

AVRIL 2026

POLICY BRIEF

# PARADOXE DE LA MODERNISATION

**l'impératif d'un choc de  
compétences pour réussir  
les transitions numériques,  
verte et innovante**

Preuves empiriques basées sur l'Enquête Entreprises 2023.

---

**AOMAR IBOURK & EL AYNAOUI KARIM**

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF STRATÉGIQUE

Le Maroc s'est engagé avec détermination dans une trajectoire de modernisation fondée sur la transition numérique, la transition verte et l'innovation. Ces dynamiques sont devenues des leviers stratégiques pour la compétitivité, l'attractivité et la création d'emplois à forte valeur ajoutée. Pourtant, l'analyse des données microéconomiques récentes révèle un paradoxe préoccupant : les entreprises les plus modernisées, moteurs de la croissance de demain, rencontrent les plus grandes difficultés à recruter.

Ce constat suggère que le principal frein à la transformation productive du pays est fondamentalement **capacitaire**. S'il ne faut pas occulter l'interaction de ce défi avec d'autres facteurs structurels — tels que la taille des entreprises, l'accès au financement ou les impératifs de productivité —, la montée en gamme des entreprises augmente si fortement les exigences en compétences que l'offre de formation peine à suivre. Cette situation fragilise la soutenabilité des transitions et la création d'emplois durables, créant une **vulnérabilité spécifique pour les PME** : ces dernières, souvent prises en étau par des ressources limitées, affichent une faible capacité interne de formation qui entrave leur mise à niveau technologique.

L'objectif du présent travail est de diagnostiquer ce déficit de compétences et d'identifier les leviers prioritaires pour aligner les politiques de formation sur les besoins réels de l'économie. L'analyse repose sur les micro-données de l'Enquête Entreprises 2023 de la Banque mondiale et adopte une segmentation entre les « Entreprises Pionnières » (76,3 % de l'échantillon) et les « Entreprises Traditionnelles » (23,7 %).

Les résultats confirment l'existence d'une tension sélective : le manque de main-d'œuvre qualifiée est cité comme un obstacle majeur par **33,3 % des entreprises pionnières**, contre 20 % pour les entreprises traditionnelles. Pour les entreprises les plus innovantes, ce manque de compétences est une contrainte bien plus sévère (44,1 %) que les régulations du Code du travail (15,7 %). Le blocage est donc humain avant d'être juridique.

Face à ces tensions, le secteur privé tente de réagir. Toutefois, les **taux globaux de formation formelle (entre 10 % et 12 % pour les segments les plus dynamiques) restent extrêmement faibles** au regard de l'ampleur et de la rapidité des transitions engagées. De plus, cet effort est marqué par une polarisation stratégique : l'investissement est massivement concentré sur les profils opérationnels directement en contact avec les technologies (jusqu'à 61,7 % dans le vert), au détriment du personnel d'encadrement, risquant ainsi de créer une fracture de compétences interne.

**En conclusion, l'enjeu pour le Maroc n'est plus seulement d'engager la transition, mais de la rendre soutenable en capital humain.**

---

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE / TECHNIQUE

Le Maroc s'est engagé avec détermination dans une trajectoire de modernisation fondée sur la transition numérique, la transition verte et l'innovation. Ces dynamiques sont devenues des leviers stratégiques pour la compétitivité, l'attractivité et la création d'emplois à forte valeur ajoutée. Pourtant, l'analyse des données microéconomiques récentes révèle un paradoxe préoccupant : les entreprises les plus modernisées, moteurs de la croissance de demain, rencontrent les plus grandes difficultés à recruter. Ce constat suggère que le principal frein à la transformation productive du pays n'est ni réglementaire ni institutionnel, mais fondamentalement **capacitaire**. La montée en gamme des entreprises augmente fortement les exigences en compétences, alors que l'offre de formation peine à suivre, ce qui fragilise la soutenabilité des transitions et la création d'emplois durables.

L'objectif de ce travail est de diagnostiquer le déficit de compétences auquel font face les entreprises marocaines engagées dans ces transitions et d'identifier les leviers prioritaires pour aligner les politiques de formation et d'emploi aux besoins réels de l'économie. L'analyse repose sur les micro-données de l'**Enquête Entreprises 2023 de la Banque mondiale** et adopte une segmentation fondée sur les pratiques opérationnelles. Deux catégories ont été définies :

- Les « **Entreprises Pionnières** », représentant **76,3 %** de l'échantillon, engagées dans au moins une des transitions (numérique, verte ou innovante),
- Les « **Entreprises Traditionnelles** », constituant **23,7 %** de l'échantillon, qui opèrent selon des modèles conventionnels.

Les résultats confirment l'existence d'une tension sélective sur le marché du travail. Le manque de main-d'œuvre qualifiée est cité comme un obstacle majeur par **33,3 % des entreprises pionnières**, un chiffre significativement plus élevé que les **20 %** enregistrés chez les entreprises traditionnelles. Cet écart de 13,3 points indique que si le système de formation actuel répond relativement bien aux besoins de l'économie conventionnelle, il atteint ses limites face aux exigences techniques et cognitives de la modernisation.

Ce déficit de compétences est d'autant plus critique qu'il surpasse d'autres freins souvent cités. Pour les entreprises les plus innovantes, le manque de compétences est une contrainte bien plus sévère (**44,1 %**) que les régulations du Code du travail (**15,7 %**). Le blocage est donc humain avant d'être juridique. Les besoins spécifiques varient fortement selon la nature de la transition engagée :

### 1. La Transition numérique : de la main-d'œuvre uvre d'exécution à l'opérateur augmenté

La digitalisation, qui concerne plus de **76 %** des entreprises (39,1 % en "digital basique" et 37 % en "digital avancé"), redéfinit la structure de l'emploi.

- **Substitution technologique** : la part des employés peu qualifiés (low-skilled) chute drastiquement avec la maturité numérique, passant de **37,2 %** dans les entreprises non-digiales à **27,5 %** dans les entreprises au profil "digital avancé" (e-business),
- **Besoin de compétences cognitives** : la digitalisation est un puissant moteur d'innovation. Les entreprises "digital avancé" sont plus de trois fois plus nombreuses à investir en R&D (**18,4 %**) que les entreprises non-digiales (**5,2 %**). Cela crée une demande pour des profils capables d'analyse, de gestion de projet et de créativité technique, bien au-delà

---

du simple usage d'outils. Pour 28,6 % de ces entreprises, le déficit de compétences est un obstacle majeur, soit près du double des contraintes réglementaires (15,2 %).

## 2. La transition verte : une exigence de technicité intermédiaire

Le verdissement de l'économie, qui concerne 18,4 % des entreprises, n'est pas un phénomène de niche mais une transformation industrielle profonde.

- **Demande de techniciens qualifiés** : les entreprises vertes s'appuient sur une base technique solide. La part des techniciens et employés semi-qualifiés y atteint 19,8 % et celle des ingénieurs/cadres 15,2 %, des taux supérieurs à ceux des entreprises traditionnelles (respectivement 18,8 % et 8,9 %). Le "Green Deal" marocain repose donc avant tout sur des compétences techniques intermédiaires (Bac+2/3),
- **Un puissant vecteur d'innovation** : l'écologie et l'innovation sont fortement corrélées. Les entreprises vertes investissent presque trois fois plus en R&D (24,8 %) que les entreprises traditionnelles (8,4 %). Cette double exigence (technique et cognitive) crée un "Green Skills Gap" critique : le manque de compétences est un obstacle majeur pour 36,1 % des entreprises vertes, bien plus que la régulation du travail (14,8 %).

## 3. La transition par l'innovation : un blocage capacitaire sévère

L'innovation, pratiquée par 22,4 % des entreprises (via la R&D ou l'introduction de nouveaux produits), exige un capital humain plus sophistiqué.

- **Une demande duale** : loin d'être élitiste, l'innovation irrigue toute la pyramide des qualifications. Les entreprises innovantes emploient une part bien plus élevée d'ingénieurs (19,5 % contre 7,3 %) mais aussi de techniciens spécialisés (24,7 % contre 17,3 %),
- **Exigence de Soft Skills** : l'innovation est aussi managériale. Les entreprises innovantes sont plus enclines à adopter des pratiques de gestion proactives, comme la résolution de problèmes à la racine (29,1 %) et le suivi d'indicateurs de performance (30,6 %). Cela requiert des collaborateurs dotés d'autonomie, d'esprit critique et de proactivité,
- **Le "Paradoxe de l'innovateur"** : c'est ici que le blocage est le plus visible. Pour 44,1 % des entreprises innovantes, le manque de compétences est le frein principal au développement, un chiffre près de trois fois supérieur à celui des contraintes réglementaires (15,7 %).

Face à ces tensions, le secteur privé active le levier de la formation continue. Il existe une offre de formation et le recours à celle-ci est positivement corrélé au degré de modernisation. Les entreprises "digital avancé" sont deux fois plus nombreuses (12,1 %) à offrir des programmes de formation formelle que les entreprises non-digitales (6,2 %). De même, 10 % des entreprises innovantes forment leurs salariés, contre 8,2 % pour les autres. Ces chiffres, bien qu'en amélioration, montrent que le recours global à la formation formelle reste encore modeste. Et cet effort est surtout marqué par de fortes disparités et une polarisation stratégique. L'investissement est massivement concentré sur les profils opérationnels, directement en contact avec les nouvelles technologies, au détriment du personnel d'encadrement ou administratif.

- Dans la transition verte, 61,7 % des ouvriers et techniciens bénéficient d'une formation, soit près du double des cadres et administratifs (33,3 %),

- 
- Dans les **entreprises innovantes**, **40 %** des techniciens et ouvriers sont formés, contre seulement **17 %** du personnel administratif.

Cette stratégie d'upskilling ciblé est une réponse rationnelle pour sécuriser les investissements, mais elle risque de créer une fracture de compétences au sein même des entreprises et de limiter la diffusion homogène des savoir-faire dans l'ensemble du tissu productif, notamment vers les PME moins structurées.

Pour dépasser le constat global, l'analyse des données permet de projeter la réalité des entreprises marocaines à travers quatre profils distincts (voir graphique ci-dessous). Cette "radiographie" confirme le fil conducteur de notre diagnostic : plus l'entreprise s'éloigne du modèle traditionnel pour embrasser la complexité (numérique, verte ou innovante), plus le "mur des compétences" s'élève.

- **Le profil des "Techniciens" (Cluster 2)** : il illustre parfaitement le besoin de **technicité intermédiaire**. Ici, la présence numérique est forte, mais c'est la base technique qui porte l'activité, rendant ces entreprises extrêmement sensibles à la qualité de la formation professionnelle (Bac+2/3),
- **Le profil des "Innovateurs à forte intensité grise" (Cluster 1 & 3)** : c'est ici que le paradoxe est le plus saillant. Ces entreprises, caractérisées par une part très élevée d'ingénieurs et une gestion moderne, classent le manque de compétences dans la catégorie d'obstacles "très sévère", éclipsant totalement les contraintes réglementaires.
- **Le profil "Classique" (Cluster 4)** : à l'inverse, les structures moins engagées dans les transitions perçoivent le manque de compétences comme un obstacle faible ou nul, confirmant que **la tension sur le marché du travail est une crise de la croissance et non de la stagnation**.

L'expérience marocaine fait écho aux défis rencontrés par d'autres économies émergentes et développées. Pour transformer ce goulot d'étranglement en levier de croissance, trois pistes inspirées de modèles internationaux réussis méritent d'être explorées :

1. **Le modèle dual "à la marocaine" (inspiration : Allemagne/Suisse)** : pour répondre à la demande massive de techniciens (19,8 % dans le vert, 24,7 % dans l'innovation), le Maroc gagnerait à généraliser l'apprentissage où l'entreprise devient un lieu de formation à part entière, co-financé par l'État pour réduire le coût pour les PME,
2. **Les "Skills Councils" sectoriels (inspiration : Singapour/Canada)** : créer des instances de gouvernance pilotées par le secteur privé (Digital, Green Tech, automobile) pour réviser les curricula de formation tous les 18 mois. L'objectif est de réduire le décalage temporel entre l'apparition d'une technologie et l'adaptation du diplôme,
3. **Le Chèque "Transition PME" (inspiration : Chili/Irlande)** : face à la faible capacité de formation des petites structures, la mise en place de subventions directes ciblées sur l'acquisition de "littératie numérique appliquée" ou de "certifications vertes" permettrait de démocratiser la montée en gamme, aujourd'hui réservée aux grandes entreprises pionnières.

En définitive, la réussite des stratégies numérique, innovante ou de décarbonation dépendra moins de notre capacité à importer des technologies que de notre agilité à produire les talents capables de les piloter.

## Profil Détaillé des Archétypes d'Entreprises

Quelles sont les caractéristiques dominantes de chaque cluster ?



# Transitions au Maroc : Briser le Mur des Compétences

## Le Paradoxe de la Modernisation

Entreprises Pionnières



Une tension sélective sur les talents : Pour les entreprises pionnières, le déficit de talents est une contrainte 3x plus sévère que le Code du travail.



La chute du travail non qualifié : La part des employés peu qualifiés chute de 10 points avec la maturité numérique.



**44,1 %** des innovateurs sont bloqués

Pour les entreprises innovantes, le déficit de talents est une contrainte 3x plus sévère que le Code du travail.

## Leviers pour un Choc de Compétences

**Priorité aux techniciens (Bac+2/3)**

Revaloriser les filières intermédiaires pour répondre aux besoins massifs en maintenance verte et digitale.

**Généraliser le Modèle Dual**

Transformer l'entreprise en lieu de formation co-financé, inspiré des modèles allemand et suisse.

**Un Chèque "Transition PME"**

Subventionner directement l'acquisition de certifications vertes et numériques pour les petites structures.



NotebookLM

Source : Élaboré par les auteurs sur la base des données extraites de l'Enquête Entreprises 2023 (Banque mondiale) et retraitées par NotebookLM.

---

## I. INTRODUCTION : LE CAPITAL HUMAIN FACE AUX MUTATIONS DU TISSU PRODUCTIF

La trajectoire de développement économique du Maroc s'appuie sur une volonté de montée en gamme industrielle et de diversification technologique, encadrée par des stratégies nationales telles que le Plan Maroc Digital 2030 et les engagements liés à la décarbonation. Cependant, la réussite de ces transformations repose sur l'ajustement entre les ambitions de modernisation des entreprises et la disponibilité de compétences adaptées sur le marché du travail. L'observation des dynamiques d'emploi suggère que l'adoption de nouveaux outils et procédés modifie la structure de la demande en capital humain (Banque mondiale, 2023).

La question centrale de ce document est d'évaluer si l'offre de travail actuelle permet de soutenir le rythme de la modernisation du secteur productif. Si les indicateurs macro-économiques fournissent une vue d'ensemble du chômage, l'analyse des micro-données de l'Enquête Entreprises (Banque mondiale, 2023) offre une perspective nécessaire du côté de la demande des employeurs. Elle permet d'identifier les segments de l'économie où les tensions de recrutement sont les plus fortes et de qualifier la nature des compétences qui font aujourd'hui défaut.

Ce Policy Brief explore le concept de « paradoxe de la modernisation », postulant que les entreprises engagées dans les transitions numérique, verte ou innovante rencontrent des obstacles capacitaires plus sévères que les structures traditionnelles (Banque mondiale, 2023). En isolant ces « entreprises pionnières », l'étude décrypte les besoins spécifiques générés par chaque type de transition et analyse la réponse actuelle du secteur privé en matière de formation continue. Cette approche déductive, allant du constat général aux spécificités techniques, vise à proposer des pistes politiques pour aligner durablement le système de formation sur les exigences de l'économie de demain.

## II. DIAGNOSTIC GLOBAL : UNE FRACTURE STRUCTURELLE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Si la transformation de l'économie marocaine est une dynamique tangible, portée par des stratégies sectorielles ambitieuses, sa traduction sur le marché de l'emploi révèle des tensions contrastées. Loin d'être uniforme, la problématique des compétences se manifeste avec une intensité variable selon la maturité des acteurs économiques.

Pour appréhender ces dynamiques, il est nécessaire de dépasser les agrégats nationaux qui tendent à lisser les disparités. L'analyse détaillée des micro-données de l'Enquête Entreprises (Banque mondiale, 2023) met en lumière une dualité marquée au sein du tissu productif : deux écosystèmes d'entreprises coexistent, mais ne font pas face aux mêmes réalités humaines.

### 1. Méthodologie : une segmentation par le niveau de modernisation

Afin d'isoler les besoins spécifiques de l'économie de demain et de ne pas diluer l'analyse dans la masse des entreprises conventionnelles, cette étude propose une segmentation analytique de l'échantillon. Cette classification ne repose pas sur la taille ou le secteur d'activité, mais sur les pratiques opérationnelles réelles des entreprises.

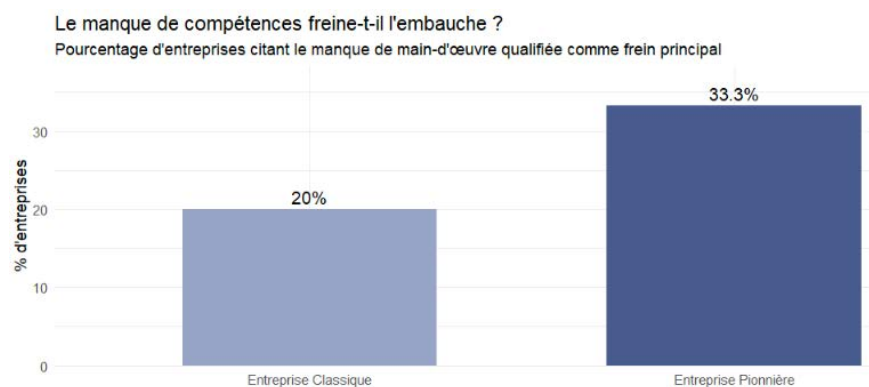
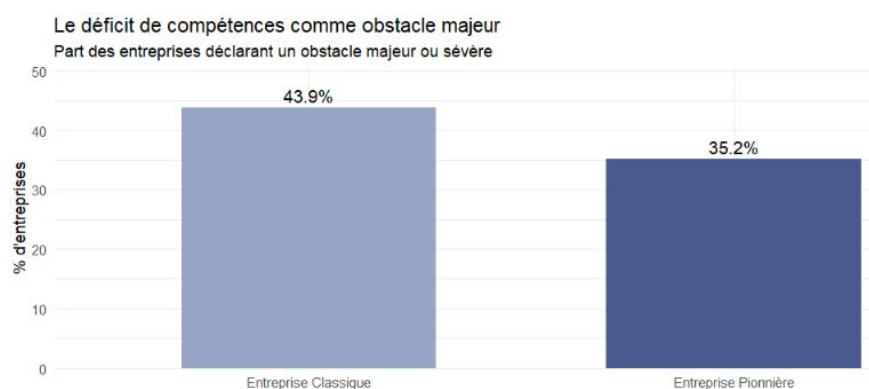
Deux catégories distinctes ont ainsi été définies pour structurer l'analyse :

1. Les « **Entreprises pionnières** » (76,3 % de l'échantillon) : ce groupe stratégique rassemble les entreprises ayant engagé concrètement au moins une des trois transitions majeures :
  - *Transition numérique* : utilisation de technologies sous licence, présence web active ou usage de paiements électroniques,
  - *Transition verte* : monitoring des émissions de CO2 ou adoption de mesures d'efficacité énergétique,
  - *Transition par l'innovation* : investissement en R&D ou introduction de nouveaux produits et procédés.
2. Les « **Entreprises traditionnelles** » (23,7 % de l'échantillon) : ce groupe est constitué des entreprises fonctionnant sur des modèles conventionnels, sans adoption marquée de ces pratiques de modernisation.

## 2. Le constat macro-économique : une tension sélective sur les compétences

La confrontation des perceptions entre ces deux groupes révèle l'existence d'une fracture capacitaire. Si l'inadéquation de la main-d'œuvre est une préoccupation partagée par l'ensemble du tissu économique, elle change de nature et d'intensité dès lors que l'entreprise s'engage dans une montée en gamme.

Les données indiquent une corrélation positive forte entre la sophistication des opérations et la difficulté de recrutement. Le manque de main-d'œuvre adéquate est cité comme un frein principal par 33,3 % des entreprises pionnières, contre seulement 20 % des entreprises traditionnelles.



Source : calculs des auteurs basés sur l'Enquête Entreprises Banque mondiale (Maroc 2023).

Note : plus d'un tiers des entreprises modernisatrices identifient le manque de compétences comme un frein critique à leur développement, soit un différentiel de +13,3 points par rapport au secteur traditionnel.

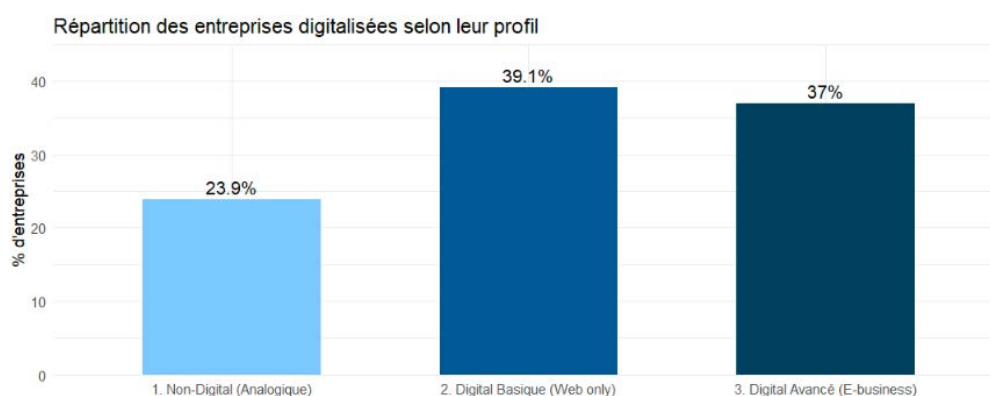
Cet écart statistique significatif suggère que le système de formation actuel parvient à répondre aux besoins de l'économie conventionnelle, mais atteint une certaine limite face aux exigences techniques et adaptatives des entreprises modernisatrices. Ce résultat pose un diagnostic clair : la modernisation de l'outil productif ne supprime pas le besoin de main-d'œuvre, mais en élève le seuil d'exigence, créant une friction qui risque de ralentir la transformation économique du pays si l'offre de compétences ne s'ajuste pas rapidement.

### III. ANALYSE SECTORIELLE : LES BESOINS SPÉCIFIQUES DES TROIS TRANSITIONS

Si le diagnostic global confirme l'existence d'une tension capacitaire, la nature précise des compétences recherchées varie considérablement selon la trajectoire de modernisation empruntée par l'entreprise. Une analyse détaillée par typologie de transition permet de qualifier cette demande.

#### 1. La Transition numérique : de la main-d'œuvre d'exécution à l'opérateur augmenté

Pour comprendre l'évolution de la demande de travail, il est nécessaire de qualifier le degré de digitalisation des entreprises. La figure ci-dessous propose une segmentation du tissu productif selon l'intensité des usages numériques.



Source : calculs des auteurs basés sur l'Enquête Entreprises Banque mondiale (Maroc 2023).

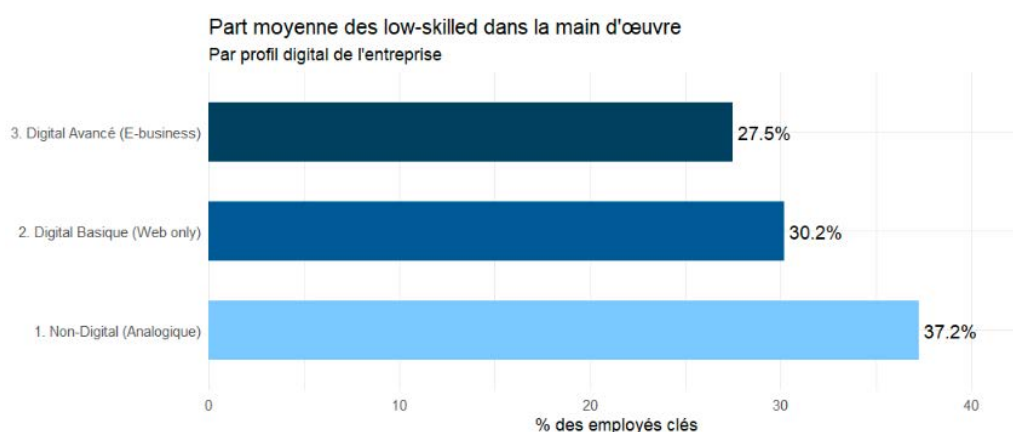
L'analyse révèle que l'économie marocaine a largement dépassé le stade de l'initiation. Si 23,9 % des entreprises fonctionnent encore sur un modèle purement « analogique » (non-digital), la grande majorité a intégré le numérique à ses opérations. Plus significatif encore, le groupe des entreprises au profil « **digital avancé** » (37 %) — celles qui ne se limitent pas à une présence web passive mais intègrent le e-commerce et les transactions électroniques — pèse désormais presque aussi lourd que le segment « digital basique » (39,1 %).

Cette structure prouve que la transition numérique n'est pas superficielle : plus d'un tiers des entreprises ont complexifié leur modèle d'affaires via le e-business, créant mécaniquement une demande pour des compétences nouvelles et plus pointues.

### a. La chute de la demande pour le travail non qualifié

Cette mutation technologique a une incidence directe sur la structure des effectifs. L'analyse des données met en évidence une corrélation inverse entre l'intensité digitale d'une entreprise et sa dépendance à la main-d'œuvre peu qualifiée (*low-skilled*).

Comme l'illustre la figure ci-dessous, le poids des employés non qualifiés diminue mécaniquement à mesure que l'entreprise se modernise. Alors que ces profils représentent encore 37,2 % des effectifs dans les entreprises fonctionnant sur un mode analogique, leur part se contracte à 27,5 % chez les acteurs du « E-business ».



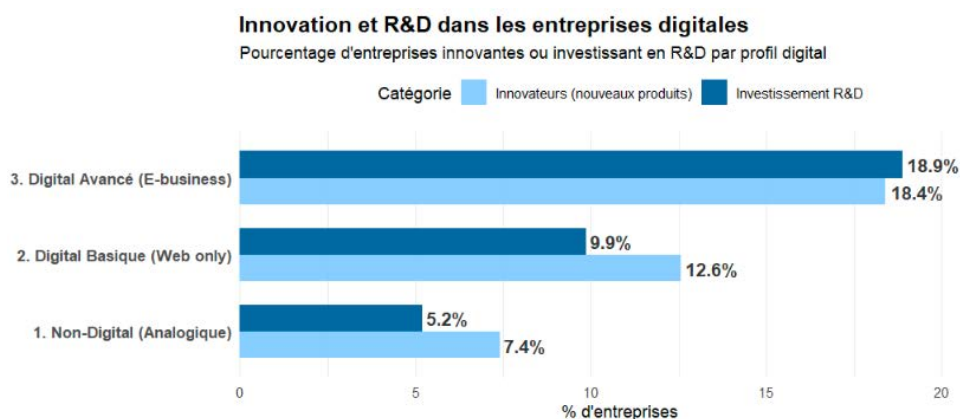
Source : calculs des auteurs basés sur l'Enquête Entreprises Banque mondiale (Maroc 2023).

Ce recul de près de 10 points pourrait indiquer un effet de substitution technologique : la modernisation des processus administratifs ou logistiques et l'usage d'outils numériques réduisent le besoin en main-d'œuvre d'exécution pure. Pour les jeunes sans qualification, les portes des entreprises les plus dynamiques du secteur tertiaire et industriel tendent ainsi à se refermer (Banque mondiale, 2023).

### b. L'innovation crée un besoin de compétences cognitives

Le recul de la demande en main-d'œuvre peu qualifiée est contrebalancé par une intensification des activités à forte valeur ajoutée. L'analyse des données met en évidence une convergence structurelle entre la maturité numérique et la capacité d'innovation des entreprises.

Comme le démontre la figure ci-dessous, le passage au statut d'entreprise « digital avancé » s'accompagne d'un changement de paradigme productif. Ces entreprises sont 18,4 % à investir en Recherche & Développement (R&D), soit un taux plus de trois fois supérieur à celui des entreprises non-digitales (5,2 %). De même, elles sont près de 19 % à introduire de nouveaux produits sur le marché.



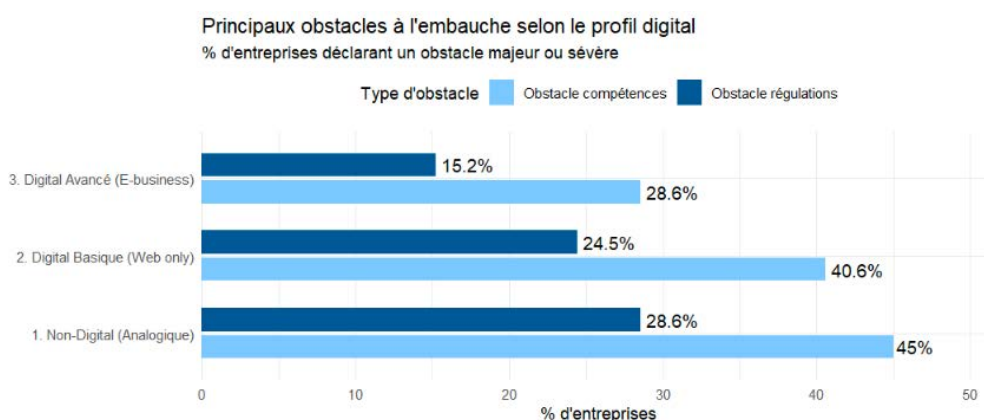
Source : calculs des auteurs basés sur l'Enquête Entreprises Banque mondiale (Maroc 2023).

Cette intensité en innovation a une conséquence directe sur le profil des compétences recherchées. L'investissement en R&D implique le recrutement de collaborateurs dotés de compétences cognitives supérieures : capacité d'analyse, résolution de problèmes complexes et créativité technique. Le déficit de compétences ressenti par ces acteurs ne relève donc pas d'un manque de main-d'œuvre disponible, mais d'une pénurie de profils aptes à piloter cette économie de l'immatériel (Banque mondiale, 2023).

Cette exigence de qualification supérieure se traduit par une hiérarchie spécifique des obstacles au recrutement. L'analyse des données permet de distinguer la nature des freins qui pèsent sur l'économie numérique : sont-ils d'ordre administratif ou humain ?

Comme l'indique la figure ci-dessous, le déficit de compétences demeure la contrainte dominante, surpassant systématiquement les obstacles liés à la régulation du travail. Pour les entreprises du segment « digital avancé », le manque de main-d'œuvre qualifiée est cité comme un obstacle majeur par 28,6 % des répondants, soit près du double du taux observé pour les régulations du travail (15,2 %).

Ce différentiel confirme que pour les acteurs de l'économie immatérielle, la rigidité présumée du marché du travail est une contrainte secondaire par rapport à l'enjeu du capital humain. Le blocage n'est pas juridique, mais capacitaire : la difficulté ne réside pas dans les modalités d'embauche, mais dans l'identification de profils disposant de la littératie numérique requise pour opérer dans un environnement technologique complexe (Banque mondiale, 2023).



Source : calculs des auteurs basés sur l'Enquête Entreprises Banque mondiale (Maroc 2023).

## 2. La Transition verte : une exigence technique et normative

La Transition écologique, souvent perçue sous l'angle exclusif de la conformité environnementale, constitue en réalité une transformation industrielle majeure. L'analyse des entreprises identifiées comme « Vertes » (celles surveillant leurs émissions de CO2 ou adoptant des mesures d'efficacité énergétique) révèle que le verdissement de l'économie modifie la structure même des qualifications requises. Contrairement à une idée reçue, les « emplois verts » ne sont pas des métiers nouveaux et isolés, mais des métiers existants qui nécessitent une montée en compétences techniques spécifiques.

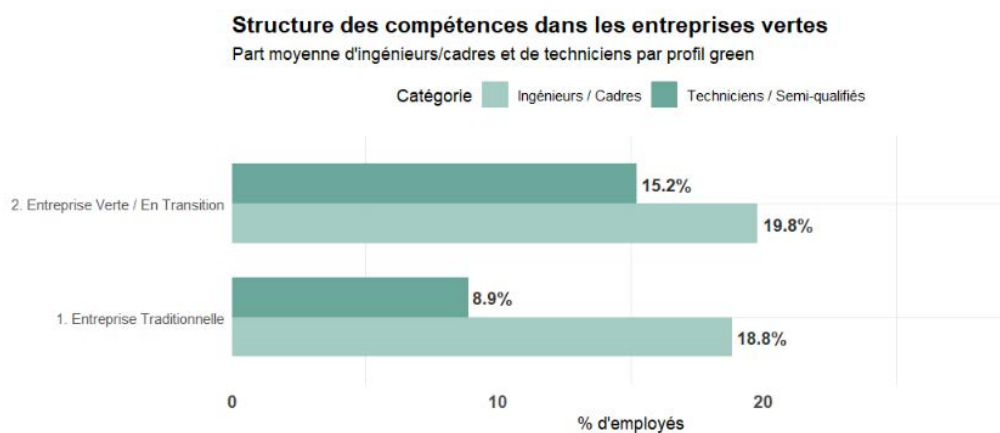


Source : calculs des auteurs basés sur l'Enquête Entreprises Banque mondiale (Maroc 2023).

### a. Une demande accrue pour les compétences techniques intermédiaires

L'intégration de normes environnementales se traduit par un besoin opérationnel immédiat. L'analyse de la structure de la main-d'œuvre indique que les entreprises vertes s'appuient davantage que les entreprises traditionnelles sur une base technique qualifiée.

Comme le montre la figure ci-dessous, la part des techniciens et employés spécialisés est significativement plus élevée au sein des entreprises en transition écologique.



Source : calculs des auteurs basés sur l'Enquête Entreprises Banque mondiale (Maroc 2023).

Ce résultat suggère que le « Green Deal » marocain repose avant tout sur des compétences techniques intermédiaires (Bac+2/3). La demande ne porte pas uniquement sur la conception (ingénieurs), mais massivement sur l'installation, la maintenance et le contrôle des nouveaux procédés industriels (Banque mondiale, 2023).

## b. La transition verte comme vecteur d'innovation et de R&D

Au-delà de l'aspect technique, la transition écologique apparaît comme un puissant moteur de recherche et développement. Pour réduire leur empreinte carbone ou optimiser leur consommation énergétique, les entreprises doivent souvent adapter des technologies existantes ou développer de nouveaux procédés.

Les données confirment cette intensité technologique : les entreprises vertes investissent près de trois fois plus en R&D (24,8 %) que les entreprises traditionnelles (8,4 %).



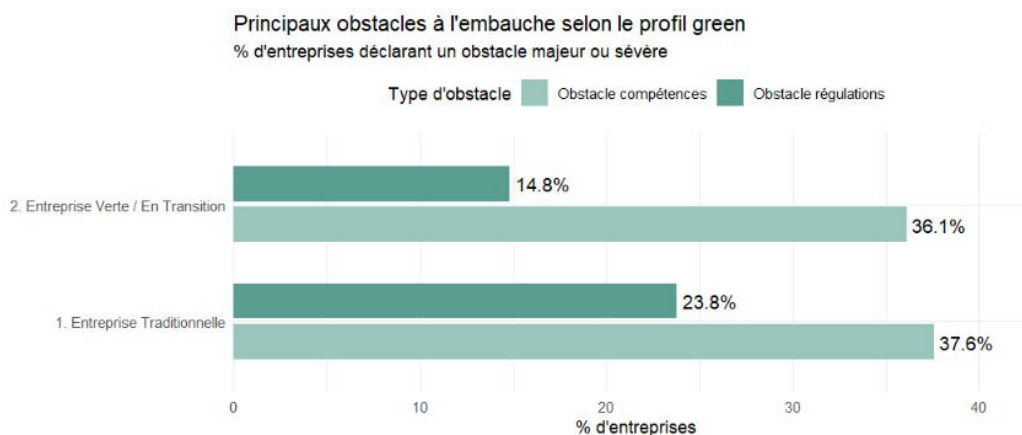
Source : calculs des auteurs basés sur l'Enquête Entreprises Banque mondiale (Maroc 2023).

Cette corrélation forte entre écologie et innovation implique une demande pour des profils capables de gérer la complexité technologique. L'entreprise verte recherche des collaborateurs aptes à piloter des projets d'innovation, à réaliser des audits complexes et à assurer une veille technologique et réglementaire constante (Banque mondiale, 2023).

## c. Une pénurie critique de « Green Skills »

Cette double exigence — technique pour l'opérationnel, cognitive pour la R&D — crée une tension majeure sur le marché du travail. Les entreprises vertes peinent à trouver les profils adéquats, l'offre de formation actuelle n'étant pas encore alignée sur ces spécificités.

L'analyse des obstacles au recrutement montre que le manque de compétences est ressenti beaucoup plus durement comparativement à une « réglementation contraignante » par les acteurs de l'économie verte.



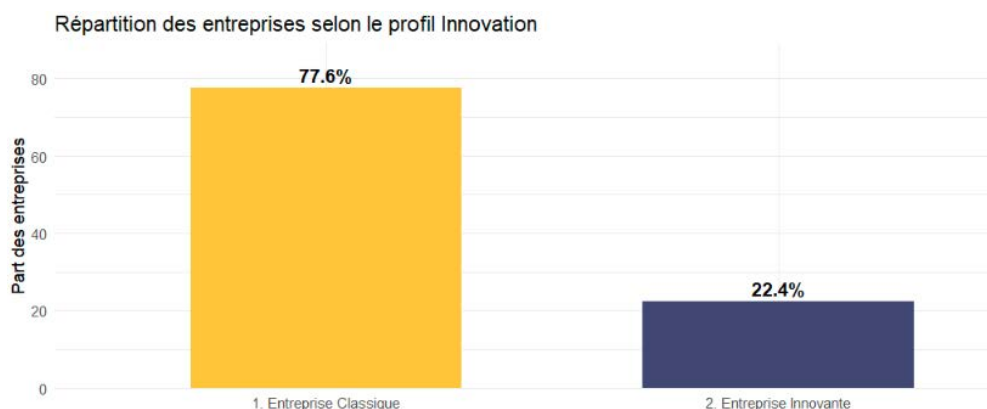
Source : calculs des auteurs basés sur l'Enquête Entreprises Banque mondiale (Maroc 2023).

Note : pour les entreprises en transition verte, le manque de compétences est un obstacle nettement plus sévère (36,1 %) que les réglementations du travail (14,8 %), illustrant un « Green Skills Gap ».

Le déficit de compétences constitue ainsi le frein principal à la transition écologique des entreprises. Ce blocage capacitaire risque de ralentir l'atteinte des objectifs nationaux de durabilité, faute de capital humain capable de mettre en œuvre les investissements verts (Banque Mondiale, 2023).

### 3. La Transition par l'innovation : le blocage capacitaire

L'innovation est le moteur ultime de la montée en gamme de l'économie marocaine. Cependant, l'introduction de nouveaux produits ou de nouveaux procédés industriels ne relève pas uniquement de l'investissement matériel. L'analyse des entreprises classées comme « innovantes » (celles ayant introduit un nouveau produit/service ou investissant en R&D) démontre que l'innovation est avant tout un processus humain qui reconfigure la demande de travail vers une plus grande complexité.

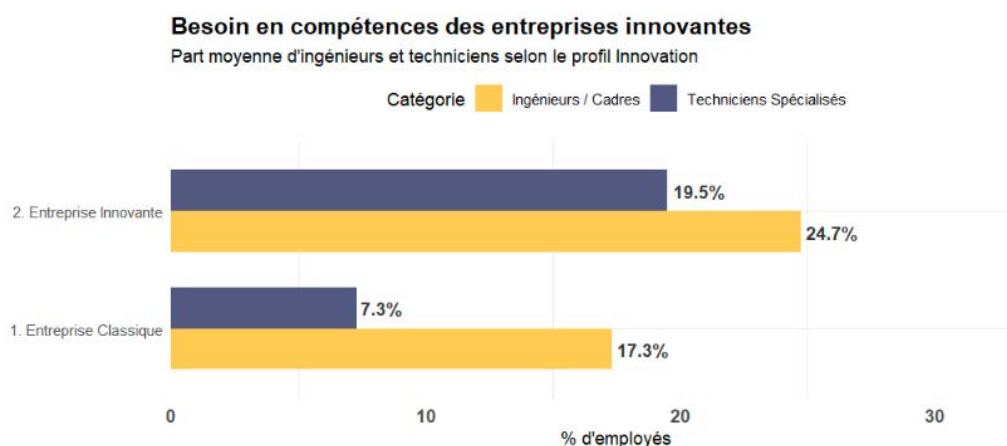


Source : calculs des auteurs basés sur l'Enquête Entreprises Banque mondiale (Maroc 2023).

## a. Une demande duale : ingénieurs et techniciens spécialisés

Contrairement à une vision élitiste qui limiterait l'innovation aux seuls laboratoires de recherche, les données montrent que l'innovation irrigue l'ensemble de la pyramide des qualifications. Les entreprises innovantes présentent une structure d'emploi nettement plus qualifiée que la moyenne.

Comme l'illustre la figure ci-dessous, ces entreprises emploient une proportion significativement plus élevée d'ingénieurs et de cadres, mais également de techniciens spécialisés.



Source : calculs des auteurs basés sur l'Enquête Entreprises Banque mondiale (Maroc 2023).

Ce constat valide la nécessité d'une approche équilibrée de la formation : l'économie de l'innovation a besoin de « cerveaux » pour concevoir (ingénieurs), mais tout autant de « mains qualifiées » (techniciens) pour prototyper, tester et produire les nouveaux standards (Banque mondiale, 2023).

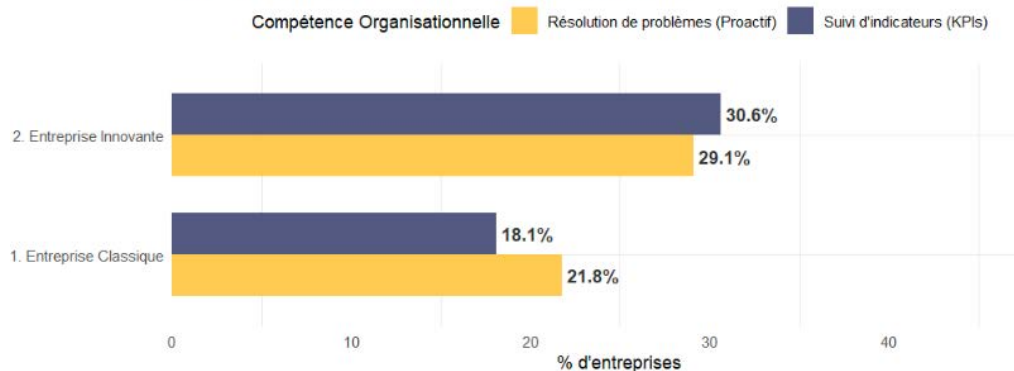
## b. L'innovation exige des compétences cognitives et managériales (Soft Skills)

L'innovation ne se résume pas à la technique ; elle requiert une capacité organisationnelle à gérer l'incertitude et à résoudre des problèmes. L'analyse des pratiques managériales (Module R de l'enquête) révèle une forte corrélation entre le profil innovant et l'adoption de méthodes de gestion avancées.

Les entreprises innovantes sont beaucoup plus enclines à adopter une gestion proactive (résolution de problèmes à la racine) et à suivre des indicateurs de performance (KPIs) rigoureux.

### Complexité des tâches et Pratiques managériales

Corrélation entre Innovation et Soft Skills (Gestion & Résolution)



Source : calculs des auteurs basés sur l'Enquête Entreprises Banque mondiale (Maroc 2023).

Note : il existe un lien étroit entre innovation et sophistication managériale. Les entreprises innovantes sont plus nombreuses à instaurer des processus de résolution de problèmes proactifs et un suivi par indicateurs, ce qui implique des collaborateurs dotés d'autonomie et d'esprit critique.

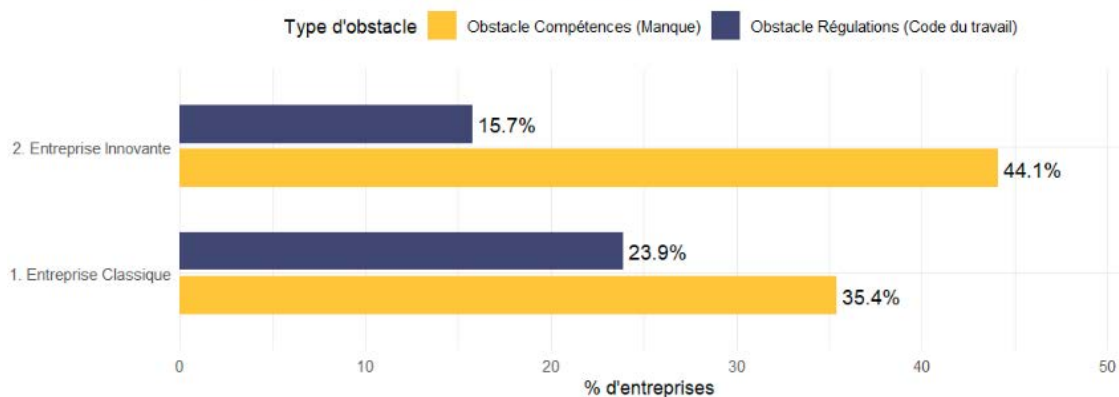
Cette sophistication organisationnelle implique une demande pour des compétences transversales ou Soft Skills : autonomie, esprit critique, capacité d'analyse de données et proactivité. Le déficit de compétences ne concerne donc pas seulement le savoir-faire technique (Hard Skills), mais aussi le savoir-être professionnel indispensable pour évoluer dans un environnement innovant (Banque mondiale, 2023).

### c. Le « Paradoxe de l'innovateur » : quand la compétence bloque plus que la règle

Cette exigence de qualifications techniques et comportementales place les entreprises innovantes face à une contrainte majeure. L'analyse comparative des obstacles au développement met en lumière un véritable paradoxe : ce n'est pas l'environnement réglementaire qui freine le plus les innovateurs, mais bien le capital humain. Ainsi, le « manque de compétences » est cité comme une contrainte bien plus sévère (44,1 %) que les « réglementations du travail » (15,7 %).

#### Le paradoxe de l'innovateur

% d'entreprises freinées par le manque de compétences vs la régulation



Source : calculs des auteurs basés sur l'Enquête Entreprises Banque mondiale (Maroc 2023).

Ce résultat est fondamental pour l'action publique. Il signifie que pour près de la moitié des entreprises qui tirent la croissance par l'innovation, le blocage principal est la difficulté de trouver les talents nécessaires. Sans un « choc de compétences » ciblé sur la créativité technique et la résolution de problèmes, les incitations financières à l'innovation risquent de rester inopérantes faute de ressources humaines pour les concrétiser (Banque mondiale, 2023).

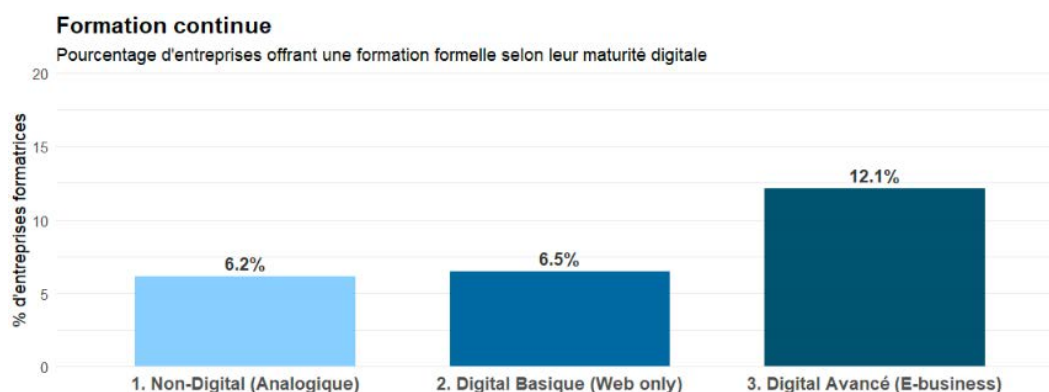
## IV. LA RÉPONSE DES ENTREPRISES : UNE FORMATION CONTINUE POLARISÉE

Face aux tensions structurelles observées sur le marché du travail, le secteur privé ne demeure pas passif. Pour pallier l'inadéquation des compétences initiales, les entreprises — particulièrement celles engagées dans une démarche de modernisation — activent le levier de la formation continue. Cependant, l'analyse de la répartition de cet effort révèle une asymétrie marquée, susceptible de freiner la diffusion des savoir-faire au sein de l'appareil productif.

### 1. Un effort de formation corrélé à la modernisation

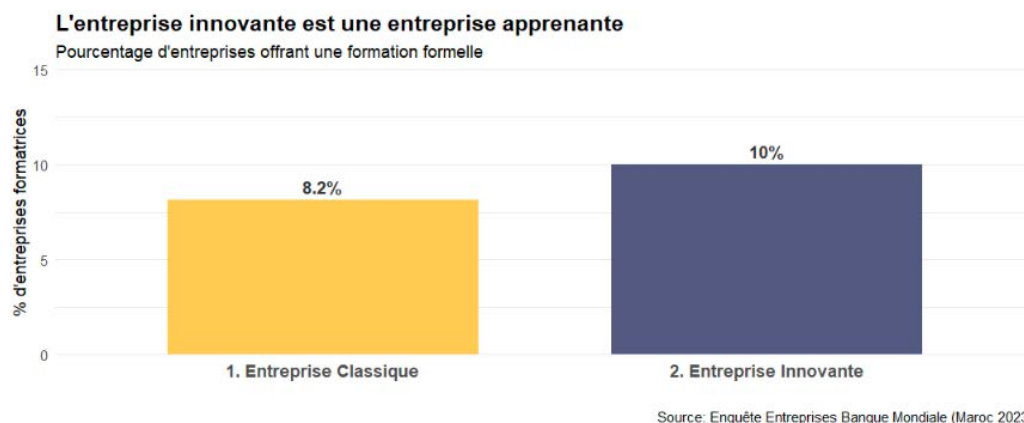
Face aux difficultés de recrutement et à l'évolution rapide des technologies, la formation formelle constitue le principal levier d'ajustement utilisé par le secteur privé. L'analyse des données met en évidence une corrélation directe entre le degré de modernisation d'une entreprise et sa propension à investir dans le capital humain (Banque mondiale, 2023).

La transition numérique, en particulier, apparaît comme un moteur essentiel de la formation continue. Les entreprises disposant d'un profil « digital avancé » sont proportionnellement deux fois plus nombreuses à offrir des programmes de formation formelle (12,1 %) que les entreprises fonctionnant sur un modèle analogique (6,2 %) (Banque mondiale, 2023).



Source : calculs des auteurs basés sur l'Enquête Entreprises Banque mondiale (Maroc 2023) - Variable L10.

Cette dynamique se confirme également pour le segment de l'innovation. Les entreprises ayant introduit des nouveaux produits ou procédés affichent un taux d'offre de formation de 10 %, contre 8,2 % pour les structures n'ayant engagé aucune démarche innovante (Banque mondiale, 2023).



Source : calculs des auteurs basés sur l'Enquête Entreprises Banque mondiale (Maroc 2023).

Ces résultats suggèrent que les entreprises engagées dans une montée en gamme agissent comme des « entreprises apprenantes ». Elles tentent de pallier en interne les lacunes capacitaires identifiées lors du recrutement afin de sécuriser leurs investissements technologiques et de maintenir leur compétitivité (Banque mondiale, 2023). La formation continue n'est donc pas perçue comme un coût optionnel, mais comme une condition nécessaire à la mise en œuvre de la modernisation productive.

## 2. Une concentration de l'effort de formation sur les profils opérationnels

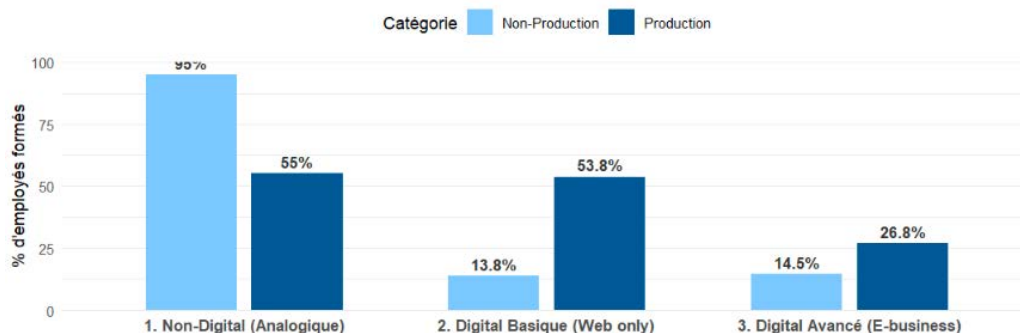
L'analyse de l'intensité de la formation (définie par la part des employés effectivement formés au sein des entreprises formatrices) montre que l'investissement en capital humain est étroitement lié aux besoins techniques de chaque transition (Banque mondiale, 2023). Contrairement aux structures classiques, les entreprises engagées dans une modernisation profonde concentrent leurs ressources sur les catégories d'employés directement en contact avec les nouvelles technologies ou les nouveaux procédés.

### a. Le levier de la compétence opérationnelle dans la transition numérique

Dans le segment de la transition numérique, la répartition de la formation évolue avec la maturité technologique de l'entreprise. Si les entreprises analogiques forment une large part de leur personnel d'encadrement, les entreprises au profil « digital avancé » inversent cette priorité. Dans ces structures, 26,8 % des employés de production reçoivent une formation, contre 14,5 % pour le personnel de « non-production » (Banque mondiale, 2023).

## Formation des employés

Pourcentage moyen d'employés formés selon la catégorie et le profil digital



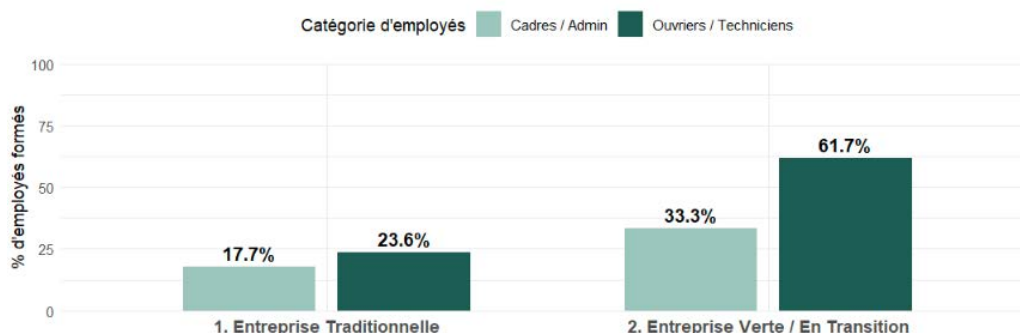
Source : calculs des auteurs basés sur l'Enquête Entreprises Banque mondiale (Maroc 2023).

## b. L'impératif technique de la Transition verte

Le besoin de mise à niveau est particulièrement marqué dans le cadre de la transition écologique. Les entreprises identifiées comme « Vertes ou en Transition » affichent les taux d'intensité les plus élevés pour le personnel technique. Au sein de ce segment, 61,7 % des ouvriers et techniciens bénéficient de programmes de formation, soit un taux presque deux fois supérieur à celui des cadres et administratifs (33,3 %) (Banque mondiale, 2023).

### Intensité de la formation selon le profil Green

Part des ouvriers/techniciens et cadres/admin formés parmi les entreprises qui offrent une formation



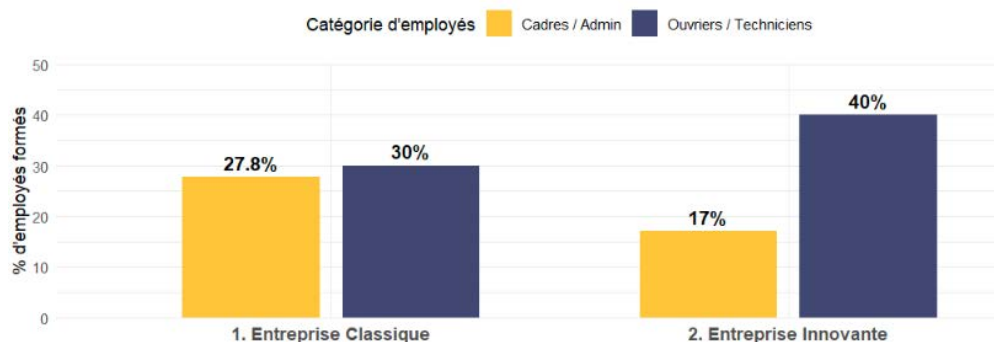
Source : calculs des auteurs basés sur l'Enquête Entreprises Banque mondiale (Maroc 2023).

## c. L'innovation comme moteur d'apprentissage pour les techniciens

Cette tendance se confirme au sein des entreprises innovantes. L'introduction de nouveaux produits ou procédés impose une adaptation rapide de la base opérationnelle. Ainsi, 40 % des ouvriers et techniciens des entreprises innovantes sont formés, tandis que ce taux n'est que de 17 % pour le personnel administratif et d'encadrement (Banque mondiale, 2023).

### Intensité de la formation selon le profil Innovation

Part des ouvriers/techniciens et cadres/admin formés parmi les entreprises qui offrent une formation



Source : calculs des auteurs basés sur l'Enquête Entreprises Banque mondiale (Maroc 2023).

Ces résultats indiquent que pour les entreprises pionnières, la formation continue est un outil stratégique utilisé pour combler les lacunes techniques spécifiques des agents d'exécution (Banque mondiale, 2023). L'effort d'apprentissage interne est donc prioritairement dirigé vers ceux qui manipulent les outils numériques, les procédés verts ou les innovations de produits, soulignant une volonté d'up-skilling ciblé sur le cœur opérationnel de l'activité.

## V. RECOMMANDATIONS : ALIGNER LE CAPITAL HUMAIN SUR LA MODERNISATION ÉCONOMIQUE.

Les résultats de l'analyse suggèrent que la poursuite de la transition numérique, verte et innovante au Maroc dépend de la capacité du système de formation à répondre aux besoins spécifiques des entreprises pionnières. Les pistes d'action suivantes visent à réduire la fracture capacitaire identifiée (Banque mondiale, 2023).

### 1. Adapter l'offre de formation aux exigences techniques des transitions

Les résultats de l'analyse indiquent que la modernisation de l'outil productif modifie la nature des profils recherchés sur le marché du travail. Pour répondre à cette évolution, l'offre de formation initiale doit s'ajuster aux besoins spécifiques exprimés par les segments les plus dynamiques de l'économie (Banque mondiale, 2023).

#### a. Prioriser les compétences techniques intermédiaires

L'étude montre que l'innovation et la Transition verte ne reposent pas uniquement sur une main-d'œuvre de conception. Les entreprises innovantes emploient une part plus élevée de techniciens spécialisés (24,7 %) que les entreprises traditionnelles (17,3 %) (Banque mondiale, 2023). De même, les entreprises en transition écologique expriment un besoin accru en personnel technique qualifié pour assurer la maintenance et l'efficacité énergétique des installations (19,8 %) (Banque mondiale, 2023).

Ainsi, il est judicieux de revaloriser les filières techniques intermédiaires (Bac+2/3) et de renforcer les cursus de formation professionnelle courte en y intégrant des

---

modules spécialisés sur les nouveaux procédés industriels et les normes de durabilité tels que l'efficacité énergétique, la maintenance industrielle connectée et la gestion environnementale (Banque mondiale, 2023).

### **b. Généraliser la « littératie numérique appliquée »**

L'analyse souligne que la maturité numérique est étroitement liée à la capacité de recherche et de développement. Les entreprises au profil « digital avancé » investissent plus de trois fois plus en R&D (18,4 %) que les structures analogiques (5,2 %) (Banque mondiale, 2023). Ce niveau de sophistication exige des compétences qui dépassent le simple codage informatique. Cela pousse vers l'intégration systématique de la maîtrise des outils de gestion numérique, du commerce électronique et des services financiers digitaux dans les filières de gestion, de commerce et de logistique.

### **c. Développer les capacités de résolution de problèmes complexes.**

Les données sur les pratiques managériales révèlent que les entreprises innovantes adoptent des modes d'organisation plus proactifs. Elles sont plus nombreuses à mettre en œuvre des processus de résolution de problèmes à la racine (29,1 %) et à utiliser des indicateurs de performance (Banque mondiale, 2023). Ces pratiques nécessitent des collaborateurs dotés d'une forte autonomie et d'un esprit critique. L'introduction de méthodes pédagogiques orientées vers l'apprentissage par projet et l'expérimentation peut répondre à cette demande du secteur privé, en aidant à développer les compétences cognitives transversales demandées par les employeurs engagés dans la modernisation.

## **2. Inciter à une formation continue plus inclusive**

L'analyse de l'intensité de l'apprentissage interne indique que si les entreprises pionnières investissent davantage dans le capital humain, cet effort reste inégalement réparti. Pour assurer une montée en gamme homogène du tissu productif, les politiques publiques doivent encourager une diffusion des compétences vers l'ensemble des catégories socioprofessionnelles (Banque mondiale, 2023).

### **a. Soutenir l'« up-skilling » du personnel opérationnel**

Les données révèlent une fracture dans l'accès à la formation au sein des entreprises formatrices. Dans le segment de l'innovation, par exemple, le personnel de production bénéficie d'un investissement moindre par rapport aux cadres, malgré des besoins techniques croissants (Banque mondiale, 2023). Pour encourager les entreprises à investir dans la base opérationnelle, une piste serait d'instaurer un mécanisme de crédit d'impôt ou de subvention à la formation dont le taux serait bonifié lorsque l'investissement cible les ouvriers, les techniciens ou les employés de production. Ce dispositif permettrait de réduire le coût de la mise à niveau technique pour les entreprises et de prévenir l'obsolescence des compétences opérationnelles.

### **b. Réduire la contrainte capacitaire dans les secteurs stratégiques**

Le déficit de compétences est particulièrement prononcé pour les entreprises engagées dans la transition écologique, où il est cité comme un obstacle majeur par 36,1 % des répondants (Banque mondiale, 2023). Bien que ces entreprises forment déjà massivement leurs techniciens (61,7 %), le coût de cette adaptation peut constituer un frein pour les petites et moyennes entreprises (Banque mondiale, 2023). Des programmes de subventions ciblés

---

pourraient financer la certification environnementale du personnel technique, facilitant ainsi la mise en conformité des petites et moyennes structures aux standards de durabilité internationaux. Cela pourrait passer, à titre de proposition, par la création de Fonds de soutien spécifiques aux « Green Skills » pour accompagner les PME dans la certification environnementale de leurs salariés.

### **c. Favoriser l'insertion des jeunes par la formation alternée**

L'inadéquation de la main-d'œuvre qualifiée reste un frein à l'embauche pour 33,3 % des entreprises engagées dans la modernisation (Banque mondiale, 2023). Ce constat suggère que le passage de la formation initiale à l'emploi nécessite un accompagnement spécifique au sein de l'entreprise. Une recommandation serait d'encourager les Partenariats Public-Privé pour le Re-skilling et les contrats d'apprentissage et de professionnalisation au sein des secteurs de pointe (Digital, Green, R&D). En cofinçant la formation des recrues de moins de 30 ans durant leurs premiers mois en entreprise, l'État permettrait aux entreprises pionnières de sécuriser leur besoin en talents tout en réduisant le chômage des jeunes diplômés.

## **CONCLUSION : ALIGNER LE CAPITAL HUMAIN SUR L'AMBITION ÉCONOMIQUE**

L'analyse des données de l'Enquête Entreprises 2023 dresse un portrait sans équivoque de la modernisation économique marocaine : elle est engagée, dynamique, mais se heurte de plein fouet au « mur des compétences ». Le "Paradoxe de la modernisation", où les entreprises les plus avancées sont aussi les plus pénalisées par le manque de talents, n'est pas une simple friction conjoncturelle mais une contrainte structurelle qui menace de freiner la trajectoire de développement du pays vers l'horizon 2030. Le principal goulet d'étranglement de la compétitivité marocaine n'est plus l'accès au capital ou la lourdeur réglementaire, mais bien la disponibilité du capital humain adéquat.

Les trois transitions – numérique, verte et innovante – ne se contentent pas d'ajouter des outils, elles reconfigurent en profondeur la nature du travail et la valeur des qualifications.

- La **Transition numérique** rend la littératie numérique appliquée et les compétences cognitives non-négociables, tout en réduisant la demande pour le travail non qualifié, posant un défi d'inclusion majeur,
- La **Transition verte** repose moins sur des ingénieurs-concepteurs que sur une armée de techniciens intermédiaires (Bac+2/3) capables d'installer, de maintenir et d'optimiser des procédés industriels durables,
- L'**Innovation** exige une alliance entre des "cerveaux" (ingénieurs, chercheurs) et des "mains qualifiées" (techniciens spécialisés), le tout cimenté par des compétences transversales (Soft Skills) comme l'autonomie, la résolution de problèmes complexes et la pensée critique.

La réponse du secteur privé, bien que proactive à travers la formation continue, reste insuffisante et inégalitaire. L'effort se concentre sur les profils techniques au sein des grandes entreprises pionnières, laissant en marge une part importante des salariés et une majorité de PME. Le marché seul ne parvient pas à corriger ce déficit structurel. Sans une intervention publique audacieuse et un "choc de compétences" national, le Maroc risque

---

un double écueil : d'une part, un ralentissement de sa montée en gamme technologique, faute de ressources humaines pour la concrétiser et, d'autre part, une aggravation des inégalités sur le marché du travail entre une élite qualifiée et une masse de travailleurs dont les compétences deviennent obsolètes.

Dans cette perspective, la transformation du système de formation initiale et continue n'est plus une option, mais un impératif stratégique. Les recommandations s'articulent autour d'un alignement systémique :

1. **Recentrer la formation initiale** sur les métiers techniques intermédiaires (Bac+2/3), en y intégrant systématiquement des modules sur la maintenance connectée, l'efficacité énergétique, l'analyse de données et le e-commerce,
2. **Déployer une politique de formation continue plus inclusive**, via des incitations fiscales (crédits d'impôt) bonifiées pour la formation des ouvriers et techniciens afin d'encourager la diffusion des compétences au cœur de l'appareil productif,
3. **Renforcer les dispositifs en situation de travail** comme l'apprentissage et les contrats de professionnalisation, en cofinçant la formation des jeunes recrues dans les secteurs de pointe (Digital, Green, R&D) pour sécuriser leur insertion,
4. **Aligner les politiques d'innovation, d'emploi et de compétences** pour que chaque stratégie sectorielle (Plan Maroc Digital 2030, stratégie de décarbonation) soit dotée d'un volet "capital humain" chiffré et financé.

Pour opérationnaliser cette vision et transformer ce "mur des compétences" en levier de croissance, l'action publique doit impérativement intégrer trois dimensions clés :

- **L'anticipation par une veille prospective structurée** : la rapidité des mutations technologiques rend les référentiels de métiers rapidement obsolètes. Il est essentiel de mettre en place un **Observatoire national des compétences stratégiques**. Cet organe de veille aurait pour mission de cartographier en temps réel les besoins émergents liés aux Transitions numérique et verte, permettant d'ajuster les programmes de formation avant que les pénuries de talents ne deviennent des blocages critiques.
- **L'accompagnement ciblé des PME** : l'analyse montre une fracture entre les grandes entreprises pionnières et le reste du tissu productif. Les **PME qui disposent de moins de capacité interne pour former leurs salariés** doivent bénéficier d'un soutien spécifique. Cela pourrait passer par des dispositifs de mutualisation des coûts de formation ou des mécanismes de "chèques-compétences" dédiés à la mise à niveau technologique de leurs effectifs.
- **Une gestion différenciée de la temporalité des réformes** : le choc de compétences doit conjuguer deux horizons temporels. À **court terme**, des mesures d'urgence sont nécessaires, notamment via des incitations fiscales massives à la formation continue pour adapter les compétences des actifs déjà en poste. À **moyen et long terme**, une réforme structurelle des filières techniques (notamment le segment Bac+2/3) est indispensable pour aligner durablement le système de formation initiale sur les exigences de l'économie de demain.

En définitive, la réussite des stratégies nationales — qu'il s'agisse de Maroc Digital 2030 ou de la décarbonation — dépendra de notre capacité à faire du capital humain non plus un ajustement variable, mais le moteur central de notre souveraineté économique.

---

## Références bibliographiques

### Source principale :

- Banque mondiale. (2023). *Données microéconomiques de l'Enquête Entreprises Maroc 2023*. Washington, D.C. : Groupe de la Banque mondiale.

### Références contextuelles et conceptuelles :

- OCDE (2021). *OECD Skills Strategy Morocco: Assessment and Recommendations*. OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris.
- World Economic Forum (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Cologny, Geneva: World Economic Forum.

## À PROPOS DES AUTEURS



### AOMAR IBOURK

Aomar Ibourk, is a professor of quantitative methods and social economics at the Cadi Ayyad University in Marrakech, an economist, as well as Senior Fellow at the Policy Center for the New South, who focuses on Applied econometrics, labor market, economics of education and development economics. He is also the director of GRES (Economic and Social Research Group) at the same university. His research focuses on econometric methodologies applied to social sciences (labor economics, economics of education and Development). Mr. Ibourk's doctoral thesis looks into the "Contribution to Econometrics through the Labor Market Matching Process: Macro and Microeconomic Approaches to the Moroccan Labor Market."



### KARIM EL AYNAOUI

Karim El Aynaoui is Executive President of the Policy Center for the New South. He is also Executive Vice-President of Mohammed VI Polytechnic University and Dean of its Humanities, Economics and Social Sciences Cluster. Karim El Aynaoui is an economist. From 2005 to 2012, he worked at the Central Bank of Morocco where he held the position of Director of Economics, Statistics, and International Relations. At the Central Bank of Morocco, he was in charge of the Research Department and equally a member of the Governor's Cabinet. Previously, he worked for eight years at the World Bank as an Economist for its regional units of the Middle East and North Africa and Africa. [En savoir plus](#)

## À PROPOS DU POLICY CENTER FOR THE NEW SOUTH

Le Policy Center for the New South: Un bien public pour le renforcement des politiques publiques. Le Policy Center for the New South (PCNS) est un think tank marocain dont la mission est de contribuer à l'amélioration des politiques publiques, aussi bien économiques que sociales et internationales, qui concernent le Maroc et l'Afrique, parties intégrantes du Sud global. [En savoir plus](#)

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs.

### Policy Center for the New South

Rabat Campus of Mohammed VI Polytechnic University,  
Rocade Rabat Salé - 11103  
Email : [contact@policycenter.ma](mailto:contact@policycenter.ma)  
Phone : +212 (0) 537 54 04 04  
Fax : +212 (0) 537 71 31 54

[www.policycenter.ma](http://www.policycenter.ma)

