

THEMA RH

LIVRE BLANC

Cahier de doléances RH au Maroc

Code du travail, fonction RH, protection sociale et dialogue social :
83 propositions au nouveau gouvernement et aux partenaires sociaux

Abdelmajid TRONJI

Fondateur, THEMA RH — Trotman Consulting

Casablanca, octobre 2026

Sommaire

Avant-propos	3
Synthèse : les quinze priorités	4
1. Le contexte : un marché du travail sous tension	5
2. Le Code du travail : moderniser sans fragiliser	6
3. Justice sociale et sécurité juridique	11
4. L'inspection du travail	11
5. Santé, sécurité et qualité de vie au travail	12
6. Égalité, inclusion et travail des femmes	13
7. Rémunération, fiscalité du travail et pouvoir d'achat	14
8. Protection sociale	14
9. Compétences, formation continue et employabilité	15
10. Transformation numérique et données RH	16
11. Reconnaissance et professionnalisation de la fonction RH	17
12. Dialogue social et relation avec le patronat	17
13. Feuille de route proposée	19
Conclusion	19
Sources	20

Avant-propos

Le Maroc ouvre un nouveau cycle politique. Pour la fonction ressources humaines, ce changement intervient à un moment charnière. Le Code du travail, en vigueur depuis juin 2004, n'a connu que des retouches ponctuelles. La loi organique sur la grève attend encore ses textes d'application. La généralisation de la protection sociale transforme la paie et les déclarations. L'intelligence artificielle redessine déjà de nombreux métiers.

Ce livre blanc rassemble les doléances que THEMA RH porte au nom des praticiens : directeurs des ressources humaines, responsables du personnel, juristes en droit social et dirigeants de PME. Il ne s'agit pas d'opposer l'entreprise au salarié. Notre conviction est inverse : **un droit du travail clair, appliqué et prévisible protège mieux les salariés et sécurise mieux l'investissement** qu'un droit ambitieux sur le papier mais contourné dans les faits.

Le document formule 83 propositions numérotées, réparties en treize chapitres. Chaque chapitre suit la même logique : un constat, ses effets concrets sur le terrain RH, puis des propositions opérationnelles. Une synthèse des quinze priorités et une feuille de route par horizon de temps facilitent la lecture.

Note de méthode

Les propositions s'appuient sur la pratique du conseil RH et du droit social marocain, sur le suivi de la jurisprudence et sur le débat public récent. Les données chiffrées proviennent de sources publiques citées en fin de document, à jour en octobre 2026. Les références d'articles renvoient à la loi n° 65-99 relative au Code du travail.

Synthèse : les quinze priorités

Ce livre blanc formule des propositions détaillées, chapitre par chapitre. Quinze d'entre elles nous paraissent prioritaires, parce qu'elles débloquent les autres ou parce qu'elles répondent aux difficultés les plus fréquentes rencontrées par les directions des ressources humaines.

N°	Priorité	Destinataire	Horizon
1	Arrêter la méthode et le calendrier public de la réforme du Code du travail	Gouvernement	100 jours
2	Publier les décrets d'application de la loi organique n° 97-15 sur la grève	Gouvernement	100 jours
3	Créer un chapitre « télétravail » et un droit à la déconnexion	Gouvernement, Parlement	12 mois
4	Instituer une rupture d'un commun accord homologuée	Gouvernement, Parlement	12 mois
5	Simplifier et sécuriser la procédure disciplinaire (articles 62 à 65)	Parlement	12 mois
6	Rendre obligatoire une conciliation préalable et créer des chambres sociales spécialisées	Justice	12 mois
7	Renforcer et digitaliser l'inspection du travail, avec un rescrit social	Ministère de l'Emploi	Mandat
8	Adopter une loi-cadre sur la santé et la sécurité au travail	Gouvernement	24 mois
9	Porter le congé de naissance du père à 15 jours et soutenir la garde d'enfants	Gouvernement, CNSS	12 mois
10	Réformer l'indemnité pour perte d'emploi (IPE)	Gouvernement, CNSS	24 mois
11	Simplifier le remboursement de la formation continue	Emploi, OFPPT	12 mois
12	Dématérialiser bulletin de paie, registres et contrats de travail	Gouvernement	12 mois
13	Créer un observatoire national des salaires et des métiers	Gouvernement, HCP	Mandat
14	Institutionnaliser le dialogue social par une loi-cadre	Gouvernement	Mandat
15	Développer les conventions collectives sectorielles	CGEM, syndicats	Mandat

1. Le contexte : un marché du travail sous tension

1.1 Les chiffres clés

Le chômage recule, mais il reste concentré sur trois populations : les jeunes, les femmes et les diplômés. Au deuxième trimestre 2026, le Haut-Commissariat au Plan (HCP) mesure un taux de chômage de 9,5 %, selon la nouvelle Enquête sur la main-d'œuvre (EMO 2026).

Indicateur	Valeur	Source
Taux de chômage national (T2 2026)	9,5 % (11,9 % urbain, 5,4 % rural)	HCP, EMO 2026
Chômage des 15-24 ans (T2 2026)	27,2 %	HCP
Chômage des femmes / des hommes (T2 2026)	14,8 % / 8,1 %	HCP
Chômage des diplômés de niveau avancé / sans diplôme	16,7 % / 3,8 %	HCP
Taux d'activité des femmes / des hommes (2025)	19 % / 68,5 %	HCP
SMIG horaire (depuis le 1er janvier 2026)	17,92 DH, soit environ 3 423 DH bruts pour 191 heures	Décret n° 2.25.983
SMAG journalier (depuis le 1er avril 2026)	97,44 DH	Décret n° 2.25.983
Demandes d'IPE en 2023	50 633 demandes, environ la moitié rejetées, 26 077 bénéficiaires	CNSS, via Le360

Le HCP précise que les résultats de l'EMO 2026 ne sont pas directement comparables aux séries antérieures de l'Enquête nationale sur l'emploi, en raison de changements de méthode.

Deux paradoxes ressortent de ces chiffres. Le premier : plus on est diplômé, plus on risque d'être au chômage. Cela traduit à la fois un décalage entre les formations et les besoins des entreprises, et le poids d'un emploi peu qualifié, souvent informel, qui absorbe les non-diplômés. Le second : moins d'une femme sur cinq participe au marché du travail, ce qui prive l'économie d'une part considérable de ses talents.

1.2 Un Code de 2004 face au travail de 2026

La loi n° 65-99 relative au Code du travail est entrée en vigueur en juin 2004, après une très longue gestation. Elle a été une avancée majeure : unification des textes, consécration des libertés syndicales, institution des délégués du personnel et des comités d'entreprise. Mais elle a été pensée pour une économie industrielle et salariale classique.

Vingt-deux ans plus tard, le texte ignore le télétravail, le travail sur plateformes, la mobilité internationale des compétences, la signature électronique ou l'usage de l'intelligence artificielle dans les décisions RH. Les entreprises le jugent rigide : la CGEM le qualifie de « principale barrière à l'embauche ». Les syndicats dénoncent, eux, son application insuffisante : heures non payées, SMIG non respecté, salariés non déclarés à la CNSS.

Notre lecture

Les deux critiques sont fondées à la fois. Le Code est **rigide là où il devrait être souple** (formes de contrat, rupture, organisation du temps) et **peu appliqué là où il devrait protéger** (salaire minimum, déclaration sociale, santé et sécurité). Une bonne réforme doit traiter les deux faces du problème, sans quoi elle sera rejetée par l'une ou l'autre des parties.

1.3 Une fenêtre politique à saisir

Le 29 septembre 2026, le Roi a nommé Fatima Ezzahra El Mansouri cheffe du gouvernement, première femme à occuper cette fonction. Le 12 octobre, le PAM, l'Istiqlal, l'USFP et le PPS ont officialisé leur coalition. Le nouveau gouvernement dispose d'un mandat de cinq ans : c'est le temps nécessaire pour mener une réforme sociale d'ampleur, à condition de la lancer dès la première année.

Le gouvernement sortant avait annoncé, en janvier 2026, un nouveau cadre légal avant le 1er mai. Seul un amendement ponctuel a finalement été adopté en Conseil de gouvernement le 30 avril 2026 : le projet de loi n° 032.26, qui modifie l'article 193 et ramène la durée quotidienne de travail des agents de gardiennage de 12 à 8 heures. Le chantier de fond reste donc entier.

2. Le Code du travail : moderniser sans fragiliser

2.1 La méthode de réforme

Deux approches s'opposent depuis plusieurs années. La CGEM défend une réforme par vagues successives : chaque partie propose une dizaine d'articles, on adopte, puis on recommence environ deux ans plus tard. Elle estime qu'une refonte globale prendrait une vingtaine d'années. Les syndicats, de leur côté, se méfient d'une réforme qui ne porterait que sur la flexibilité.

Pour les DRH, l'absence de calendrier est en soi un problème : elle entretient l'incertitude, retarde les décisions d'organisation et alimente des pratiques de contournement.

Proposition 1 — Une feuille de route publique dans les 100 premiers jours

Le gouvernement devrait publier, après consultation des partenaires sociaux, une feuille de route en trois vagues. Vague 1 (12 mois) : télétravail, rupture d'un commun accord, procédure disciplinaire, dématérialisation. Vague 2 (24 mois) : formes de contrat, temps de travail, représentation du personnel, licenciement économique. Vague 3 (fin de mandat) : recodification d'ensemble à droit constant, pour rendre le Code lisible.

Proposition 2 — Des études d'impact et un tableau de suivi public

Chaque amendement devrait être accompagné d'une étude d'impact sur l'emploi, le contentieux et les finances sociales. Un tableau de bord trimestriel, publié par le ministère, permettrait de suivre l'avancement de chaque mesure.

Proposition 3 — Un comité technique de praticiens

À côté des partenaires sociaux, un comité technique réunissant DRH, avocats, magistrats, inspecteurs du travail et universitaires vérifierait la faisabilité juridique et opérationnelle des textes avant leur dépôt au Parlement.

2.2 Le contrat de travail et les formes d'emploi

Le contrat à durée déterminée est strictement encadré. L'article 16 limite son recours à des cas précis : remplacement d'un salarié absent, accroissement temporaire d'activité, travail saisonnier. L'article 17 l'autorise pour une nouvelle entreprise ou un nouveau produit, pour un an renouvelable une fois. Au-delà, le contrat devient à durée indéterminée.

Cette rigidité a un effet pervers. Faute de solution adaptée, les entreprises recourent à la sous-traitance, à l'intérim, à des renouvellements risqués, voire à l'informel. Le temps partiel reste peu encadré, le régime de l'intérim est étroit, et les travailleurs de plateformes se trouvent dans une zone grise. Les clauses de non-concurrence, enfin, ne sont pas traitées par le Code et relèvent de la seule jurisprudence.

Proposition 4 — Un CDD de projet, assorti d'une indemnité de fin de contrat

Créer un CDD lié à la réalisation d'un projet ou d'un chantier identifié, avec une durée maximale totale fixée par la loi. Pour compenser la précarité, une indemnité de fin de contrat serait versée lorsque la relation ne se poursuit pas en CDI.

Proposition 5 — Un statut du temps partiel

Définir le temps partiel : durée minimale hebdomadaire, répartition des horaires écrite, priorité d'accès au temps plein, droits calculés au prorata. C'est un levier important pour l'emploi des femmes et des étudiants.

Proposition 6 — Un régime de l'intérim modernisé et mieux contrôlé

Élargir les cas de recours au travail temporaire, en contrepartie d'un contrôle renforcé des agences : garantie financière, vérification des déclarations CNSS, responsabilité solidaire de l'entreprise utilisatrice en cas de défaillance.

Proposition 7 — Un socle de droits pour les travailleurs de plateformes

Sans présumer automatiquement le salariat, garantir une couverture contre les accidents du travail, l'affiliation à l'AMO, la transparence des règles de rémunération et un droit de recours contre les désactivations de compte.

Proposition 8 — Un cadre légal pour les clauses de non-concurrence

Fixer les conditions de validité : limitation dans le temps et l'espace, protection d'un intérêt légitime de l'entreprise, contrepartie financière versée au salarié. Les litiges actuels naissent surtout de l'absence de règle.

2.3 Le télétravail et le droit à la déconnexion

Le télétravail s'est installé durablement depuis la crise sanitaire, notamment dans les services, la banque, l'assurance et l'offshoring. Le Code du travail ne le mentionne pas. Les entreprises s'organisent par chartes ou avenants, sans sécurité juridique sur des questions concrètes : un accident survenu au domicile est-il un accident du travail ? Qui paie l'équipement et la connexion ? Comment contrôler le temps de travail sans porter atteinte à la vie privée ?

Le ministère de l'Emploi avait annoncé une section dédiée au télétravail pour l'automne 2025. Elle n'a pas vu le jour.

Proposition 9 — Un chapitre « télétravail » dans le Code

Mise en place par accord collectif, charte ou avenant individuel ; principe de volontariat et de réversibilité ; prise en charge des équipements et d'une partie des frais ; présomption d'accident du travail pendant les plages de travail ; égalité de droits avec les salariés sur site.

Proposition 10 — Un droit à la déconnexion

Obligation, pour les entreprises de 50 salariés et plus, de définir par accord ou charte des plages de déconnexion et les modalités d'usage des outils numériques hors temps de travail.

Proposition 11 — Un régime clair pour le télétravail transfrontalier

Préciser les règles sociales et fiscales applicables aux salariés travaillant depuis le Maroc pour un employeur étranger, et inversement. C'est un enjeu d'attractivité pour les compétences marocaines et pour les centres de services.

2.4 La durée et l'organisation du temps de travail

L'article 184 fixe la durée normale à 2 288 heures par an ou 44 heures par semaine dans les activités non agricoles. L'article 185 permet de répartir cette durée sur l'année, mais dans des conditions jugées lourdes. Les heures supplémentaires donnent lieu à des majorations de 25 % à 100 % selon le moment où elles sont effectuées.

L'amendement de l'article 193 a mis fin au régime des 12 heures pour les agents des sociétés de gardiennage. Le ministre a lui-même reconnu que d'autres catégories restent à traiter, comme les gardiens de fermes ou les portiers.

Proposition 12 — Une annualisation simplifiée par accord d'entreprise

Permettre la modulation du temps de travail par accord collectif, avec un programme indicatif communiqué aux salariés, un délai de prévenance et une limite hebdomadaire maximale.

Proposition 13 — Un forfait annuel pour les cadres autonomes

Créer un forfait en heures ou en jours pour les cadres disposant d'une réelle autonomie, assorti de garanties : entretien annuel sur la charge de travail, repos minimum, droit à la déconnexion.

Proposition 14 — Un compte épargne-temps facultatif

Permettre au salarié d'épargner des jours de congé ou des heures supplémentaires pour un projet personnel, une formation ou une fin de carrière progressive.

Proposition 15 — L'achèvement de la réforme des régimes dérogatoires

Poursuivre la démarche engagée pour les agents de gardiennage en examinant les autres catégories soumises à des durées de présence longues, avec un calendrier de convergence vers le droit commun.

2.5 La discipline et la rupture du contrat

La procédure disciplinaire est le premier facteur de contentieux. L'article 62 impose d'entendre le salarié dans un délai maximal de huit jours, en présence d'un délégué s'il le souhaite, et de dresser un procès-verbal. L'article 63 exige la remise de la décision dans les 48 heures. Une irrégularité, même mineure, conduit souvent les juges à qualifier le licenciement d'abusif, quelle que soit la gravité des faits.

Les conséquences financières sont lourdes : dommages-intérêts d'un mois et demi de salaire par année d'ancienneté, plafonnés à 36 mois (article 41), auxquels s'ajoutent l'indemnité de licenciement (articles 52 et 53) et le préavis. Par ailleurs, le Code ne prévoit pas de rupture amiable encadrée : les départs négociés

reposent sur des transactions dont la solidité dépend de la jurisprudence, et le reçu pour solde de tout compte peut être dénoncé dans un délai de 60 jours.

Proposition 16 — Des délais disciplinaires clarifiés

Préciser que le délai de huit jours court à compter de la date à laquelle l'employeur a eu connaissance des faits, et non de leur commission, notamment lorsque des vérifications ou une enquête interne sont nécessaires.

Proposition 17 — Distinguer le vice de forme et l'absence de motif

Lorsque la faute est établie mais que la procédure comporte une irrégularité mineure, prévoir une indemnité forfaitaire pour irrégularité, distincte des dommages-intérêts pour licenciement abusif. Le salarié reste protégé, et l'entreprise n'est pas sanctionnée comme si elle avait licencié sans motif.

Proposition 18 — Une rupture d'un commun accord homologuée

Instituer une rupture négociée : entretien préalable, indemnité au moins égale à l'indemnité légale de licenciement, délai de rétractation de 15 jours, homologation par l'inspection du travail dans un délai de 15 jours, et ouverture des droits à l'IPE. Ce dispositif sécuriserait les départs négociés et désengorgerait les tribunaux.

Proposition 19 — Une liste des fautes graves actualisée

Compléter l'article 39 pour tenir compte des réalités actuelles : atteinte à la sécurité des systèmes d'information, divulgation de données confidentielles, harcèlement moral. Définir expressément le harcèlement moral, aujourd'hui absent du Code.

Proposition 20 — Un référentiel indicatif des indemnités

Publier, à partir de la jurisprudence, un référentiel indicatif des dommages-intérêts accordés selon l'ancienneté et les circonstances, pour harmoniser les décisions et faciliter les transactions.

2.6 Le licenciement pour motif économique

Les articles 66 et 67 imposent, dans les entreprises de dix salariés et plus, une consultation des représentants du personnel puis une autorisation du gouverneur, qui doit se prononcer dans un délai de deux mois. En pratique, ces autorisations sont rares. Les entreprises en difficulté passent alors par des départs négociés, des fermetures ou des conflits longs, au détriment des salariés comme de la continuité de l'activité.

Proposition 21 — Un contrôle de procédure plutôt qu'une autorisation

Remplacer l'autorisation administrative par la validation d'un plan social (mesures de reclassement, formations, indemnités) par une commission tripartite provinciale dans un délai court, avec un recours possible devant le juge.

Proposition 22 — Un dispositif d'activité partielle

L'article 185 permet de réduire la durée du travail en cas de crise, mais sans aucune compensation pour les salariés. Un fonds d'activité partielle, cofinancé par l'État et les cotisations, prendrait en charge une partie du salaire perdu et éviterait des licenciements en période de difficulté passagère.

2.7 La représentation du personnel et la négociation collective

Le Code prévoit des délégués du personnel dans les établissements d'au moins dix salariés permanents (article 430), un comité d'entreprise à partir de 50 salariés (article 464) et un comité de sécurité et d'hygiène à partir de 50 salariés (article 336). Ces instances fonctionnent souvent de façon formelle : élections lourdes à organiser, attributions consultatives limitées, représentants peu formés. Les conventions collectives, elles, restent rares.

Proposition 23 — Des élections professionnelles modernisées

Autoriser le vote électronique sécurisé et fixer un calendrier national unifié des élections, pour réduire les coûts d'organisation et augmenter la participation.

Proposition 24 — Une instance unique par accord

Permettre, dans les entreprises de 50 à 250 salariés, de regrouper délégués, comité d'entreprise et comité de sécurité dans une instance unique, avec des moyens adaptés, lorsque les parties le décident par accord.

Proposition 25 — La formation des représentants du personnel

Instituer un droit à la formation pour les représentants élus et syndicaux, finançable sur les fonds de la formation continue. Un représentant formé négocie mieux et alimente moins de conflits.

Proposition 26 — Un développement de la négociation d'entreprise

Reconnaître les accords d'entreprise signés par des organisations majoritaires et faciliter l'extension des conventions de branche à l'ensemble d'un secteur.

2.8 Le droit de grève

La loi organique n° 97-15 relative à la grève a été promulguée le 18 mars 2025 et publiée au Bulletin officiel du 24 mars 2025. La Cour constitutionnelle l'a jugée conforme, avec des réserves. Elle est entrée en vigueur six mois après sa publication. En avril 2026, la CGEM a demandé l'adoption rapide des deux décrets d'application, tandis que plusieurs centrales syndicales continuent de contester le texte.

Proposition 27 — Les décrets d'application sans délai

Adopter, après concertation, les deux décrets d'application, afin que les entreprises et les représentants des salariés disposent de règles complètes et opérationnelles.

Proposition 28 — Une médiation préalable effective

Doter les commissions de conciliation de moyens et de délais précis, pour que le dialogue précède réellement le conflit.

Proposition 29 — Un guide pratique tripartite

Publier un guide commun (gouvernement, CGEM, syndicats) sur l'application de la loi : préavis, service minimum, droits et obligations de chacun pendant le conflit.

3. Justice sociale et sécurité juridique

Le contentieux du travail est massif et lent. Un litige de licenciement peut durer plusieurs années entre la première instance, l'appel et la cassation. Pendant ce temps, le salarié reste sans réparation et l'entreprise sans visibilité sur son risque. La tentative de conciliation devant l'inspecteur du travail (articles 41 et 532) existe, mais elle n'est pas obligatoire avant la saisine du juge et son accord n'a pas toujours la force nécessaire.

Les DRH constatent aussi une jurisprudence parfois divergente d'une juridiction à l'autre, et un accès difficile aux décisions de la Cour de cassation, qui empêche de bien conseiller les dirigeants.

Proposition 30 — Une conciliation préalable obligatoire

Rendre obligatoire, pour les litiges individuels, une tentative de conciliation dans un délai de 30 jours avant toute action en justice. Le procès-verbal de conciliation aurait force exécutoire.

Proposition 31 — Des chambres sociales spécialisées

Créer des chambres sociales dédiées dans les principaux tribunaux de première instance et cours d'appel, avec des magistrats formés au droit social et à la gestion des entreprises.

Proposition 32 — Des délais cibles et des procédures accélérées

Fixer un délai cible de jugement en première instance (par exemple 12 mois) et instaurer une procédure accélérée pour les salaires impayés et les indemnités non contestées.

Proposition 33 — Un accès ouvert à la jurisprudence sociale

Publier systématiquement, sous forme anonymisée et consultable en ligne, les arrêts de la Cour de cassation en matière sociale, avec un résumé de la règle dégagée.

Proposition 34 — La médiation et l'arbitrage conventionnels

Encourager le recours à des médiateurs agréés pour les litiges collectifs et pour les cadres dirigeants, sur une base volontaire.

4. L'inspection du travail

L'inspection du travail est au cœur de l'effectivité du droit social. Elle cumule pourtant des missions difficiles à concilier : contrôle des entreprises, conciliation des conflits individuels et collectifs, conseil aux employeurs et aux salariés. Ses effectifs restent faibles au regard du nombre d'entreprises et de l'étendue du territoire. En avril 2026, le Conseil de gouvernement a adopté un projet de décret relatif au corps des inspecteurs du travail : c'est un premier pas.

Les amendes prévues par le Code ont été fixées en 2003 et n'ont pas suivi l'évolution des prix. Pour certaines infractions, payer l'amende coûte moins cher que se mettre en conformité.

Proposition 35 — Un plan pluriannuel de recrutement

Programmer, sur la durée du mandat, une hausse significative des effectifs d'inspecteurs, de médecins et d'ingénieurs inspecteurs, avec une formation initiale et continue renforcée.

Proposition 36 — Séparer contrôle et conciliation

Créer, dans chaque direction provinciale, des cellules dédiées à la conciliation, pour libérer du temps de contrôle et éviter qu'un même agent soit à la fois juge et partie.

Proposition 37 — Une inspection digitalisée

Dossier numérique unique par entreprise, procès-verbaux électroniques, ciblage des contrôles à partir du croisement des données CNSS et fiscales.

Proposition 38 — Un rescrit social

Permettre à un employeur de poser par écrit une question précise sur l'application du droit du travail et d'obtenir une réponse opposable de l'administration. C'est un outil simple pour passer d'une logique de sanction à une logique de conformité.

Proposition 39 — Des sanctions actualisées et proportionnées

Revaloriser les amendes et les moduler selon la taille de l'entreprise et la récidive, en privilégiant la mise en demeure pour une première infraction de bonne foi.

5. Santé, sécurité et qualité de vie au travail

Le Code impose un service médical du travail dans les entreprises d'au moins 50 salariés ou exerçant des activités dangereuses (article 304) et un comité de sécurité et d'hygiène à partir de 50 salariés (article 336). Dans les faits, la pénurie de médecins du travail est forte, et la majorité des salariés des PME n'ont accès à aucun suivi. La réparation des accidents du travail relève de la loi n° 18-12, mais la prévention reste le parent pauvre.

De nouveaux risques s'imposent : risques psychosociaux, épuisement professionnel, troubles musculo-squelettiques, exposition à la chaleur sur les chantiers, qui se multiplieront avec les grands projets liés à la Coupe du monde 2030.

Proposition 40 — Une loi-cadre sur la santé et la sécurité au travail

Poser les principes généraux de prévention, rendre obligatoire un document d'évaluation des risques dans chaque entreprise et clarifier les responsabilités de l'employeur, de l'encadrement et des salariés.

Proposition 41 — Des services de santé au travail interentreprises

Permettre aux PME d'adhérer à des services mutualisés, financés par une cotisation modeste, et lancer un programme accéléré de formation de médecins et d'infirmiers du travail.

Proposition 42 — La reconnaissance des risques psychosociaux

Définir le harcèlement moral, intégrer les risques psychosociaux dans l'évaluation des risques et prévoir une procédure interne de signalement dans les entreprises de 50 salariés et plus.

Proposition 43 — Un plan « chaleur et chantiers 2030 »

Adapter les horaires en période de forte chaleur, garantir l'accès à l'eau et aux zones d'ombre, et prévoir l'arrêt des travaux au-delà de seuils de température définis.

Proposition 44 — Des tableaux de maladies professionnelles actualisés

Mettre à jour la liste des maladies professionnelles pour y intégrer les troubles musculo-squelettiques et certaines pathologies liées au stress chronique.

6. Égalité, inclusion et travail des femmes

Le taux d'activité des femmes ne dépassait pas 19 % en 2025, contre 68,5 % chez les hommes. Leur taux de chômage atteint 14,8 % au deuxième trimestre 2026, contre 8,1 % pour les hommes. Le CESE relève que les Marocaines consacrent près de cinq heures par jour aux tâches domestiques et aux soins non rémunérés, contre 43 minutes pour les hommes. La Banque mondiale estime que le mariage réduit d'environ 35 points la probabilité qu'une femme travaille.

Le cadre juridique existe pourtant : non-discrimination (article 9), égalité de salaire pour un travail de valeur égale (article 346), harcèlement sexuel qualifié de faute grave de l'employeur (article 40), loi n° 103-13 sur les violences faites aux femmes, congé de maternité de 14 semaines (article 152), chambre d'allaitement dans les établissements employant au moins 50 femmes (article 162). Le problème est moins l'absence de règles que l'absence de leviers concrets.

Proposition 45 — Un congé de naissance du père de 15 jours

Porter le congé du père à la naissance, aujourd'hui de trois jours, à 15 jours indemnisés par la CNSS, pour mieux partager les responsabilités familiales dès l'arrivée de l'enfant.

Proposition 46 — Un soutien à la garde des jeunes enfants

Créer des incitations fiscales et sociales pour les crèches d'entreprise et interentreprises, et un dispositif de chèque garde cofinancé par l'employeur.

Proposition 47 — Un index de l'égalité salariale

Obliger les entreprises de 250 salariés et plus à calculer et publier chaque année un index des écarts de rémunération entre femmes et hommes, avec un délai pour corriger les écarts injustifiés.

Proposition 48 — Une procédure interne contre le harcèlement

Rendre obligatoires, au-delà de 50 salariés, une procédure de signalement, une enquête interne et des mesures de protection de la victime et des témoins.

Proposition 49 — L'emploi des personnes en situation de handicap

Décliner la loi-cadre n° 97-13 dans le secteur privé : aides à l'aménagement des postes, incitations à l'embauche et accompagnement par des organismes spécialisés.

Proposition 50 — Le transport et la sécurité des salariées

Encourager, par des avantages fiscaux, le transport collectif organisé par l'employeur, notamment pour les horaires décalés et le travail de nuit.

7. Rémunération, fiscalité du travail et pouvoir d'achat

Le SMIG horaire est de 17,92 DH depuis le 1er janvier 2026, soit environ 3 423 DH bruts par mois pour 191 heures. Le SMAG journalier est passé à 97,44 DH au 1er avril 2026. Ces hausses découlent de l'accord social d'avril 2024 et du décret n° 2.25.983. Lors du dialogue social d'avril 2026, la demande syndicale d'une hausse directe des salaires a dominé les échanges, alors que le gouvernement privilégiait une révision de l'impôt sur le revenu.

Pour les entreprises, le coût total du travail cumule le salaire brut, les cotisations CNSS et AMO, la taxe de formation professionnelle et, pour le salarié, l'impôt sur le revenu. L'écart entre ce que paie l'employeur et ce que perçoit le salarié reste important, en particulier pour les classes moyennes salariées.

Proposition 51 — Un mécanisme de revalorisation prévisible du SMIG

Fixer des critères connus à l'avance (inflation, productivité, situation de l'emploi) et confier à une commission indépendante un avis annuel préalable à toute décision. Les entreprises pourraient ainsi anticiper, et les salariés seraient protégés contre l'érosion du pouvoir d'achat.

Proposition 52 — La poursuite de la réforme de l'IR

Continuer l'allègement de l'impôt sur le revenu des classes moyennes salariées, levier qui améliore le salaire net sans alourdir le coût du travail.

Proposition 53 — Des avantages sociaux clarifiés

Fixer des plafonds clairs et régulièrement actualisés d'exonération pour les titres-restaurant, la prise en charge du transport, la mutuelle complémentaire et les activités sociales et culturelles.

Proposition 54 — Un cadre pour l'épargne salariale

Créer un régime d'intéressement et de participation aux résultats assorti d'avantages fiscaux, pour associer les salariés à la performance de l'entreprise.

Proposition 55 — Le respect effectif du salaire minimum

Cibler les contrôles sur les secteurs à risque et lutter contre la sous-déclaration des salaires à la CNSS, qui pénalise les salariés au moment de la retraite ou de l'indemnisation.

8. Protection sociale

La loi-cadre n° 09-21 sur la protection sociale a engagé la généralisation de l'assurance maladie obligatoire, l'élargissement des allocations familiales et de la retraite, et l'accès élargi à l'indemnité pour perte d'emploi. Ce chantier transforme la gestion de la paie et des déclarations sociales dans toutes les entreprises.

L'IPE reste toutefois difficile d'accès. En 2023, environ la moitié des 50 633 demandes ont été rejetées, pour 26 077 bénéficiaires. Son montant est calculé sur une base liée au SMIG, ce qui le rend peu protecteur pour de nombreux salariés. La loi-cadre prévoyait une extension en 2025 avec des conditions simplifiées. La réforme des retraites, quant à elle, est en discussion au sein d'une commission nationale, conformément à l'accord social d'avril 2024.

Proposition 56 — Une IPE plus accessible et plus protectrice

Assouplir les conditions de cotisation, mieux relier le montant au salaire antérieur, ouvrir le droit en cas de rupture d'un commun accord et l'articuler avec un accompagnement actif vers l'emploi par l'ANAPEC.

Proposition 57 — Une réforme des retraites lisible

Présenter un calendrier clair, préciser l'évolution des cotisations employeurs et salariés, et fournir à chaque assuré un relevé individuel de ses droits.

Proposition 58 — Une déclaration sociale et fiscale unifiée

Créer une déclaration unique mensuelle des salaires, partagée entre la CNSS et la Direction générale des impôts, pour réduire les doubles saisies et les erreurs.

Proposition 59 — La couverture des nouvelles formes d'emploi

Adapter les mécanismes d'affiliation aux travailleurs de plateformes, aux auto-entrepreneurs et aux contrats courts, pour que la généralisation de la protection sociale soit réelle.

Proposition 60 — La prévoyance complémentaire

Encourager, par des incitations fiscales, les accords collectifs de prévoyance (décès, invalidité, incapacité) et de retraite complémentaire.

9. Compétences, formation continue et employabilité

Le chômage des diplômés de niveau avancé (16,7 %) est plus de quatre fois supérieur à celui des personnes sans diplôme (3,8 %). Ce chiffre traduit un décalage entre l'offre de formation et les besoins des entreprises, qui peinent pourtant à recruter dans de nombreux métiers techniques et numériques.

Les entreprises versent une taxe de formation professionnelle de 1,6 % de la masse salariale. Mais le remboursement des actions de formation, à travers les contrats spéciaux de formation, est jugé lent et complexe, au point que de nombreuses PME y renoncent. La loi n° 60-17 relative à l'organisation de la formation continue doit encore être pleinement mise en œuvre. Enfin, l'intelligence artificielle transforme rapidement de nombreux métiers de bureau, de service client et d'analyse.

Proposition 61 — Un remboursement simplifié de la formation

Dépôt et suivi des dossiers entièrement en ligne, délai de remboursement garanti, forfaits simplifiés pour les PME et contrôle a posteriori plutôt qu'a priori.

Proposition 62 — La mise en œuvre complète de la loi n° 60-17

Adopter les textes d'application manquants et créer un compte individuel de formation attaché au salarié, transférable d'un employeur à l'autre.

Proposition 63 — L'alternance et l'apprentissage

Renforcer les incitations à l'accueil d'apprentis et d'alternants, et créer un statut reconnu de tuteur en entreprise.

Proposition 64 — La validation des acquis de l'expérience

Généraliser la VAE pour permettre aux salariés expérimentés d'obtenir un diplôme ou une certification reconnue.

Proposition 65 — Un plan national « IA et compétences »

Identifier les métiers les plus exposés, financer des parcours de reconversion et former les managers à l'intégration de l'IA dans les organisations.

Proposition 66 — Des observatoires régionaux emploi-formation

Associer régions, universités, OFPPT et entreprises pour anticiper les besoins en compétences et ajuster l'offre de formation.

10. Transformation numérique et données RH

La gestion RH est largement numérisée, mais le droit reste pensé pour le papier : registres, bulletins de paie, contrats et avenants. La loi n° 43-20 sur les services de confiance permet la signature électronique, mais son articulation avec le droit du travail n'est pas explicite. Les déclarations CNSS se font en ligne, mais les autres démarches restent dispersées.

Parallèlement, la loi n° 09-08 sur la protection des données personnelles et la CNDP encadrent les traitements RH : vidéosurveillance, biométrie, géolocalisation, outils de suivi du télétravail. Les entreprises manquent de repères pratiques. L'usage de l'intelligence artificielle dans le recrutement et l'évaluation soulève, enfin, des questions nouvelles de transparence et de non-discrimination.

Proposition 67 — La reconnaissance des documents RH dématérialisés

Reconnaître expressément dans le Code le bulletin de paie électronique, les registres dématérialisés et le contrat de travail signé électroniquement.

Proposition 68 — Un portail unique de l'employeur

Regrouper les démarches CNSS, fiscales, d'inspection du travail et d'ANAPEC dans un portail unique, avec un identifiant unique de l'entreprise.

Proposition 69 — Un guide CNDP dédié aux ressources humaines

Publier des règles pratiques et des procédures simplifiées pour les traitements RH courants : recrutement, paie, contrôle d'accès, vidéosurveillance, télétravail.

Proposition 70 — Un encadrement de l'IA dans les décisions RH

Informar les candidats et salariés de l'usage d'outils automatisés, garantir une intervention humaine dans les décisions importantes et contrôler l'absence de biais discriminatoires.

11. Reconnaissance et professionnalisation de la fonction RH

Dans de nombreuses PME, la fonction RH se limite à l'administration du personnel et à la paie. Le DRH siège rarement au comité de direction. Les managers de proximité, qui prennent au quotidien des décisions à fort enjeu juridique et humain, sont peu formés au droit social. Il n'existe pas de référentiel national des métiers RH ni de certification reconnue.

Or la qualité de la fonction RH conditionne directement l'application du droit du travail, la prévention des conflits et la productivité.

Proposition 71 — Un référentiel national des métiers RH

Élaborer, avec les associations professionnelles RH, les universités et les écoles, un référentiel des métiers et des compétences de la fonction RH.

Proposition 72 — Une certification des compétences RH

Créer une certification reconnue, accessible par la formation ou la VAE, et une obligation de formation continue en droit social pour les praticiens.

Proposition 73 — Le capital humain dans le reporting extra-financier

Intégrer des indicateurs sociaux (effectifs, formation, rotation, égalité, accidents du travail) dans le reporting des entreprises cotées et des grandes entreprises.

Proposition 74 — Un accompagnement RH des TPME

Créer un « chèque conseil RH » financé par les dispositifs publics d'appui aux PME, pour structurer contrats, règlement intérieur, procédures disciplinaires et politique salariale.

Proposition 75 — La formation des managers

Encourager la formation des managers aux fondamentaux du droit social, de la prévention des risques et de la conduite d'entretiens.

12. Dialogue social et relation avec le patronat

12.1 Les attentes à l'égard du gouvernement

L'accord social d'avril 2024 a instauré deux sessions de dialogue social par an. Les syndicats demandent une véritable institutionnalisation et restent très attachés à leurs acquis, notamment sur les salaires et les retraites. La CGEM réclame une réforme progressive du Code du travail et des décrets d'application de la loi sur la grève. Sous le mandat 2026-2029 du binôme Mehdi Tazi – Mohamed Bachiri, elle affiche l'ambition de passer « d'une CGEM de plaidoyer à une CGEM d'impact ».

Proposition 76 — Une loi-cadre sur le dialogue social

Fixer dans la loi le calendrier des sessions, les modalités de suivi des engagements et le rôle du Conseil économique, social et environnemental dans l'évaluation.

Proposition 77 — Des obligations adaptées à la taille de l'entreprise

Créer un régime simplifié pour les TPE, avec des seuils lisibles (10, 50 et 250 salariés) et des formalités allégées, sans réduire les droits fondamentaux des salariés.

Proposition 78 — Un pacte compétitivité-emploi

Conditionner certaines souplesses ou incitations à des engagements vérifiables en matière d'embauche, de formation et d'insertion des jeunes.

Proposition 79 — Une stratégie de sortie de l'informel

Combinaison simplification, incitations à la déclaration et contrôles ciblés, pour réduire la concurrence déloyale subie par les entreprises en règle.

12.2 Les attentes à l'égard de la CGEM

Proposition 80 — Des conventions collectives sectorielles

Engager, fédération par fédération, la négociation de conventions de branche adaptées aux réalités de chaque secteur, sans attendre la loi.

Proposition 81 — Un accompagnement des TPME vers la conformité sociale

Mettre à disposition des adhérents des guides, des modèles de documents et des permanences juridiques en droit social.

Proposition 82 — Des contreparties sociales assumées

Accompagner les demandes de flexibilité d'engagements visibles sur l'emploi des jeunes, l'égalité salariale et la formation, par exemple à travers le label RSE.

Proposition 83 — Un baromètre social annuel

Publier chaque année, avec un institut indépendant, un baromètre des pratiques sociales des entreprises : climat social, rémunérations, formation, conflits.

Le point de vue syndical

Les syndicats rappellent que la flexibilité ne doit pas être financée par les seuls salariés et qu'une réforme crédible doit d'abord garantir l'application du droit existant : salaire minimum, déclaration CNSS, durée du travail. Nous partageons cette exigence. C'est pourquoi ce livre blanc associe chaque assouplissement à une protection nouvelle ou à un contrôle renforcé.

13. Feuille de route proposée

Le tableau ci-dessous répartit les principales propositions selon l'horizon de mise en œuvre que nous jugeons réaliste sur le mandat.

Horizon	Mesures prioritaires
100 premiers jours	Feuille de route publique de la réforme du Code du travail ; comité technique de praticiens ; décrets d'application de la loi sur la grève ; lancement des travaux sur l'IPE et l'activité partielle.
12 mois	Vague 1 : télétravail et déconnexion, rupture d'un commun accord, procédure disciplinaire, dématérialisation. Conciliation préalable obligatoire. Congé de naissance du père. Simplification du remboursement de la formation. Guide CNDP RH.
24 mois	Vague 2 : formes de contrat, temps de travail, représentation du personnel, licenciement économique, activité partielle. Loi-cadre santé-sécurité. Réforme de l'IPE. Index de l'égalité salariale.
Fin de mandat	Vague 3 : recodification du Code du travail. Inspection du travail renforcée et digitalisée. Observatoire des salaires et des métiers. Loi-cadre sur le dialogue social. Conventions collectives sectorielles.

Conclusion

Le Maroc a construit en vingt ans les bases d'un État social : un Code du travail unifié, une protection sociale en voie de généralisation, un dialogue social régulier. Le nouveau gouvernement hérite de ces acquis, mais aussi de chantiers inachevés.

Les doléances réunies ici partagent une même idée : **la prévisibilité est une protection**. Prévisibilité pour le salarié, qui doit savoir que ses droits seront respectés et rapidement rétablis s'ils ne le sont pas. Prévisibilité pour l'entreprise, qui doit pouvoir s'organiser, embaucher et parfois se restructurer sans risque juridique disproportionné.

THEMA RH se tient à la disposition des pouvoirs publics, des partenaires sociaux et des entreprises pour approfondir chacune de ces propositions et contribuer à leur mise en œuvre.

Sources

- HCP via Challenge.ma — Chômage à 9,5 % au T2 2026 (EMO 2026) : challenge.ma/maroc-le-taux-de-chomage-setablit-a-95-au-t2-2026-hcp-323182
- Hespress — Taux d'activité des femmes (2025) et causes : fr.hespress.com/481129
- Bladi.net — SMIG et SMAG 2026, décret n° 2.25.983 : bladi.net/maroc-salaire-minimum-augmente-nouveaux-montants-2026,118715.html
- Médias24 — Publication de la loi organique sur la grève au BO (mars 2025) : medias24.com/2025/03/25/la-loi-organique-sur-la-greve-publiee-au-bulletin-officiel
- Le360 — IPE : demandes rejetées en 2023 : fr.le360.ma (indemnité pour perte d'emploi)
- SNRTnews — Revendications de la CGEM au dialogue social, avril 2026 : snrtnews.com
- Ecoactu — Projet de loi n° 032.26 et décret sur le corps des inspecteurs du travail : ecoactu.ma
- Aujourd'hui le Maroc — Amendement de l'article 193 : aujourd'hui.ma/actualite/code-du-travail-les-details-de-la-nouveaute-introduite
- Hespress English — Engagement de réforme du Code du travail avant mai 2026 : en.hespress.com/128802
- La Nouvelle Tribune — Réforme annoncée et télétravail : int.ma/dialogue-social-sekkouri-sattaque-au-code-du-travail
- Médias24 — Approche progressive de la CGEM (avril 2025) : medias24.com/2025/04/23/dialogue-social-un-round-juge-constructif-par-la-cgem
- Le Desk — Bilan CGEM 2023-2026 : ledesk.ma/2026/04/16/cgem-chakib-alj-dresse-le-bilan-dun-mandat-centre-sur-les-tpme
- TelQuel — Feuille de route Tazi-Bachiri 2026-2029 : telquel.ma/2026/05/11
- Finances News Hebdo — Dialogue social et syndicats (juillet 2026) : fnh.ma
- Boursenews — Coalition gouvernementale El Mansouri (12 octobre 2026) : boursenews.ma
- Burkina24 / MAP — Nomination de Fatima Ezzahra El Mansouri (29 septembre 2026)
- Loi n° 65-99 relative au Code du travail (articles cités dans le texte).