

## Emploi décent et tourisme durable La situation de l'hôtellerie à Marrakech

Aomar Ibourk, docteur and Ali El Alaoui El Wahidi

Volume 33, Number 1, 2014

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1036724ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1036724ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

### ISSN

0712-8657 (print)

1923-2705 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Ibourk, A. & El Alaoui El Wahidi, A. (2014). Emploi décent et tourisme durable : la situation de l'hôtellerie à Marrakech. *Téoros*, 33(1), 109–118.  
<https://doi.org/10.7202/1036724ar>

### Article abstract

Depuis son indépendance, le Maroc a accordé au secteur du tourisme une place stratégique dans sa politique de développement, compte tenu de ses effets positifs sur l'économie et la réduction du chômage. Or, ces objectifs attrayants s'accompagnent de répercussions sociales négatives, dues à l'instabilité des emplois et à la faiblesse des salaires caractérisant ce secteur. Ceci éloigne la politique de son objectif, consistant à assurer un travail décent qui garantit aux employés la stabilité, la reconnaissance, la dignité, la sécurité et l'égalité.

En prenant en considération le cadre réglementaire du travail au Maroc et les principes de base régissant la notion de travail décent, cet article a comme objectif de vérifier si les professionnels du tourisme respectent la raison d'être de leur secteur, en l'occurrence la création d'emplois décents et la lutte contre la pauvreté. Cet article se veut une contribution pour dégager quelques éléments de réponse sur la qualité des emplois dans le secteur de l'hôtellerie. Il s'agit d'estimer la fonction des gains pour les employés du secteur selon les caractéristiques individuelles.

L'étude, réalisée auprès de 1 364 employés de l'hôtellerie à Marrakech, met en évidence que la population étudiée souffre encore de la précarité de sa situation et de l'absence de politiques de gestion des ressources humaines orientées vers l'avenir, avec une vision de développement qui garantit le bien-être des populations travaillant dans le secteur de l'hôtellerie.

# Emploi décent et tourisme durable

## La situation de l'hôtellerie à marrakech

**Aomar IBOURK**, docteur  
Enseignant chercheur  
Directeur du groupe de recherche en économie sociale (GRES)  
Université Cadi Ayyad Marrakech  
aomaribourk@gmail.com

**Ali EL ALAOU EL WAHIDI**  
Doctorant  
Université Cadi Ayyad Marrakech  
ali\_elwahidi@yahoo.fr

---

**RÉSUMÉ :** Depuis son indépendance, le Maroc a accordé au secteur du tourisme une place stratégique dans sa politique de développement, compte tenu de ses effets positifs sur l'économie et la réduction du chômage. Or, ces objectifs attractifs s'accompagnent de répercussions sociales négatives, dues à l'instabilité des emplois et à la faiblesse des salaires caractérisant ce secteur. Ceci éloigne la politique de son objectif, consistant à assurer un travail décent qui garantit aux employés la stabilité, la reconnaissance, la dignité, la sécurité et l'égalité.

En prenant en considération le cadre réglementaire du travail au Maroc et les principes de base régissant la notion de travail décent, cet article a comme objectif de vérifier si les professionnels du tourisme respectent la raison d'être de leur secteur, en l'occurrence la création d'emplois décents et la lutte contre la pauvreté. Cet article se veut une contribution pour dégager quelques éléments de réponse sur la qualité des emplois dans le secteur de l'hôtellerie. Il s'agit d'estimer la fonction des gains pour les employés du secteur selon les caractéristiques individuelles.

L'étude, réalisée auprès de 1 364 employés de l'hôtellerie à Marrakech, met en évidence que la population étudiée souffre encore de la précarité de sa situation et de l'absence de politiques de gestion des ressources humaines orientées vers l'avenir, avec une vision de développement qui garantit le bien-être des populations travaillant dans le secteur de l'hôtellerie.

*Mots-clés : emploi, développement durable, conditions de travail, précarité.*

---

Le tourisme a connu un développement sans précédent au courant de la dernière décennie, à l'échelle planétaire (WTTC, 2012). C'est notamment le cas des pays qui lui ont accordé une place privilégiée dans leur politique de développement et de lutte contre le chômage. Ainsi, au niveau mondial, ce secteur a représenté 5% du produit intérieur brut et 7% de l'emploi (WTTC, 2012). Il a généré 30% des exportations de services avec un nombre d'arrivées de touristes internationaux devant atteindre 1,6 milliard à l'horizon de 2020 (WTTC, 2012).

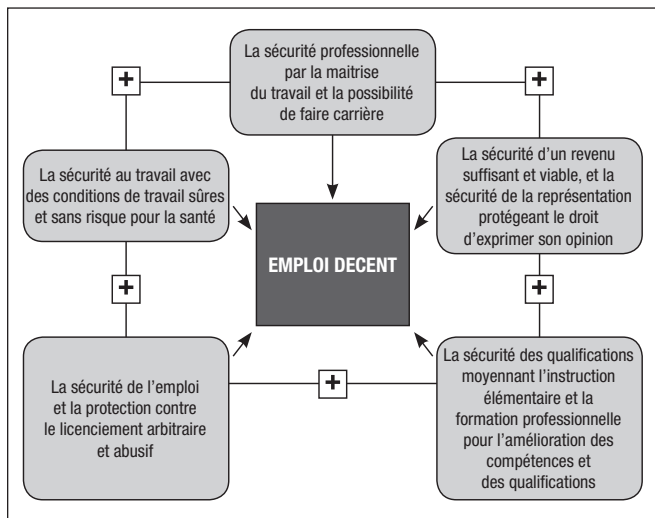
Sans renier ses effets positifs sur l'économie en général, nous focaliserons notre étude sur l'impact du tourisme en matière de création d'emplois, et notamment sur la qualité de ces derniers en termes d'adéquation des emplois aux besoins d'une vie décente et stable de la population.

Sur le plan quantitatif, l'activité touristique constitue un outil efficace de lutte contre le chômage, générant un nombre d'opportunités de travail directes et indirectes

incontestablement important. En effet, selon le World Travel & Tourism Council (WTTC, 2012), la contribution directe du tourisme à l'emploi dans le monde a atteint 98,095 millions de postes dans le secteur, soit 3,3% de l'emploi total. L'apport total du tourisme incluant les emplois indirects a été chiffré à 256,75 millions de postes de travail, soit 8,8% de la population active (WTTC, 2012).

Par ailleurs, d'après les estimations effectuées par Oxford Economics pour le compte du World Travel & Tourism Council (2012), il est prévu une reprise du secteur, notamment dans les pays émergents, avec une croissance soutenue sur le reste de l'actuelle décennie, ce qui engendra la création de 67,2 millions de nouveaux postes de travail.

Au Maroc, le tourisme a généré 854 400 emplois directs en 2011, représentant 8% de la population active (WTTC, 2012). Les prévisions annoncent un taux de croissance de 2,8% par an, portant ce chiffre à 1 091 500 postes de travail directs à l'horizon de 2022 (WTTC, 2012). La contribution totale du



**ILLUSTRATION 1** : Les composantes de la sécurité globale garantissant un emploi décent (source : réalisation des auteurs).

tourisme à l'emploi de ce pays, y compris les emplois indirects générés par ce secteur, est évaluée à 17% de l'emploi total en 2011 (1 823 400 postes de travail) (WTTC, 2012). Cela devrait augmenter annuellement de 2,6% pour atteindre 2,35 millions d'emplois en 2022 (WTTC, 2012).

Ces données témoignent de l'impact considérable de l'activité touristique sur l'emploi à l'échelle marocaine. Cependant, le travail dans le secteur du tourisme connaît, de manière générale, différentes formes de carences. En effet, le tourisme entraîne malgré lui des horaires d'activité contraignants et des métiers à faible valeur ajoutée générant des revenus bas. De plus, sa saisonnalité est à l'origine de périodes de chômage.

Pour lutter contre les insuffisances caractérisant l'emploi dans le secteur touristique, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT, 2003) propose des principes de durabilité du tourisme et de développement d'emplois décents garantissant une sécurité globale pour les travailleurs. Ceci ne peut être réalisé que par un tourisme durable qui assure des activités économiques viables à long terme, et qui garantit un usage optimal des ressources environnementales dans le respect de l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil. L'activité touristique doit générer des retombées socio-économiques équitablement réparties, notamment des possibilités d'emploi et de revenus stables, des services sociaux aux communautés d'accueil, et une contribution à la lutte contre la pauvreté (OMT, 2003).

Cette sécurité au travail s'obtient par la protection contre le licenciement arbitraire et abusif, la maîtrise du travail et la possibilité de faire carrière avec des conditions d'emploi sûres et sans risque pour la santé. Elle doit aussi être accompagnée par l'instruction élémentaire et la formation professionnelle pour l'amélioration des compétences et des qualifications, l'assurance d'un revenu suffisant et viable et la protection du droit d'être représenté (Bonnet *et al.*, 2003) (illustration 1).

Ces différentes dimensions de la sécurité garantissent de

manière interdépendante et complémentaire la sécurité du travail. Ainsi, le droit de représentation préserve, par exemple, les travailleurs contre le licenciement abusif et contribue à l'amélioration des conditions de travail. De même, la formation continue assure la maîtrise du travail et favorise l'évolution de carrière.

Dans le cadre de nos travaux de recherche dans la discipline de la gestion des ressources humaines, nous avons étudié, par le biais des employés du tourisme, la réalité de leurs conditions de travail dans des établissements hôteliers situés à Marrakech, en focalisant notre analyse sur les indicateurs de travail décent. Notre objectif est de vérifier si l'activité touristique assure l'équilibre entre les préoccupations purement économiques et celles qui relèvent du domaine social et du bien-être des employés de ce secteur. Au-delà des objectifs quantitatifs de création d'emploi par le développement de l'activité touristique, nous souhaitons savoir quelles conditions de travail et de vie ce secteur assure à ses employés.

Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise a amené cette dernière à écouter et rendre des comptes à ses acteurs internes (dirigeants, actionnaires, salariés) et externes (clients, fournisseurs, sous-traitants, pouvoirs publics, ONG, concurrents) (Donaldson et Preston, 1995).

En effet, pour assurer une bonne gouvernance dans l'entreprise, ces parties prenantes doivent être informées et contribuer à son bon fonctionnement du fait de l'impact qu'elle aura sur eux.

Sans renier l'importance de ces différents acteurs, nous limiterons notre étude aux salariés dont la situation actuelle et future est tributaire des décisions de gestion des ressources humaines adoptées par les dirigeants de l'entreprise.

L'objet de cet article est, par conséquent, de confronter par un travail de terrain la réalité de l'emploi dans les hôtels étudiés, d'abord par rapport aux principes de l'emploi décent, recommandés par l'Organisation internationale du travail (OIT, 2009) et par l'Organisation mondiale du tourisme (OMT, 2009), puis par rapport aux préoccupations de durabilité inscrites dans la vision 2020 du tourisme au Maroc (Ministère du tourisme du Maroc, 2013).

L'emploi décent dans le tourisme constitue le centre de notre préoccupation dans cette étude. Pour cela, nous allons tout d'abord présenter les principes de travail décent qui sont favorables à la lutte contre la pauvreté, puis nous décrirons succinctement l'environnement institutionnel du travail au Maroc. Ensuite, nous présenterons les sources de données et discuterons des résultats obtenus en vue de tirer les conclusions, en dernière section.

## Méthodologie

Notre étude a porté sur un échantillon de 1 364 employés de l'hôtellerie à Marrakech dont nous avons analysé les données selon les approches économétrique et qualitative.

L'approche économétrique réfère à la méthode des moindres carrés, qui permet de vérifier s'il existe ou non une interdépendance entre le niveau de salaire des employés et d'autres variables comme l'ancienneté, le grade, la situation géographique de l'hôtel et le département de rattachement de chaque poste de travail.

L'approche qualitative permet, pour sa part, de compléter les résultats obtenus selon une analyse plus approfondie de la situation des groupes d'employés que nous avons notamment classés par ancienneté.

### **Lutte à la pauvreté et emplois décents**

Il est évident que le tourisme est un outil incontournable de diminution de la pauvreté dans les pays en développement. Cependant, le piège dans lequel tombent souvent les concepteurs de politiques de lutte contre le chômage par le tourisme, est de s'arrêter aux aspects quantitatifs de création d'emplois.

De telles politiques devraient être accompagnées par les contraintes nécessaires pour s'assurer que les acteurs touristiques, encouragés par des mesures fiscales attrayantes, respectent au minimum leur code national du travail, et pour revoir périodiquement leurs politiques touristiques en limitant, par exemple, les avantages fiscaux au tourisme durable et en réévaluant périodiquement le niveau minimal de rémunération des employés du tourisme (salaire minimum interprofessionnel garanti, SMIG).

L'Organisation Internationale du travail (OIT, 1999) a développé des stratégies de réduction de la pauvreté (SRP) par la promotion de l'emploi productif avec l'appui de la Banque mondiale et du Fonds Monétaire International (FMI). Leur initiative est appliquée dans plus de 50 pays, dont 40% en Afrique (Berar et Awad, 2009).

Dans ce cadre, l'OIT et l'OMT (2009) soulignent conjointement le rôle prépondérant du tourisme durable dans la lutte contre la pauvreté, grâce au nombre important de postes de travail que ce secteur peut créer. Cette notion de tourisme durable a été définie par l'organisation mondiale du tourisme (2002) comme étant un tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil.

Dans cet esprit, l'Organisation mondiale du tourisme (2003) a recommandé la mise en place de mécanismes susceptibles d'abaisser les niveaux de pauvreté par le tourisme durable. Ces mécanismes invitent les acteurs du tourisme à impliquer les personnes pauvres en tant qu'employés ou fournisseurs du secteur, et recommandent leur assistance pour devenir créateurs et gestionnaires de petites, moyennes ou micro entreprises touristiques.

Ces mécanismes prévoient également l'application de taxes ou d'impôts dans le secteur du tourisme dont le produit bénéficie aux pauvres, et recommandent l'octroi de dons et d'aide volontaire par les entreprises touristiques et par les touristes, ainsi que la réalisation d'investissements et d'infrastructures, dont pourront bénéficier les pauvres (OMT, 2003).

L'option de développement d'une activité touristique durable, prise par certains pays du contour méditerranéen, s'est révélée un choix judicieux dans la mesure où elle a favorisé leur croissance économique, créé des emplois, et permis de lutter contre la pauvreté de certaines populations enclavées. Ceci a été atteint par l'implication des populations locales dans les différentes phases du projet touristique, par le respect de la personne, des cultures et de la nature, et par une répartition équitable des ressources générées.

Toutefois, face à l'euphorie de la réussite, plusieurs erreurs stratégiques ont été commises par certains pays lors de la conception des axes de développement de leur tourisme : tourisme de masse, concentration de l'activité touristique sur le balnéaire au détriment du culturel, peu d'efforts sur les aspects qualitatifs des services offerts.

Ceci s'est traduit par la dégradation du milieu naturel et l'élévation du coût de la vie pour les populations d'accueil, qui ont subi en plus un partage non équitable des revenus générés par ce secteur au profit des voyageurs et multinationales étrangères.

Depuis son indépendance, le Maroc a érigé le tourisme comme un vecteur privilégié de son développement économique et social. Ceci a été confirmé lors des premières assises du tourisme tenues à Marrakech en 2001. Ce rassemblement des acteurs impliqués dans l'industrie du tourisme a permis d'établir une vision commune du développement touristique du pays. Cette vision s'est assigné des objectifs ambitieux à l'horizon de 2010 dont, notamment dix millions de touristes et 600 000 nouveaux emplois avec la création de 130 000 lits dans les destinations balnéaires et 30 000 lits dans les destinations culturelles (Ministère du tourisme du Maroc, 2001).

En adoptant cette politique, le Maroc misait sur l'activité touristique pour la lutte contre le chômage et la mise en valeur de sa diversité culturelle et géographique. Il en est sorti fort d'une riche expérience, avec ses succès et ses échecs. Ces derniers ont été pris en compte dans la conception de la nouvelle vision 2020, qui est plus orientée vers le tourisme durable (Ministère du tourisme du Maroc, 2013).

### **Cadre réglementaire du travail au Maroc et travail décent**

Avant d'aborder les détails de notre étude empirique, nous allons tout d'abord présenter succinctement l'environnement institutionnel du travail au Maroc, ainsi que les principes de travail décent qui sont favorables à la lutte contre la pauvreté.

#### **L'environnement institutionnel du travail**

L'environnement réglementaire du travail au Maroc a connu, au courant de la dernière décennie, une évolution considérable avec l'entrée en vigueur du nouveau code du travail en 2004, la mise en application de l'assurance maladie obligatoire de base garantissant l'accès universel aux soins de santé (MEFP, 2004), l'élaboration des normes marocaines de qualité en matière de gestion des ressources humaines et des conditions de travail, et enfin la mise en place du label de responsabilité sociale des entreprises.

Le texte du Code du travail de 2004 est venu confirmer les droits fondamentaux des travailleurs en adéquation avec les conventions internationales ratifiées par le Maroc (tableau 1), ainsi que les droits prévus par les principales conventions de l'OIT, qui couvrent notamment : la liberté syndicale et l'adoption effective du droit d'organisation et de négociation collective, l'interdiction de toutes formes de travail par contrainte, l'élimination effective du travail des enfants, l'interdiction de la discrimination en matière d'emploi et de professions, et l'égalité des salaires.

Tableau 1 : Les principaux textes internationaux ratifiés par le Maroc dans le domaine du travail

Nom de la convention ou de la recommandation	Thématique(s) couverte(s)	DATE
Convention no 155	Sécurité et santé des travailleurs et milieu de travail	1950
Convention no 161	Service médical du travail / Santé au travail	1958
Convention no 29	Travail forcé	1957
Convention no 105	Abolition du travail forcé	1966
Convention no 111	Discrimination (emploi et profession)	1962
Convention no 100	Égalité de rémunération entre les sexes	1979
Convention no 4	Travail de nuit des femmes	1956
Convention no 45	Emploi des femmes aux travaux souterrains dans les mines	1957
Recommandation n° 195	Problématique de la formation et ses effets sur les rôles classiques respectifs de l'État, de l'entreprise et des travailleurs	2004
Convention no 187	Cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail	2006

Source : compilation des auteurs (OIT, 2013).

Tableau 2 : Légende des normes gérant l'aspect social dans l'entreprise

Norme	Appellation	Objet
NM 00.5.600	Systèmes de management des aspects sociaux dans l'entreprise Exigences	Conformité à la réglementation nationale et internationale, de compétitivité, de construction d'une entreprise citoyenne éducatrice et protectrice, et de promotion de l'éthique et du respect des conditions de travail décent moyennant une approche préventive et un processus d'amélioration continue
NM 00.5.610	Audit social Généralités	Évaluation des politiques, objectifs et exigences adoptés par l'entreprise dans le domaine social
NM 00.5.80064	Systèmes de management de santé et de sécurité au travail	Compatibilité de la gestion des aspects sociaux avec les normes internationales
NM ISO 9000	Systèmes de management de la qualité	Principes essentiels et vocabulaire
NM ISO 9001	Systèmes de management de la qualité	Exigences
NM ISO 9004	Systèmes de management de la qualité	Lignes directrices pour l'amélioration des performances
NM 00.5.800	Systèmes de management de santé et de sécurité au travail	Guide
NM 00.5.801	Systèmes de management de santé et de sécurité au travail	Exigences

Source : compilation des auteurs (SNIMA, 2007).

Pour les aspects de normalisation liée au travail, plusieurs normes minimales de travail décent ont été définies au Maroc par le Service de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA, 2007), qui dépend du ministère du Commerce et de l'Industrie. Dans ce cadre, le SNIMA a élaboré plusieurs normes en matière de gestion des aspects sociaux, dans les entreprises (tableau 2).

Ces normes s'inspirent des principes définis dans les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT, 2013) tout en tenant compte du Code marocain du travail. Elles permettent d'intégrer le système de gestion des aspects sociaux au Système de gestion global, en assurant la compatibilité avec les certifications ISO (Organisation internationale de normalisation). Elles visent également l'incitation des entreprises marocaines au respect de la réglementation sociale en matière de protection de la maternité, de la sécurité et la santé au travail, et de la sécurité sociale, pour rendre la gestion des aspects sociaux compatible avec les normes les plus reconnues.

Enfin, le label de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) pour la responsabilité sociale des entreprises est venu renforcer le dispositif de défense et de promotion des principes internationaux de responsabilité sociale et de développement durable des entreprises (CGEM, 2006). Le référentiel du label CGEM est la charte de responsabilité sociale, adoptée le 14 décembre 2006 par le Conseil national de l'entreprise. Cette charte a été définie à partir des conventions internationales relatives au respect des droits fondamentaux de la personne humaine, de la protection de l'environnement, de la saine gouvernance, et de la concurrence loyale.

La Charte de responsabilité sociale de la CGEM compte neuf axes fondés sur le respect des droits humains, l'amélioration en continu des conditions d'emploi et de travail et des relations professionnelles, la protection de l'environnement, la prévention de la corruption, le respect des règles de la saine concurrence, le renforcement de la transparence du gouvernement d'entreprise, le respect des intérêts des clients et des consommateurs, la promotion de la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants, et le développement de l'engagement sociétal (CGEM, 2006).

Ces efforts considérables déployés au niveau institutionnel ont permis de mettre à niveau l'environnement légal du travail et de réaliser les conditions appropriées pour assurer à la population active ou en recherche d'emploi, un travail décent. Cette notion de travail décent constitue la pierre angulaire autour de laquelle s'articule notre étude.

## Le travail décent

Le concept de travail décent ou convenable a fait l'objet de plusieurs définitions. Dans le cadre de la réglementation du droit aux allocations de chômage, la plupart des États européens définissent le travail décent par des critères reposant sur la nature de l'emploi offert par rapport aux qualifications et à l'expérience du chercheur d'emploi, le niveau de rémunération et la distance travail-domicile (Dharam, 2007).

En Belgique, le Service de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale (SLCPPES, 2009) a, quant à lui, défini le travail décent comme étant un emploi qui permet de vivre dignement et de se projeter dans l'avenir.



En adoptant une approche généraliste ou limitée à quelques aspects (rémunération, distance du lieu de travail), ces deux définitions demeurent incomplètes. C'est pourquoi, nous retenons celle de l'Organisation internationale du travail, qui a élargi sa définition en intégrant tous les aspects touchant à la qualité du travail, ce qui lui a valu d'être adoptée par la communauté internationale.

Selon l'Organisation internationale du travail (OIT, 2003), le travail décent résume les aspirations des employés dont la mise en œuvre passe par l'application d'objectifs stratégiques, dans le respect de l'égalité entre hommes et femmes. Ces objectifs consistent en la création d'emplois durables qui garantissent les droits au travail, l'extension de la protection sociale et la promotion du dialogue social (Dharam, 2007).

Le travail décent est, par conséquent, celui qui assure, de façon égalitaire et sans discrimination de quelque forme qu'elle soit, un salaire qui permet au moins de subvenir aux besoins de la vie, de la santé et de la sécurité au travail, avec des conditions de travail qui respectent les droits de la personne, la possibilité de se former, de valoriser ses compétences et de s'épanouir à long terme, et enfin la capacité de changer de travail s'il ne convient pas.

Cette approche du « travail décent » adoptée par l'OIT (2011) a gagné une adhésion totale par tous ses partenaires en tant que valeur essentielle de lutte contre la pauvreté et de construction d'un développement permettant une répartition équitable des revenus générés, et assurant des opportunités de gain en faveur des pauvres, tout en préservant les richesses naturelles et culturelles.

La notion de salaire décent est relativement complexe à appréhender et elle nécessite plus de précision pour son applicabilité. En effet, ce concept a fait l'objet de plusieurs tentatives d'harmonisation à l'échelle sectorielle ou régionale par des syndicats ou associations. Ainsi, l'organisme Clean Clothes Org. (CCO, 2009) revendique un salaire minimum vital pouvant être normalisé et comparé entre différents pays. Ce salaire est basé sur le revenu nécessaire à un salarié assurant seul les besoins d'une famille de quatre personnes (2 adultes et 2 enfants), et sur la base d'une durée de travail hebdomadaire correspondant à la durée maximale légale (ne pouvant excéder 48 heures), sans prendre en considération les gains liés aux heures supplémentaires, ni aux primes ou allocations.

De manière générale, on peut affirmer que le salaire décent est celui qui préserve les droits et la dignité des individus et leur permet de subvenir aux besoins fondamentaux de leur famille en matière de logement, d'alimentation, d'habillement, de scolarisation, d'hygiène et de santé. En prenant en considération le cadre réglementaire du travail au Maroc et les principes de base régissant la notion de travail décent, nous avons opté pour une étude de terrain en vue de vérifier si les objectifs d'emploi décent et de lutte contre la pauvreté sont atteints.

## Methodes et moyens

Notre étude de cas a été menée à Marrakech. Les informations recueillies auprès des hôtels nous ont permis de constituer une base de données contenant toutes les variables d'âge, sexe, situation familiale, nombre d'enfants, ancienneté, poste de travail, département de rattachement et salaires.

La combinaison de ces données permet d'analyser la situation des employés par rapport à des critères pertinents et de savoir s'il existe une corrélation entre eux comme l'impact de l'ancienneté sur le niveau de rémunération.

## L'échantillon étudié

La taille de la population étudiée est de 1 364 employés travaillant dans huit unités hôtelières Marocaines. Malgré notre engagement d'anonymat des résultats, nous n'avons pas pu obtenir toutes les informations souhaitées auprès de certains hôtels. Cette réticence découle de l'opacité adoptée par ces hôteliers qui préfèrent ne pas remettre en question certaines de leurs pratiques sociales.

Dans ce contexte, nous devons signaler la difficulté d'accès aux informations dans le secteur de l'hôtellerie, et soulignons que le bilan social qui est riche en indicateurs de performance sociale n'est pas encore obligatoire au Maroc. Cela rend difficile l'appréciation des efforts déployés par les entreprises dans le domaine social.

Ainsi, nous ne prétendons pas à la représentativité de notre échantillon par rapport à l'ensemble de la région de Marrakech. Nous estimons que les résultats obtenus reflètent la réalité qui prévaut dans les hôtels étudiés et constituent une simple indication des pratiques sociales dans le secteur.

La population étudiée se caractérise par la prédominance des hommes (71%), et des employés mariés (54%). L'âge minimum observé dans la population étudiée est de 18-19 ans, mais il ne représente que 1% de l'ensemble des employés. Les autres tranches d'âge se répartissent de manière presque égalitaire. À ce sujet, l'âge minimum déclaré par le Maroc lors de la ratification de la Convention n° 138 de l'OIT pour l'admission à l'emploi est de 15 ans. Cet âge a été également cité dans le code marocain du travail de 2004 (Article 143).

Cependant, une analyse plus approfondie nous a permis de détecter l'existence dans notre échantillon d'un hôtel récemment ouvert (15 mois) dont les travailleurs sont plus jeunes par rapport aux autres hôtels. En effet, l'analyse séparée de la variable âge dans cet hôtel nous révèle la prédominance de la tranche d'âge 20-29 ans (58%), alors que pour le reste des hôtels, c'est la tranche 40-49 ans qui est la plus importante (32%).

Concernant le niveau d'instruction, 56% des employés ont un niveau d'études secondaires, 22% n'ont jamais été à l'école, 19% ont un niveau d'études primaires, et 7% ont un niveau d'études supérieures.

## Présentation de la méthode

Notre démarche s'est appuyée sur une analyse comparative des différentes composantes de la population étudiée, que nous avons répartie en groupes homogènes. Pour l'aspect salaire, nous avons procédé à sa modélisation à travers l'estimation de la fonction de gain. Le modèle s'écrit comme suit:

$$\log(w_i) = \log(w_0) + \beta_1 x_i + \beta_2 x_i^2 + \beta_3 s_i + \beta_4 s_i^2 + \beta_5 D_1 + \beta_6 D_2 + \beta_7 D_3 + \beta_8 D_4 + \beta_9 D_5 + \epsilon_i$$

Où:

$w_i$  : salaire de l'employé

$w_0$  : salaire le plus bas

$x_i$  : âge de l'employé

$s_i$  : ancienneté de l'employé

- $D_1$  : situation de l'employé (A = permanent; B = temporaire)  
 $D_2$  : sexe de l'employé  
 $D_3$  : département (A = hébergement; B = restauration; C = administration; D = technique)  
 E = autres services  
 $D_4$  : grade (1 = directeur; 2 = chef de département; 3 = cadre; 4 = employé gradé; 5 = employé)  
 $D_5$  : zone géographique de l'hôtel (1 = zone hautement touristique; 2 = zone touristique moyenne ou faible)  
 $\varepsilon$  : terme d'erreur

Ce modèle explique le logarithme du revenu des employés par des facteurs tels que l'ancienneté, le grade, la situation de l'emploi (permanent ou non), l'emploi occupé, le département de rattachement, et la zone où se situe l'hôtel. Ces variables constituent les principales sources d'une éventuelle discrimination salariale. Que révèle alors ce modèle en matière d'impact des variables étudiées sur les éventuelles discriminations salariales?

## Résultats et discussion

Le modèle ci-dessus explique le logarithme du salaire de l'employé  $i$  ( $W_i$ ) par le biais du salaire le plus bas ( $W_0$ ) (qui est de 1600 Drh), plus les facteurs afférents à l'âge, à l'expérience, à la situation de l'employé, au sexe, au département, au grade ainsi qu'à la zone où se situe l'hôtel.

Tableau 3: Résultats obtenus du modèle

Variables	Coefficients	Ecart-type	p-values
Âge	0,010221	0,000951	0,00000
Âge <sup>2</sup>	-9,95E-05	1,75E-05	0,00000
Ancienneté	-0,006296	0,002442	0,01000
Ancienneté <sup>2</sup>	0,000139	7,01E-05	0,04800
<b>Situation de travail</b>			
* Permanent	0,041457	0,018219	0,02300
<b>Sexe</b>			
* Femme	0,009347	0,010718	0,38330*
<b>Départements</b>			
* Restauration	0,036425	0,012732	0,00430
* Administration	0,101215	0,019253	0,00000
* Techniques	0,006522	0,018368	0,72260*
* Autres services	0,002827	0,015809	0,85810*
<b>Grade</b>			
* Directeur	2,413327	0,057242	0,00000
* Chef de département	1,852096	0,060194	0,00000
* Cadre	1,002423	0,031275	0,00000
* Employé gradé	0,308125	0,011734	0,00000
<b>Zone Géographique</b>			
* Zone hautement touristique	0,035645	0,011848	0,00270
R <sup>2</sup> :	00,78297	Durbin-Watson	11,759643
R <sup>2</sup> ajusté :	00,780718	Log likelihood :	429,6832

Source : compilation des auteurs.

\* variable statistiquement non significative au seuil de 5%

Le but ici est d'apprécier comment ces facteurs affectent l'évolution des salaires. De façon plus précise, si le signe du coefficient d'un facteur est positif, alors ce dernier favorise l'augmentation du salaire moyen par rapport au salaire le plus bas. Inversement, un signe négatif signifie que le facteur considéré rapproche le salaire moyen du salaire le plus bas.

De surcroît, l'ancienneté et l'âge sont mis au carré pour satisfaire aux prescriptions de la théorie du capital humain. En effet, cette théorie suggère que ces deux variables disposent d'un coefficient positif d'une part, et leur valeur à la puissance deux dispose d'un coefficient négatif d'autre part. La raison est simple : l'âge et l'ancienneté augmentent la productivité et, par conséquent, la rémunération de l'employé.

Cependant, cette accumulation de la productivité ne peut pas durer indéfiniment, car, à un certain âge, les capacités de l'employé vont baisser. Ainsi, les signes négatifs des coefficients, liés à l'âge et à l'ancienneté au carré, témoignent de la décroissance de l'accumulation productive des employés.

En vue de faciliter l'estimation du modèle, nous réorganisons ce dernier comme suit :

$$\text{Log}(W_i / W_0) = \beta_1 x_{i+} + \beta_2 x_{i+}^2 + \beta_3 s_{i+} + \beta_4 s_{i+}^2 + \beta_5 D_{1+} + \beta_6 D_{2+} + \beta_7 D_{3+} + \beta_8 D_{4+} + \beta_9 D_{5+} + \epsilon_i$$

$\text{Log}(W_i / W_0)$  exprime la variation du salaire de l'employé  $i$  par rapport au salaire le plus bas.

L'interprétation est réalisée par rapport à une référence, ici, le salaire le plus bas. Celui-ci est obtenu quand toutes les variables binaires sont nulles. En effet, l'employé référence est un simple employé temporaire qui travaille au sein du département « hébergement » dans une zone moyennement touristique ou faible.

Ainsi, quand nous mesurerons l'effet de chaque variable binaire, l'interprétation se fera sur la base de la référence. À titre illustratif, le coefficient inhérent au département « restauration » est de 0,0364. Ce coefficient signifie qu'un employé ayant les mêmes caractéristiques que notre employé référence bénéficie d'une variation de salaire de 0,0364 (soit 3,64%). Autrement dit, en moyenne, le département de la restauration rémunère plus que le département de l'hébergement. La logique de raisonnement est la même pour les autres variables binaires (tableau 3).

De prime abord, les variables exogènes du modèle expliquent environ 78,07% de la variabilité du salaire. Cela est, somme toute, une bonne proportion pour des données de type coupe transversale. De plus, le modèle statistique de Durbin-Watson (1950) est un peu faible, mais demeure proche de 2. Il est donc peu probable qu'il y ait une auto-corrélation négative de l'ordre de 1. Par ailleurs, le ratio logarithmique de vraisemblance est assez élevé. Ces mesures nous permettent de conclure que la régression du modèle tient la route. Ainsi, l'interprétation des résultats est fiable.

Parmi toutes les variables qui sont statistiquement significatives, seule l'ancienneté dispose d'un effet négatif. De plus, sa valeur au carré dispose d'un coefficient positif. Cela signifie que plus l'employé est ancien dans l'hôtel, plus son salaire risque d'être bas. Le signe positif de l'ancienneté au carré traduit une évolution croissante de cette tendance, mais à un rythme très faible (0,00014). D'après ce résultat, les employés n'ont pas intérêt à travailler au sein du même

hôtel trop longtemps. Bien évidemment, cet état de fait favorise le taux de roulement des employés (partir travailler pour d'autres hôtels).

Par ailleurs, le salaire est très sensible à l'égard du grade. En effet, plus l'employé assume des responsabilités, plus son salaire est élevé, ce qui est tout à fait naturel. Le salaire est aussi affecté positivement par la régularisation de l'employé. La variable binaire afférente au sexe est non significative, témoignant ainsi de l'absence des inégalités liées au genre. La zone géographique influence aussi l'évolution des salaires de manière positive (0,0356). Le coefficient de cette dernière est plus ou moins proche de la situation de l'employé (0,041).

Ainsi, un employé temporaire travaillant dans une zone hautement touristique touche un salaire qui se rapproche d'un employé permanent dans une zone moyennement touristique ou faible. Là aussi, la différence de rémunération entre les zones favorise l'instabilité du personnel (partir travailler dans une zone hautement touristique).

Concernant les départements de rattachement des employés, l'administration est en tête de file, suivie respectivement par la restauration et l'hébergement. En revanche, les deux départements restants sont non significatifs (techniques et autres [animation, boutique, spa]).

Maintenant que nous avons constitué une idée précise sur la relation entre les différentes variables et le niveau du salaire, nous allons vérifier si les hôtels étudiés offrent les conditions nécessaires pour la sécurité de l'emploi et, par conséquent, pour la fidélisation des employés.

### Emplois permanents et précarité

Concernant la sécurité de l'emploi, nous avons relevé de l'ensemble des travailleurs temporaires 362 personnes considérées par les hôteliers comme non permanentes, alors qu'au regard du Code du travail marocain, elles doivent être titulaires d'une permanence dès qu'elles totalisent une ancienneté supérieure à 6 mois (Article 14 du Code de travail marocain). Du latin *precarius*, la précarité de l'emploi est une situation où l'on peut être licencié(e) à n'importe quel moment, et qui n'offre aucune garantie de se maintenir dans son poste de travail. Cette possibilité est donc incertaine.

Partant de cette notion, nous pouvons déduire de l'étude réalisée que 39% des employés sont dans une situation précaire, dans la mesure où ils ne sont pas officiellement déclarés comme « personnel permanent ». En plus, 64% d'entre eux devraient figurer parmi les permanents, mais une pratique appelée dans le secteur de l'hôtellerie « casse contrat » consiste à leur faire signer un contrat à durée déterminée (CDD), au terme duquel l'employé observe une période de rupture avant de reprendre son poste avec un nouveau contrat. Ces employés qui n'arrivent pas à décrocher ailleurs un contrat à durée indéterminée (CDI) sont contraints d'accepter ces conditions au risque de redevenir chômeurs le jour où leur employeur le décidera.

Dans cette situation, nous ne pouvons pas parler de liberté de choix de l'emploi prônée par les conventions 29 et 105 de l'OIT, car il s'agit pour ces employés d'accepter cette condition ou de chômer. Ce constat n'est pas exclusif aux hôtels étudiés, car la saisonnalité est un phénomène propre

au secteur, ce qui amène les responsables des unités hôtelières à gérer les périodes de haute saison en recrutant des temporaires, ou dans une moindre mesure, des intérimaires à travers des sociétés d'intérim.

La majorité de ces employés sont embauchés pendant la période estivale, allant de deux à trois mois dans les métiers à faible valeur ajoutée (plongeurs, commis, femmes de chambre), et ils retrouvent le chômage juste après.

### Revenu décent

Au sujet de la sécurité du revenu, la déclaration universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies indique dans son article 23 que : « Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine et complétée, s'il y a lieu, par tous autres moyens de protection sociale ».

Dans notre échantillon, 88% des salariés ont une rémunération brute de base inférieure à 266 €, dont 73% se situent au niveau du salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG = 195 € suivant un taux de change Euro/MAD de 11, 30). Par ailleurs, 40% des salariés touchant le SMIG ont une ancienneté supérieure ou égale à 10 ans.

Les métiers correspondant au SMIG sont commis, femme de chambre, chasseur, plongeur, agent, aide, caissier, nettoyeur, etc. La répartition de cette catégorie de personnel fait ressortir un taux de 74% pour les hommes, et de 26% pour les femmes. Par ailleurs, 12% des employés sont toujours au SMIG alors qu'ils ont une ancienneté supérieure à vingt ans.

Il est compréhensible que les jeunes employés de l'hôtellerie soient rémunérés au SMIG du fait qu'ils ne pourront être réellement opérationnels qu'après deux années d'apprentissage sur le terrain, au minimum. Cependant, on constate que :

- 64% des employés sont au SMIG;
- 40% des employés touchant le SMIG ont une ancienneté supérieure ou égale à 10 ans;
- 14% des employés au SMIG ont une ancienneté supérieure ou égale à 20 ans.

Cette situation suscite plusieurs remarques en matière de modes de gestion des ressources humaines dans les établissements concernés :

- absence de plan de carrière qui devrait se concrétiser par une évolution graduelle des responsabilités, donc du salaire;
- inexistence de plans de formation pour la valorisation et l'amélioration des compétences, qui se traduirait normalement par une évolution salariale;
- défaut de gestion des grades et de la séniorité, dans la mesure où les anciens sont au même salaire que les nouveaux.

Ceci nous ramène vers la notion de revenu décent revendiquée par les syndicats en vue de permettre aux employés du secteur de mener une vie convenable. En effet, l'application d'une revalorisation périodique des salaires est primordiale dans le secteur du tourisme en vue d'assurer le bien-être des populations d'accueil, surtout selon le fait que l'activité touristique est en elle-même une source d'augmentation des prix, donc d'une inflation. D'ailleurs, les populations hôtes ont tendance à adopter les modes de vie et de consommation



des touristes, ce qui crée chez eux de nouveaux besoins, qui augmentent leurs dépenses et produisent un impact négatif sur l'équilibre de leurs revenus.

Pour notre part, nous considérons que le SMIG se justifiait dans le secteur de l'hôtellerie avant le développement du tourisme de masse, car les employés du secteur bénéficiaient de pourboires qui pouvaient représenter jusqu'à deux fois leur salaire pendant la haute saison. Or, de nos jours, cette forme de tourisme (de masse) ne trouve de clientèle que dans les segments de classes moyennes, voire moindre, qui souvent n'ont pas la culture du pourboire.

Deux voies sont possibles pour résoudre cette problématique de revenu décent :

- définir par région un référentiel de calcul du SMIG adapté au coût de la vie, et le revaloriser périodiquement ;
- revoir la politique salariale dans le secteur en vue de réaliser une équité sociale.

En outre, la lutte contre le chômage peut être réalisée à travers le développement de l'activité touristique dans le cadre de la vision 2020, qui est basée sur les principes du développement durable, ceci en vue d'éviter de créer une population de « travailleurs pauvres ».

### Instabilité du personnel

L'analyse de la stabilité de l'emploi a révélé un niveau élevé de fidélité des employés dans les anciennes unités hôtelières, et une instabilité importante du personnel de l'hôtel récemment ouvert (15 mois). Aussi, nous avons procédé à la comparaison entre deux hôtels dont l'un est ancien, et l'autre, récemment ouvert (tableau 4).

Ainsi, on observe sur une année 16 départs dans l'ancien hôtel générant un ratio d'instabilité du personnel de 7,89% (total des départs/effectif). L'ancienneté moyenne des employés ayant quitté leur poste est de 22,45 mois. Par contre, nous enregistrons 359 départs dans le nouvel hôtel, soit un taux d'instabilité du personnel de 152%.

L'analyse de la situation des employés qui démissionnent nous révèle que 44,6% ont un salaire brut inférieur ou égal à 195 €, et que 42% ont un salaire brut compris entre 195 € et 267 €. L'ancienneté moyenne du personnel ayant quitté l'hôtel est de 2,5 mois.

Tableau 4 : Comparatif de deux hôtels

Raisons de départ	Ancien hôtel	Nouvel hôtel
Départs en retraite	3	0
Fin de contrat à durée déterminée	4	0
Démissions	4	358
Licenciements	2	1
Autres	4	0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>359</b>

Source : compilation des auteurs.

Pour compléter notre analyse de ces départs élevés, nous avons pu recueillir deux informations essentielles : la distance du lieu de travail et les horaires de travail. D'une part, l'hôtel se situe loin du centre ville, et le transport public n'assure pas la desserte de la zone où il se situe. L'hôtel ne prend pas en charge le transport du personnel et le coût moyen mensuel du transport par taxi se situe mensuellement au tiers du SMIG. D'autre part, les conditions de travail pendant la période d'ouverture étaient contraignantes en termes d'horaire et d'effort physique.

Les départs des salariés très élevés (152%) constatés dans le nouvel hôtel confirment les conditions précaires de salaire et de travail auxquelles sont soumis les employés, notamment pendant la période de pré ouverture et d'ouverture de l'unité hôtelière, dans la mesure où ceux qui ont démissionné avaient une ancienneté moyenne de 2,5 mois.

Cependant, nous pouvons affirmer que quelles que soient les conditions de travail et de salaire, les employés dans l'unité hôtelière déjà établie restent fidèles à leur emploi, même s'ils sont maintenus au SMIC jusqu'à la retraite et qu'aucune perspective d'évolution ne leur est proposée. Le ratio de rotation du personnel est, par conséquent, très faible.

Qu'est ce qui expliquerait ce changement de comportement des employés du secteur ? Deux réponses peuvent être apportées à ce sujet. Premièrement, le développement du secteur a fait que l'offre d'emploi est aujourd'hui supérieure à la demande. En conséquence, les compétences sont très demandées, et il est aujourd'hui moins difficile pour les jeunes de changer d'emploi dans l'hôtellerie que par le passé.

Deuxièmement, les débutants dans le secteur ont pour la plupart l'assurance découlant de la détention d'un diplôme professionnel et de leur prise en charge par leur famille en cas de chômage, alors que les générations qui les ont précédés avaient, au contraire, l'obligation de subvenir aux besoins de leurs proches. Ainsi, on constate que les jeunes générations sont plus exigeantes en termes de conditions de travail et de salaire.

### Liberté syndicale et représentation du personnel

La sécurité de la représentation est la résultante des autres formes de sécurité que l'emploi décent assure aux employés, car les professionnels du secteur ne peuvent encourager le droit de représentation alors que leur personnel ne jouit pas encore du minimum de ses droits. Cette sécurité reste donc un sujet tabou dans ce secteur, d'où la difficulté d'obtenir toutes les informations qui permettent de s'assurer de l'exercice effectif du dialogue social.

Cependant, sur les huit hôtels étudiés, 49% des employés sont représentés par un syndicat, 38% sont représentés par des délégués du personnel non syndicalisés, et 13% ne sont pas représentés. Ceci témoigne de l'insuffisance de la représentation des employés dans les hôtels étudiés et de la possibilité qu'aucune amélioration des conditions de travail ne verra le jour, sauf s'il y a intervention externe des autorités de tutelle ou de la clientèle à travers des voyageurs plus exigeants en termes de respect des droits des travailleurs.

## Conclusion

Dans les hôtels étudiés, l'activité touristique a certes contribué à la création d'emplois, mais ils sont encore loin des objectifs de salaire décent et des possibilités d'évolution de carrière et d'épanouissement à long terme. Ceci s'explique par le fait que les méthodes de gestion des ressources humaines adoptées par les hôteliers n'ont pas suivi l'évolution rapide de l'activité touristique dans la région de Marrakech. Ce décalage s'amplifiera tant que les hôteliers n'auront pas compris que l'enjeu majeur se situe au niveau de l'amélioration de la qualité, et non pas au niveau de la diminution des charges du personnel et des frais de formation.

Ceci a rendu ce secteur moins attractif pour les compétences locales forcées de se faire valoriser dans d'autres régions, voire d'autres secteurs d'activité, ce qui remet en cause la qualité des prestations assurées aux touristes, et par conséquent, la durabilité du tourisme.

L'absence de données sur ce secteur limite l'apport des chercheurs dont pourraient bénéficier les hôteliers pour maîtriser les axes d'amélioration de leur gestion et garantir l'attrait des touristes. Devant cette situation, quels outils pouvons-nous mettre en place pour évoluer vers de meilleures conditions de travail?

Malgré sa définition et sa structuration par la norme marocaine «NM 00.5.610 98», le bilan social n'a pas encore, au Maroc, de cadre légal qui précise son contenu, ses règles d'établissement et de consultation interne et externe à l'entreprise. En vue de compléter les efforts qui ont été déployés pour la promotion du développement durable au Maroc et de permettre l'évaluation des performances réalisées par les entreprises touristiques marocaines dans le domaine social, il est nécessaire aujourd'hui de rendre obligatoire l'établissement d'un bilan social annuel pour les grandes entreprises, et d'un bilan social simplifié pour les PME du secteur (Fontaine-Gavino et Zambeaux, 2005).

En effet, le bilan social est un outil incontournable d'information et de pilotage de la politique sociale de l'entreprise (Capron et Leseul, 1997). À partir de ce bilan, il est possible de réaliser des analyses et de rendre compte de l'évolution dans le temps des principales caractéristiques sociales de l'entreprise et de sa performance sociale. Sa mise en pratique est, par conséquent, nécessaire pour l'accompagnement de la vision 2020.

Si nous parlons de précarité de certains employés dans des établissements hôteliers qui travaillent dans la transparence, et respectent les règles minimales du Code du travail, qu'en est-il des pratiques de l'informel, où certains établissements touristiques (TPE surtout) se permettent de ne pas déclarer la totalité de leur personnel ou de leurs heures de travail?

De telles pratiques non conformes aux principes de développement durable et d'équité sociale tirent le secteur vers le bas puisqu'elles exercent *in fine* sur le marché une tendance vers des tarifs bradés, des salaires en dessous du minimum légal, l'absence d'une couverture sociale généralisée, et la non reconnaissance du droit de négociation collective (Conventions 87 et 98 de l'OIT), d'où une tendance vers une précarité structurelle de l'emploi dans le secteur. Ceci explique le manque d'intérêt des nouvelles générations pour

envisager une carrière dans le secteur, qui génère une pénurie des compétences et au bout du compte, une qualité de service non satisfaisante qui remet en cause la pérennité de l'activité touristique.

Du tourisme durable encouragé par la vision 2020 et qui sous-entend l'abandon progressif du tourisme de masse comme axe de développement du secteur, nous focalisons notre attention sur la notion de tourisme équitable qui assure aux communautés vivant sur les lieux du tourisme une part équitable des revenus qu'il génère.

En effet, l'objectif ne se limite pas à créer des emplois, mais des emplois dans des conditions de travail, de rémunération, et de couverture sociale décentes dans le respect du Code du travail, des lois, et conventions de l'OIT ratifiées par le Maroc. L'activité touristique est certes encouragée pour son apport positif à la lutte contre le chômage dans la région de Marrakech, mais elle est censée assurer en même temps un minimum de respect des droits et des aspirations des travailleurs pour une vie décente.

L'adoption d'un «salaire plancher» empêcherait les régions touristiques de mener la concurrence sur le front du coût de la main d'œuvre au détriment des travailleurs. Ce salaire est largement bien au-dessus du SMIG officiel et devrait correspondre au coût réel de la vie pour chaque région, en vue de tenir compte de ses spécificités économiques, démographiques et sociales. Le rôle des syndicats et des associations de travailleurs est de convaincre les entreprises, les fournisseurs et éventuellement les gouvernements à soutenir le salaire plancher régional.

Ainsi, le constat d'insuffisance des compétences à Marrakech est la résultante du manque d'attrait des métiers de l'hôtellerie chez les jeunes à la recherche d'emplois décents. Or, le secteur du tourisme fournit à ses clients une activité de service dont la croissance et la durabilité est tributaire de la qualité des prestations qu'ils reçoivent. Sa pérennité est en conséquence conditionnée par la valorisation des Ressources Humaines, l'élévation du niveau de leurs compétences et leur implication dans le processus de satisfaction des touristes.

Pour cela, les pratiques sociales dans le secteur doivent garantir la sécurité de l'emploi, un revenu décent et équitable, un plan de carrière garanti par la formation continue et le développement des aptitudes, la couverture sociale des employés, et la garantie du dialogue social et du droit de représentation. ■

## Références

- BERAR, Azita et Alana Albee AWAD (2009) *Questions relatives au travail décent dans les stratégies de réduction de la pauvreté et les cadres nationaux de développement*, Rapport 2009 du BIT Bureau international du travail, 57 p.
- BONNET, Florence; José B. FIGUEIREDO et Guy STANDING (2003) « La mesure de l'emploi décent », *Revue Internationale du Travail*, vol.142, n° 2, p. 231-260.
- CAPRON, Michel et Gérard LESEUL (1997) « Pour un bilan sociétal des entreprises », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, n°266, 4<sup>e</sup> trimestre, p. 28-40.
- CGEM – Confédération Générale des Entreprises du Maroc (2006) Label CGEM pour la RSE, Confédération Générale des Entreprises

- du Maroc, <<http://www.cgem.ma/index.php?page=mybodydec.php&rub=13&art=63>>, consulté le 7 mai 2013.
- CCO – Clean Clothes Org. (2009) « Calculating a Living Wage », Clean Clothes Org, Amsterdam. <<http://www.cleanclothes.org/livingwage/calculating-a-living-wage>>, consulté le 15 février 2012.
- DHARAM, Ghai (2007) « Travail décent : concept et indicateurs », *Quart Monde*, vol. 142, n°201, p. 121-145.
- DONALDSON, Thomas et Lee E. PRESTON (1995) « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p. 65-91.
- DURBIN, James et Geoffrey WATSON (1950) « Testing for Serial Correlation in Least Squares Regression », *Biometrika*, vol. 37, 1950, p. 409-428.
- FONTAINE-GAVINO, Karine et Adrien ZAMBEAUX (2005) « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des RH », *Collection les diagnostics de l'emploi territorial*, hors séries, n°9, 30 p.
- MEFP – Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, Maroc (2004) *Loi n° 65-99 - Code Marocain du travail*, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, Gouvernement du Maroc, 589 p.
- Gouvernement du Maroc (2002) *Loi n° 65-00 - Code de la couverture médicale de base*, Gouvernement Marocain, p. 12.
- Ministère du tourisme du Maroc (2001) « Vision 2010 », premières assises nationales du Tourisme, Rabat : Ministère du tourisme du Maroc, 6 p.
- Ministère du tourisme du Maroc (2013) « Le développement durable: axe structurant de la vision 2020 », Rabat : Ministère du tourisme du Maroc, 21 p.
- OIT – Organisation internationale du travail (1999) « Stratégies de réduction de la pauvreté (SRP) », Organisation internationale du travail, <<http://www.ilo.org/emppolicy/areas/poverty-reduction-strategies/lang-fr/index.htm>>, consulté le 20 novembre 2013.
- OIT – Organisation internationale du travail (2003) « Les conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail », Organisation internationale du travail, <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed\\_norm/-deklaration/documents/publication/wcms\\_095896.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_norm/-deklaration/documents/publication/wcms_095896.pdf)>, consulté le 16 mai 2014.
- OIT – Organisation internationale du travail (2011) « L'Organisation internationale du travail et la Justice sociale », Organisation internationale du travail, <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/publication/wcms\\_151798.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/publication/wcms_151798.pdf)>, consulté le 12 mai 2014.
- OIT – Organisation internationale du travail (2013) « Conventions ratifiées par le Maroc », Organisation internationale du travail, <[http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/?p=NORMLEXPUB:11200:0:NO::P11200\\_COUNTRY\\_ID:102993](http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/?p=NORMLEXPUB:11200:0:NO::P11200_COUNTRY_ID:102993)>, consulté le 20 novembre 2013.
- OIT et OMT – Organisation internationale du travail et Organisation mondiale du Tourisme (2009) Déclaration conjointe sur le Tourisme et l'emploi du 18 septembre 2009, New York : Organisation internationale du travail et Organisation mondiale du Tourisme, 2 p.
- OMT – Organisation mondiale du tourisme (2002) « Plan de mise en œuvre du sommet mondial du développement durable », Johannesburg : Organisation mondiale du Tourisme, 43 p.
- OMT – Organisation mondiale du tourisme (2003) « Principes de durabilité du tourisme et de développement d'emplois décents », Madrid : Organisation mondiale du tourisme, 12 p.
- ONU – Organisation des Nations unies (1948) « Déclaration universelle des droits de l'homme », Organisation des Nations unies, <<http://www.un.org/fr/documents/udhr/#a23>>, consulté le 22 mai 2014.
- SLCPPES – Service de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale (2009) *Lutte contre la pauvreté – Rapport 2008-2009*, Service de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale, Bruxelles. <[http://www.luttepauvrete.be/publications/rapport5/rap5\\_Rapport2009\\_FR.pdf](http://www.luttepauvrete.be/publications/rapport5/rap5_Rapport2009_FR.pdf)>, consulté le 22 juin 2014.
- SNIMA – Service de Normalisation Industrielle Marocaine (2007) « Catalogue des normes marocaines », Service de Normalisation Industrielle Marocaine, <[http://www.maghrebarabe.org/admin\\_files/catalogue%20des%20normes%20marocaines.pdf](http://www.maghrebarabe.org/admin_files/catalogue%20des%20normes%20marocaines.pdf)>, consulté le 25 mai 2014.
- WTTC – World Travel & Tourism Council (2012) « Economic Impact Research 2011 », World Travel & Tourism Council, <<http://www.wttc.org/focus/research-for-action/economic-data-search-tool/>>, consulté le 17 février 2013.

