriculture est loin d'être qualifié. Pour les actifs n'ayant aucun diplôme, ils ont été d'une part de 63% dans les BTP en 2014, après l'agriculture (84,2%). Cette proportion atteint 52,6% dans l'industrie et 42,7% dans les services.

En 2019, un peu plus de la moitié (55,4%) des actifs occupés n'ont aucun diplôme, 29,6% ont un diplôme moyen et 14,9% un diplôme supérieur. Parmi les actifs occupés exerçant dans le secteur de l'agriculture, forêt et pêche, 81,4% n'ont aucun diplôme. Cette proportion atteint 59,8% dans le secteur des BTP, 46,2% dans l'industrie y compris l'artisanat et 38,1% dans les services (HCP⁶⁸).

Cependant, les taux de couverture de retraite les plus élevés sont enregistrés dans les secteurs de l'industrie y compris l'artisanat et des services avec respectivement 39,1% et 33,7% alors que les taux les plus bas sont relevés dans les secteurs des BTP et de l'agriculture, forêt et pêche" avec respectivement 10,3% et 4,4%.

Les actifs occupés exerçant dans l'industrie y compris l'artisanat a enregistré, en 2019, également le taux de couverture médicale le plus élevé (41,4%), suivis de ceux relevant du secteur des services (36,2%), des BTP (12,8%) et de l'agriculture, forêt et pêche (4,7%).

En résumé, et en termes de réalisation globales, et sur la base de la vision préliminaire du PAI, nous soulignons que, sur le volet emploi, et sur la base des données du HCP utilisées lors de notre analyse, le PAI n'a pu réaliser que 12% des objectifs, soit 60 000 postes créés au total de la période 2014-2019, tout en éliminant la dernière année en raison des effets de la pandémie. Cependant, comme nous avons expliqué auparavant, d'autres sources (CNSS et le ministère de tutelle) indiquent des chiffres différents.

Quant à l'objectif d'amélioration de la part de l'industrie dans le PIB, le PAI a pu dépasser la vision initiale, permettant de faire passer cette part de 14% en 2014 à 25,41% en 2019 et à 26,04% en 2020 (selon les données de la banque mondiale).

De même, le plan a eu des retombées positives sur les secteurs à forte valeur ajoutée. Capitalisant sur les MMM, le PAI a pu faire de l'automobile et de l'aéronautique, des secteurs pionniers de toute l'industrie et de l'économie marocaine.

Par ailleurs, force est de souligner que l'adaptabilité du PAI et sa cohérence avec le contexte économique du pays est

également un aspect important à prendre en considération. En effet, les mesures prévues par le programme ne sont pas bénéfiques pour toutes les branches. Seuls quelques sous-secteurs spécifiques comme l'automobile et l'aéronautique, qui ont une forte aptitude d'adopter les outils technologiques et de R&D, peuvent bénéficier par exemple de l'amélioration de la compétitivité.

Par conséquent, plusieurs facteurs externes et internes doivent être pris en compte lors de l'élaboration de la stratégie et des objectifs initiaux, afin de garantir la réalisation des résultats dynamiques pouvant toucher même les agrégats économiques et sociaux majeurs, comme la croissance et le développement.

En effet, dans la littérature, deux perspectives concurrentes ont émergé sur le rôle et l'application de la politique industrielle. L'une peut être qualifiée d'approche "promotionnelle". Dans ce cas, il est recommandé aux gouvernements de soutenir et promouvoir soit des sous-secteurs, soit des entreprises au sein de ces sous-secteurs. L'objectif est de passer assez rapidement à des activités nouvelles, dynamiques et technologiquement sophistiquées. Certaines de ces activités peuvent être très différentes des biens dans lesquels l'économie est actuellement spécialisée. L'autre perspective, qualifiée d'approche "fondée sur le marché", considère les gouvernements comme des facilitateurs dont le rôle est de remédier aux dysfonctionnements des marchés, de soutenir les investissements et de favoriser la création d'emplois.

Enfin, après avoir présenté un diagnostic d'état selon les tendances générales, les documents et rapports relatifs au sujet ainsi qu'aux données disponibles, il sera intéressant de découvrir l'avis des experts et des responsables sur notre problématique, dans le terrain de réalité. Nous procédons, dans ce qui suit, à la désagrégation du profil des employés au sein du secteur industriel durant la période 2014-2019, sur la base d'un questionnaire⁶⁹ qui a été préparé et diffusé aux responsables et experts du secteur de l'automobile, visant à explorer les perceptions et les expériences des acteurs du terrain, en collectant à la fois des données quantitatives (comme le nombre d'emplois créés, la répartition par genre et niveau d'étude, la rémunération, etc.) et qualitatives (comme l'impact perçu sur la qualité des emplois, les freins au développement industriel, etc.).

2.3 Profil de l'emploi industriel à l'ère du PAI : une analyse par approche du Questionnaire

Entre 2014 et 2018, le secteur industriel marocain a connu une croissance significative de l'emploi, avec la création de 405 496 nouveaux postes (selon le bilan d'évaluation du PAI publié par le ministère de l'industrie en 2020), atteignant ainsi 81% de l'objectif fixé par le Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020.

On a particulièrement observé cette dynamique dans les domaines de l'automobile, du textile, de l'externalisation et de l'agroalimentaire.

Il faut souligner qu'en 2020, du fait de la pandémie, le Maroc a enregistré une perte de plus de 430 000 emplois. D'après le HCP, malgré la création de 230 000 postes en 2021 à la suite du redressement économique, tous les emplois perdus ne sont pas récupérés.

68 Note d'information du Haut-commissariat au Plan sur les principales caractéristiques de la population active occupée en 2019

69 Consulter l'annexe pour plus de détails et informations sur les questions, le profil des répondants et la méthodologie de collecte des réponses.

En outre, selon le ministère de l'industrie, sur le volet des effets indirects, nous citons que les exportations du secteur industriel ont connu une croissance de 22 %, soutenues par une augmentation annuelle moyenne de 23 % des investissements directs étrangers (IDE) depuis 2009.

La moyenne hebdomadaire des heures de travail est tombée de 45,2 à 37,5 heures. Selon la situation du marché du travail de 2020 (HCP), le nombre de chômeurs au niveau national est de 1 429 000, soit une augmentation de 322 000 personnes, ce qui a fait grimper le taux de chômage de 9,2 % à 11,9 %.

A cet égard, et en plus des résultats que nous avons fournis lors de notre analyse quantitative, cette section a pour objectif d'accueillir l'avis des experts et des professionnels du secteur industriel marocain, y compris les institutions concernées (Ministère de l'Industrie, agences de développement, fédérations sectorielles...), sur l'impact du PAI en termes de quantité et de qualité des emplois créés.

Dans ce cadre, le questionnaire (tableau en dessous), accorde une attention particulière à la désagrégation des données (genre, niveau d'étude, secteurs, régions...) ainsi qu'à l'effet indirect du PAI, notamment sa contribution dans transformation structurelle de l'économie, la régionalisation et d'autres.

A travers cette approche, nous pourrions avoir une vision fine et désagrégée du profil des emplois créés dans le cadre du PAI, en tenant compte des dimensions régionales, sectorielles, sociales et qualitatives. L'objectif n'est pas seulement d'identifier les avancées réalisées mais aussi les défis persistants, afin d'orienter les futures politiques industrielles vers une croissance plus inclusive et durable.

1) Résultats du Questionnaire

L'échantillon a été constitué selon un échantillonnage stratifié pour garantir la représentativité des secteurs et des régions industrielles du Maroc. En effet, nous avons pris en compte les critères suivants :

- Taille de l'échantillon : 200 destinataires (entreprises, responsables et experts industriels) ont été ciblés.
- Secteurs représentés : Automobile, aéronautique, textile, agroalimentaire, électronique, chimie/parachimie.
- Répartition régionale : Casablanca-Settat (35%), Tanger-Tétouan-Al Hoceima (25%), Rabat-Salé-Kénitra (15%) et autres.
- Profil des répondants : Experts en industrie, responsables et cadres au sein des ministères et des organismes relatifs au secteur industriel, dirigeants d'entreprises, chercheurs en économie industrielle (centres et universités) ...

Ainsi, en ce qui concerne le mode de diffusion du questionnaire. Nous l'avons administré via des envois par e-mail (soit 35% des communications), des recherches et contacts sur LinkedIn et réseaux professionnels ont été faits (à la hauteur de 30%) pour toucher les experts et cadres industriels.

De plus, nous avons effectué des entretiens téléphoniques et des prises de déclarations en face à face avec certains (20%). Enfin, une collaboration avec des chambres de commerce et organisations professionnelles pour encourager la participation a été sollicitée.

Il est à noter que le nombre total de réponses obtenues a été de 113 sur 200 questionnaires envoyés, soit un taux de

56,5%, ce qui est considéré comme un bon taux dans les enquêtes sectorielles. Ainsi, pour garantir la validité des résultats, nous avons exclues les réponses incohérentes ou incomplètes, les résultats ont été comparés avec des études antérieures pour détecter d'éventuels biais et nous avons même procédé à des interrogations (par téléphone) d'un échantillon de presque 15 répondants de différentes sources pour vérifier la cohérence des réponses.

Ainsi, nous constituons des tableaux synthétiques résumant les réponses⁷⁰ collectées, comme suit :

- Impact quantitatif du PAI sur l'emploi :

Question	Répartition estimée des réponses (en %)
Le PAI a-t-il augmenté l'emploi industriel ?	Fortement (40%), Modérément (35%), Faiblement (20%), Pas du tout (5%)
Les secteurs les plus dynamiques en termes de création d'emploi	Automobile (70%), Aéronautique (50%), Textile (40%), Agroalimentaire (30%)
Croissance de l'emploi par région	Très forte (30%), Modérée (45%), Faible (20%), Inexistante (5%)

- Désagrégation du profil des emplois créés :

Critère	Répartition estimée des réponses (en %)
Répartition par genre	Hommes (70%), Femmes (30%)
Répartition par niveau d'étude	Moins du Bac (20%), Bac (25%), Bac+2 (35%), Bac+5 et plus (20%)
Emplois pour les jeunes (soit moins de 30 ans)	Oui, fortement (50%), Oui, modérément (30%), Peu (15%), Pas du tout (5%)
Accès des femmes aux emplois industriels	Oui, fortement (20%), Oui, modérément (30%), Peu (35%), Pas du tout (15%)

- Qualité des emplois créés:

Critère	Répartition estimée des réponses (en %)
Type et Stabilité des contrats	CDI majoritaire (40%), Mélange CDI/CDD (45%), Majoritairement CDD (15%)
Niveau de rémunération moyen	Moins de 3 000 dirhams (MAD) (15%), 3 000-5 000 MAD (50%), 5 000-10 000 MAD (30%), Plus de 10 000 MAD (5%)
Amélioration des conditions de travail ⁷¹	Nettement (25%), Légèrement (40%), Similaire (25%), Dégradées (10%)

- Transformation structurelle, Régionalisation & montée en gamme de l'industrie :

Question	Répartition estimée des réponses (%)
Le PAI a-t-il favorisé une montée en compétences ?	Oui, nettement (35%), Oui, mais insuffisamment (40%), Non (25%)
Impact sur l'innovation et la montée en gamme	Fortement positif (30%), Moyennement positif (40%), Peu d'impact (25%), Négatif (5%)
Intégration des PME dans la chaîne de valeur	Oui, fortement (20%), Oui, légèrement (35%), Non (45%)
Meilleure répartition géographique de l'emploi	Oui (40%), Non (60%)

⁷⁰ La méthode de calcul des fréquences en % des réponses collectées est expliquée en détails en Annexe.

⁷¹ L'amélioration des conditions de travail s'illustre par l'avancement au bout des années, le fait de bénéficier des formations ou encore le développement des Skills ...

Enfin, nous avons demandé auprès des recommandations possibles afin d'améliorer l'impact du PAI sur l'emploi industriel. Nous avons retenu les suggestions suivantes :

Recommandation	Priorité exprimée en %
Renforcer l'accompagnement des PME	55%
Améliorer la formation et les compétences	50%
Développer l'industrie en dehors des grands pôles	45%
Soutenir l'innovation et la digitalisation	40%
Favoriser l'industrie verte et durable	35%

2) Interprétation des résultats :

L'analyse des réponses estimées après le questionnaire révèle un impact globalement positif du PAI sur la création d'emplois, mais avec des effets contrastés selon les secteurs, les profils des travailleurs et les régions.

D'un point de vue quantitatif, le Programme a engendré une croissance significative de l'emploi industriel, notamment dans les secteurs automobile et aéronautique. Cependant, cette dynamique reste concentrée dans quelques pôles industriels majeurs (Casablanca, Tanger, Kénitra), limitant ainsi son impact territorial.

De manière synthétique, les observations suivantes se dégagent :

- Impact sectoriel : Le PAI favorise l'emploi industriel, surtout dans l'automobile et l'aéronautique.
- Disparités de genre : Les postes restent majoritairement masculins, avec un accès limité pour les femmes et une surreprésentation des emplois intermédiaires (niveau Bac+2).
- Conditions de travail : Les contrats permanents sont minoritaires, et les salaires moyens dominant.
- Transformation structurelle : Les progrès en matière de montée en gamme et d'innovation sont notables mais insuffisants, notamment pour l'intégration des PME.
- Concentration géographique : L'industrialisation reste polarisée autour de Casablanca, Tanger et Kénitra, accentuant les déséquilibres régionaux.
- Défis persistants : Inadéquation formation-emploi, insuffisances infrastructurelles et difficultés de financement des PME.

Ainsi, les résultats suggèrent un renforcement nécessaire du PAI pour promouvoir une industrie inclusive, durable et mieux répartie sur le territoire marocain.

D'une manière détaillée, nous soulignons que les rapports officiels⁷² pour la période 2014-2019 mettent aussi en lumière des variations significatives entre les sous-secteurs industriels prioritaires. Par exemple, selon le ministère de l'industrie, le secteur automobile a été le plus dynamique, contribuant à une part significative des emplois créés, avec la création de 116 000 d'emplois directs entre 2014 et 2019, ainsi qu'une montée en puissance des écosystèmes de fabrication (câblage, montage, composants).

Ainsi, selon l'Association Marocaine de l'Industrie Automobile (AMIA), le complexe industriel de Tanger Med, qui abrite des usines de Renault et de ses équipementiers, a

été un moteur clé de la création d'emplois dans cette région. Selon un rapport de l'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE), ce pôle a attiré des investissements massifs et créé des milliers d'emplois, principalement dans la production et la logistique.

Pour sa part, le secteur de l'aéronautique a permis la création de 15 000 emplois créés durant la période, avec une forte contribution des investissements étrangers (notamment Boeing et Safran), en plus de la mise en place de filières spécialisées dans la maintenance et les technologies avancées. Selon la Fédération des Industries Aéronautiques et Spatiales (FIAS), le secteur a créé environ 17 000 emplois directs entre 2014 et 2019, principalement dans des villes comme Casablanca et Rabat.

Il est à noter que les emplois du secteur sont hautement qualifiés. Par exemple, des entreprises comme Bombardier, Safran et Stelia Aerospace ont établi des usines au Maroc, nécessitant des compétences techniques avancées en ingénierie, électronique et mécanique.

Pour ce qui est du textile et habillement, bien que plus traditionnel, ce secteur a vu la création de 45 000 emplois, principalement grâce à des unités modernisées et des exportations vers l'Europe. Cependant, le secteur est caractérisé par des emplois moins qualifiés et souvent concentrés dans les régions urbaines (Casablanca et Fès).

Ainsi, l'agro-industrie a permis la création de 32 000 emplois, surtout dans la transformation des produits agricoles et la logistique alimentaire. Ce secteur reste essentiel pour l'emploi dans les zones rurales. Ces chiffres reflètent une concentration des créations d'emplois dans les secteurs exportateurs, souvent pilotés par des investissements étrangers.

Par ailleurs, la répartition des emplois créés par le PAI montre des disparités régionales marquées. Il s'agit, en effet, des pôles industriels majeurs sont notamment Casablanca-Settat, Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, Rabat-Salé-Kénitra. Ces régions ont concentré la majorité des emplois créés, en raison de leur infrastructure industrielle développée et de leur attractivité pour les investisseurs. Selon un rapport de l'AMDIE, ces zones ont attiré plus de 60 % des investissements industriels entre 2014 et 2019.

Il s'agit également des zones rurales et moins développées, notamment l'Oriental, Souss-Massa, Béni Mellal-Khénifra où l'impact du PAI dans ces régions a été limité. Selon les données du HCP, les emplois créés dans ces zones étaient souvent moins qualifiés et moins rémunérés. Enfin, Tanger Med et autres zones franches, qui ont joué un rôle clé dans la création d'emplois, mais ont également accentué les déséquilibres régionaux. Selon un rapport de la Banque Mondiale, les zones franches ont attiré des investissements massifs, mais ont concentré les emplois dans des régions spécifiques.

Sur le plan qualitatif, la prépondérance des contrats précaires (CDD) et des salaires intermédiaires (3 000 à 5 000 MAD) suggère que l'amélioration des conditions de travail reste un défi. Les emplois hautement qualifiés ont concerné principalement les secteurs de l'aéronautique et l'automobile qui ont généré des emplois nécessitant des compétences techniques avancées. Selon un rapport de l'OFPPPT (Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail), ces secteurs exigent des diplômés d'écoles d'ingénieurs ou de formations spécialisées (Exemple : les postes d'ingénieurs, de techniciens supérieurs

72 Ministère de l'Industrie, 2019-2020 & banque Mondiale, 2019 & ONUDI, 2018 et Ministère de l'Agriculture, 2019.

et de questionnaires dans les usines de Renault ou de Bombardier).

Les emplois moyennement qualifiés concernent en général la logistique, la maintenance industrielle et certains postes administratifs. Selon les données du HCP, ces emplois nécessitent des qualifications intermédiaires (Bac+2 à Bac+5). Par exemple, les postes de superviseurs de production, de responsables logistiques et de techniciens de maintenance.

Quant aux emplois peu qualifiés, ceux-ci se concentrent dans les secteurs du textile, de l'agroalimentaire et des énergies renouvelables. Selon une étude de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), ces secteurs emploient principalement des travailleurs peu qualifiés, souvent issus de milieux ruraux ou peu éduqués (exemple des postes d'ouvriers dans les usines textiles ou les chantiers de construction des centrales solaires).

Pour ce qui est de la répartition par genre des emplois créés, celle-ci reflète les stéréotypes de genre dans les secteurs industriels. Les secteurs dont les Hommes ont été bénéficiaires sont l'automobile, aéronautique et énergies renouvelables. Nous citons, par exemple, que selon les données du HCP, les hommes représentent plus de 80% de la main-d'œuvre dans ces secteurs. (Par exemple les postes techniques et de production dans les usines de Renault ou de Safran).

Pour ce qui est des Femmes, ces dernières ont été plutôt concernées par les secteurs du textile et de l'agroalimentaire. Selon une étude de l'OIT, les femmes représentent plus de 60 % de la main-d'œuvre dans ces secteurs, mais occupent souvent des emplois précaires et faiblement rémunérés. Par exemple, les postes d'ouvrières dans les usines textiles de Fès ou de Marrakech.

Dans ce cadre, nous précisons que les rapports sur l'emploi féminin dans le textile (AMITH) et l'offshoring (ANAPEC) montrent également qu'en dépit de la forte participation des femmes grâce à des politiques d'inclusion, l'intégration reste limitée dans l'automobile et l'aéronautique (Ministère de l'Industrie, 2020).

En effet, il est à noter que la proportion limitée de femmes s'explique ainsi par des horaires rigides et la distance entre les usines et les centres urbains. Pour le secteur du Textile, il est historiquement dominé par les femmes en raison de la

nature des emplois (couture, confection, finition).

Cependant, en ce qui concerne le secteur de l'Offshoring, les femmes occupent des postes dans les centres d'appels et les services numériques, où des compétences en langues et en communication sont essentielles. Ce secteur est plus équilibré grâce à des politiques d'inclusion et à l'accessibilité au télétravail.

Au sein du secteur de l'aéronautique, les femmes travaillent principalement dans l'administration, la logistique, et certaines fonctions techniques comme l'assemblage de pièces légères. Une faible proportion s'explique par le manque de formations techniques spécifiques pour les femmes et des préjugés sur les compétences techniques. Enfin, les femmes au sein du secteur Agro-industrie sont employées principalement dans les fonctions de tri, d'emballage, et de conditionnement, qui nécessitent une main-d'œuvre abondante mais peu qualifiée. Et de soulever qu'une part importante des emplois féminins dans ce secteur est informelle.

En outre, concernant la transformation structurelle, bien que des avancées aient été réalisées en termes de montée en gamme industrielle et d'innovation, l'intégration des PME dans les chaînes de valeur reste insuffisante. De plus, la régionalisation de l'industrialisation demeure limitée, nécessitant un meilleur équilibre géographique du développement industriel.

En gros, selon nos résultats, et confirmation avec les études et les analyses dans la littérature, et au-delà des chiffres, le PAI a influencé la qualité, la dynamique et la structure de l'emploi industriel au Maroc. Le PAI a permis une montée en compétences (amélioration des qualifications) à travers notamment le lancement d'écosystèmes industriels, ce qui a entraîné une demande accrue pour des compétences techniques avancées, stimulant la formation professionnelle.

3) Comparaison synthétique des résultats du questionnaire avec la littérature

Afin de mieux appuyer l'analyse des résultats de notre questionnaire, on synthétise, dans le tableau suivant, le diagnostic de compatibilité des réponses collectées sur la base du questionnaire avec la littérature théorique et empirique (nationale et internationale). Nous citons en exemple une des références appuyant chaque critère étudié :

Critère	Résultats Estimés (Questionnaire)	Littérature Théorique et Empirique	Sources
Secteurs les plus dynamiques	Automobile (30%), Aéronautique (20%), Textile (15%), Agroalimentaire (10%)	Le PAI a souvent un impact plus important dans les secteurs où l'investissement est massif, comme l'automobile et l'aéronautique.	- Lall, S. (2004). "Industrial Policy and Employment." World Development. - World Bank (2019).
Croissance de l'emploi par région	Très forte (30%), Modérée (45%), Faible (20%), Inexistante (5%)	L'impact est généralement plus prononcé dans les grandes zones urbaines, telles que Casablanca et Tanger. Les zones rurales sont souvent moins concernées.	- Krugman, P. (1991). "Geography and Trade." MIT Press. - Rodrik, D. (2004). "Industrial Policy for the Twenty-First Century." CEPR Discussion Paper.
Répartition de l'emploi par genre	Hommes (70%), Femmes (30%)	Les femmes sont souvent exclues des secteurs industriels, surtout dans des régions moins développées.	- Seguino, S. (2000). "Gender Inequality and Industrialization." World Development. - UNIDO (2013). "Gender and Industrialization." UNIDO Report.
Répartition par niveau d'étude	Moins du Bac (20%), Bac (25%), Bac+2 (35%), Bac+5 et plus (20%)	Les politiques industrielles tendent à créer des emplois qui nécessitent des compétences intermédiaires, mais l'adéquation des formations est encore limitée.	- Lucas, R. E. (2002). "Education and Industrialization." Journal of Economic Growth. - Aghion, P. <i>et al.</i> (2007). "Innovation and Growth." MIT Press.
Qualité des emplois	CDI majoritaire (40%), Mélange	Les politiques industrielles ont tendance	- Meyer, D. <i>et al.</i> (2000).

créés (type de contrat)	CDI/CDD (45%), Majoritairement CDD (15%)	à générer davantage d'emplois précaires (CDD), mais un nombre croissant de CDI est observé dans les secteurs dynamiques.	"Industrialization and Employment." Journal of Development Economics. - ILO (2015). "Decent Work in Industry." International Labour Organization.
Niveau de rémunération	3 000-5 000 MAD (50%), 5 000-10 000 MAD (30%), < 3 000 MAD (15%)	Le PAI génère des emplois avec des salaires souvent modestes, sauf dans certains secteurs comme l'aéronautique où les salaires sont plus élevés.	- Fischer, D. (2014). "Sustainable Employment and Industrial Policies." Economics and Policy. - ILO (2016). "The Labour Market Impact of Industry Policies."
Accès des femmes aux emplois industriels	Oui, fortement (20%), Oui, modérément (30%), Peu (35%), Pas du tout (15%)	L'accès des femmes à l'industrie reste limité, bien que des politiques publiques aient visé à accroître leur participation.	- Moser, C. O. N. (2009). "Gender and Development." Oxford University Press. - Elson, D. (1999). "Gender and the Economy." World Development.
Transformation structurelle et montée en gamme	Montée en compétences nettement (35%), Insuffisamment (40%)	Bien que des progrès aient été réalisés, la montée en gamme reste limitée sans un renforcement systématique de la formation et de l'innovation.	- Sabel, C. F. <i>et al.</i> (2000). "Industrial Policy and Innovation." Cambridge University Press. - Aghion, P. <i>et al.</i> (2015). "Innovation and Development." MIT Press.
Intégration des PME dans la chaîne de valeur	Oui, fortement (20%), Légèrement (35%), Non (45%)	L'intégration des PME reste un défi majeur, avec un manque d'accompagnement et d'accès au financement.	- Aghion, P. <i>et al.</i> (2007). "Innovation and Growth." MIT Press. - Hausmann, R. <i>et al.</i> (2005). "The Economic Structure of Development." Economic Growth Center.
Effets du PAI par région	Création d'emplois directs (60%), Développement des infrastructures (50%)	Les régions moins développées bénéficient surtout du développement des infrastructures, mais l'impact sur l'emploi est moins significatif.	- Rodrik, D. (2004). "Industrial Policy for the Twenty-First Century." CEPR Discussion Paper. - Rabah, A. (2017). "Regional Development in Morocco." World Bank.
Recommandations pour améliorer le PAI	Renforcer l'accompagnement des PME (55%), Améliorer la formation (50%), Développer l'industrie hors grands pôles (45%)	Les experts s'accordent à dire qu'une meilleure intégration des PME et un renforcement de la formation et de l'innovation sont nécessaires.	- Shapiro, A. <i>et al.</i> (2009). "Policy Recommendations for Industrial Growth." World Bank. - UNIDO (2014). "Enhancing Industrial Policy in Developing Countries."

Cette analyse confirme les tendances documentées dans la littérature, tout en soulignant la nécessité d'améliorer l'inclusivité, la formation et l'équilibre territorial. Les défis en matière d'infrastructures, de financement et de formation restent des obstacles majeurs pour une industrialisation pleinement réussie et un impact territorial plus équilibré.

Limites de méthodologies & Pistes d'amélioration

Bien que cette approche permette de collecter des perceptions et des tendances générales sur l'impact du PAI, elle présente plusieurs limites méthodologiques, notamment le biais de perception (les résultats sont influencés par le profil des répondants), le manque de données chiffrées précises (l'estimation est basée sur les tendances générales et les approximations des répondants) et le manque de granularité sur certains aspects (absence d'étude de cas approfondies).

Cependant, il est à noter, que l'analyse que nous avons effectuée au préalable, sur la base des sources statistiques officielles du HCP, de l'ANAPEC, du Ministère de l'Industrie et des organismes industriels, nous a aidé à croiser les chiffres issus du questionnaire. De plus, la comparaison des résultats à la littérature nous a permis d'affiner notre analyse.

Par ailleurs, nous pouvons toujours suggérer quelques pistes d'amélioration de la méthodologie. Il s'agit par exemple de la possibilité de mener des études de cas et des enquêtes terrain, d'étudier des entreprises bénéficiaires du PAI pour mesurer l'évolution de l'emploi en interne, de réaliser des entretiens approfondis avec des travailleurs pour évaluer leur perception de la qualité des emplois créés.

L'intégration d'une dimension longitudinale peut également être une des bonnes perspectives qui permettra de suivre l'évolution des emplois créés sur plusieurs années pour

mesurer leur pérennité. Étudier les trajectoires professionnelles des bénéficiaires du PAI pour comprendre les perspectives d'évolution est également une piste recommandée.

Dans la même lignée, il serait pertinent d'effectuer une analyse de l'impact différencié selon les régions et les secteurs, en approfondissant l'impact territorial avec une approche plus fine par région et type d'industrie.

Ainsi, l'évaluation des synergies entre le PAI et d'autres politiques publiques régionales ou encore la comparaison du PAI à d'autres plans industriels dans des pays similaires (ex. Tunisie, Turquie) pourra aider à identifier les meilleures pratiques.

Conclusion générale

L'emploi industriel au Maroc a connu une évolution remarquable au cours de la période 2014-2019, qui coïncide avec la mise en place du Plan d'Accélération Industrielle. Selon notre analyse documentaire, l'effet du PAI s'est reflété, principalement, par la contribution moyenne positive dans la création d'emploi, soit une création nette de 3833 en moyen par an, contre une perte annuelle moyenne de 1300 postes durant la période 2005-2013. L'impact du PAI sur l'emploi s'est également reflété par l'amélioration de la part de l'emploi dans l'industrie, qui est passée de 19,51% en 2005 à 21,87% en 2014 puis à 23,09% en 2019.

Ces résultats confirment l'hypothèse littéraire stipulant que le Maroc a pu développer son tissu industriel tout en créant davantage d'emploi à travers les plans sectoriels ciblés. Tina Hahn & Georgeta Vidican Auktor (2018) ainsi que Karim, Sobhi, Moussaoui & Erguigue affirment, dans ce cadre, que le secteur industriel marocain peut apporter une contribution précieuse à la création d'emplois, notant que les branches industrielles sont généralement caractérisées par des

multiplicateurs d'emploi satisfaisants.

Cependant, selon notre analyse, cette création reste insuffisante et limitée par rapport aux pertes subies dans le secteur même ou dans les autres secteurs, principalement dans l'agriculture. C'est pour cette raison que l'impact du PAI ne s'est pas propagé pour inclure les indicateurs du marché de travail ou encore les agrégats du secteur industriel en général, comme le témoigne le taux de chômage qui est resté élevé en dépit des améliorations observées au cours de la période 2014-2019.

La faible présence marocaine dans les secteurs émergents à forte valeur ajoutée et la forte concentration sur le marché européen peut entraîner des effets majeurs sur toute l'économie, ont été également observées. En effet, le faible niveau des produits à haute technologie et le manque de la cohérence entre les stratégies sectorielles en termes d'objectifs et d'axes d'intersection sont aussi des facteurs qui hypothèquent la réalisation des objectifs des plans sectoriels au Maroc et aggravent les défaillances du marché.

Par ailleurs, l'impulsion donnée par le PAI a principalement commencé à donner fruit dans des secteurs émergents comme l'automobile et de l'aéronautique. Depuis 2014, l'automobile est devenu le premier secteur exportateur du Maroc et pèse à hauteur de 20% dans les exportations totales du pays. Le secteur est devenu dynamique dans le sens où après l'installation d'un premier constructeur automobile français, d'autres investisseurs étrangers dans le même secteur ont suivi. L'installation en 2011 à Tanger d'une usine d'envergure par le constructeur Renault (avec une production de 400 000 voitures par an) a également joué un rôle de moteur de croissance en attirant dans son sillage de nombreux fournisseurs d'équipements.

En termes de qualité de l'emploi industriel, nos résultats indiquent que le PAI n'a pas eu des effets concrets en termes qualitatifs. A l'exception de l'émergence des nouveaux secteurs à haute valeur ajoutée, dont la qualité du travail est meilleure, le taux de sous-emploi au sein du secteur industriel est resté élevé, notant qu'une légère baisse de 8% à 7.1% entre 2014 et 2019. De même, aucune branche industrielle ne dispose d'un taux d'adéquation élevé. Sur un autre volet, ce sont les actifs de sexe masculin qui ont le plus bénéficié des nouvelles créations de l'emploi durant toutes les périodes.

En outre, notre analyse désagrégée sur la base du questionnaire a offert un bon aperçu des perceptions des acteurs du secteur. Les résultats du diagnostic effectué ont affirmé que le PAI a eu des effets qui ne sont pas uniformes. Selon les réponses estimées, le programme a permis au Maroc de renforcer certains secteurs clés et de créer des emplois, mais son impact reste inégal selon les régions, les secteurs et les profils des travailleurs.

Cet impact global du PAI est estimé en deçà des attentes, notamment en raison de la faible diversification économique et de la dépendance persistante à l'égard de secteurs à faible valeur ajoutée. En termes de qualité, si certains secteurs ont créé des emplois stables et bien rémunérés (automobile, aéronautique), d'autres ont généré des emplois précaires, peu qualifiés et faiblement rémunérés (textile, agroalimentaire).

De même, le PAI n'a pas suffisamment réduit les inégalités régionales, avec une concentration des emplois dans les grands centres urbains et industriels. Enfin, des ajustements sont nécessaires pour favoriser une industrialisation plus inclusive, durable et équilibrée géographiquement. Dans ce

cadre, la littérature vient confirmer les inégalités régionales qui constituent le défi majeur du PAI. La concentration des investissements dans certaines zones géographiques limite les retombées à l'échelle nationale. Par exemple, à l'exception des régions de Tanger ou Kénitra, la majorité des régions bénéficient principalement d'emplois à faible valeur ajoutée.

Ainsi, le manque de synergies intersectorielles hypothèque également la réussite du plan. Les écosystèmes industriels fonctionnent souvent en silos, limitant les effets multiplicateurs.

Enfin, l'emploi précaire est également un challenge pour les décideurs du secteur industriel. Une partie des emplois créés par el Plan reste caractérisée par une faible stabilité et des salaires modestes. En termes de qualité, les emplois demeurent toujours faibles (une participation faible des femmes, des conditions de travail moyennes, une intégration faible des jeunes diplômés, une mauvaise adéquation Formation-Activité professionnelle, ...).

Par conséquent, afin de maximiser les retombées économiques et sociales, une attention accrue devrait être portée à la diversification industrielle, à la formation professionnelle et à la réduction des disparités régionales et de genre. Il s'agit du renforcement des compétences locales, à travers l'augmentation des investissements dans la formation technique et professionnelle pour répondre aux besoins des secteurs émergents et aussi pour construire une offre de diplômés de qualité adaptée aux besoins de marché. Ensuite, le développement équilibré doit être assuré, à travers l'accroissement des incitations pour attirer les investisseurs dans les régions moins développées, et ce pour réduire les disparités régionales et généraliser l'effet du programme à l'échelle national et renforcer par la suite la compétitivité du secteur.

L'encouragement de l'emploi formel et la diversification sectorielle peuvent également être des solutions phares à plusieurs limites du Programme.

Dans cette lignée, et sur la base des résultats de notre analyse, force est de souligner l'importance de développement du positionnement du Maroc dans certains secteurs à complexité élevée, ciblés par les programmes mis en place dans le cadre de la politique industrielle, comme le PAI. Cela permettra au pays de diversifier les sources d'emplois, mener une stratégie efficace pour surmonter les obstacles économiques et promouvoir la transition vers des activités à plus forte valeur ajoutée et technologiquement avancées, ce qui améliorera, en conséquence, la qualité de l'emploi dans le secteur.

Ces recommandations sont, en effet, appuyées par plusieurs études, dont celle d'El Mokri (2016) qui a souligné la nécessité de développer le positionnement du pays dans les secteurs émergents à forte valeur ajoutée, ciblés par le PAI, afin de développer davantage les capacités cognitives et productives requises par d'autres secteurs encore plus complexes dans l'espace-produit, conditionnant ainsi son sentier de croissance.

En outre, nous soulignons que, malgré les détails fournis lors de l'analyse comparative et du questionnaire, notre travail présente certaines limites. Par exemple, l'étude exclut une stimulation empirique permettant de déceler les effets désagrégés du programme sur d'autres indicateurs liés à l'emploi, comme notamment les agrégats du marché de travail ou encore la croissance économique. L'étude ne prend pas en compte, également, les effets de la pandémie

du Covid-19 en 2020, soit la dernière année du PAI.

Ainsi, bien que l'analyse menée dans le cadre de cette étude soit limitée au niveau sectoriel, elle suggère que les recherches futures intègrent des données au niveau intersectoriel, pour identifier l'impact du programme sur les autres secteurs fortement liés à l'industrie, comme notamment l'agriculture.

D'autre part, le PAI doit aussi être complété par des travaux d'études sociologiques, environnementales, technologiques et politiques propres au Maroc. La cohérence des objectifs sectoriels et territoriaux, s'avère également de plus en plus urgente.

Par ailleurs, il est à rappeler que pour consolider les acquis réalisés dans le cadre de la première phase du PAI (2014-2020) et leur généralisation à toutes les régions, en intégrant les PME et en mettant l'industrie au cœur des transformations technologiques, une deuxième génération du programme a été mise en œuvre par le gouvernement marocain, baptisée « PAI 2021-2025 ».

Ce nouveau plan, qui est élaboré et mis en œuvre en partenariat avec les différentes régions du Royaume, repose sur des axes liés au renforcement et à l'intégration du capital marocain dans l'Industrie et à l'encouragement de la création de nouveaux secteurs pour la promotion de la commercialisation et des produits, en mettant l'accent sur la dimension régionale, en vue de garantir le développement industriel à l'échelle nationale.

« Quid de son impact sur l'emploi régional et quels ajustements, fruits d'une réflexion approfondie, ont été mis en œuvre pour façonner un avenir plus prospère ? »

References

- Ait Ali A, Bourhriba O. Drivers of Manufacturing Employment in Morocco. Morocco's quest for stronger and inclusive growth. International Monetary Fund (IMF), 2023.
- Ait Ali A, Dadush U. Deindustrialization and Employment in Morocco. OCP Policy Center, 2018.
- Achy L, et al. Structural transformation and industrial policy in Morocco. Economic Research Forum Working paper 796, 2013.
- Agénor PR, El Aynaoui K. Morocco: Growth strategy for 2025 in an evolving international environment. Books & Reports. OCP Policy Center, 2015.
- El Alaoui A, Boudhar A. Classification des secteurs créateurs d'emplois au Maroc: Analyse du multiplicateur d'emploi par le modèle input-output, 2014.
- Ait Ali A, Dadush U. Manufacturing Employment, International Trade and China. Policy Center for the New South Research Paper 19/04, Policy Center for the New South, 2019.
- ANAPEC. Veille prospective sur le marché de l'emploi, 2018.
- Ayache K, Ibourk A. Etudes et analyses de l'OFÉ-DT no 3. Impact des politiques publiques sur l'emploi au Maroc : Analyse en équilibre général calculable, 2018.
- Ayache K, Ibourk A. Impact des politiques publiques sur l'emploi : Analyse en équilibre général calculable. Ouvrage « Les enjeux du marché de travail au Maroc » - OCP Policy Center, 2014.
- De Vries B. Industrialization and employment : the role of small- and medium-sized manufacturing firms. World Bank Reprint Series, Number 116, 1979.
- Kamar B, Bakardzhieva D, Goaid M. Effects of pro-growth policies on employment: evidence of regional disparities. Applied Economics, 2019.
- Cammett M. A Political Economy of the Middle East, 4th ed. Westview Press: Boulder, CO, 2015.
- Cezar R, Duguet A, Gaulier G, Vicard V. Competition for Global Value Added. Banque de France Working Paper 628, 2017.
- Chama El Moummy C, Salmi Y, Baddih H. The role of renewable energy sector in reducing unemployment: The Moroccan case. E3S Web of Conferences; ICIES 2020, 2021.
- Chenery HB, Shishido S, Watanabe T. The pattern of Japanese growth, 1914-1954. Econometrica. Journal of the Econometric Society, 1962.
- Conseil Economique, Social et Environnemental. Rapport annuel, 2019.
- Currie J, Harrison A. Sharing the Costs: The Impact of Trade Reform on Capital and Labor in Morocco. Journal of Labor Economics. 1997; 15(3):S44-71.
- Suryadarma D, Suryahadi A, Sumarto S. Sectoral Growth and Job Creation : Evidence from Indonesia. Journal of International Development, 2013.
- Dadush U. Is Manufacturing Still a Key to Growth ? Policy Center for the New South Policy Paper 15/07, 2015.
- Dadush U. Moroccan Job Market Issues, and Labour Trends in the Middle East and North Africa. Bruegel Blog Post, 2017.
- Diao X, McMillan M, Rodrik D. The recent growth boom in developing economies: A structural-change perspective. Springer, 2019.
- Youssef E, Abdeljabbar A, Karima B. The Sectoral Employment Intensity of Growth in Morocco: A Pooled Mean Group Approach. Applied Econometrics and International Development, 2017.
- El Mokri K. La stratégie industrielle 2014-2020 du Maroc et ses implications potentielles sur le processus de transformation structurelle. Policy Center for the New South, 2016.
- El Mokri K. Le défi de la transformation économique structurelle: une analyse par la complexité économique. Research Paper Series. OCP Policy Center, 2016.
- Elakry E, Guechati M. Le service d'intermédiation en emploi : L'adéquation entre formation et emploi au Maroc. Revue Internationale des Sciences de Gestion. 2022; 5(2).
- Tumelty F. Job Generation and Regional Industrial Policy in Ireland, 1990.
- Fukao K, Paul S. Baumol, Engel, and beyond : accounting for a century of structural transformation in Japan, 1885-1985. The Economic History Review, 2021.
- Fields GS. Employment and Development in the Developing World: Taking Stock of What Research Can Teach Us. Cornell University, 2012.
- López-Acevedo G, Betcherman G, Ayache K, Molini V. Morocco's Jobs Landscape: Identifying Constraints to an Inclusive Labor Market, 2021.
- Gregory M, Zissimos B, Greenhalgh C. Jobs for the Skilled : How Technology, Trade and Domestic Demand Changed the Structure of UK Employment,

- 1979–90. Oxford Economic Papers. 2001; 53(1).
31. Guzman GM, Carrillo EPM, Castro SYP. Green supply chain management and firm performance in the automotive industry. Cuadernos de Administración, 2021.
 32. Hahn T, Auktor GV. The effectiveness of Morocco's industrial policy in promoting a national automotive industry. Discussion Paper, 2017.
 33. Hakam A. L'industrie automobile au Maroc : Vers de nouveaux gisements de croissance. La direction des études et des prévisions financières, Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration, 2020.
 34. Haraguchi N, Cheng CF, Smeets E. The importance of manufacturing in economic development: Has this changed? World Development. 2017; 93:293-315.
 35. Haut-Commissariat au Plan (HCP). Note sur le marché du travail au Maroc entre 2000 et 2014, 2016.
 36. High Commission for Planning (HCP). Study on the Return to Physical Capital in Morocco. High Commission for Planning, Rabat, 2016.
 37. Dinh HT. Jobs, Industrialization, and Globalization. OCP Policy Center, 2017.
 38. Ibouk A, Bougroum M, Ouaghad A, Sahib H. Etude de diagnostic sur la situation de l'emploi au Maroc. Préalable à la formulation de la stratégie nationale de l'emploi, 2014.
 39. Makdoun I, Mezzour G, Carley KM, Kassou I. Analyzing the Needs of the Automotive Job Market in Morocco. International Conference on Crowd Science and Engineering, 2018.
 40. Najib I, Haddad EA. The Automotive Sector in Morocco: An Input-Output Structural Decomposition Analysis. OCP Policy Center, 2024.
 41. Salazar-Xirinachs J, Nübler I, Kozul-Wright R. Industrial policy, productive transformation and jobs : Theory, history and practice, 2014.
 42. Kletzer LG. Imports, Exports, and Jobs : What Does Trade Mean for Employment and Job Loss? W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 2002.
 43. Kruse H, Mensah E, Sen K, de Vries G. A manufacturing (re) naissance? Industrialization in the developing world. IMF Economic Review, 2022.
 44. Kuang-hui C, Fujikawa K. A DPG (deviation from the proportional growth) analysis of the Japanese, Korean and Taiwanese economies. Journal of Applied Input-Output Analysis, 1992.
 45. L'adéquation entre formation et emploi au Maroc. Enquête HCP, 2019.
 46. L'adéquation entre formation et emploi au Maroc. Enquête HCP, 2014.
 47. Les déterminants du sous-emploi au Maroc. Policy Brief, DEPF. Juillet, 2022.
 48. Li J, Sun M, SJ, Xie J, Wang X. Research on the integration and scheduling method of intelligent cloud manufacturing resources for fully mechanized coal mining equipment, 2020.
 49. Lin JY. New Structural Economics : A Framework for Rethinking Development and Policy. Washington, D.C.: World Bank, 2012.
 50. Alcorta L. Industrialization, Employment and the Sustainable Development Agenda. Development, 2017.
 51. Altman M, Mayer M. Sector Strategies for Employment Creation: Construction, Social Services and Food. School of Economics, University of Cape Town, 2003.
 52. Marzak M, Ghoufrane A, Boubrahimi N, Diani A. Industrialisation et compétitivité globale du Maroc. Rapport, Rabat, Institut royal des études stratégiques (IRES), 2023.
 53. McMillan M, Rodrik D, Verduzco-Gallo I. Globalization, Structural Change, and Productivity Growth, with an Update on Africa. World Development, 2014.
 54. Moutattou A, Arouri B, El Yassir R, Ibouk A. Industrialization and Employment in Morocco. Industrial Policy Brief, 2018.
 55. Najib I, Haddad EA. A Strategic Approach to Employment: Analysis of the Automotive Sector in Morocco., 2023.
 56. OECD. OECD Economic Surveys : Morocco, 2015.
 57. OECD. Skills for Jobs and Employment in Morocco, 2022.
 58. Sy O, Fadili MA, Boulakoued R. Evaluating Industrial Development Policies and Job Creation in Morocco. International Journal of Economics and Business Research, 2019.
 59. Bourhriba O, Ait Ali A. Employment and industrial strategies in Morocco: The Impact of Policies on Employment. Journal of Industrial Economics, 2022.
 60. Oxford University Press (OUP). Gender Dimensions of Job Creation in the Arab World. In the Middle East. The Oxford Handbook, 2015.
 61. Haug PW. The Impact of Trade Policies on Employment and Growth in Morocco. Journal of Labor Economics, 2021.
 62. Rabat Process. Labour Mobility and its Contribution to Employment and Economic Development. Report, 2020.
 63. Rapport National d'Emploi. Maroc, 2019.
 64. Resnick D. Governance and Economic Transformation : Understanding Employment Patterns in Morocco.
 65. Solh R, Yassine R. Structural Transformation and Employment in Morocco: Industrial Policy at the Crossroads. Development Policy Review. 2020; 38(6).
 66. Sen K, Sikorski PL, Viljoen A. Creating jobs in the global economy. Cambridge University Press, 2022.
 67. Sato T, Kurosaki K. Industrial Policy and Employment Creation in Low-Income Countries. African Development Bank Report, 2022.
 68. The World Bank. World Development Report 2016 : Digital Dividends. Washington D.C, 2016.
 69. The World Bank. Industrialization in Morocco: Trends, Opportunities, and Constraints. World Bank, 2020.
 70. UNCTAD. Industrialization and Employment Generation in Developing Countries, 2021.
 71. World Bank. Accelerating Job Creation in Morocco: Lessons from International Experience, 2018.
 72. Yassine R. Creating a Stronger Employment Market in Morocco. Economic Report for the African Development Bank, 2017.
 73. Zayed M. National Jobs Policy Framework for Morocco. Journal of Labour Market Policies and Analysis, 2019.