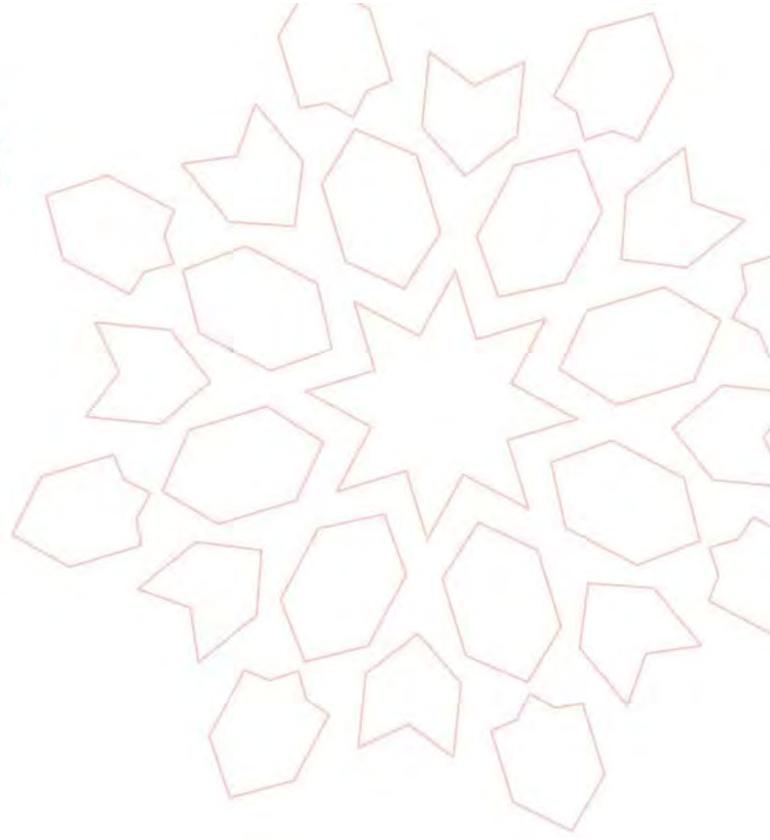




**USAID** | **MAROC**  
DU PEUPLE AMERICAIN



Amélioration du Climat  
des Affaires au Maroc

*Réglementation et promotion des investissements*

## **LE « DIALOGUE SOCIAL » DANS UNE PERSPECTIVE DE DOING BUSINESS**

*Impact sur le classement  
Doing Business et recommandations*

**AVRIL 2008**

Cette publication a été élaborée pour revue par l'Agence américaine pour le Développement international (USAID). Elle a été préparée par le Programme « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc », mis en œuvre par Development Alternatives, Inc.

## TABLE DE MATIERES

Liste des abréviations.....	i
Résumé.....	1
<b>Section I : Présentation Générale.....</b>	<b>2</b>
Introduction .....	2
Méthodologie .....	2
Changements récents dans la méthodologie <i>Doing Business</i> .....	4
<b>Section II : <i>Doing Business</i> à la croisée du dialogue social.....</b>	<b>6</b>
1. Le classement du Maroc .....	6
2. Déphasage des réformes précédentes par rapport aux critères étudiés par <i>Doing Business</i> ....	7
3. Revendications des acteurs socio-économiques et leurs impacts respectifs sur le classement .....	8
<b>Section III : Propositions et recommandations .....</b>	<b>13</b>
1. Approche .....	13
2. Texte en vigueur, réformes proposées et implications sur le <i>Doing Business</i> .....	13
3. Propositions de réformes et leurs impacts respectifs sur le classement .....	14
<b>Conclusion .....</b>	<b>22</b>
<b>Annexe 1 : Fiche de calcul du score .....</b>	<b>23</b>
<b>Annexe II : Questionnaire « Embauche des travailleurs » 2008.....</b>	<b>24</b>

## LISTE DES ABREVIATIONS

ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
GWIT	<i>Global Workforce in Transition</i>
OFPTT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
OIT	Organisation Internationale du Travail
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SMIG	Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
UE	Union Européenne
USAID	Agence Américaine pour le Développement International ( <i>United States Agency for International Development</i> )

## RESUME

Ce rapport est une réponse à la requête du ministère des Affaires Economiques et Générales.

En 2004, le Maroc a réformé son Code du travail. Ces réformes n'ont, cependant, pas eu de conséquences positives sur le classement *Doing Business*, publié chaque année par la Banque Mondiale qui compare la facilité à faire des affaires dans 178 pays, sur la base de dix indicateurs. En effet, le classement du Maroc sur l'indicateur « embauche de travailleurs » n'a connu aucune amélioration depuis 2004. Depuis 2006, le Maroc n'a pas quitté la 165<sup>e</sup> place pour cet indicateur.

Aujourd'hui, les débats se sont accentués entre syndicats et CGEM. Le gouvernement est amené à jouer l'arbitre et à apporter des réponses concrètes aux demandes formulées dans le cadre dit du « dialogue social ».

Ce rapport révisé les principales propositions faites par chaque partie et analyse leurs impacts respectifs sur le classement *Doing Business*. Il conclut que ni les réformes introduites par la Loi 65-99 du Code du travail, ni les réformes proposées dans le cadre du « dialogue social » induisent des changements significatifs dans le classement de la Banque Mondiale. En effet, la plupart de ces réformes, telles qu'elles ont été introduites ou formulées par les parties, ne touchent pas aux indices du *Doing Business*.

La méthodologie *Doing Business* étant particulièrement sensible aux besoins de l'investisseur-employeur, le rapport conclut que les revendications de la CGEM « flirtent avec le classement *Doing Business* », sans pour autant l'affecter directement. Il conclut, également, que certaines revendications syndicales, suivant la politique de réforme, peuvent impacter négativement le classement.

Toujours en proposant une grille de lecture particulière, celle de la méthodologie *Doing Business*, le rapport formule une série de recommandations visant, en premier lieu, l'amélioration du classement, en tenant compte de la législation marocaine et des modalités de réforme (réformes faciles *versus* réformes difficiles).

Il en conclut que certains indices favorisent la non-réglementation par la loi des pratiques courantes (ex. l'abolition de règles de priorité pour le licenciement et la réembauche); d'autres, au contraire, exigent une mention plus spécifique dans la loi, se traduisant par la formulation d'un simple décret d'application (ex. la définition du licenciement collectif en pourcentage par rapport à l'effectif humain) ou alors d'un amendement, voire d'une proposition de loi (ex. la récompense de l'ancienneté en prime plutôt qu'en congé annuel, l'instauration d'une assurance de chômage, etc.).

Conscient du caractère délicat de certaines propositions, visant l'introduction d'un maximum de flexibilité au niveau de l'embauche (principe sur lequel bâtit le *Doing Business*), le rapport adopte finalement une perspective internationale permettant d'introduire la notion de « sécurité » qui, dans la plupart des économies développées constitue la base *sine qua non* d'un marché du travail flexible. Par exemple, le rapport présente le modèle danois dit de « flexicurité », les modalités d'une assurance de chômage et d'un programme destiné à la requalification professionnelle et l'assistance à la recherche d'emploi.

Il conclut par une simulation de l'impact introduit au niveau du classement, suite à la mise en œuvre des recommandations proposées. Il constate que près de 100 positions pourraient être gagnées pour l'indicateur « embauche des travailleurs », tout autre facteur maintenu constant et ce, sans compter les efforts de réformes entrepris par d'autres pays, avec lesquels le Maroc se compare, d'année en année.

## SECTION I : PRESENTATION GENERALE

### Introduction

En 2004, le Maroc a réformé son Code du travail. Ces réformes ne se sont pourtant nullement reflétées dans le classement *Doing Business*, publié chaque année par la Banque Mondiale qui compare, sur la base de dix indicateurs, la facilité pour faire des affaires dans 178 pays.

La présente analyse a été réalisée en réponse à la demande du Ministère des affaires économiques et générales. Elle propose une relecture du « dialogue social » et des réformes proposées par les associations syndicales, d'une part, et la CGEM, d'autre part, compte tenu du classement *Doing Business*.

Une première section présente la méthodologie *Doing Business* qui servira de « grille de lecture » pour l'analyse proposée ci-dessous. La deuxième section s'interroge sur le classement du Maroc par rapport à l'indicateur « embauche des travailleurs » et apporte des explications quant au « non reflet » des réformes entreprises en 2004. La section III reprend les principales revendications syndicales et patronales en évaluant leur impact respectif sur le classement *Doing Business*. Dans la section IV, finalement, le rapport propose une série de réformes permettant de s'aligner sur les principes diffusés par le *Doing Business*: la « flexibilité » et la « réduction des coûts » imposées à l'employeur.

Les indicateurs sont choisis en raison de leur pertinence et de leur capacité à apprécier de manière fiable les difficultés inhérentes aux formalités administratives liées à l'investissement. Parmi ces indicateurs, figure celui de *l'embauche des travailleurs*, il mesure la flexibilité de la réglementation du travail à travers l'étude de 5 indices (cf. annexe II) :

- i. Difficulté d'embaucher un nouvel employé.
- ii. Rigidité de l'horaire de travail.
- iii. Difficulté de licenciement.
- iv. Coûts d'embauche hors salaire.
- v. Coûts associés au licenciement économique.

L'indicateur « embauche des travailleurs » a suscité la réaction de plusieurs hauts responsables nationaux qui déclarent avoir été déçus par les résultats affichés par la Banque Mondiale. En effet, de nombreux efforts entrepris par le Maroc (notamment la réforme du Code du travail censé garantir à la fois les droits sociaux des travailleurs et la flexibilité des dispositions en faveur des employeurs), ne se reflètent nullement dans son classement *Doing Business*. Bien au contraire, le Maroc recule de 8 places en un an, dans le classement général et garde la même position au niveau de l'indicateur « embauche des travailleurs » (165 sur 178 pays). Pourquoi le Maroc n'arrive-t-il pas à améliorer son classement *Doing Business* ?

La présente étude aborde cette question et tente d'apporter des éléments de réponse. Son objectif est d'offrir au gouvernement marocain une grille de lecture, celle de la méthodologie *Doing Business*, lui permettant d'analyser et de re-évaluer les réformes proposées dans le cadre du dialogue social notamment. Le but de cet exercice étant d'aboutir à des recommandations pratiques qui, tout en tenant compte du cadre législatif marocain et des réformes proposées en matière de droit du travail, adoptent une grille d'analyse supplémentaire, celle du *Doing Business*.

### Méthodologie

La méthodologie *Doing Business* permet de mesurer le coût et le degré des contraintes associées à l'embauche du point de vue de l'employeur/investisseur.

Afin de pouvoir comparer les résultats au niveau international, la Banque Mondiale a émis des hypothèses auxquelles se réfèrent les répondants de l'enquête, permettant d'éviter au maximum leurs interprétations personnelles.

**TABLEAU DES HYPOTHESES**

<b>Hypothèses relatives à l'employé</b>	
Age :	42 ans
Sexe	Male
Fonction	Plein temps, sans pouvoir de prise de décision
Ancienneté	20 ans
Salaire	Egal au salaire moyen du pays
Lieu de résidence	Dans la ville la plus peuplée
Autres informations :	Pratique la religion de la majorité de la population et doté d'un sens du civisme Non syndiqué sauf si l'affiliation syndicale est obligatoire
<b>Hypothèses relatives à l'employeur</b>	
Type de société:	SARL
Siège :	Opère dans la ville la plus peuplée du pays
Capital :	100% national
Secteur :	Industriel
Effectif total :	201 salariés
Autres informations :	Signataire de convention collective Entreprise citoyenne

Source : Questionnaire « Embauche des travailleurs », 2008

Les données utilisées dans l'analyse du rapport *Doing Business* sont recueillies selon un procédé standard. L'enquête repose sur une simple étude de cas (cf. hypothèses sur la forme juridique de l'entreprise, sa taille, son emplacement et la nature de ses activités). Elle se réalise à travers un questionnaire standardisé. La récolte de données s'effectue auprès d'un échantillon d'employeurs, par téléphone, via une correspondance écrite ou par des visites dans les pays. En complément, l'enquête s'appuie sur les textes de loi et la réglementation en vigueur. Les données recueillies dans le cadre de ces enquêtes font l'objet de plusieurs vérifications afin d'en garantir la fiabilité.

L'objectif de l'enquête est non seulement de mettre en évidence les obstacles à la pratique des affaires (en l'occurrence à l'embauche), mais aussi d'identifier l'origine de certaines contraintes et d'attirer l'attention sur les possibles réformes à entreprendre.

L'indicateur « embauche des travailleurs » fait référence à cinq indices : la difficulté d'embauche ; la rigidité des horaires ; la difficulté de licenciement ; le coût de licenciement ; le coût de l'embauche pour l'employeur hors salaire. La notation est déterminée à partir de la réponse accordée aux questions mentionnées ci-dessous ; la valeur 1 est accordée aux réponses affirmatives ; la valeur 0 est accordée aux réponses négatives (oui = 1 ; non = 0).

**La difficulté d'embauche**

L'indice *difficulté d'embauche* mesure le pouvoir discrétionnaire de l'employeur à choisir le cadre juridique et le régime d'embauche du futur employé.

- i. Est-il possible de recourir aux contrats à durée déterminée (CDD) pour des tâches permanentes ?
- ii. Quelle est la durée maximale de cumul de CDD ?
- iii. Quel est le ratio du salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) sur le salaire attribué à un employé que l'on pourrait qualifier de « salarié à valeur ajoutée » ?

## **La rigidité des horaires**

L'indice *rigidité des horaires* mesure la flexibilité dont bénéficie l'employeur dans la répartition des heures de travail ainsi que la durée du congé annuel payé.

- i. Y a-t-il des restrictions au travail de nuit ?
- ii. Y a-t-il des restrictions au travail durant les week-ends ?
- iii. Le temps de travail hebdomadaire peut-il être égal à 5.5 jours ?
- iv. Peut-on travailler plus de 50 heures par semaine (heures supplémentaires incluses) pour une période de deux mois par an, afin de faire face à une hausse d'activité ?
- v. La durée du congé annuel payé pour un employé ayant 20 ans d'ancienneté, est-elle supérieure à 21 jours ouvrables ?

## **La difficulté de licenciement**

Notant le besoin de doter l'employeur des moyens nécessaires à son adaptation aux mutations et aux cycles économiques, l'indice *difficulté de licenciement* mesure la flexibilité dont jouit l'employeur pour licencier et donc, pour diminuer ses coûts fixes pendant une période de difficulté (restructuration, etc.).

- i. Peut-on procéder à un licenciement pour baisse d'activité économique ?
- ii. Est-il nécessaire de notifier/informer au préalable une tierce partie du licenciement d'un salarié pour cause économique ?
- iii. Est-il nécessaire de notifier/informer au préalable une tierce partie du licenciement de 25 salariés pour cause économique ?
- iv. Est-il nécessaire d'obtenir une autorisation d'une tierce partie avant de licencier un salarié pour raisons économiques ?
- v. Est-il nécessaire d'obtenir une autorisation d'une tierce partie avant de licencier 25 salariés pour raisons économiques ?
- vi. Doit-on envisager la formation du salarié ou sa mutation à un autre service avant de prononcer le licenciement ?
- vii. Doit-on respecter des règles de priorités dans les procédures de licenciement ?
- viii. Doit-on respecter des règles de priorités pour la réembauche ?

## **Le coût de licenciement**

L'indice évalue les pays par rapport à leurs *coûts de licenciement* se traduisant en « semaines de salaires ». L'indice ne prend pas en compte les indemnités de licenciement abusif car l'esprit de l'évaluation reflète un licenciement justifié sur la base de motifs économiques réels.

## **Le coût des avantages extra-salariaux**

L'indice *coût des avantages extra-salariaux* mesure les coûts assumés par l'employeur après l'embauche d'un salarié. Les coûts pris en compte sont : les charges CNSS, charges fiscales, assurance maladie obligatoire, autres assurances obligatoires et taxes professionnelles. Le coût se traduit en « pourcentage du salaire ».

## **Changements récents dans la méthodologie Doing Business**

Concernant l'indicateur « *embauche des travailleurs* », des améliorations ont été faites pour harmoniser la méthodologie employée par *Doing Business* par rapport aux conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Il est désormais possible, pour une économie, d'obtenir la note maximale en matière de facilité d'embaucher des travailleurs - ce qui indique la réglementation du travail la plus flexible - et d'être en conformité avec les 187 conventions de

l'OIT. Deux variations majeures ont été opérées dans le cadre de cette harmonisation, concernant (1) le calcul des coûts de licenciement (tout pays accordant un salaire de 8 semaines ou moins en cas de licenciement n'est désormais plus pénalisé par le classement) ; et (2) les restrictions sur le travail de nuit (la majoration des heures supplémentaires ou les limitations des horaires de travail ne sont désormais plus codifiées comme manque de souplesse). Ces deux changements ont apporté davantage de flexibilité à la réglementation du travail, tel que codifié dans *Doing Business*.

## SECTION II : DOING BUSINESS A LA CROISEE DU DIALOGUE SOCIAL

### I. Le classement du Maroc

L'entrée en application (le 8 juin 2004) de la loi 65-99, a institué un tournant dans l'histoire législative du Maroc qui s'est doté d'un Code du travail moderne intégrant les grands principes de l'OIT. Près de quatre ans après, l'application de ce nouveau Code du travail, porteur d'espoir pour l'amélioration du climat des affaires et l'instauration d'une paix sociale, s'est révélée aussi difficile que délicate. Les entreprises se sont trouvées face à une nouvelle législation, comportant une multitude d'innovations, dont l'application, pour certaines, reste difficile, voire quasi-impossible. C'est pourquoi, seulement 20 à 30 % des entreprises (les mieux structurées : banques, assurances, multinationales) respectent les nouvelles dispositions du Code du travail.

Si une loi est censée répondre aux exigences économiques et sociales d'un pays donné, son application et son acceptation par la société civile restent tributaires de sa pertinence par rapport à ses attentes. La tâche est d'autant plus complexe que, dans le cadre de la législation du travail, le gouvernement a plusieurs objectifs à faire converger :

1. Garantir l'existence d'un « état providence » et les droits de la classe laborieuse.
2. Stimuler l'économie tout en maintenant une certaine flexibilité du Code du travail.
3. Instituer un climat des affaires permettant de faire face à la concurrence législative internationale. Un pays doit améliorer son attractivité ou du moins, évoluer selon les tendances internationales. A ce titre, les indices internationaux (ou les principes qu'ils traduisent) peuvent être perçus comme des axes de concurrence législative.

Face à un patronat critiquant la rigidité et le coût exorbitant associé au respect des dispositions législatives, et face à des syndicats revendiquant l'alignement de leur pouvoir d'achat à la hausse des prix de matières premières à travers une augmentation significative des revenus salariaux, le gouvernement se trouve dans l'impasse et se voit obligé de jouer l'arbitre.

Sa tâche se complexifie davantage lorsque le gouvernement vise, par les efforts entrepris, à améliorer la position du Maroc quant au classement international *Doing Business*. Actuellement, le Maroc se classe 165<sup>e</sup> sur 178 dans le classement pour l'indicateur « embauche des travailleurs ». Cette position est calculée sur la base de l'ensemble des rangs retenus pour chaque indice :

Indices	Score <i>Doing Business</i> 2008	Classements indices
Difficulté d'embauche	100	177
Rigidité des heures de travail	40	61
Difficulté de licenciement	50	134
Coût du licenciement	85	142
Coût d'embauche hors salaire	19	--
<b>CLASSEMENT INDICATEUR</b>		<b>165</b>

Source : [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

La rigidité d'un indice est mesurée sur une échelle de 0 à 100, de sorte à ce que le score 0 est attribué pour un système réputé « flexible » ; la valeur 100 est allouée pour un système considéré comme « rigide ». Le Maroc montre un maximum de rigidité pour l'indice *difficulté d'embauche* et une flexibilité moyenne pour l'indice *rigidité des heures de travail*.

L'objectif étant de palier aux rigidités excessives pénalisant le classement du Maroc, une comparaison par rapport aux moyennes internationales permet d'identifier les forces et les faiblesses de la position marocaine :

**Tableau de comparaison de la rigidité au niveau régional et international**

Indicateur	Maroc	Région MENA	OCDE
Difficulté de l'embauche	100	25.8	25.2
Indice de rigidité des horaires	40	42.4	39.2
Difficulté du licenciement	50	31.2	27.9
Coût des avantages extra-salariaux	19	14.8	20.7
Coût du licenciement (semaines de salaire)	85	55.6	25.7

Source : [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

## Constats

Exception faite du cas de l'indice *coût de l'embauche*, nous remarquons que le Maroc présente un niveau de rigidité supérieur aux moyennes régionales et européennes. Une telle impression ne peut que décourager un investisseur se basant sur cette grille de comparaison pour le choix du pays récepteur de son investissement.

## 2. Déphasage des réformes précédentes par rapport aux critères étudiés par *Doing Business*

Malgré les multiples réformes visant la modernisation de l'arsenal législatif marocain, le classement *Doing Business* ne connaît aucune amélioration. C'est ainsi le cas avec l'avènement de la Loi 65-99 qui promettait une amélioration du climat des affaires et une garantie des droits sociaux des travailleurs. Bien qu'un progrès général des conditions de travail soit recensé, les efforts de modernisation législative n'ont pas, à priori, tenu compte des critères d'évaluation de l'approche *Doing Business*. Pour illustration, une analyse des réformes introduites par la Loi 65-99 et leur impact respectif sur le classement *Doing Business*, est abordée ci-dessous :

### i. Le regroupement des textes régissant la relation employé – employeur en un seul code

Bien que n'ayant aucun impact sur le classement *Doing Business*, le regroupement des lois du travail en un seul code a facilité l'accès à l'information.

### ii. Le recours au CDD

La Loi 65-99 a limité davantage le recours au CDD en ne l'autorisant que dans certaines circonstances bien définies. Cette limitation ne s'est pas reflétée sur le classement du fait que les critères *Doing Business* mesurent la durée cumulative maximale de CDD.

### iii. Le SMIG en tant que salaire minimum obligatoire

Le législateur marocain a institué le SMIG alors que, sous l'ancien régime, le salaire était librement défini entre l'employé et l'employeur.

Cette augmentation s'est soldée par une restriction additionnelle au niveau de l'indice « difficulté d'embauche » et par conséquent, une légère baisse dans le classement pour cet indicateur.

#### **iv. Le calcul des indemnités de licenciement abusif**

La révision du mode de calcul des indemnités de licenciement abusif n'a eu aucun impact sur le classement du Maroc. L'approche *Doing Business* s'intéresse uniquement au licenciement collectif, économique ou technologique.

#### **v. L'instauration du droit de défense du salarié**

L'employeur est, dorénavant, tenu de convoquer et d'entendre l'employé au préalable du licenciement ou d'une sanction excédant 8 jours de mise à pied, ce qui n'était pas imposé par l'ancienne législation. L'introduction de cette mesure n'a eu aucun impact sur le classement *Doing Business*.

#### **vi. La procédure de conciliation dans le cadre du licenciement**

Dans le cadre de cette réforme, le législateur a mis en place une procédure de conciliation permettant une résolution amiable et rapide hors tribunaux des litiges relatifs au licenciement. Le but étant de réduire le nombre de dossiers de licenciement traités par les tribunaux, cela ne relève pas des principes étudiés par l'approche *Doing Business* et n'impacte donc pas le classement.

#### **vii. Les périodes de préavis pour licenciement**

Avant l'entrée en vigueur de la Loi 65-99, la période de préavis était déterminée en fonction du statut du salarié (ouvrier, salarié ou cadre). Le décret d'application 2-04-469 du 29 décembre 2004, prend désormais en compte, en sus du statut, l'ancienneté du salarié comme critère additionnel pour la détermination de la période de préavis, cette réforme s'est traduite par une augmentation du coût du licenciement, et donc par un impact négatif sur le classement.

#### **viii. Le rôle de l'inspection de travail**

La nouvelle loi a modernisé la mission de l'inspection du travail en lui attribuant le rôle de médiateur entre l'employé et l'employeur.

Aucun indice de l'approche *Doing Business* ne fait référence à ce critère pour déterminer le classement pour cet indicateur.

#### **ix. Les prescriptions**

Les prescriptions en droit du travail ont été unifiées par l'article 395. Notons que cette réforme ne touche aucun indice étudié par l'indicateur « embauche des travailleurs ».

De façon générale, l'introduction de la loi 65-99 s'est reflétée par un léger recul de la position marocaine au niveau du classement *Doing Business*.

### **3. Revendications des acteurs socio-économiques et leurs impacts respectifs sur le classement**

La promulgation d'une loi doit se soucier au préalable de son impact et de son applicabilité. La sociologie du droit nous apprend qu'une loi ne sera appliquée que si elle répond aux aspirations de la majorité des acteurs économiques et sociaux. Le droit du travail, à juste titre, intègre vigoureusement les éléments économique, juridique, social sans jamais se détacher de son rôle protecteur des droits de l'Homme. Cette complexité inhérente à légiférer en matière sociale se

reflète dans la diversité des intervenants dans le processus législatif comme c'est le cas, par exemple, dans le dialogue social marocain. Ainsi, il convient de se préoccuper des revendications des parties impliquées en tentant d'évaluer leur impact sur le classement *Doing Business* si elles aboutissaient.

## **Revendications des syndicats**

L'examen de la liste des revendications émanant des syndicats montre que certaines propositions peuvent, à certaines conditions, influencer négativement sur le classement, tandis que d'autres se réfèrent à des principes qui ne sont pas comptabilisés par la méthodologie *Doing Business*. Ces revendications se présentent comme suit :

### **Application du code**

Les syndicats insistent sur le fait qu'avant toute négociation, il est impératif d'appliquer la loi. A l'exception de quelques aspects (voir plus bas) qui relèvent de l'interprétation du code, cette revendication, d'ordre général, n'impacterait pas la position actuelle du Maroc dans le classement *Doing Business*.

### **Une revalorisation générale des salaires, indexés sur le coût de la vie et sur l'inflation**

Les syndicats demandent une augmentation du SMIG de l'ordre de 500 MAD puis l'indexation du SMIG sur le coût de la vie et sur l'inflation. Dans la mesure où l'évaluation de l'indice *difficulté d'embauche* est partiellement fonction du ratio du SMIG sur le salaire d'un employé que l'on pourrait qualifier « à valeur ajoutée », la revalorisation du SMIG, tout autre facteur maintenu constant, influe négativement sur l'indice et donc le classement du Maroc.

### **Les libertés syndicales**

La liberté syndicale est un droit non négociable relevant des droits humains. Aucun indice de l'indicateur « embauche de travailleurs » ne fait référence à l'affiliation syndicale.

### **L'élargissement et la généralisation de la couverture sociale et médicale**

Le financement de cet élargissement peut affecter le classement du Maroc, dans la mesure où l'employeur en assume partiellement le coût. L'imposition des charges sociales à des secteurs d'activité jusqu'à aujourd'hui épargnés de telles mesures, pourrait affecter négativement l'indice qui mesure les *coûts des avantages extra-salariaux*. L'impact exact est, cependant, difficile à quantifier en l'absence d'informations plus précises.

### **La réforme des régimes de retraite**

La réforme des régimes de retraite pourrait affecter l'indice qui mesure les *coûts des avantages extra-salariaux*. Suivant la nature des réformes envisagées, une augmentation des charges non salariales peut affecter négativement le classement *Doing Business*. En l'absence d'informations plus précises, l'impact n'est, cependant, pas quantifiable.

### **L'allègement fiscal pour les salaires et les pensions**

L'impact d'un tel allègement sur le classement dépend du bénéficiaire : l'employeur ou l'employé. Sans allègement des charges non salariales (cf. indice *coûts des avantages extra-salariaux*), le classement *Doing Business* ne subira aucun impact.

## **L'encouragement des conventions collectives**

L'impact de l'encouragement des conventions collectives sur le classement ne peut être déterminé qu'au moment où le champ d'application des conventions collectives sera spécifié. De façon générale, le *Doing Business* s'alimente du contexte légal plutôt que du contexte conventionnel.

## **La réforme du statut des employés du secteur et des établissements publics**

La réforme du statut des employés du secteur public ne touche pas au classement *Doing Business*, les indices de ce dernier ne faisant aucune référence au cadre juridique spécifique à ce secteur.

Notons que les revendications des syndicats sont formulées de façon générale ; l'estimation de leurs implications sur le classement *Doing Business* ne peut être qu'hypothétique.

## **Revendications de la CGEM**

De son côté, la CGEM a annoncé que les dispositions prévues par le Code du travail sont jugées inapplicables par les entrepreneurs. De façon générale, l'approche CGEM s'accorde aux principes de la méthodologie *Doing Business* du fait qu'elle est orientée « *business* », s'inspirant du principe de flexibilité et visant le moindre coût de transaction imposé à l'entrepreneur. Certaines revendications telles qu'elles ont été formulées actuellement par la CGEM, touchent aux indices *Doing Business* sans pour autant les affecter. Voici les revendications et leurs possibles effets respectifs sur le classement :

### **Médecine du travail**

La réforme prévoit essentiellement la suppression de l'obligation d'avoir un médecin du travail dans toute entreprise employant cinquante salariés ou plus. La médecine de travail n'est pas prise en compte par les indices.

### **Droit de grève**

Non pris en compte par les indices.

### **Période d'essai**

Non pris en compte par les indices.

### **Volet formation et contrats spéciaux de formation**

Non pris en compte par les indices.

### **Convention collective**

Non prise en compte par les indices.

### **Procédures relatives au licenciement disciplinaire**

L'article 62 du Code du travail impose à l'employeur le recours à l'inspection de travail si un salarié refuse de signer le PV de réunion visant l'exercice de son droit à la défense. La CGEM estime la procédure trop compliquée et contraignante. Le licenciement disciplinaire est une décision exceptionnelle à laquelle peut procéder l'employeur (dans les circonstances spécifiées dans l'article 39 de la Loi 65-99 uniquement). La méthodologie *Doing Business* se limitant aux

licenciements à caractère économique, ne comptabilise pas les procédures relatives au licenciement disciplinaire.

### **Réforme du régime de retraite**

La réforme des régimes de retraites peut influencer sur le classement du Maroc dans la mesure où elle est susceptible d'affecter les *coûts des avantages extra-salariaux*. En l'absence d'informations plus précises, l'impact n'est, cependant, pas quantifiable.

### **Sanctions disciplinaires**

La façon dont s'appliquent les sanctions disciplinaires sort du champ d'analyse *Doing Business*.

### **Cumul des indemnités**

Le débat autour du cumul des indemnités se réfère au cumul (1) des indemnités de licenciement et (2) des indemnités de licenciement abusif (qui ne sont octroyées qu'en cas de licenciement abusif !). Les indices *Doing Business* traitant essentiellement des aspects économiques relatifs au licenciement collectif, cette mesure n'aura pas d'impact sur le classement.

### **Travail temporaire et intérimaire**

Un allègement de la réglementation du travail temporaire et intérimaire peut constituer une alternative pratique permettant de palier à la rigidité ressentie en matière de contrat à durée déterminée. Les revendications n'auront pas d'impact sur le classement *Doing Business* du fait que la méthodologie se réfère au CDD, sans toucher aux autres types de contrats.

### **Travail hebdomadaire à 48h**

L'augmentation du nombre d'heures de travail hebdomadaire peut, à certaines conditions, influencer sur l'indice *difficulté de l'embauche*. Par ailleurs et de façon indirecte, l'augmentation de la durée du travail hebdomadaire de 44h à 48h pourrait également améliorer le classement du Maroc quant à l'indice *coût de licenciement* dont le score est traduit en « semaines de travail ».

### **Annuité des heures de travail**

La réconciliation entre le système d'annuité des heures de travail, le système des heures supplémentaires, le droit de récupération et celui de la répartition des heures de travail s'est révélée complexe. Nous noterons, cependant, que ce débat n'affecte aucunement les indices de l'indicateur « embauche des travailleurs » ; la méthodologie *Doing Business* n'intègre pas ce critère.

### **Élargissement du recours au CDD**

La CGEM invoque la nécessité d'élargir le champ d'application des contrats à durée déterminée (CDD). Les indices retenus par le *Doing Business* évaluent uniquement la période cumulable totale pour un même employé, sous le régime des CDD. Un score maximum est obtenu lorsque le cumul de CDD peut atteindre une période de cinq années et plus. La revendication de la CGEM, telle qu'elle est formulée actuellement, ne touchera, cependant, pas le classement du Maroc.

### **Tableau récapitulatif des revendications**

Le tableau suivant reprend les principales revendications et leurs impacts respectifs sur le classement *Doing Business* :

Revendications	Indices touchés	Gains	Explications
<b>Syndicats</b>			
Augmentation du SMIG	Difficulté d'embauche	X places	L'impact dépend de l'augmentation
Libertés syndicales	Aucun impact	0 places	Pas pris en compte par l'approche <i>Doing Business</i>
Couverture sociale et médicale	Coût des avantages extra-salariaux	X places	Dépend à qui incombe le financement de cette couverture : - Prise en charge par l'employeur, impact négatif - Prise en charge par l'employé, impact est nul
Préservation du pouvoir d'achat	Aucun impact	0 places	Pas pris en compte par l'approche <i>Doing Business</i>
Régime des retraites	Coût de l'embauche	X places	Dépend à qui incombe le financement de cette couverture : - Prise en charge par l'employeur, l'impact négatif - Prise en charge par l'employé, l'impact est nul
Allègement fiscal	Coût des avantages extra-salariaux	X places	Dépend si l'employeur bénéficie de cet allègement
Convention collective	Aucun impact	0 places	Pas pris en compte par l'approche <i>Doing Business</i>
Statut des fonctionnaires	Aucun impact	0 places	Pas pris en compte par l'approche <i>Doing Business</i>
<b>Total de places gagnées</b>	<b>Indices touchés</b>	<b>0 places</b>	
<b>CGEM</b>			
Médecine du travail	Aucun impact	0 places	Pas pris en compte par l'approche <i>Doing Business</i>
droit de grève	Aucun impact	0 places	Pas pris en compte par l'approche <i>Doing Business</i>
Volet formation	Aucun impact	0 places	Pas pris en compte par l'approche <i>Doing Business</i>
Période d'essai	Aucun impact	0 places	Pas pris en compte par l'approche <i>Doing Business</i>
Contrat spéciaux d formation	Aucun impact	0 places	Pas pris en compte par l'approche <i>Doing Business</i>
Conventions collectives	Aucun impact	0 places	Pas pris en compte par l'approche <i>Doing Business</i>
Allègement de la procédure disciplinaire	Aucun impact	0 places	Pas pris en compte par l'approche <i>Doing Business</i>
Réforme du régime de retraites	Coût des avantages extra-salariaux	X places	Voir revendications syndicales ci- dessus
Sanctions disciplinaires	Aucun impact	0 places	Pas pris en compte par l'approche <i>Doing Business</i>
Cumul des indemnités	Aucun impact	0 places	Pas pris en compte par l'approche <i>Doing Business</i>
Travail temporaire & travail intérimaire	Aucun impact	0 places	Pas pris en compte par l'approche <i>Doing Business</i>
Travail hebdomadaire à 48 h	Coût du licenciement	X places	Le coût du licenciement est exprimé en salaire par semaine de travail
Annuité des heures de travail	Aucun impact	0 places	Pas pris en compte par l'approche <i>Doing Business</i>
Convention collective	Aucun impact	0 places	Pas pris en compte par l'approche <i>Doing Business</i>
Elargir les recours aux CDD	Aucun impact	0 places	Sauf si le débat est élargit pour inclure la durée maximale des CDD. Ce point est développé dans la partie recommandation
<b>Total de places gagnées</b>		<b>0 Places</b>	

## Constat

L'analyse des différentes propositions, notamment telles qu'elles sont formulées par la CGEM et les syndicats dans le cadre du « dialogue social », montre que la plupart des points évoqués touchent aux principes véhiculés par le *Doing Business*, mais n'influent pas directement sur le classement. Cela s'explique avant tout par le fait que les indices et les questions permettant de les mesurer, ne couvrent pas les mêmes aspects que les réformes proposées.

En effet, aucune proposition ne permet d'agir directement sur le classement *Doing Business* du Maroc, cependant un impact positif est possible si les propositions actuelles abordent explicitement :

- les contraintes pratiques à l'application du code ;
- les principes véhiculés par les indices *Doing Business* et la façon dont ils se traduisent dans le questionnaire.

## SECTION III : PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS

### I. Approche

Les sections précédentes se sont intéressées (1) aux réformes entreprises dans le cadre du nouveau Code du travail et (2) aux revendications issues du dialogue social actuel, en s'interrogeant sur le degré auquel les différentes réformes effectives et proposées influent ou non sur le classement *Doing Business*.

La prochaine section propose un changement de perspective : elle part des indices du *Doing Business* pour la proposition de réformes, en tenant compte de la législation marocaine et des différentes formes de réformes juridiques disponibles au Maroc, à savoir :

- les circulaires et décrets d'application
- les amendements et abrogations de textes de lois existants, et finalement,
- les propositions de loi.

Le choix des propositions et des recommandations explicitées dans l'analyse qui suit, s'appuie sur plusieurs principes : l'efficacité de la réforme, la facilité de mise en œuvre et la pertinence quant à l'impact sur le classement *Doing Business* du Maroc.

L'analyse adopte, comme point de départ, la réinterprétation de certaines dispositions du Code du travail, prise en considération pour le calcul des résultats de l'enquête *Doing Business*.

### 2. Texte en vigueur, réformes proposées et implications sur le *Doing Business*

Un premier constat (illustré ci-après) est que la méthodologie *Doing Business* s'intéresse non seulement aux textes de lois relatives au Code du travail, mais également à leur application et à la façon dont ils se traduisent dans la pratique. Ce point nous incite implicitement à réévaluer de manière pragmatique certains éléments de réponses retenus pour le calcul du classement du Maroc, se basant en partie sur la perception des usagers quant à l'application des articles de loi.

#### I- Réinterprétation des textes de loi en vigueur

La réinterprétation des textes relatifs au Code du travail, permet de requalifier certaines restrictions considérées par *Doing Business* :

- L'indice **difficulté d'embauche** : une relecture approfondie des articles 16 et 17 du Code du travail montre que le législateur n'interdit pas catégoriquement le recours aux CDD pour des emplois permanents. En effet, une flexibilité est accordée à l'employeur dans certaines circonstances, lui permettant de conclure des CDD pour une durée maximale de deux ans. Cela peut s'appliquer notamment aux sociétés nouvellement créées, lors de la création d'un nouvel établissement au sein de l'entreprise, lors d'une hausse temporaire d'activité ou lors du lancement d'un nouveau produit. La flexibilité accordée à l'employeur quant à l'application de la loi permet, en effet, de reconsidérer l'interprétation de ladite loi et de répondre affirmativement à la question « est-il possible de recourir aux CDD pour des tâches permanentes ? », ce qui pourrait aboutir éventuellement à un meilleur classement sur cet indicateur.

#### **Impact sur le classement *Doing Business* :**

Gain potentiel de 10 positions

## Simulation du classement *Doing Business*

Une simulation du classement *Doing Business* révèle qu'une réinterprétation des dispositions du Code du travail (en l'occurrence les flexibilités accordées implicitement par certains textes législatifs) permettrait, sous réserve de certaines conditions, d'améliorer le classement du Maroc de quelques positions, concernant l'indicateur « embauche des travailleurs ». Les indices seront affectés comme suit :

Indices	<i>Doing Business</i> 2008	Après réinterprétation du Code
Difficulté d'embauche	100	66.66
Rigidité des horaires	40	40
Difficulté de licenciement	50	50
Coût des avantages extra-salariaux	19	19
Coût du licenciement	85	85
<b>CLASSEMENT DU MAROC</b>	<b>165</b>	<b>155</b>

Cette simulation reste approximative (cf. annexe 1)

## 3. Propositions de réformes et leurs impacts respectifs sur le classement

Les principales conclusions issues des analyses précédentes (impact des différentes propositions émanant des syndicats et de la CGEM et réinterprétation des textes) nous incitent à formuler des recommandations pratiques ayant un fort impact sur les indices de calcul de l'indicateur. Ces recommandations sont proposées sous forme :

### 1. Décrets

#### Proposition de décret fixant les modalités d'application de l'article 66 de la loi n° 65-99

##### Objectifs :

1. Définir le licenciement collectif en pourcentage par rapport à l'effectif total cité dans les articles 66 et suivants du Code du travail.
2. Dépasser le seuil implicitement fixé par *Doing Business* à 12,43 % de l'effectif total.

##### Indice affecté :

Difficulté du licenciement.

##### Impact sur le classement pour cet indicateur :

Gain de 10 positions.

##### Articulation :

Le droit marocain autorise l'employeur à procéder au licenciement d'une partie de son effectif pour faire face à une conjoncture économique défavorable, sans pour autant le qualifier de « collectif ».

Cependant, l'ambiguïté du concept de « licenciement collectif » dans la loi marocaine sanctionne le pays dans le classement *Doing Business* : en l'absence de définition permettant de rapporter l'effectif licencié à un pourcentage de l'effectif total, les répondants de l'enquête ont fait référence au taux de 10% habituellement appliqué par les juges. Ce taux étant inférieur au taux-seuil de 12,43% implicitement retenu par *Doing Business*.

En d'autres termes et suivant les hypothèses du questionnaire, le meilleur score est atteint, lorsqu'un licenciement est qualifié de « collectif » quand l'effectif licencié est égal ou supérieur à 12,43 % de l'effectif total de l'entreprise.

### **Proposition de décret fixant les modalités d'application de l'article 16 de la loi n° 65-99**

#### **Objectifs :**

1. Augmenter la durée de cumul de CDD.
2. Lever l'ambiguïté sur la continuité et la permanence de l'emploi.
3. Reconnaissance de la saisonnalité de certains emplois.

#### **Indice affecté :**

Difficulté d'embauche

#### **Impact sur le classement pour cet indicateur :**

Gain de 10 positions.

#### **Articulation :**

L'indice pénalise tout pays interdisant le recours à des CDD pour une durée supérieure ou égale à 36 mois. Lorsque le cumul est permis pour une durée supérieure à 60 mois, le pays est considéré comme offrant un climat favorable.

Ni la jurisprudence, ni la loi 65-99 ne spécifient l'intervalle de temps minimum qui doit s'écouler entre deux CDD pour éviter le cumul des périodes. Il suffirait de fixer cette période à 1 ou 2 mois pour ne pas être sanctionné par l'approche *Doing Business*. Concrètement, un employé pourrait donc être employé pour une durée supérieure à 60 mois sur la base de CDD.

Une autre alternative serait de considérer qu'il y ait cumul de CDD lorsque les employés sont embauchés et reconduits strictement sur les mêmes bases (saison, remplacement, hausse d'activité, etc.). De cette manière, un employé pourrait être embauché pour une durée de deux années pour remplacement, plus deux ans pour hausse d'activité et ainsi de suite...

### **Proposition de décret fixant les modalités d'application de l'article 71 de la loi 65-99**

#### **Objectifs :**

1. Donner de la flexibilité à l'employeur dans l'usage des critères de priorité.
2. Permettre aux employeurs de licencier les éléments non productifs.

#### **Indices affectés :**

Difficulté du licenciement.

#### **Impact sur le classement sur cet indicateur :**

L'impact ne sera significatif que dans la mesure où le décret d'application s'accompagne d'un amendement de l'article 508 (voir ci-après).

#### **Articulation :**

L'article 71 stipule que pour chaque catégorie professionnelle, les licenciements autorisés interviennent dans chaque établissement de l'entreprise, en tenant compte des critères ci-après :

- L'ancienneté
- La valeur professionnelle
- Les charges familiales

Les salariés licenciés bénéficient d'une priorité de réembauche dans les conditions prévues à l'article 508.

Le respect de priorité est perçu comme une contrainte pour tout employeur ayant comme objectif de retenir les meilleurs salariés au sein de son entreprise.

Cependant, l'article 71 ne précise pas les modalités d'application des critères de priorité. Cette lacune pourrait être comblée par un décret d'application donnant le droit aux employeurs de choisir librement l'ordre d'application de ces critères de priorité (prioriser la valeur professionnelle, par exemple).

Une suppression de la règle de priorité exigerait une abrogation de l'article, mesure plus difficile que l'établissement d'un décret.

## **2. Amendements légaux**

### **Abrogation de l'article 508 du Code du travail relatif à la réembauche des salariés licenciés collectivement**

#### **Objectifs :**

L'article 508 du Code du travail impose le respect de règles de priorités en cas de réembauche suite à un licenciement collectif. De telles règles imposent, par exemple, la réembauche des salariés les plus anciens dans l'entreprise, ce qui peut aller à l'encontre d'un nécessaire processus de modernisation.

L'abrogation permettrait :

1. Une meilleure flexibilité en matière de réembauche.
2. La prise en compte du licenciement collectif pour autre motif qu'économique.
3. L'abandon d'une règle rarement respectée et considérée comme désuète.

#### **Articulation :**

Abrogation pure et simple de l'article 508 du Code du travail et du deuxième alinéa de l'article 71.

#### **Indices affectés :**

Rigidité des horaires de travail.

#### **Impact sur le classement pour cet indicateur :**

Conjointement au décret d'application concernant l'article 71 (voir ci-dessus), l'amendement de cet article permettrait de gagner 10 positions au total.

### **Refonte des articles 232 et 242 de la loi 65-99 relatifs aux congés annuels payés**

#### **Objectif :**

Rémunérer l'ancienneté, essentiellement, par des primes plutôt que par une augmentation des congés annuels.

**Articulation :**

Les articles 231 et suivants du Code du travail (dont l'objectif principal est la récompense du salarié fidèle) augmentent d'un jour et demi le nombre de jours de congés payés annuels, par tranches de cinq années d'ancienneté.

L'esprit de la loi resterait satisfait si ce congé payé additionnel était octroyé sous forme d'indemnités compensatrices de congé payé et donc comme accessoire au salaire de base (similaire à la prime d'ancienneté).

Cet amendement permettrait d'éliminer la restriction considérée par *Doing Business*, qui sanctionne tout pays attribuant à un salarié de plus de 20 ans d'expérience une durée de congé annuel payé supérieur à 21 jours.

En plus de l'impact sur le classement *Doing Business*, une telle réforme viserait l'instauration d'un environnement de travail plus flexible permettant à l'employeur le choix de la méthode de récompense sans pour autant affecter les droits de l'employé.

**Indices affectés :**

Rigidité des horaires de travail

**Impact sur le classement pour cet indicateur :**

Gain de 10 positions

**Proposition de refonte de l'article 206 et 207 de la loi 65-99**

**Objectifs :**

Donner explicitement à l'employeur la latitude de s'organiser librement pour le choix du jour hebdomadaire de repos de ses salariés.

**Articulation :**

Selon l'article 206 du Code du travail « le repos hebdomadaire doit être accordé soit le vendredi, soit le samedi, soit le dimanche, soit le jour du marché hebdomadaire ». Le même article précise que « le repos hebdomadaire doit être accordé simultanément à tous les salariés d'un même établissement ».

L'approche *Doing Business* sanctionne toute législation désignant expressément ces jours de repos et obligeant l'employeur à solliciter le consentement du salarié avant de pouvoir les changer. Un amendement de l'article 206 donnant à l'employeur le libre choix des jours de repos permettra de lever la restriction exprimée par une disposition non respectée dans la pratique

**Indices affectés :**

Rigidité des horaires.

**Impact sur le classement pour cet indicateur :**

Gain de 10 positions.

### 3. Flexibilité d'embauche – à quel prix ?

#### *Une mise en perspective internationale*

L'introduction de mesures de flexibilité exige le développement de mesures de sécurité. En effet, les pays offrant aujourd'hui la plus grande flexibilité au niveau de la politique de l'emploi jouissent généralement du plus large arsenal de programmes destinés à l'assistance aux employés.

Lors du Conseil européen de Lisbonne en mars 2000, les dirigeants politiques de l'Union Européenne ont lancé une mission de dix ans destinée à transformer l'UE en « l'économie la plus compétitive et dynamique en matière de savoir-faire, capable de garantir une croissance économique durable, caractérisée par des opportunités croissantes d'emplois de haute qualité et par une plus grande cohésion sociale » (UE Plan de Travail du Conseil : 3). La promotion de « l'apprentissage à vie » qui prévoit l'adoption de nouvelles compétences à travers la formation professionnelles continue, est au centre de cette mission.

Le Maroc, exposé par ses accords de libre-échange et d'association commerciale à une concurrence internationale toujours croissante, est amené à doter sa force ouvrière des moyens nécessaires pour répondre aux besoins d'un secteur privé en quête de compétitivité. De quels moyens s'agit-il et comment permettre qu'ils soient adaptés aux besoins des employeurs et des employés marocains ?

#### *La recherche d'un équilibre entre flexibilité et sécurité*

Le « modèle » danois dit de « flexicurité », souvent pris comme référence grâce à sa capacité à répondre aux besoins de flexibilité (le Danemark atteint les plus hauts scores du *Doing Business*), tout en protégeant les travailleurs, repose sur trois piliers :

- (1) la plus **grande flexibilité du marché de l'emploi** : embauche et licenciement ne sont quasiment pas réglementés ; il n'existe ni salaire minimum (qui peut toutefois être fixé dans chaque branche par des conventions collectives), ni durée légale du travail (en dépit d'une durée communément acceptée de 37 heures par semaine) ;
- (2) un **niveau élevé de prestations en cas de chômage** (perçues à condition notamment d'avoir cotisé au moins un an à une caisse d'assurance chômage) : le taux de compensation de la perte de salaire est élevé (au plus 460 € par semaine soit 70 % du précédent salaire en moyenne, jusqu'à 90 % pour les bas salaires). La durée d'indemnisation peut atteindre quatre ans, le relais étant pris en fin de droits par une aide sociale (« kontanthjælp »), en partie versée (35 %) par les municipalités et également considérée comme généreuse. Et finalement,
- (3) une **politique énergique d'activation des sans-emplois**, faisant consensus dans la population, fondée sur une conviction largement partagée selon laquelle les chômeurs ont des droits mais aussi des devoirs.<sup>1</sup>

#### *La prise en charge des coûts de licenciement par une assurance chômage*

Le *Doing Business* pénalise les pays imposant le coût du licenciement aux employeurs uniquement (calculé en « nombre de semaines indemnisées », cf. période de préavis). Comment alléger ce coût infligé à l'employeur doublement affecté par l'obligation de payer les indemnités de licenciement, tout en subissant une période de crise économique ? De plus en plus de pays optent pour la création d'assurances chômage, au service des employés licenciés. Cette assurance, suivant les cas, prend différentes formes ; de même, le montage financier varie d'un pays à l'autre.

---

<sup>1</sup> Flexicurite danoise, Ambassade de France au Danemark, manuscrit

Tandis que les uns optent pour un fond national d'assurance chômage, d'autres, comme le Danemark, ont développé un marché concurrentiel d'assurances, en partie, privées. Dans les deux cas, l'assurance couvre une partie des coûts infligés à l'employeur, prenant en charge une partie des indemnités payées aux éléments licenciés. L'objectif étant de répartir les coûts entre l'ensemble des employeurs.

Le montant des allocations de chômage peut être fixé par la loi ou se calculer en fonction de la durée de la période de chômage, ne dépassant pas un nombre maximal de semaines indemnisables.

Tandis qu'au Danemark, les cotisations annuelles sont les mêmes pour tous (de l'ordre de 650 €), elles sont proportionnelles au salaire dans d'autres pays. En Suisse par exemple, la cotisation au fond national de chômage est obligatoire et intégré directement dans le salaire brut. Dans ce dernier cas, la contribution est partagée entre employeurs, employés et l'Etat. En cas de non-cotisation, certains pays accordent une allocation minimale (aide sociale) à tout travailleur licencié. Au Danemark, cette aide est cofinancée par l'Etat et la municipalité. Les cotisations peuvent varier en fonction du risque de licenciement associé aux différents secteurs (plus le risque de licenciement est élevé, plus la cotisation est importante) ou alors s'appliquer de façon égale à tous et toutes.

Finalement, l'assurance chômage s'accompagne, en général, d'un programme d'activation des « sans-emplois » prévoyant des mesures incitatives à la réinsertion professionnelle : ex. l'obligation de postuler pour trois emplois par semaine; l'obligation d'accepter un poste proposé par le programme et jugé « adéquat » (adapté au profil du sans-emploi) ; des sanctions imposées en cas d'abus ou de refus d'emploi sans explication jugée justifiée.

L'adoption d'une telle assurance supportant à titre d'exemple 50 % du coût de licenciement<sup>2</sup> se refléterait par un gain de 11 positions au niveau du classement de cet indicateur (voir matrice plus bas).

#### *Réorientation professionnelle et assistance à la recherche d'emplois*

L'activation des « sans-emplois » et la réactivation des employés en danger de licenciement, dans la plupart des pays, va de pair avec une réorientation professionnelle et une assistance à la recherche d'emplois. D'une part, la capacité des entreprises à rester compétitives en période de conjoncture difficile dépend de la capacité des travailleurs à offrir les compétences requises et à s'adapter aux nouvelles exigences du marché. D'autre part, la réembauche de travailleurs licenciés pour raison économique peut être accélérée considérablement par une assistance adaptée aux besoins des « sans-emplois ». En résumé, une assistance adéquate peut permettre d'anticiper un éventuel licenciement et de faciliter la réembauche.

Dans le cadre de l'accord de libre-échange entre le Maroc et les Etats-Unis, une étude a été menée pour identifier les besoins en matière de qualification des travailleurs relatifs aux principales industries du Maroc<sup>3</sup>, et notamment celles dont le potentiel de croissance a été jugé particulièrement prometteur.

Le développement d'un système de réorientation professionnelle devrait avant tout bâtir sur l'existant, à savoir les prestations offertes par l'OFPPPT et l'ANAPEC. Voici les principaux ingrédients d'un programme de réentraînement et d'assistance à la recherche d'emplois, tel qu'il s'est traduit ailleurs dans le monde :

---

<sup>2</sup> Partant du principe que l'employeur (1) continue à payer une partie des indemnités ; ou (2) qu'il cotise au long de l'année, au même titre que les autres employeurs (et dans certains pays, les employés), pour que l'assurance prenne en charge les travailleurs licenciés.

<sup>3</sup> Global Workforce in Transition (GWIT). disponible sous :<http://www.gwit.us/scopes.asp>

- le développement d'un **cadre réglementaire** (et, si nécessaire, une proposition de loi) favorable à l'assistance aux employés (y inclus les sans-emplois) concernant la réorientation professionnelle et l'assistance à la réinsertion dans le marché du travail. La réglementation doit être développée communément entre les représentants des associations patronales, les syndicats et les principales administrations concernées ;
- le programme doit **bâtir sur les résultats des études menées** sur les besoins en matière de qualification de la main-d'œuvre, dans les différents secteurs. Il doit s'orienter vers les besoins des secteurs les plus prometteurs, tout en visant l'assistance aux populations des secteurs à risque ;
- les mécanismes à disposition pour la formation et la réorientation professionnelles des employés doivent être suffisamment **accessibles en période de conjoncture économique** difficile. Le recours à ces mécanismes peut être encouragé par une réduction des indemnités imposées aux employeurs qui ont offert un réentraînement (favorisant la réembauche) à leurs employés ;
- dans certaines industries, les **associations professionnelles/syndicales** offrent des services de formation et d'entraînement aux employés ; il s'agit de les mobiliser et d'encourager l'augmentation de leur offre de services pour le bénéfice d'un maximum de travailleurs ;
- finalement, les programmes de réorientation professionnelle et de réentraînement doivent s'accompagner d'une **assistance à la recherche d'emplois** adaptés au profil des sans-emplois réentraînés.

Un tel programme, conçu de façon à ce qu'il réponde aux besoins d'un marché de plus en plus sophistiqué, permettra non seulement de réduire les coûts associés au licenciement par la prévention, mais en plus, d'améliorer la valeur ajoutée des travailleurs et donc de justifier la hausse de certains salaires.

#### 4. Matrice des réformes

Une analyse récapitulative des impacts relatifs aux propositions de réformes sur le classement *Doing Business* est reprise dans le tableau suivant. Quant aux réformes proposées dans la section précédente, l'impact sur le score *Doing Business* ne peut être évalué de façon précise. Il est, néanmoins, possible de prédire que l'instauration d'une assurance chômage, par exemple, permettrait de réduire les coûts supportés par l'employeur, du fait que l'employé licencié est, en partie, indemnisé par l'assurance. A titre d'exemple, la simulation, ci-dessous, part d'une réduction de 50 % du coût de licenciement.

Proposition	Indice concerné	Gain de places	Objet de la proposition
<b>Décret d'application concernant l'article 66</b>	Difficulté du licenciement	10 places	Définition du licenciement collectif
<b>Refonte des articles 231 et suivants</b>	Rigidité des horaires	10 places	Conversion du congé annuel payé additionnel en indemnités compensatrices
<b>Amendement des l'article 206</b>	Rigidité des horaires	10 places	Plus de flexibilité pour le choix des jours de repos hebdomadaire
<b>Décret d'application concernant L'article 16</b>	Difficulté d'embauche	10 places	Préciser l'intervalle séparant deux CDD afin de ne pas les considérer comme cumulables
<b>Décret d'application de l'article 71</b>	Difficulté du licenciement	10 places	Laisser l'employeur définir les règles de priorité selon ses besoins en cas de licenciement pour motif économique
<b>Amendement de l'article 508 de la loi</b>	Difficulté de licenciement		Éliminer l'obligation de réembaucher en priorité les salariés licenciés pour raison économique
<b>Proposition de loi qui prévoit l'instauration d'une assurance de chômage</b>	Coût de licenciement	11 places	L'instauration d'une assurance qui supporterait en partie le coût de licenciement (à titre d'exemple : 50%)

Calculé sur la base de simulateur disponible sur le lien [http://français.doingbusiness.org/documents/Simulator\\_Francais\\_2008.xls](http://français.doingbusiness.org/documents/Simulator_Francais_2008.xls)

Le gain de positions déterminé dans le tableau, ci-dessus, reflète l'impact de chaque réforme prise en compte indépendamment des autres.

## 5. Scénario de réforme

Une conclusion qui adopte une simulation de classement optimale, prenant en compte la réinterprétation des dispositions des articles 16 et 17 relatives au recours des CDD abordée lors du 1<sup>er</sup> chapitre ainsi que l'ensemble des propositions de réformes citées, ci-haut, est reprise ici :

Indices	<i>Doing Business</i> 2008	Après réinterprétation de la disposition	Après recommandations
Difficulté d'embauche	100	66,66	33,33
Rigidité des horaires	40	40	0
Difficulté de licenciement	50	50	12,5
Coût des avantages extra-salariaux	19	19	19
Coût du licenciement	85	85	42,5
<b>Classement indicateur</b>	<b>165</b>	<b>155</b>	<b>53</b>

Calculé sur la base de simulateur disponible sur le lien [http://français.doingbusiness.org/documents/Simulator\\_Francais\\_2008.xls](http://français.doingbusiness.org/documents/Simulator_Francais_2008.xls)

Une relecture des résultats obtenus révèle un différentiel entre la somme des positions à gagner par réforme et les positions à gagner effectivement. En d'autres termes, en adoptant toutes les réformes proposées, le Maroc gagnerait effectivement 112 positions alors que la somme des positions gagnées est de 61. Il est donc important de noter que, dû à un effet cumulatif, le score atteint lorsque les réformes sont prises de façon collective, est plus élevé que le score total résultant des mêmes réformes entreprises, une par une.

Ce différentiel s'explique par le fait que :

- Certaines positions sont occupées par plusieurs pays. En conséquence, le dépassement d'un seul pays résulte en une amélioration effective de plusieurs positions au classement.
- Le simulateur de calcul arrondit les scores pour les retranscrire en position dans le classement par indice.

## CONCLUSION

Le rapport propose une grille de lecture du dialogue social en cours, qui s'inspire de quelques principes de base, traduits en indices par la méthodologie *Doing Business* : la réduction des délais et des coûts de transaction imposées à l'entrepreneur et la garantie d'une certaine flexibilité de l'entreprise quant à sa capacité de faire face aux conjonctures économiques et de maintenir sa compétitivité.

La grille de lecture *Doing Business* appliquée à l'analyse des revendications issues du dialogue social permet de reconnaître que certaines propositions, notamment de la CGEM, « flirtent » avec les indices du classement - en se référant aux mêmes principes sous-jacents - sans pour autant les affecter. La reformulation de certaines revendications, compte tenu des indices tels qu'articulés dans le questionnaire *Doing Business*, pourrait affecter positivement le classement du Maroc sur cet indicateur.

L'analyse démontre que l'éradication des contraintes liées à l'application du Code du travail, tel que traduit par la loi 65-99 pourrait avoir un fort impact. En effet, la suppression de ces contraintes permettra d'ouvrir le chantier pour de plus amples réformes (cf. réformettes, réformes et amendements proposés), ayant un impact important sur le classement *Doing Business*. En effet, près de 100 positions pourraient être gagnées concernant l'indicateur « embauche des travailleurs », tout autre facteur maintenu constant, et sans compter les efforts de réformes entrepris par d'autres pays, auxquels le Maroc se compare, d'année en année.

# ANNEXE I : FICHE DE CALCUL DU SCORE

## Embauche des travailleurs au Maroc

Indicateurs "Embauche des travailleurs"	Réponse	Score
<b>Indice de difficulté d'embauche</b>		<b>100</b>
Les contrats à durée déterminée sont-ils interdits pour les tâches permanentes ?	Oui	1
Quelle est la durée cumulée maximale d'un contrat à durée déterminée (en mois), toutes reconductions comprises ?	12	1
Quel est le rapport entre le SMIG et la valeur ajoutée par employé?	0,85	1
<b>Indice de rigidité des horaires de travail</b>		<b>40</b>
La semaine de travail peut-elle s'étendre jusqu'à 50 heures par semaine (heures supplémentaires comprises) pendant 2 mois chaque année pour répondre à une hausse saisonnière de production ?	Oui	0
Quel est le nombre maximum de jours travaillés par semaine ?	6	0
Y a-t-il des restrictions au travail de nuit ?	Non	0
Y a-t-il des restrictions au travail pendant le congé hebdomadaire ?	Oui	1
Quel est le congé annuel payé (en jour travaillé) pour un travailleur ayant 20 ans de service ?	24	1
<b>Indice de difficulté de licenciement</b>		<b>50</b>
L'employeur a-t-il le droit de mettre fin au contrat de travail d'un travailleur excédentaire ?	Oui	0
L'employeur doit-il aviser un tiers avant de mettre fin à l'emploi d'un travailleur excédentaire ?	Non	0
L'employeur requiert-il le consentement des tiers pour licencier un travailleur excédentaire ?	Non	0
L'employeur doit-il <b>aviser</b> les tiers pour licencier un <b>groupe</b> de 25 travailleurs excédentaires ?	Oui	1
L'employeur requiert-il le consentement des tiers pour licencier un groupe de 25 travailleurs excédentaires ?	Oui	1
L'employeur n'est autorisé de procéder au licenciement économique que si le salarié n'a pas pu être réemployé ou réorienté au sein de la même entreprise.	Oui	1
Existe-t-il des règles de priorité applicables au licenciement économique ?	Oui	1
Existe-t-il des règles de priorité applicables à la réembauche ?	Oui	1
<b>Coût de licenciement (salaire hebdomadaire)</b>		<b>85,1</b>
Quelle est la période obligatoire de préavis d'un licenciement économique après 20 ans d'ancienneté (semaines de salaire) ?		8,7
Quelle est l'indemnité pour un licenciement économique d'un travailleur ayant 20 ans d'ancienneté (semaines de salaire) ?		76,4
Quelles sont les pénalités légales accordées pour un licenciement économique? (semaines de salaire)		0
<b>Coût des avantages extra-salariaux (% du salaire)</b>		<b>19</b>

Note: L'indice de rigidité de l'emploi est la moyenne de trois sous-indices: Indice de difficulté d'embauche, indice de rigidité des horaires et l'indice de difficulté de licenciement. Chacun de ces indices attribue des valeurs comprises entre 0 et 100, sachant que les valeurs les plus élevées justifient une réglementation plus rigide.

**ANNEXE II : QUESTIONNAIRE  
« EMBAUCHE DES TRAVAILLEURS » 2008**

## Doingbusiness

### Le Groupe de la Banque Mondiale

SOCIÉTÉ FINANCIÈRE INTERNATIONALE

BANQUE INTERNATIONALE POUR LA  
RECONSTRUCTION ET LE DEVELOPPEMENT

ASSOCIATION INTERNATIONALE DE DEVELOPPEMENT

2121 Pennsylvania Ave. NW

Washington, D.C. 20433

U.S.A.

Phone: (202) 473-2962

(202) 458-5452

E-mail: [ALarson1@worldbank.org](mailto:ALarson1@worldbank.org)

[JMorris@worldbank.org](mailto:JMorris@worldbank.org)

## Questionnaire 2007 sur la Législation et la Réglementation du Travail

Cher Contributeur,

Nous vous remercions de votre collaboration au projet *Doing Business* de la Banque Mondiale/SFI. Le rapport de l'an dernier *Doing Business 2007 : How to Reforme* (Comment réformer) fût un succès, grâce à la généreuse contribution de 5.000 experts dans 175 pays, dont vous-même. Depuis la création du projet, *Doing Business* a inspiré plus de 5.000 articles de presse et plus de 50 réformes. Ces réformes facilitent la réalisation d'affaires dans des pays aussi divers que le Mozambique ou le Mexique. Ce succès n'aurait pas été possible sans votre participation.

L'enquête *Doing Business 2008* sur la législation et la réglementation du travail se divise en trois sections. La première section s'enquiert de façon générale des législations du travail actuellement en vigueur et des réformes récentes ou attendues apportées aux législations du travail. La deuxième section vous demande d'actualiser l'information de l'année dernière afin qu'elle reflète, dans le rapport de l'année en cours, tout changement survenu **entre avril 2006 et maintenant**. Vous êtes également prié de corriger l'information fournie, si elle est inexacte. Dans la troisième section, vous êtes invité à répondre à quelques questions supplémentaires.

Nous vous serons très reconnaissants de bien vouloir retourner ce questionnaire dûment rempli d'ici **vendredi 26 janvier 2007** conjointement à Janet Morris à [JMorris@worldbank.org](mailto:JMorris@worldbank.org) et Adam Larson à [ALarson1@worldbank.org](mailto:ALarson1@worldbank.org). N'hésitez pas à nous contacter si vous avez des questions concernant ce questionnaire ou sur le projet *Doing Business* en général.

Merci encore une fois pour votre inestimable contribution aux efforts de la Banque Mondiale.

Sincères salutations.



Janet Morris  
Tel: 202-473-2962  
Fax: 202-473-5758  
E-mail: [JMorris@worldbank.org](mailto:JMorris@worldbank.org)



Adam Larson  
Tel: 202-458-9402  
Fax: 202-473-5758  
E-mail: [ALarson1@worldbank.org](mailto:ALarson1@worldbank.org)

## Enquête sur la législation et la réglementation du travail

Prrière de cocher la case si cette adresse a changé depuis l'année passée.

INFORMATION GENERALE		Souhaitez-vous que cette information soit publiée ?*	
		Oui	Non
Titre (M. Mme, etc.)	[      ]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nom	[      ] (Prénom)                      [      ] (Famille)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Position	[      ]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entreprise	[      ]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adresse postale	[      ] (rue et numéro)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[      ] (ville)		
	[      ] (pays)                      [      ] (code postal)		
Téléphone	[      ]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fax	[      ]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Courriel	[      ]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Site web	[      ]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prrière de mentionner TOUTES les personnes qui ont participé à la réalisation de cette enquête.

\* Note : Sauf autrement indiqué par vous, vous serez cités, vous et votre entreprise, comme contributeur du *Doing Business* tant dans notre rapport que sur notre site web. L'information publiée sera limitée à votre nom, le nom de votre entreprise et (le cas échéant) au site de votre entreprise.

En répondant à ce questionnaire, prière de prêter attention aux hypothèses suivantes :

***Le travailleur :***

- Est un employé subalterne qui travaille principalement avec ses mains.
- Est un mâle employé à plein temps, âgé de 42 ans, qui travaille pour la même entreprise depuis **20 ans**.
- Perçoit un salaire et des avantages équivalents au salaire moyen du pays, et ce, durant toute la période de son emploi.
- Est soumis à la période de paie la plus courante aux travailleurs dans votre pays.
- Réside à
- Est un citoyen légitime qui appartient à la même race et religion que la majorité de la population du pays.
- N'est membre d'aucun syndicat de travail, sauf si l'adhésion est obligatoire.

***L'employeur :***

- Est une société à responsabilité limitée.
- Opère dans
- Appartient à 100% à des propriétaires locaux.
- Opère dans le secteur manufacturier.
- Possède **201 employés**.
- Est soumise aux conventions collectives dans les pays où la convention collective couvre plus de la moitié du secteur manufacturier.
- Applique toute législation et réglementation en vigueur mais n'accorde pas aux travailleurs d'autres avantages que ceux fixés par la législation, la réglementation ou (le cas échéant) la convention collective.

**Instructions générales :**

- Prière de décrire les législations de travail dans votre pays en vous fondant sur les hypothèses précitées, insérant les réponses relatives à l'année en cours dans l'espace entre les crochets.
- Si votre réponse à une question diffère de la réponse que nous avons fournie l'année dernière, prière d'expliquer les raisons de ce changement.
- Si d'autres hypothèses sont nécessaires pour répondre à l'une ou l'autre des questions, prière d'adopter l'hypothèse qui vous semble la plus raisonnable et de nous aviser du choix que vous avez fait et des causes qui le sous-tendent.
- Prière d'expliquer tout calcul inclus et faisant partie de vos réponses.

**Instructions ou informations spécifiques au pays : énumérées ci-après, s'il y a lieu**

- 

**Prière de commencer par répondre à la question suivante :** quel est le pourcentage de travailleurs dans votre pays qui sont couverts par les conventions collectives (une estimation serait suffisante) ?

[       ]

- ***Si votre réponse est supérieure à 50% :*** Prière de commencer le questionnaire en répondant d'abord à la **question 9**. Suivez ensuite les instructions ci-dessous pour répondre au reste du questionnaire (en commençant par la question 1) :
  1. Si la convention collective de niveau national\* et/ou du secteur manufacturier\* s'applique à plus de la moitié du secteur manufacturier, prière de baser les réponses du questionnaire sur les dispositions qu'elle comporte, le cas échéant.
  2. Si les conventions de niveau industriel\* couvrent plus de la moitié du secteur manufacturier, prière d'utiliser la convention la plus largement employée ou une disposition de la convention que vous estimez comme étant la plus représentative des stipulations de la majorité des conventions. En répondant aux questions pour lesquelles vous devez appliquer ce jugement, prière de préciser la source de votre réponse et pourquoi.

***Si votre réponse est inférieure à 50% :*** Prière de commencer le questionnaire à la question 1.

---

\* Les différents types de conventions collectives (nationale, manufacturière, industrielle) sont définis au début de la question 9.



I. REFORMES, LEGISLATIONS ET REGLEMENTATIONS			
Thème	Questions	Instructions	Réponse 2007
<b>1. Modification/ Réforme à la législation ou réglementation du travail</b>	a. Y a-t-il eu des modifications à la législation du travail ou réglementation connexe au cours de l'année dernière ?	La réponse est Oui si une <b>nouvelle</b> législation ou réglementation du travail a été adoptée depuis avril 2006 à ce jour, ou si un amendement à toute législation ou réglementation du travail a été adopté. Si Oui, prière de décrire en détail et, si possible, de joindre une copie de cette nouvelle législation ou réglementation. Veuillez également tenir compte de toute décision judiciaire pertinente.	[ ]
	b. La modification a-t-elle affecté la réponse aux questions de cette enquête ?	Si Oui, veuillez décrire en détail	[ ]
	c. Avez-vous connaissance de tout plan portant sur la modification de la législation ou de la réglementation du travail dans votre pays d'ici le 1 <sup>er</sup> juin 2007 ?	Si Oui, veuillez décrire en détail, en fournissant des dates si possible.	[ ]
<b>2. Législation(s) de travail en vigueur</b>	a. Sur quelles législations et réglementations les réponses à ce questionnaire s'appuient-elles ?	Veuillez énumérer les intitulés et dates des législations et réglementations sur lesquelles s'appuient les réponses à ce questionnaire.	[ ]
	b. Quelles sont les autres principales législations de travail dans votre pays portant sur les relations individuelles et collectives de travail ?	Veuillez énumérer les autres principales législations de travail en vigueur dans votre pays.	[ ]



II. ACTUALISATION DE L'ENQUETE				
A. Difficulté de l'embauche				
Thème	Questions	Instructions	Réponse 2006	Réponse 2007
3. Contrats à durée déterminée	a. Les contrats à durée déterminée sont-ils interdits pour les tâches permanentes ?	La réponse est Oui si les contrats à durée déterminée ne sont pas autorisés pour les emplois permanents ou continus par nature. Autrement, la réponse est Non.		[ ]
	b.1. Quelle est la durée maximale d'un contrat à durée déterminée (en mois), à l'exclusion de toute reconduction ?	<p>Précisez dans votre réponse la durée maximale autorisée pour un seul contrat, <b>abstraction faite de toute reconduction éventuelle.</b></p> <p>Veillez suivre les instructions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si les contrats à durée déterminée sont autorisés pour les emplois tant permanents que temporaires mais les limites maximales sont différentes, prière de préciser la durée maximale d'un contrat à durée déterminée pour un poste permanent.</li> <li>• Si les contrats à durée déterminée sont interdits pour les emplois permanents mais autorisés pour les postes temporaires, prière de préciser la durée maximale d'un contrat à durée déterminée pour un poste temporaire.</li> <li>• En répondant à cette question, ne pas tenir compte des contrats à durée déterminée qui prennent fin à l'achèvement d'un travail (tel que la construction d'un pont).</li> <li>• S'il n'existe pas de plafond légalement autorisé, répondez "sans limites".</li> </ul>		[ ]
	b.2. Quelles sont les dispositions qui gouvernent la reconduction d'un contrat à durée déterminée au-delà du terme maximal initial ?	Précisez <b>le nombre et la durée</b> de reconductions autorisées au-delà du terme maximal initial d'un seul contrat à durée déterminé (ex. 2 reconductions de 12 mois chacune). S'il n'y a pas de limites au nombre et à la durée des reconductions au-delà du terme maximal initial, répondez "sans limites".		[ ]



Thème	Questions	Instructions	Réponse 2006	Réponse 2007
	<b>b.3.</b> Quelle est la durée cumulée maximale d'un contrat à durée déterminée (en mois), toutes reconductions comprises ?	Cette variable mesure la durée totale que les travailleurs demeurent employés avec des contrats à durée déterminée, toutes reconductions autorisées comprises. Par exemple, si la durée maximale d'un contrat à durée déterminée est de 2 années, et la période supplémentaire autorisée de reconduction est de 2 autres années, la réponse est 48 mois. S'il n'y a pas de limite à la durée maximale cumulée, répondez "Sans limites".		[ ]
<b>4. Salaire minimum</b>	<b>a.</b> Quel est le salaire minimum applicable au travailleur, selon l'hypothèse décrite à la page 3 de cette étude de cas ("notre travailleur") ?	Citez le salaire minimum brut (c.à.d. le salaire total avant déductions fiscales) tout en précisant la période (ex. euros/mois). S'il existe un barème à multiples niveaux de salaires minimums applicables à notre travailleur, sélectionnez celui qui vous semble lui correspondre le mieux et indiquez la catégorie de travailleurs auquel il s'applique. Vérifiez si votre pays n'applique pas de salaire minimum général mais un salaire minimum par industrie, signalez-le et indiquez le salaire minimum applicable au plus grand nombre de travailleurs dans l'industrie manufacturière. Si le salaire minimum n'existe pas dans votre pays, répondez par un N/A (Non Applicable)		[ ]
	<b>b.</b> Quel est le salaire minimum d'un travailleur de 19 ans commençant son premier emploi ?	Prière d'indiquer le salaire minimum d'un travailleur de 19 ans sans expérience et précisez la période (ex. euros/mois). Vous pouvez, éventuellement, exprimer le montant comme un pourcentage du salaire cité à la question 4.a. Si aucun salaire minimum n'est fixé pour ce travailleur, répondez N/A. S'il est le même que pour la réponse 4.a., répondez "Voir plus haut".		[ ]
	<b>c.</b> Outre le salaire minimum, notre travailleur ou le jeune travailleur de 19 ans décrit à la question 4.b. bénéficie-il de compensations ou d'avantages salariaux obligatoires ?	Prière de décrire et donner les montants exacts de toute compensation supplémentaire requise pour chacun des travailleurs objets des deux questions précédentes. Les exemples de ces compensations sont les primes de vacances, les indemnités de résidence ou allocations alimentaires, remboursement des frais de déplacement journalier et le 13 <sup>ème</sup> mois. Ne pas tenir compte des taxes ou avantages sociaux versés par les employeurs en faveur des travailleurs.	(Nouvelle question cette année)	[ ]



B. Rigidité des heures de travail (pour le secteur manufacturier)				
Thème	Questions	Instructions	Réponse 2006	Réponse 2007
5. Horaire de travail	a. Quelle est la durée d'une journée de travail normale ?	Il s'agit du nombre d'heures qu'un employé d'une manufacture doit travailler dans une journée avant d'avoir droit aux heures supplémentaire	(Nouvelle question cette année)	[ ]
	b.1. Quel est le nombre d'heures supplémentaires qu'un employé accepte généralement de travailler, en dehors de circonstances exceptionnelles (telles qu'elles sont définies aux questions b.3 et b.4) ?	Veillez indiquer les limites relatives aux heures supplémentaires telles qu'indiquées dans la législation ou la réglementation (ex. une limite de 4 heures par jour mais ne dépassant pas 200 heures supplémentaires par an). Si l'employé ne peut généralement accepter de faire des heures supplémentaires, répondez "Aucune". Si aucune restriction n'est imposée au nombre d'heures supplémentaires qu'un employé peut généralement accepter d'accomplir, répondez N/A.	La réponse à la question de l'année dernière, "Quelles sont les limites au nombre d'heures supplémentaires" était : <b>Données non disponibles ; prière de fournir.</b> Notez que le présent questionnaire requiert des informations plus détaillées.	[ ]
	b.2. Combien d'heures supplémentaires l'entreprise demande-t-elle généralement à l'employé de travailler, en dehors de circonstances exceptionnelles (telles qu'elles sont définies aux questions b.3 et b.4) ?	Veillez indiquer avec précisions toutes les limites d'heures supplémentaires, telles qu'elles sont stipulées dans la législation ou la réglementation (ex. une limite de 4 heures par jour mais ne dépassant pas 200 heures supplémentaires par an). Si l'entreprise ne peut généralement exiger d'un employé de faire des heures supplémentaires, répondez "Aucune". Si aucune restriction n'est imposée au nombre d'heures supplémentaires qu'une entreprise peut exiger d'un employé, répondez N/A.		[ ]
	b.3. Quel est le nombre d'heures supplémentaires qu'un employé peut accepter de travailler dans des circonstances exceptionnelles ?	Si votre pays permet des dérogations à la réglementation générale sur les limites d'heures supplémentaires autorisées dans certaines situations (par exemple, remplacer un employé absent, accomplir des tâches en période de catastrophe naturelle, vider un dépôt pour éviter une pénurie d'espace), prière d'indiquer le nombre d'heures supplémentaires autorisées dans de telles situations et énumérez les situations concernées. Si aucune heure supplémentaire n'est autorisée, même dans des circonstances exceptionnelles, répondez "Aucune". Si aucune restriction n'est imposée au nombre d'heures supplémentaires qu'un employé peut accepter de travailler en cas de circonstances exceptionnelles, répondez N/A.		[ ]



Thème	Questions	Instructions	Réponse 2006	Réponse 2007
	<b>b.4.</b> Quel est le nombre d'heures supplémentaires que l'entreprise peut exiger d'un employé dans les circonstances exceptionnelles ?	Certains pays permettent des dérogations à la réglementation générale sur les limites d'heures supplémentaires autorisées dans un certain nombre de situations (par exemple, remplacer un employé absent, accomplir des tâches en période de catastrophe naturelle, vider un dépôt pour éviter une pénurie d'espace). Prière d'indiquer le montant d'heures supplémentaires autorisées dans de telles situations et énumérez les situations concernées. Si l'entreprise ne peut exiger de l'employé de faire des heures supplémentaires, même dans les circonstances exceptionnelles, répondez "Aucune". Si aucune restriction n'est imposée au nombre d'heures supplémentaires que l'entreprise peut exiger de l'employé dans les circonstances exceptionnelles, répondez N/A.		[ ]
	<b>c.</b> Quel est le nombre minimum d'heures de repos requis entre les journées de travail ?	Si aucune disposition ne fixe explicitement ladite période, répondez N/A.		[ ]
	<b>d.</b> Quel est le nombre maximum d'heures de travail autorisées dans une journée ?	Il s'agit du total du nombre d'heures normales de travail plus les heures supplémentaires maximums autorisés dans une seule journée, sous réserve du repos minimum journalier exigé. Si aucune limite n'est imposée, répondez N/A.		[ ]
	<b>e.</b> De combien de <b>jours</b> se compose la semaine ordinaire de travail dans l'industrie manufacturière ?	Il s'agit du nombre de jours par semaine que notre travailleur doit normalement travailler dans votre pays. Veuillez répondre en vous fondant sur la pratique normale des entreprises par opposition à toute disposition légale.	(Nouvelle question cette année)	[ ]
	<b>f.</b> Quel est le nombre de <b>jours</b> ouvrables maximum par semaine ?	La réponse à cette question est 7 moins le nombre de jours de repos hebdomadaire exigés par la loi.		[ ]
	<b>g.</b> Quel est le nombre maximum d' <b>heures</b> ouvrables dans une semaine normale de travail ?	Cette variable mesure la durée <b>légal</b> maximale d'une semaine normale de travail (heures supplémentaires exclues).		[ ]



Thème	Questions	Instructions	Réponse 2006	Réponse 2007
	<b>h.</b> Quelles sont les dispositions régissant le calcul moyen d'heures <b>normales</b> de travail ?	Si votre pays autorise le calcul des heures de travail hebdomadaires (à l'exclusion des heures supplémentaires) sur une base moyenne (où, par exemple, le nombre d'heures normales de travail est d'une moyenne de 40 par an ou par trimestre, mais peut être supérieur ou inférieur à 40 entre une semaine et une autre), prière d'indiquer la durée autorisée pour le calcul de cette moyenne et le nombre maximum d'heures hebdomadaires ouvrables autorisées (sans heures supplémentaires) selon la loi. Si cette disposition n'existe pas, répondez N/A.	(Nouvelle question cette année)	[ ]
	<b>i.</b> La semaine de travail d'un seul travailleur peut-elle s'étendre jusqu'à 50 heures par semaine ( <b>heures supplémentaires comprises</b> ) pendant 2 mois chaque année pour répondre à une hausse saisonnière de production ?	Prière de revoir toutes les dispositions pertinentes, incluant les types d'exceptions et de restrictions examinés ci-dessus, avant de répondre à cette question. Supposez que l'entreprise ait la flexibilité de bénéficier, le cas échéant, d'une disposition portant sur un calcul moyen des heures de travail selon la législation ou la réglementation de votre pays. Supposez également que les travailleurs acceptent de faire les heures supplémentaires requises, et que l'entreprise a obtenu le consentement d'un tiers pour l'utilisation des heures supplémentaires auxquelles il a droit. Si des congés compensatoires sont prévus dans votre pays au titre des heures supplémentaires, veuillez mentionner ces durées de congés dans votre analyse. Prière de répondre par Oui ou par Non et expliquer vos calculs.		[ ]
	<b>j.</b> Y a-t-il des restrictions au travail de nuit applicables à notre travailleur ?	La réponse est Oui si : (i) il existe des restrictions sur le nombre maximum d'heures de travail autorisées la nuit, et/ou (ii) si le travail de nuit fait l'objet d'une majoration spéciale. Dans tous les autres cas, ou si ces restrictions ne s'appliquent pas à notre travailleur en raison de son sexe (mâle) et son âge (42 ans), répondez Non. Veuillez répondre par Oui ou par Non et expliquer ces restrictions.		[ ]



Thème	Questions	Instructions	Réponse 2006	Réponse 2007
	<b>k.</b> Y a-t-il des restrictions au travail pendant le "congé hebdomadaire" ?	La réponse est Oui si le travail pendant le congé hebdomadaire est soumis à des restrictions (dimanche, samedi ou vendredi, selon le pays). Ces restrictions comprennent, par exemple, (i) interdiction totale ; (ii) désignation expresse de certaine(s) journée(s) de la semaine comme journée de repos hebdomadaire, que l'employeur ne peut modifier sans le consentement du travailleur, (iii) un nombre maximum d'heures de travail dans cette journée ; (iv) majorations spéciales pour le travail supplémentaire effectué pendant ce jour ; et (v) congé compensatoire. Veuillez répondre Oui ou Non et expliquer ces restrictions.		[ ]
	<b>l.</b> Quelle est la majoration prévue pour le travail supplémentaire ?	S'il est prévu des niveaux multiples de majorations obligatoires pour le travail supplémentaire, prière de les énumérer et expliquer ce à quoi ils s'appliquent (par exemple, 15% les premières 8 heures ; 35% après ; 60% les dimanches et les jours fériés).		[ ]
	<b>m.</b> Les jours ouvrables obligatoires de congé annuel payé (vacances) dans le secteur manufacturier après 20 années d'emploi continu ?	Cette variable mesure le nombre de jours ouvrables de congé annuel payé (vacances) qu'un travailleur employé depuis 20 ans dans le secteur manufacturier doit recevoir par année calendaire. Si la disposition légale est prévue en journées calendaires, veuillez citer le nombre ainsi que votre conversion en journées ouvrables, en considérant la pratique actuellement en vigueur dans votre pays.		[ ]



C. Difficulté d'embauche - Emplois excédentaires				
<p>Les <b>Questions 6, 7 et 8</b> concernent les prescriptions auxquelles les employeurs doivent se conformer pour mettre fin légalement aux contrats de travail des travailleurs excédentaires. La terminologie de ce processus diffère sensiblement d'un pays à un autre. Pour les besoins de cette enquête, nous avons appelé ce processus "cessation du personnel excédentaire", mais il ne faut pas que cette appellation vous paraisse contraignante. En répondant à ces questions, avez-vous plutôt sur le processus légal qu'un employeur doit suivre dans votre pays pour résilier les contrats des travailleurs excédentaires : que ce soit pour des raisons économiques, techniques ou d'affaires ; de licenciement sans cause ou de repli ; de licenciement de personnel excédentaire ou pour toute autre raison. Dans certains pays, il existe plus d'une procédure légale qu'une entreprise peut suivre dans cette conjoncture. Si tel est le cas dans votre pays, nous avons indiqué entre crochets à la fin de ce paragraphe la procédure sur laquelle les réponses 2006 sont fondées. S'il existe plus d'une procédure mais les crochets comportent un "N/A", ou si vous estimez que vous devez appliquer une procédure différente de celle de l'année dernière, veuillez indiquer dans votre réponse à la question 6.a. la procédure choisie, ainsi que celle(s) que vous n'avez pas choisie(s) et pourquoi. [ ]</p>				
Thème	Questions	Instructions	Réponse 2006	Réponse 2007
<b>6. Contexte général des emplois excédentaires</b>	a. L'employeur a-t-il le droit de mettre fin au contrat de travail d'un travailleur sur la base d'emploi excédentaire ?	Veuillez répondre Non à cette question et N/A aux questions de 7.a. à 7.j. si : (1) il faut une cause de licenciement et l'emploi excédentaire n'est pas l'une des causes autorisées, (2) l'emploi excédentaire est autorisée uniquement comme cause de licenciement en cas de fermeture d'usine ou d'événement d'envergure similaire, ou (3) l'emploi excédentaire est autorisé comme prétexte de licenciement pour les seuls travailleurs ayant certains niveaux de revenu. Autrement, répondre Oui à cette question et N/A à la question 6.b.		[ ]
	b. Si votre réponse à 6.a. est Non, quelle est la pénalité infligée à l'entreprise pour infraction à la loi ?	Veuillez expliquer la dimension et la nature de la responsabilité tant civile que pénale que l'entreprise doit assumer en cas d'infraction aux restrictions citées à la question 6.a.		[ ]
<b>7. Procédures relatives à l'emploi excédentaire</b>	a. L'employeur doit-il <b>aviser</b> un tiers avant le licenciement économique d'un travailleur ?	Ces six questions s'articulent autour de l'interaction avec les tiers pour les employeurs désireux de mettre fin à des contrats de travail de personnel excédentaire. Les exemples de tiers comprennent les syndicats de travail, les conseillers des travailleurs et organismes gouvernementaux. Rappelez-vous, cependant, que dans notre cas général, les travailleurs concernés ne sont pas des membres de syndicats sauf si l'adhésion est obligatoire.		[ ]



Thème	Questions	Instructions	Réponse 2006	Réponse 2007
	b. L'employeur doit-il consulter un tiers avant le licenciement économique d'un travailleur?			[ ]
	c. L'employeur requiert-il le <b>consentement</b> des tiers pour un licenciement économique d'un travailleur ?			[ ]
	d. L'employeur doit-il <b>aviser</b> les tiers pour un licenciement économique d'un <b>groupe</b> de travailleurs?			[ ]
	e. L'employeur doit-il <b>consulter</b> les tiers préalablement au licenciement économique d'un <b>groupe</b> de travailleurs?			[ ]
	f. L'employeur requiert-il le <b>consentement</b> des tiers pour un licenciement économique d'un <b>groupe</b> de travailleurs?			[ ]
	g. Si vos réponses aux questions d, e et f (licenciements d'un <b>groupe</b> de travailleurs excédentaires) diffèrent de vos réponses aux questions a, b et c (licenciement économique d'un travailleur), veuillez fournir le nombre de travailleurs à partir duquel le changement des prescriptions intervient.	Si le nombre varie avec la taille de l'entreprise, prière de l'indiquer entre crochets (par exemple, 20 travailleurs pour entreprises comprenant 200 à 499 employés et 30 travailleurs pour les entreprises avec un minimum de 500 travailleurs). Si le nombre est un pourcentage de l'effectif de l'entreprise, par opposition à un nombre spécifique de travailleurs, veuillez le signaler et donner le(s) pourcentage(s) spécifique(s) dans votre réponse.		[ ]
	h. L'employeur doit-il examiner les options de réaffectation ou de recyclage du personnel avant licenciement économique?	La réponse est Oui si l'employeur doit examiner les alternatives de réaffectation ou de recyclage du personnel excédentaire avant son licenciement. La réponse est Non s'il en est autrement.		[ ]



Thème	Questions	Instructions	Réponse 2006	Réponse 2007
	j. Existe-t-il des règles de priorité applicables au licenciement économique ou mise à pied ?	La réponse est Oui si des règles de priorité s'appliquent au licenciement ou mise à pied individuel ou collectif (c.à.d. si l'employeur doit, avant de mettre fin à l'emploi des travailleurs excédentaires, suivre un ordre de priorité spécifique tel que l'ancienneté, le statut familial, le nombre de dépendants, ou autres critères objectifs de priorité). La réponse est Non s'il en est autrement.		[ ]
	h. Existe-t-il des règles de priorité applicables à la réembauche ?	La réponse est Oui si les employeurs sont tenus de proposer d'abord les postes devenus vacants aux travailleurs précédemment licenciés pour cause d'emplois excédentaires (avec les limitations éventuelles dues aux exigences du poste en terme de qualifications) avant l'ouverture générale des postes aux demandeurs d'emploi. La réponse est Non s'il n'y a pas lieu de considérer les travailleurs licenciés précédemment pour cause d'emplois excédentaires pour les postes qui pourraient devenir vacants.		[ ]
<b>8. Préavis et indemnité de licenciement</b>	a. Quelle est la période obligatoire de préavis de licenciement économique d'un travailleur ayant 20 ans d'ancienneté ?	Cette variable mesure la durée du préavis obligatoire pour licenciement d'un travailleur excédentaire ayant 20 ans d'ancienneté dans une entreprise manufacturière. Si la loi ne prescrit pas de période minimale de préavis, la réponse est "Aucune". Prière de citer la période de préavis dans l'unité de temps définie par la loi ou la convention collective : par exemple, mois, semaines ou jours. Si la réponse est en jours, veuillez préciser s'il s'agit de jours ouvrables ou de jours calendaires.		[ ]
	b. Quelle est l'indemnité pour un licenciement économique, exprimée en termes de salaires entièrement versés à un travailleur ayant 20 ans d'ancienneté ?	Veuillez indiquer (1) la(les) formule(s) utilisée(s) pour le calcul des indemnités de départ obligatoires (incluant les autres indemnités) pour licenciement de travailleurs excédentaires et (2) le résultat du calcul pour des travailleurs ayant 20 ans d'ancienneté dans la même entreprise. Prière de fournir l'indemnité de départ dans l'unité de temps définie par la loi ou la convention collective : par exemple, mois, semaines		



Thème	Questions	Instructions	Réponse 2006	Réponse 2007
		ou jours. Si la réponse est en jours, veuillez préciser s'il s'agit de jours ouvrables ou de jours calendaires. Si aucune indemnité de départ n'est prévue, la réponse est "Aucune".		[ ]
	c. Veuillez énumérer tout autre paiement exigible d'un employeur en cas de licenciement économique.	Ne citer que les versements non compris ci-dessus. Inclure les paiements effectués aux travailleurs ou à tout autre tiers. Inclure également une description des paiements (ex. le montant que l'entreprise doit verser à tous les travailleurs à la fin de leur emploi, par opposition aux seuls emplois excédentaires, ou l'obligation de continuer à payer les émoluments du travailleur jusqu'à ce que celui-ci trouve un nouvel emploi) ainsi que le montant.	(Nouvelle question cette année)	[ ]



### III. QUESTIONS SUPPLEMENTAIRES

Thème	Question	Instructions	Réponse				
<b>9. Conventions collectives</b>	<p>Veillez compléter les questions suivantes sur la structure de la négociation collective dans votre pays. Prière d'utiliser dans vos réponses aux questions les définitions suivantes des types de conventions collectives :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Au niveau national</b> : applicable en général au secteur privé (et possiblement au secteur public)</li> <li>• <b>Au niveau industriel</b> : applicable à certaines industries du secteur privé (exemple : industries du textile, métallurgie, manufacturière, chimique)</li> <li>• <b>Au niveau du secteur manufacturier</b> : applicable en général à l'industrie manufacturière du secteur privé (et possiblement au secteur public) à l'exclusion des autres domaines (Note : Il peut simplement s'agir d'une parmi les nombreuses conventions collectives industrielles. Si tel est le cas, prière de compléter les questions ci-dessous en considérant la convention collective du secteur manufacturier comme l'une des conventions de l'industrie pour la colonne intitulée "Industrie", mais répondez aux questions de la colonne intitulée "Manufacturière" si cette seule convention est prise en compte).</li> <li>• <b>Au niveau de l'entreprise</b> : applicable au sein d'une seule entreprise ou installation du secteur privé.</li> </ul> <p><b>*Rappelez-vous, pour les pays où les conventions collectives couvrent plus de 50% du secteur manufacturier, les réponses au reste du questionnaire doivent être basées sur les dispositions de la convention collective concernée, le cas échéant. Pour plus de détails, voir les instructions en bas de la page 3.</b></p>						
	a. Existe-t-il des conventions collectives ?	Veillez répondre Oui pour chaque type de convention collective existant dans votre pays et Non pour ceux qui n'existent pas. Si les conventions nationales et/ou manufacturières existent dans votre pays, indiquez également le nom et la date de chacune et, éventuellement, le lien Internet pour accéder au texte de la convention.	National	Industriel	Manufacturier	Entreprise	
			[    ]	[    ]	[    ]	[    ]	
	b.1. La convention collective s'applique-t-elle aux entreprises non signataires de la convention ?	Prière de répondre Oui ou Non pour chaque type de convention collective existant dans votre pays. Répondez N/A pour chaque type de convention collective n'existant pas dans votre pays.					S/O
	b.2. Les conventions collectives s'appliquent-elles aux travailleurs non membres des syndicats ?	Prière de répondre Oui ou Non pour chaque type de convention collective existant dans votre pays. Répondez N/A pour chaque type de convention collective n'existant pas dans votre pays.					[    ]
b.3. Quel est dans votre pays le pourcentage de travailleurs couverts par chaque type de convention collective ?	Veillez préciser le pourcentage pour chaque type de convention collective existant dans votre pays. Répondez N/A pour chaque type de convention collective n'existant pas dans votre pays.					[    ]	





Thème	Question	Instructions	Réponse
	c. Quel est le pourcentage de travailleurs du secteur <b>privé</b> manufacturier qui sont membres de syndicats ?	La réponse à cette question doit se limiter au seul secteur formel.	[ ]
<b>11. Questions spécifiques au pays</b>	Outre la question précitée relative à la réforme, prière de nous indiquer s'il y a eu une réforme de la législation et de la réglementation du travail entre le 15 janvier 2005 et le 15 janvier 2006.	Si nous avons une question ou demande spécifique à la législation de votre pays, elle figurera à gauche. Sinon, c'est N/A qui est applicable	[ ]
<b>12. Problèmes relatifs au marché du travail</b>	a. A votre avis, quel est le problème le plus significatif auquel les <b>employeurs</b> dans votre pays doivent faire face en matière de réglementation du travail ?		[ ]
	b. A votre avis, quel est le problème le plus significatif auquel les <b>travailleurs</b> dans votre pays doivent faire face en matière de réglementation du travail ?		[ ]



**Nous vous remercions d'avoir bien voulu répondre à ce questionnaire !**

Nous vous sommes très reconnaissants pour votre contribution au projet Doing Business

Les résultats apparaîtront dans le *Doing Business* ainsi que sur notre site web <http://www.doingbusiness.org>.

Votre contribution sera citée dans les deux.

Le projet Doing Business couvre 10 thèmes de la réglementation des affaires, du démarrage d'une entreprise jusqu'à sa fermeture. Prière de nous faire savoir si vous envisagez apporter votre contribution à l'un ou l'autre de ces thèmes, en plus du questionnaire sur la législation et la réglementation du travail, ou si vous souhaitez recommander un de vos collègues

	<b>Oui, je souhaiterais contribuer à l'un des thèmes suivants</b>	<b>Non, mais je recommande :</b> (nom, entreprise)	<b>Coordonnées d'une personne ressource :</b> (Tél., téléc., courriel)
<input type="checkbox"/>	Création d'entreprise	[ ]	[ ]
<input type="checkbox"/>	Licences/réglementation de construction	[ ]	[ ]
<input type="checkbox"/>	Réglementation de travail et sécurité sociale	[ ]	[ ]
<input type="checkbox"/>	Enregistrement de propriété	[ ]	[ ]
<input type="checkbox"/>	Législations sur le nantissement/transactions sûres	[ ]	[ ]
<input type="checkbox"/>	Lois régissant les entreprises	[ ]	[ ]
<input type="checkbox"/>	Exécution des contrats/conflits commerciaux	[ ]	[ ]
<input type="checkbox"/>	Fermeture d'entreprise/loi sur les entreprises en difficulté	[ ]	[ ]