



Copyright © Organisation internationale du Travail 2017

Première édition 2017

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

ISBN : 978-92-2-231318-1 (imprimé) 978-92-2-231319-8 (web pdf)

---

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour plus d'information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

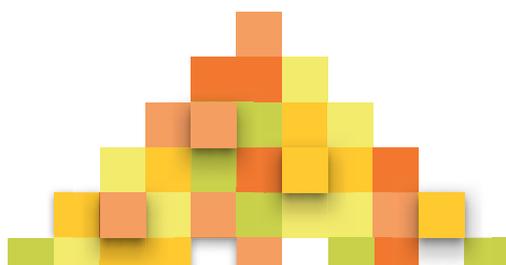
Imprimé au Maroc

Projet financé par le Département d'Etat  
Etats Unis d'Amérique



## Table des matières

1 - Contexte général	3
2 - Démarche méthodologique	6
3 - Pré-identification des principaux secteurs économiques où les femmes peuvent être plus performantes	7
3-1 Analyse des secteurs sur la base d'une revue documentaire	7
3-2 Evaluation des secteurs pré-identifiés utilisant une grille BIT-GIZ	16
4 - Sélection des secteurs pour le développement des PME/TPE gérées par les femmes	22
4-1 Sélection des secteurs par la CGEM et l'AFEM	22
4-2 Validation des secteurs lors de la Table ronde	22
4-3 Réalisation des entretiens avec les entreprises lead des secteurs identifiés	23
5 - Synthèse des tables rondes sectorielles et des entretiens	24
5-1 Le secteur textile	24
5-2 Le secteur Tourisme	27
5-3 Le secteur Artisanat/Produits du terroir	31
6 - Conclusions et Recommandations	36
ANNEXES	39
1- Liste des Entreprises lead	39
2- Questionnaires des entretiens par secteur	41



## Acronymes

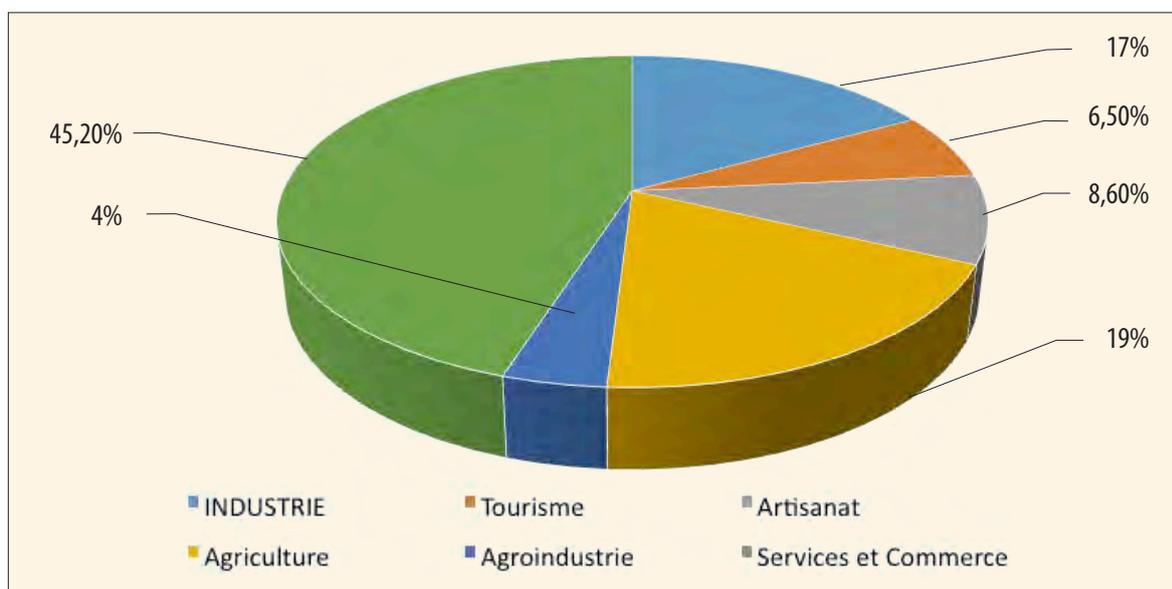
<b>AGR</b>	: Activités Génératrices de Revenus
<b>AFEM</b>	: Association des Femmes Entrepreneures au Maroc
<b>AMITH</b>	: Association Marocaine de l'Industrie Textile et Habillement
<b>ANAPEC</b>	: Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
<b>BIT</b>	: Bureau International du Travail
<b>CGEM</b>	: Confédération Générale des Entreprises au Maroc
<b>ESPOD</b>	: Espace Point de Départ pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin
<b>DD</b>	: Développement Durable
<b>FCE</b>	: Femmes Chefs d'Entreprises
<b>HCP</b>	: Haut-Commissariat au Plan
<b>IAA</b>	: Industries Agroalimentaires
<b>INDH</b>	: Initiative Nationale pour le Développement Humain
<b>ODECO</b>	: Office du Développement de la Coopération
<b>OFPPT</b>	: Office de Formation Professionnelle et de Promotion du Travail
<b>ONG</b>	: Organisation Non Gouvernementale
<b>ONSSA</b>	: Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires
<b>PAM</b>	: Plantes aromatiques et médicinales
<b>PE</b>	: Petites Entreprises
<b>PIB</b>	: Produit Intérieur Brut
<b>PMI</b>	: Petites et moyennes industries
<b>PMV</b>	: Plan Maroc Vert
<b>SMIT</b>	: Société Marocaine d'Investissement touristique
<b>TPME</b>	: Très Petites et Moyennes Entreprises

## 1- Contexte général

L'analyse pour la « Sélection des secteurs et choix des filières pour le développement des PME/TPE féminines » s'inscrit dans le cadre du projet « WOMEN for Growth » mis en œuvre par l'OIT en Algérie et au Maroc avec le financement du Département d'État des Etats Unis. Ce projet a pour objectif global d'augmenter le nombre de femmes chef d'entreprises générant des emplois et contribuant à la croissance de l'Algérie et du Maroc.

Ce rapport présente les résultats de l'analyse des tendances sectorielles de l'économie marocaine de manière à faire ressortir les mutations structurelles et permettre certains éclairages sur la contribution des différents secteurs à la croissance économique et la création de richesse et d'emplois décentés pour la promotion des Entreprises gérées par les femmes à travers le développement des chaînes de valeur. Le graphe1 présente la contribution des différents secteurs dans le Produit intérieur brut (PIB) national et le graphe 2 présente le nombre d'emplois dans les secteurs.

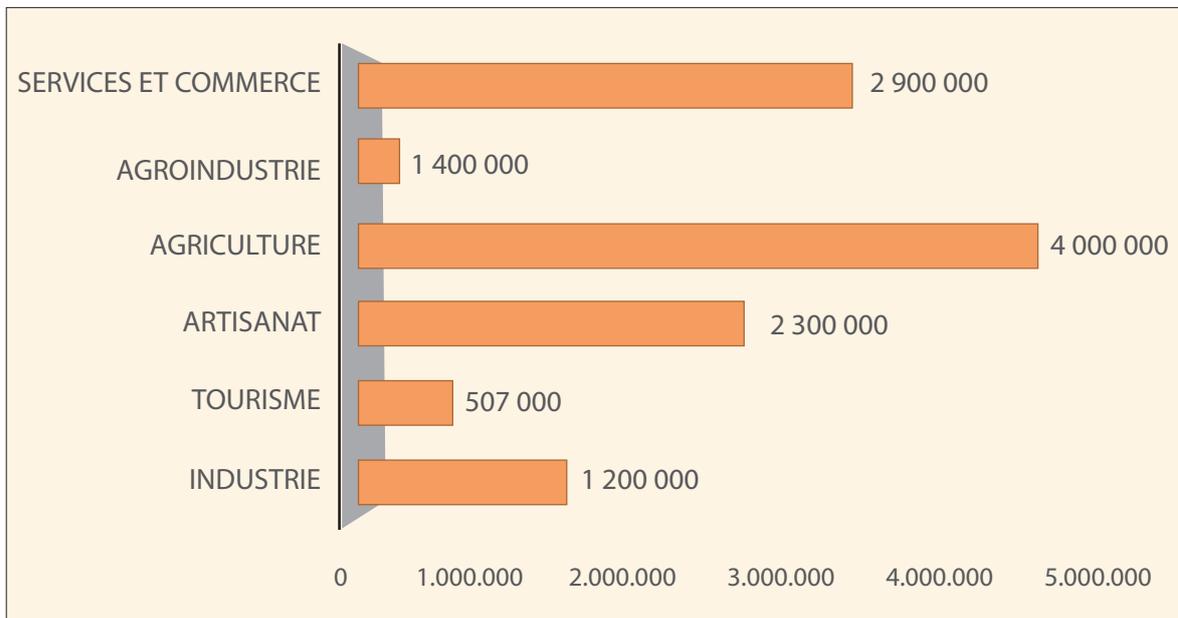
Contribution sectorielle au PIB



Source : Données du Ministère de l'Economie et des Finances et Ministères sectoriels- 2015

Le secteur des services et Commerce contribue à hauteur de 45,2% au PIB national et regroupe les services de transport, de banques et d'assurances, les services aux entreprises et le commerce de gros et de détail, etc. Il constitue le deuxième pourvoyeur de l'emploi après le secteur de l'agriculture et représente 26% de l'emploi national. Le secteur de l'Industrie contribue à hauteur de 17% au PIB national et emploie près de 11% de la population active employée. Quant au secteur de l'artisanat, s'il ne contribue qu'à hauteur de 8,6% au PIB, il demeure un important pourvoyeur d'emplois avec 2.300.000 personnes qui s'activent aussi bien dans l'artisanat culturel que dans les services de proximité. Le tourisme par ailleurs participe à hauteur de 6,5% au PIB et emploie 5% de personnes parmi la population active employée. Il faut souligner que le secteur de l'agriculture reste le plus grand pourvoyeur d'emplois au Maroc, surtout dans le rural, et contribue au PIB à hauteur de 19%. Même si l'agro-industrie ne représente que 4% du PIB et n'emploie que 140.000 personnes, les programmes engagés par le Ministère de l'agriculture et le ministère de l'industrie lui confèrent une place importante pour son développement et sa croissance, comme présenté dans l'analyse sectorielle.

## Nombre d'emplois par secteur



Source : Données HCP- Ministères sectoriels-2015

En effet, les différentes stratégies lancées au cours de ces dernières années au Maroc ont permis d'impulser une nouvelle dynamique dans des secteurs stratégiques à l'instar de l'agriculture et de l'industrie, du tourisme et de l'artisanat, mais les femmes ne semblent pas avoir particulièrement bénéficié de ces stratégies, selon le rapport d'auto saisine du Conseil Economique et social<sup>1</sup>.

En effet, la proportion des femmes entrepreneurs reste très faible (0,8% des femmes actives) selon les résultats de l'étude du Haut-Commissariat au Plan (HCP)<sup>2</sup> (organisme chargé de la production et publication de statistiques officielles) sur la femme entrepreneur. Même si les femmes représentent presque 33% de la population active, les femmes entrepreneurs ne représentent que 5% de l'ensemble des employeurs. Le nombre d'entreprises appartenant ou dirigées par les femmes entrepreneurs est estimé autour de 9.000 à 10.000 entreprises<sup>3</sup>.

On constate que la femme opère principalement dans les secteurs de l'agriculture, l'artisanat dans le milieu rural, le commerce, l'industrie et les services (à part les secteurs du bâtiment, des transports et communication) dans le milieu urbain. Il faut préciser que le nombre d'entreprises gérées par les femmes dans ces différents secteurs hors communication et transport est estimé à un peu plus de 5.000 au Maroc<sup>4</sup>.

On souligne par ailleurs que les coopératives ont connu une évolution exponentielle entre 2010 et 2014 par la création de près de 845 coopératives de femmes. Par secteur, la prédominance revient au secteur de l'artisanat (41%) et l'agriculture (35%). En termes de progression depuis décembre 2011, quatre secteurs continuent à attirer davantage les femmes (l'agriculture, l'artisanat). Ces secteurs totalisent 97% de l'emploi coopératif féminin<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Rapport Auto-saisine 18/2014 - Promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie économique, sociale, culturelle et politique-Conseil Economique et Social et Environnemental.

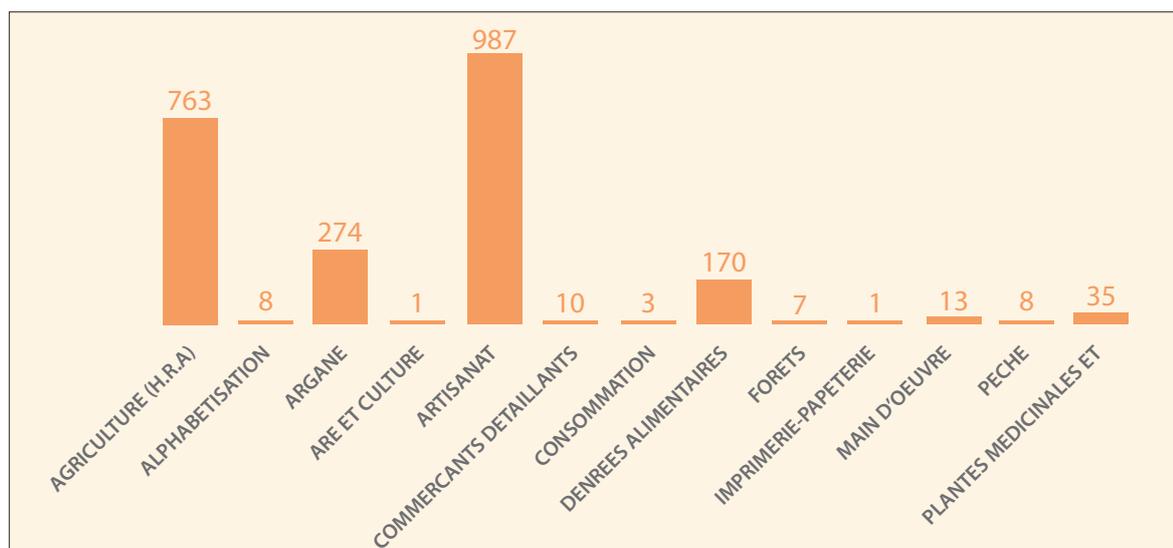
<sup>2</sup> Genre et développement : Genre, activité et prise de décision – HCP 2011

<sup>3</sup> Agence Nationale de la Promotion de la PME- Novembre 2011. Forum OCDE MENA DES FEMMES ENTREPRENEURS

<sup>4</sup> Investment Climate and Business Environment Research Fund (ICBE-RF)- Entrepreneuriat Féminin au Maroc : Environnement et Contribution au Développement Economique et Social Par Mohamed Boussetta 2011

<sup>5</sup> <http://www.odco.gov.ma> consulté le 9 mai 2014

## Répartition des coopératives par branche d'activité

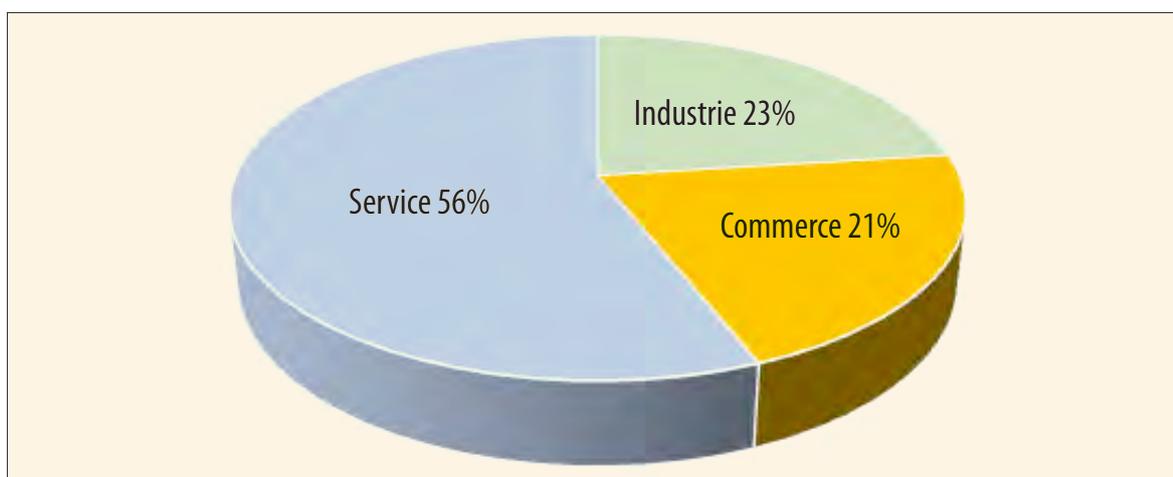


Source : Office de développement agricole-2015

Les femmes chefs d'exploitations agricoles représentent environ 5% du nombre global des exploitations et disposent uniquement de 2,5% de la surface agricole utile. Les femmes s'occupent principalement de l'élevage 70%, des céréales et légumineuses 45% et des cultures industrielles et arboricoles (main d'œuvre essentiellement)<sup>6</sup>.

Les femmes opèrent également dans l'économie informelle, selon l'enquête nationale du HCP sur le secteur informel datant de 2007. Les femmes dirigent 10% des Unités de production informelles (services et artisanat) et sont quasi dans les bâtiments et travaux publics, elles dirigent en revanche 28,8% des unités opérant dans le secteur industriel et principalement le textile.

Les conclusions issues des enquêtes du HCP sont corroborées par les résultats de la récente étude réalisée par l'AFEM<sup>7</sup> qui confirment que les entreprises gérées par les femmes membres de l' Association des Femmes Entrepreneures au Maroc (AFEM) sont à 56% dans le secteur des services (Communication, Conseil-Consulting-Formation), à 23% dans le secteur de l'industrie et 21% dans le commerce avec une concentration à hauteur de 73% au niveau de l'axe Casablanca-Rabat.



Source : Evaluation du vivier entrepreneurial féminin au Maroc-AFEM.2015

<sup>6</sup> Ministère de l'Agriculture et Des Pêches maritimes /DERD-2015

<sup>7</sup> Les profils des femmes chefs d'entreprise & le parcours vers l'entrepreneuriat- AFEM-Avril 2015

## 2- Démarche méthodologique

L'analyse pour l'identification des secteurs à fort potentiel pour le développement des TPME dirigées par les femmes a été réalisée en deux phases.

La première phase a consisté à la pré-identification des secteurs à fort potentiel pour le développement des PE dirigées par les femmes sur la base :

- à - d'une revue documentaire, de la production statistique et des études sectorielles produites par les différents acteurs institutionnels et professionnels comme le ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique ou le ministère de l'Economie.
- b - D'une analyse plus détaillée de certains de ces secteurs utilisant la grille multidimensionnelle du « Guidelines for Value Chain Selection, Phases 1 à 4 » de la méthodologie du BIT et la GIZ<sup>8</sup>.

La deuxième phase a été consacrée à la sélection desdits secteurs, leur validation et l'identification des chaînes de valeurs par les acteurs publics, privés et les ONG dans le cadre de :

- c - Réunion avec la CGEM/AFEM et tables rondes avec les différentes parties prenantes pour la sélection et la validation des secteurs<sup>9</sup>.
- d - Entretiens avec des responsables d'entreprises lead des secteurs identifiés pour déterminer les chaînes de valeurs et recueillir les suggestions pour mieux intégrer les PE dirigées par les femmes.

---

<sup>8</sup> Le processus de renseignement de la Grille multidimensionnelle du « Guidelines for Value Chain Selection, Phases 1 à 4 » a pris en compte les dimensions économiques, institutionnelles, sociales et environnementales issues de la revue documentaire. Ce processus a intégré comme dimension principale l'importance des entreprises gérées par les femmes dans le secteur analysé. Les éléments de l'analyse multidimensionnelle ont pris en considération :

- La croissance du secteur, le nombre d'emploi à créer, le type et la qualité des produits pour la dimension économique ;
- Les plans, stratégies, appuis, et programmes pour la dimension institutionnelle ;
- La catégorie des femmes entrepreneures, les types d'entreprises, le milieu, le niveau de compétences, et les conditions de travail décent pour la dimension sociale ;
- Les différents impacts sur l'environnement (ressources, énergie), économie verte, pour la dimension environnementale ;
- L'importance (nombre et/ou pourcentage) des entreprises gérées par les femmes pour la dimension de genre

<sup>9</sup> Autrement, les éléments de débat liés à l'identification des secteurs à fort potentiel pour le développement des PME/TPE gérées par les femmes qui ont été abordés lors des tables rondes et des entretiens ont concerné :

- L'état des lieux du secteur par rapport à l'objectif du projet ;
- Les opportunités et obstacles pour une plus grande inclusion et/ performance de la part des entreprises dirigées par des femmes ;
- Les exigences de la part des acteurs majeurs dans ce secteur et lacunes constatées chez les entreprises dirigées par les femmes ;
- Les services institutionnels actuellement disponibles autour du secteur.

### 3- Pré-identification des principaux secteurs économiques où les femmes peuvent être plus performantes

#### 3-1 Analyse des secteurs sur la base d'une revue documentaire

La revue documentaire sur les tendances sectorielles de croissance<sup>10</sup> et l'analyse qualitative des différents programmes et stratégies au Maroc<sup>11</sup>, croisés aux entretiens réalisés par l'équipe du BIT avec la CGEM et l'AFEM, pressentent la sélection de certains secteurs pour répondre aux objectifs de cette étude à savoir le développement des TPE/PME gérées par les femmes dans les différentes Chaines de Valeur. Cette revue documentaire s'est basé principalement sur des études et des statistiques recueillies ou disponibles auprès du Haut-Commissariat au Plan, des Ministères de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, de l'Artisanat, du Tourisme, de l'Agriculture, de l'Energie et de l'Eau et de l'Environnement, des Offices et Agences sectorielles ainsi qu'auprès des professionnels.

##### **a - Le secteur de l'industrie**

La nouvelle stratégie industrielle, dite « Plan d'accélération industrielle 2014-2020 » capitalise sur les réalisations accomplies et garde le cap des secteurs dénommés sous le Plan d'Emergence Industrielle (2010-2014) les « Métiers Mondiaux du Maroc » (les métiers de l'offshoring, de l'électronique, des équipementiers automobiles, de l'aéronautique et spatiale, de l'agroalimentaire et du textile et Cuir<sup>12</sup>.) Il est important de souligner que l'Agroalimentaire est caractérisé par une grande synergie entre les départements de l'Agriculture et de l'Industrie permettant une gestion plus globale de ce sous-secteur, qui pour les besoins de l'étude sera traité sous le secteur de l'Agriculture<sup>13</sup>.

Le plan de réforme de l'Investissement propose un dispositif novateur pour une croissance inclusive au service du citoyen. Ce plan fixe dix mesures clefs, regroupées en trois blocs :

- Le premier bloc de mesures a pour objectif principal de réduire l'atomisation sectorielle et de construire une industrie mieux intégrée, dont les logiques d'écosystèmes constituent le point d'ancrage et le levier principal. Seront favorisés les écosystèmes autour d'entreprises locomotives<sup>14</sup> pour créer une nouvelle dynamique et une nouvelle relation entre grands groupes et PME, afin qu'une fertilisation croisée puisse se mettre en place.
- Le second bloc de mesures porte sur la mise en place d'outils de soutien afin d'améliorer la compétitivité des PME, en leur offrant un accès aux investisseurs, au financement et aux marchés. Le dispositif financier fait l'objet d'un programme spécifique, qui inclut la création du Fonds de Développement Industriel, doté d'une enveloppe de 20 milliards de Dirhams.
- Le troisième bloc de mesures vise à renforcer l'attractivité des Investissements Directs Étrangers-IDE-, à travers la mise en place d'une équipe, qui s'appuiera sur des professionnels de l'intermédiation et des experts par métier, chargée de 20 prospects stratégiques. Etant donné que l'amplification de la vocation africaine du Royaume est aujourd'hui un objectif clairement poursuivi, le plan industriel se propose de la décliner pour privilégier les partenariats Sud-Sud, et agir dans l'optique de création de valeur partagée.

<sup>10</sup> Ministère de l'Economie et des Finances-DEPF-Mai 2015

<sup>11</sup> Ministère, de l'Industrie du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique-Plan d'accélération industrielle 2014-2020 -

<sup>12</sup> Export Development for Employment Creation-EDEC- SECTEUR AGROALIMENTAIRE

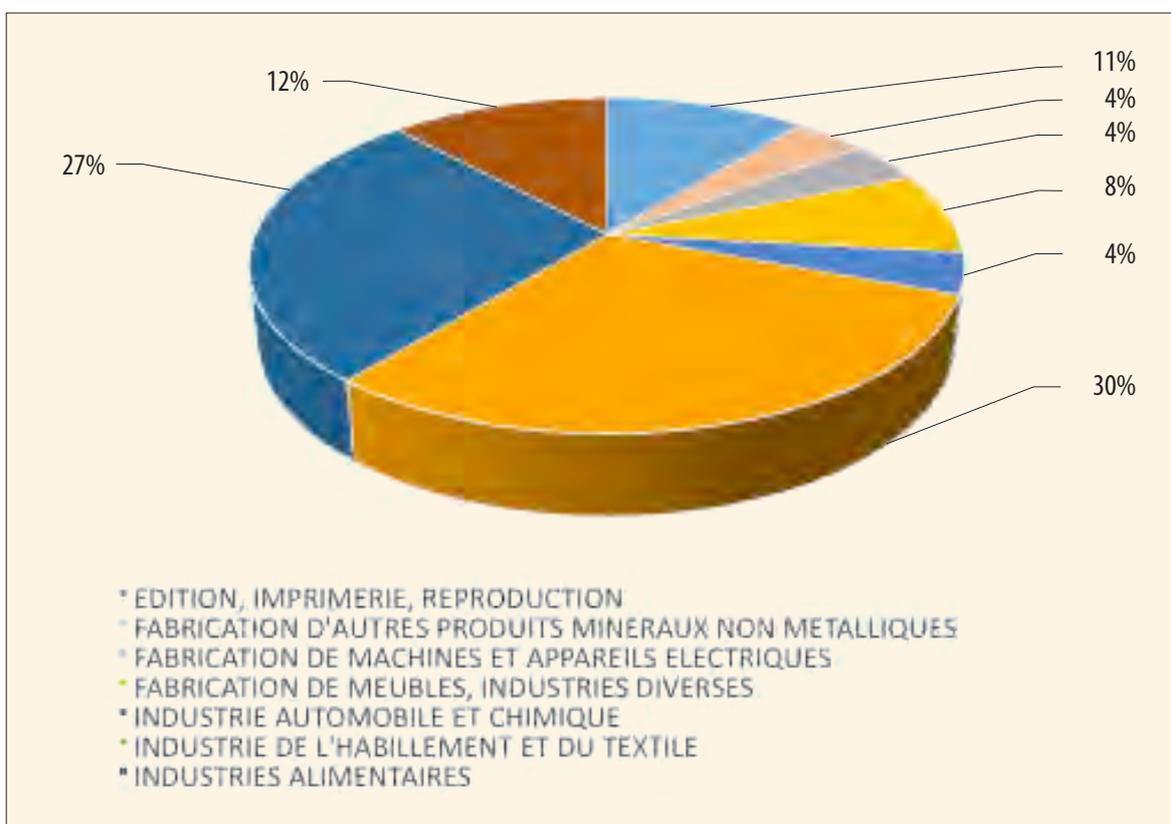
<sup>13</sup> Les TPE/coopératives sont soutenues principalement par le Département de l'Agriculture dans le cadre du Plan Maroc Vert (PMV) pour leur intégration dans les chaînes de valeur (cf. ci-dessous, Secteur Agricole.)

<sup>14</sup> Les « locomotives » peuvent être des leaders industriels nationaux, des groupements professionnels ou encore des investisseurs étrangers.

L'ensemble de ces mesures, visent la création de 500.000 emplois, et l'accroissement de la part industrielle dans le PIB de 9 points, passant de 14% à 23% en 2020<sup>15</sup>. Parmi les mesures préconisées dans le plan de relance industrielle, il a été prévu de créer de nouveaux métiers par la mise en place de Contrats de sous-traitance avec le tissu local et l'accompagnement de l'informel vers le formel et le lancement du dispositif d'appui aux TPE.

Les données sur l'entreprise féminine dans le secteur industriel révèlent que les femmes opèrent dans le secteur de l'Industrie, principalement dans le textile<sup>16</sup> qui représente 30% des entreprises industrielles gérées par les femmes dans les filières de l'habillement, la maille, le cuir et la bonneterie, et 27% du nombre total des entreprises dans l'agro-industrie, selon les statistiques de 2013 fournies par le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique.

### Répartition sectorielles des entreprises dirigées par les femmes/l'ensemble des entreprises industrielles dirigées par les femmes



Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique-Statistiques 2013

<sup>15</sup> Ministère, de l'Industrie du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique-Plan d'accélération industrielle 2014-2020.

<sup>16</sup> Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique-Statistiques 2013

Malgré des avis divergents, le secteur du textile enregistre une reprise de croissance relative à l'activité industrielle et contribue pour 20%, en moyenne, à la valeur ajoutée des industries de transformation et occupe près de 42% de l'emploi industriel, selon le HCP. En 2016, le secteur a vu ses exportations rebondir nettement de 4,8% sur les quatre premiers mois de l'année, selon les professionnels du secteur.

Le secteur de textile s'est doté également d'une nouvelle stratégie « une vision pour le textile au Maroc à l'horizon 2025 » pour repositionner le secteur et redevenir un véritable relais de croissance pour le Maroc en matière d'investissement, d'emploi, d'exportation, de développement territorial et de génération de richesse. Les ambitions affichées visent :

- Un développement équilibré des différentes activités industrielles en mettant l'accent sur les filières à fort potentiel, tel que le textile à usage technique qui connaît une croissance à deux chiffres ;

Le renforcement des fondamentaux du secteur au niveau de la production et de la distribution ;

- Les mesures de promotion contre l'informel pour l'intégrer dans les circuits officiels de la production et de la commercialisation ;
- Enfin, la reconstruction d'un nouveau partenariat public-privé à travers une offre de soutien et des mesures d'accompagnement des opérateurs.

### **b - Le secteur agricole**

Ce secteur primaire joue un important rôle économique, social et environnemental au Maroc. Il a contribué pour 1,3 point à la croissance réelle du PIB et emploie plus de 4 millions de personnes, soit 39,3% de la population active occupée.

La politique agricole marocaine a été marquée par la mise en œuvre à partir de 2008 du Plan Maroc Vert (PMV) qui vient consacrer la place importante et le rôle primordial du secteur agricole dans le développement économique et social du pays.

Les efforts déployés ont permis d'améliorer la production des diverses filières agricoles grâce notamment au dynamisme des professionnels et au soutien de l'Etat dans le cadre du Fonds de Développement Agricole.

Le PMV repose en particulier sur des approches par terroir et sur le recours aux indications géographiques, afin de mieux valoriser les productions locales. Le Plan Maroc Vert vise à faire de l'agriculture le premier moteur de croissance de l'économie marocaine sur les 15 prochaines années à travers une production agricole supplémentaire estimée entre 6 et 9 milliards d'Euro, la mise en œuvre de 1.000 à 1.500 projets d'investissement et la création de 1,5 million d'emplois. Cette priorité donnée à l'agriculture émane d'une décision royale. En 2015, le budget consacré à l'agriculture et à la pêche maritime s'établit à 950 millions d'Euro (4,1% du budget national). Le budget d'investissement a plus que quadruplé de 2008 à 2015, passant de 150 à 680 millions d'Euro. Il traduit la volonté nationale de développer le secteur en profondeur<sup>17</sup>.

Le PMV, à travers le pilier II a intégré le développement de l'agriculture solidaire au centre de sa vision stratégique dans l'objectif d'assurer la stabilité et l'amélioration du revenu que les catégories les plus vulnérables tirent de l'agriculture, notamment les produits de terroir en tant que principale source d'emploi et de création de revenus.

Par ailleurs, face à la standardisation des produits agroalimentaires, les produits de terroir sont aujourd'hui présentés comme des ressources précieuses qu'il convient de préserver et de mettre en valeur<sup>18</sup>, compte-tenu de l'originalité de ces produits et de la richesse culturelle qui les accompagne.

<sup>18</sup> Loi 25/06, relative aux Signes Distinctifs d'Origine et de Qualité (SDOQ) des produits agricoles et des denrées alimentaires. La loi prévoit trois signes distinctifs particuliers : l'Indication Géographique Protégée (IGP), l'Appellation d'origine Protégée (AOP) et le label agricole (LA).

Notons par ailleurs, que le PMV a contribué dans sa stratégie au développement de la production biologique<sup>19</sup> par : i) la mise en œuvre d'une stratégie de développement (Contrat Programme Bio) ; ii) la mise en place d'un cadre législatif et réglementaire pour la production biologique. Ce marché représente d'énormes potentiels de débouchés à saisir sur les marchés d'exportation, et peut enclencher une réelle dynamique par les opérateurs de la filière biologique, selon le rapport de la Direction du Développement des Filières de Production du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime. Le contrat programme de la filière Bio à l'horizon 2020 prévoit la création de 35.000 emplois permanents ; le développement des exportations pour atteindre 60.000 T à l'horizon 2020 tout en consolidant les acquis du Maroc au niveau des marchés traditionnels et la conquête de nouveaux marchés prometteurs ; et l'accroissement des rentrées en devises, à travers les exportations pour atteindre 800M.MAD à l'horizon 2020.

Ainsi, et sur la base d'orientations fixées au niveau national et de diagnostics régionaux, un nombre important de projets potentiels ont été retenues pour l'élaboration de Plans Agricoles Régionaux. Dans ce cadre, un programme visant en priorité le développement des filières selon les spécificités régionales a été mis en œuvre. On peut citer à titre d'exemple pour la région du Souss-Massa-Draâ: l'huile d'Argan, les dattes, le Safran, les figues de Barbarie (Cactus), les roses de Kelaâ Mgouna, etc.

La filière de l'élevage constitue une composante importante de l'économie agricole du Maroc. Il participe à hauteur de 30% environ à la valeur ajoutée agricole et emploie de l'ordre de 20% de la population rurale active<sup>20</sup>. Il permet de mettre en valeur les parcours peu productifs. Il approvisionne en matières premières certains secteurs agro-industriels (lait, viande, peaux, laine). Parmi les filières importantes, on peut citer la filière de production des fromages par les coopératives gérées par les femmes, liée à l'élevage de caprins, qui a connu un essor depuis 2010, dans la région de Tanger-Tétouan et du Souss-Massa-Draa, initiée par le PMV. Par ailleurs, En aval de la filière, on retrouve 1070 centres de collecte de lait et 82 usines laitières dont le secteur privé représente 70%<sup>21</sup>.

La filière de la pêche contribue pour un peu plus de 2,3% au PIB national et pour la moitié environ des exportations des produits alimentaires. Il emploie près de 450.000 personnes dont 150.000 marins. La production globale moyenne au cours des 5 dernières années s'élève à plus de 900.000 tonnes<sup>22</sup>. La Stratégie HALIEUTIS de développement et de compétitivité du secteur halieutique marocain à l'horizon 2020 a été conçue de manière à répondre aux principes du Développement Durable. Il prévoit la création de 105.000 nouveaux emplois à l'horizon 2020 et envisage de contribuer à hauteur 18,3 % au PIB national. Les projets mis en œuvre consacrent une grande place à la valorisation du travail de la femme dans ce secteur.

Il faut souligner que le mouvement coopératif de femmes a évolué dans le secteur de la pêche depuis 2001 et compte 8 coopératives<sup>23</sup>, dont principalement la conchyliculture développée dans la lagune de Oualidia et à Nador ainsi que le traitement des algues pour extraction de l'agar-agar, utilisé dans le secteur alimentaire et l'industrie cosmétique.

<sup>19</sup> Stratégie de développement de la filière biologique et son impact sur la préservation de l'environnement et le développement durable- MAPM, Direction du Développement des Filières de Production- Octobre 2015

<sup>20</sup> Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime- Les Politiques Agricoles à travers le Monde ; 2015

<sup>21</sup> Site du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime- Présentation de « la filière lait »

<sup>22</sup> Ministère de l'Economie et des Finances, Tableau de bord sectoriel-2015

<sup>23</sup> Ministère de l'Artisanat- Evolution de l'emploi coopératif des femmes par secteur 2011- Mars 2014

D'une manière générale, selon le rapport « Femmes Marocaines et Marché du Travail : Caractéristiques et Evolution » du HCP publié en Décembre 2013, le secteur de « l'agriculture, forêt et pêche » constitue 59,9% de l'emploi féminin en milieu rural. Les femmes actives occupées travaillent essentiellement dans le secteur privé (90,9%), dont plus de la moitié (59,5%) exercent dans des exploitations agricoles. Ainsi, en milieu rural, les femmes sont principalement des aides-familiales (73,6%) ou indépendantes (19,3%). Au Maroc, la part des femmes exerçant des emplois sans rémunération dans le milieu rural constitue 73,8% pour les femmes rurales, dont 73,6% sont des aides familiales, exerçant principalement dans des activités agricoles<sup>24</sup>.

### **c - Le secteur des produits agroalimentaires**

Le secteur des aliments transformés est le deuxième plus grand secteur industriel au Maroc, ce qui représente près de 30% de la production industrielle totale. Chaque année, 17% de la production de ce secteur est exportée. Il y a plus de 2.048 entreprises dans le secteur de l'agroalimentaire. Elles emploient plus de 140000 personnes, ce qui représente environ 23% des emplois offerts par les industries de transformation au Maroc<sup>25</sup> et contribue à 30% du PIB industriel.

Les entreprises de transformation agroalimentaire jouent un rôle de premier plan dans l'ajout de valeur aux denrées agricoles et, dans beaucoup de cas, elles établissent des liens avec les grossistes ou les détaillants pour commercialiser les produits. Les industries agroalimentaires (dont tabac) marocaines représentaient une part de PIB de 4,7% en 2012. Les plus importantes d'entre-elles, appartenant à de grands groupes marocains (Dyana Holding, Holmarcom, Unimer, Koutoubia...) ou étrangers (Danone, Avril, Castel, Bel, Nestlé...) génèrent des chiffres d'affaires annuels qui dépassent les 100M€. Le tissu des IAA marocaines demeure composé de PMI (entreprises de moins de 200 salariés) qui représentent 95% des industries agroalimentaires (IAA.) Mais celles-ci n'assurent qu'un peu moins de la moitié de la production agroalimentaire alors que les 50 plus importantes en assurent près de 55%.

Comme précédemment mentionné, parmi les entreprises gérées par les femmes dans le secteur industriel, 27% sont dans l'agro-industrie<sup>26</sup> (Transformation des céréales, amidonnerie et fabrication d'aliments pour animaux, Industrie des fruits et légumes, Fabrication des farines et gruaux, Fabrication d'huiles de graines, Boulangerie et Pâtisserie)<sup>27</sup>.

Les coopératives gérées par les femmes se sont également distinguées dans la production de produits et denrées alimentaires (dérivés du blé, comme la semoule du couscous et le pain, pâtisserie et gâteaux traditionnels, etc.) on dénombre 170 coopératives réparties sur le territoire national qui comptent plus de 1.760 adhérentes<sup>28</sup>.

Les produits de terroir sont en majorité développés par des coopératives gérées par les femmes, le développement de la filière de l'Aragne compte 274 coopératives dont 7.117 adhérentes,<sup>29</sup> la valorisation des plantes aromatiques et médicinales est développée par 35 coopératives dont 699 adhérentes<sup>30</sup>, etc.

<sup>24</sup> Haut-Commissariat au Plan- Femmes Marocaines et Marché du Travail : Caractéristiques et Evolution- Déc 2013

<sup>25</sup> Ministère de l'Economie et des Finances, Tableau de bord sectoriel-2015

<sup>26</sup> Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique-Statistiques 2013

<sup>27</sup> Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique-Statistiques 2013

<sup>28</sup> Office de Développement des Coopératives- Statistiques 2015

<sup>29</sup> Office de Développement des Coopératives- Statistiques 2015

<sup>30</sup> Office de Développement des Coopératives- Statistiques 2015

Soutenus par le programme « Maroc Taswiq»<sup>31</sup>, dont le premier objectif est la valorisation des produits du terroir, ce programme a mis en place un concept de points de vente exclusivement au profit des coopératives des petits producteurs agricoles marocains. Son réseau de coopératives compte aujourd'hui des milliers d'unités dont les produits sont commercialisés dans des magasins spécialisés, aussi bien au Maroc qu'à l'étranger, mais aussi sur des sites de e-commerce<sup>32</sup>.

#### **d - Le secteur de l'artisanat**

Les objectifs fixés dans le plan stratégique du secteur « Vision 2015 » en matière d'emploi et de développement ont été atteints de manière remarquable. En effet, le secteur est passé de 10,4 milliards de DH en 2007, à 21,8 milliards de DH à fin 2014, soit 91% de l'objectif fixé<sup>33</sup>. Le secteur a créé 63.422 postes d'emplois entre 2007 et 2014, sur les 117.250 que prévoyait la stratégie, principalement dans l'artisanat à fort contenu culturel<sup>34</sup>. Une attention particulière a été accordée aux femmes artisanes avec la création de 68 «Dar sanaâ»<sup>35</sup>. En 2015, le secteur de l'Artisanat employait plus de 13.965 femmes dans 987 coopératives et représentait 43% des coopératives gérées par les femmes<sup>36</sup>.

La nouvelle vision « Stratégie 2020 » cherche à intégrer dans le secteur l'ensemble des métiers de l'artisanat, en particulier les services. Elle prévoit la création de 235.000 emplois additionnels pour un chiffre d'affaires de 46 milliards de Dirhams supplémentaire. La Stratégie 2020 mettra également l'accent sur l'implication accrue des instances régionales, sur l'adhésion plus affirmée des différents départements concernés par des axes transversaux, et sur le renforcement du rôle des différents acteurs institutionnels, à commencer par les Chambres d'artisanat et la Fédération des entreprises d'artisanat (FEA).

#### **e - Le secteur du tourisme**

Le tourisme occupe une place de choix dans la structure économique et financière du pays. Le tourisme contribue largement à la création de richesse et à la diminution du chômage et de la pauvreté avec une demande touristique globale représentant environ 6,5% du PIB. Le secteur est également un excellent pourvoyeur en emplois avec 507.000 emplois directs qui correspondent à près de 5% de l'emploi dans l'ensemble de l'économie<sup>37</sup>.

Le tourisme détient une place importante en tant que source génératrice de devises du Royaume à côté des transferts des marocains résidents à l'étranger. En effet, les recettes générées par les non-résidents ayant séjourné au Maroc se sont situées en 2015 à près de 58,6 milliards de dirhams. Ces recettes en devises représentent près de 18% des exportations des biens et services<sup>38</sup>.

« La Vision 2020 » vise à doter le pays d'une offre touristique solide, diversifiée et équilibrée à même de faire du tourisme l'un des moteurs du développement économique, social et culturel du Maroc. L'Etat a élaboré une stratégie pour la compétitivité du secteur et la professionnalisation des acteurs de la chaîne de valeur touristique par un plan d'appui à l'émergence des acteurs de référence et au développement de réseaux.

---

<sup>31</sup> Initialement « Office du Commerce Extérieur »

<sup>32</sup> Site web « Maroc Taswik »

<sup>33</sup> Rapport d'évaluation préliminaire de la Vision 2015- Ministère de l'Artisanat et de l'Economie sociale et solidaire.

<sup>34</sup> Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire-Rapport d'évaluation de la Stratégie « Vision 2015 »

<sup>35</sup> Dans ces maisons, les femmes rurales peuvent utiliser les outils mis à leur disposition, se former ou tout simplement se regrouper pour travailler ensemble sur une création artisanale.

<sup>36</sup> Office de Développement des Coopératives- Statistiques 2015

<sup>37</sup> Ministère du Tourisme- Chiffres clés-2016

<sup>38</sup> Compte des transactions courantes, Office des Changes-2015

La vision « 2020 » prévoit la création de 7700 nouvelles PME / TPE et a mis en place un dispositif d'appui en faveur des entreprises touristiques. Ce dispositif propose des formations pour professionnaliser les PME/TPE ; assurer l'accès au marché ; faciliter l'accès au financement, adapter la réglementation aux nouvelles réalités du secteur. Le dispositif d'appui est conçu avec l'ANPME appelée dans ce cadre à adapter ses services au secteur du Tourisme par deux programmes : «Moussanada Siyaha<sup>39</sup>» et «Imtiaz Siyaha<sup>40</sup>».

Le ministère du Tourisme a mis en place deux mécanismes d'accompagnement aux entreprises touristiques, à savoir, "Moussanada Siyaha" "Renovotel 3" ainsi qu'un programme pour le développement du tourisme rural dénommé « Qariati ».

Le programme «**Moussanada Siyaha**» doté d'une enveloppe de 420 millions de Dhs à l'horizon 2020, vise à accompagner les PME touristiques en phase de modernisation ou de restructuration, par le biais de subventions qui varient de 60% à 80% du montant global pour l'achat d'expertise technique (prestations, études, consultations ...etc.), et/ou la mise en place de systèmes d'information ou de labellisation. A ce jour, sur le montant total de 420 millions de DH consacré à ce programme, le ministère a engagé 1,91 Millions de dirhams dans l'accompagnement de certaines PME.

- "Renovotel 3", qui est un fonds de financement conjoint avec les banques dédiées à la mise à niveau des établissements d'hébergement touristique classés en finançant les projets d'investissement matériels et immatériels,
- Le **programme QARIATI** prévoit la mise en valeur des territoires touristiques au niveau du monde rural, avec la création de points d'accueil touristique, centres d'information et interprétation, création et reconversion des anciennes bâtisses en nouvelles unités d'hébergement (gîtes, auberges, maisons d'hôtes, stations vertes, Ecoresorts, bivouacs de luxe, etc.) création d'itinéraires dans le patrimoine naturel et la valorisation du savoir-faire local et des produits du terroir.

Ces programmes sont soutenus par des prestataires de services tels que Maroc PME, la Société Marocaine d'Investissements Touristiques (SMIT), la Caisse Centrale de Garantie, le Ministère de l'Economie et des Finances, la Confédération Nationale du Tourisme (CNT), la Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière (FNIH) et les Banques.

Il est à souligner que la chaîne de valeur dans le secteur du Tourisme est constituée de 4 métiers réglementés, à savoir l'hébergement, la distribution de voyages (agences de voyage), le transport touristique routier et le métier de guide de tourisme. Les données sur ces filières se présentent comme suit<sup>41</sup>:

- Le nombre d'agences de voyages agréées au Maroc jusqu'au mois de décembre 2015 est de 1200 agences, y compris succursales.
- Le nombre de guides de tourisme est estimé à 2800 guides, dont approximativement 10% est de sexe féminin.
- Le Ministère de Tourisme ne dispose pas du nombre des entreprises de transport touristique routier, étant donné que l'agrément d'exercice de la profession est délivré par le Ministère de l'équipement, du Transport, et de la logistique.

---

<sup>39</sup> Expertise, assistance technique, conseil, accompagnement, coaching, mise en relation, études, assistance au développement de produits

<sup>40</sup> Soutien des entreprises à fort potentiel de croissance, à travers l'octroi d'une prime à l'investissement matériel et/ou immatériel

<sup>41</sup> Statistiques du Ministère du Tourisme

Parallèlement, plusieurs niches ont vu le jour autour des filières du secteur du Tourisme au Maroc, comme la niche de « bien-être et de santé ». Cette niche a connu une nette progression en 2013 générant 250 Millions de Dollars et attirant 2,2 millions de touristes, selon une étude du Stanford Research Institute<sup>42</sup>-SRI-. Ainsi, le Maroc est placé comme deuxième destination « spa et bien-être » dans la région MENA avec 300 centres qui répondraient aux normes internationales en vigueur. Cette niche prometteuse est dédiée aux tourisms médicaux, de santé, et de bien-être. Une filière de formation aux métiers de la beauté et du bien-être a été créée par l'OFPPT pour accompagner l'évolution de cette niche. On constate un nombre croissant de femmes dans les métiers du SPA /Bien-être<sup>43</sup> malgré l'absence de statistiques.

De manière générale, le Ministère du Tourisme ne dispose pas à ce jour d'informations sur les PME touristiques « gérées par les femmes », que ce soit en termes de volume, de métier ou d'impact de la stratégie nationale. Cependant, il est à noter selon le rapport du Ministère de l'Economie des Finances sur le Budget sensible au genre (2015) que l'intégration de la dimension genre dans les programmes et politiques sur le secteur du Tourisme devrait tenir compte de la facilitation de l'entrepreneuriat féminin dans le tourisme en assurant aux femmes l'accès au crédit, à la terre et à la propriété tout en proposant une formation et des ressources appropriées pour appuyer les entreprises gérées par des femmes.

#### **f- Le secteur des services et du commerce**

Le Ministère du Commerce, de l'Industrie, de l'Investissement et de l'Economie numérique a mis en place le Plan RAWAJ de modernisation du Commerce de proximité et de la Restauration. Le programme a pour objectif d'assurer un niveau de standard qualité, d'hygiène et de sécurité répondant aux attentes et exigences des consommateurs, à améliorer l'attractivité et l'embellissement du point de vente et à développer et renforcer le savoir-faire du commerçant. Plus de 25.780 commerçants ont bénéficié de ce programme, sans spécification de sexe<sup>44</sup>.

Le secteur des services représente la trame de fond pour le développement et la croissance des secteurs primaires et secondaires. Le secteur bancaire, les secteurs des transports et logistiques, le secteur de la distribution, les services de l'éducation et de la formation ainsi que les services d'études et d'ingénierie, de communication et de conseil contribuent à plus de 40% du PIB et emploie approximativement 30% de la population active<sup>45</sup>.

Comme précédemment mentionné, selon l'étude réalisée par l'AFEM, la répartition sectorielle des femmes entrepreneures membres de l'AFEM présente une prépondérance des entreprises gérées par des femmes dans le secteur des services (56%)<sup>46</sup> en particulier dans la Formation, la Communication ou le Consulting - et (21%) dans le Commerce – (petit commerce, café /restauration, boulangerie, habillement, Snacks, etc.) Finalement, le 23% des femmes AFEM participants à l'étude gèrent des entreprises dans le secteur de de l'Industrie -Imprimerie, agroalimentaire, Textile et cuir, etc.

---

<sup>42</sup> Etude sur le Tourisme de Santé à travers le monde du SRI pour le compte du Global SPA & Wellness Summit-GSWS- Résultats présentés en 2014 au Sommet mondial à Marrakech.

<sup>43</sup> Lors du salon International du tourisme de bien être à Agadir en septembre 2015, 10 femmes marocaines chef d'entreprises ont reçu des trophées d'excellence en SPA et Bien être.

<sup>44</sup> Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique-Site Officiel.

<sup>45</sup> Haut-Commissariat au Plan- Budget Economique Exploratoire 2015

<sup>46</sup> Les profils des femmes chefs d'entreprise & le parcours vers l'entrepreneuriat- AFEM-Avril 2015

### **g - Le secteur de l'énergie et de l'environnement**

Le Maroc a pris le tournant de l'énergie propre et lui consacre une stratégie nationale<sup>47</sup> visant à hisser le pays au rang des pays les plus avancés dans ce domaine avec une production électrique sur la base d'énergies renouvelables de 52% d'ici 2030<sup>48</sup>.

Le secteur énergétique représente également un véritable gisement d'emplois. Le potentiel d'emplois que peuvent générer les filières des énergies renouvelables (solaire, éolien, biomasse et hydroélectricité) au Maroc est estimé, selon une étude<sup>49</sup> réalisée par le ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, à plus de 23.000 postes à l'horizon 2020.

Mais le marché de l'énergie au Maroc (en raison des coûts très élevés des investissements) n'est pas accessible directement aux petites entreprises marocaines, ce qui fait que seuls les grands acteurs internationaux peuvent prendre part à des projets d'envergure comme celui d'Ouarzazate. Par exemple, le taux de participation des entreprises marocaines dans le projet de la centrale Nour à Ouarzazate s'élève à 32%, soit plus que l'objectif de 30% fixé. Ces dernières ont toutefois, d'une manière générale, joué un rôle secondaire, fournissant des services ayant trait à la construction, à la mise en service, à l'ingénierie, à l'installation et à la logistique<sup>50</sup>.

Selon le Ministère Délégué chargé de l'Environnement, la protection de l'environnement permettrait de créer 110.000 emplois d'ici 2020. En détail, les énergies renouvelables pourraient générer 13.300 emplois en six ans, les mesures de l'efficacité énergétique, 36.800, la protection des forêts, 50.000, et les politiques d'assainissement de l'eau et la gestion des déchets, 10.000. Ceci pour montrer l'importance que cela représente pour le marché du travail. Et pour répondre à une demande qui va crescendo en termes de compétence, le Maroc a misé sur la formation dans l'objectif de fournir aux entreprises différents profils avec des degrés de qualification variés : des opérateurs, des techniciens, des cadres, des ingénieurs spécialisés dans les métiers des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique.

---

<sup>47</sup> Ministère de l'Énergie, des Mines de l'Eau et de l'Environnement-Stratégie énergétique Nationale Horizon 2030 adoptée en 2009

<sup>48</sup> Ministère de l'Énergie, des Mines de l'Eau et de l'Environnement-Stratégie énergétique Nationale Horizon 2030 adoptée en 2009

<sup>49</sup> Stratégie Nationale de Développement Durable 2015-2020. Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement. Mai 2015

<sup>50</sup> Oxford Business school- Morocco Environment- Economic News 26 Jan 2016

### 3 - 2 Evaluation des secteurs pré-identifiés suivant la grille BIT-GIZ

Comme précédemment mentionné, le processus de pré identification des secteurs à fort potentiel pour le développement des PME/TPE gérées par les femmes s'est basé sur le renseignement de la grille du « Guidelines for Value Chain Selection, Phases 1 à 4 » dans le cadre d'une approche multidimensionnelle des secteurs prenant en compte les dimensions économiques, institutionnelles, sociales et environnementales et a intégré comme dimension principale l'importance des entreprises gérées par les femmes dans le secteur analysé. Les éléments de l'analyse multidimensionnelle ont pris en considération :

- La croissance du secteur, le nombre d'emplois à créer, le type et la qualité des produits pour la dimension économique ;
- Les plans, stratégies, appuis, et programmes pour la dimension institutionnelle ;
- La catégorie des femmes entrepreneures, les types d'entreprises, le milieu, le niveau de compétences, et les conditions de travail décent pour la dimension sociale ;
- Les différents impacts sur l'environnement (ressources, énergie), économie verte, pour la dimension environnementale ;
- L'importance (nombre et/ou pourcentage) des entreprises gérées par les femmes pour la dimension de la parité.

Ci-dessous la matrice de pré identification des secteurs qui offrent des opportunités pour le développement et la croissance des PME/TPE dirigées par des femmes.

**α - Matrice de d'évaluation des secteurs pré-identifiés qui offrent des opportunités pour le développement et la croissance des petites entreprises dirigées par des femmes.**

NB : Toutes les données du tableau sont issues des données référencées dans le texte ci-dessus.

Secteurs	Dimension économique	Dimension institutionnelle	Dimension sociale	Dimension environnementale	Dimension genre/présence des femmes
<b>Secteur de l'industrie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le Plan d'accélération industrielle 2014 - 2020 prévoit :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Création de 500.000 emplois <sup>51</sup></li> <li>- Accroissement de 9 points la part industrielle dans le PIB entre 2014 et 2020 <sup>52</sup></li> <li>- Mise en place de contrats de sous-traitance avec le tissu local par des mesures incitatives du Ministère du Commerce et de l'Industrie aux professionnels <sup>53</sup>.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise en place d'écosystèmes</li> <li>■ outils de soutien afin d'améliorer la compétitivité des PME</li> <li>■ 20 milliards de Dirhams de Fonds de Développement industriel</li> <li>■ Promotion du Partenariats Sud-Sud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Accompagnement de l'informel vers le formel</li> <li>■ Lancement du dispositif d'appui aux TPE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Signature de la charte nationale d'environnement et de développement durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Parmi les femmes entrepreneures, 23%<sup>54</sup> sont dans le secteur industriel <sup>55</sup></li> <li>■ 46,5% des entreprises industrielles gérées par les femmes sont dans les filières de l'habillement, la maille, le cuir et la bonneterie<sup>56</sup>.</li> <li>■ 71% de l'effectif total sont des femmes<sup>57</sup></li> </ul>

<sup>51</sup> Ministère, de l'Industrie du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique-Plan d'accélération industrielle 2014-2020.

<sup>52</sup> Ministère, de l'Industrie du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique-Plan d'accélération industrielle 2014-2020.

<sup>53</sup> Ministère, de l'Industrie du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique-Plan d'accélération industrielle 2014-2020.

<sup>54</sup> Les profils des femmes chefs d'entreprise & le parcours vers l'entreprenariat- AFEM-Avril 2015

<sup>55</sup> Ministère, de l'Industrie du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique- Statistiques 2013

<sup>56</sup> Ministère, de l'Industrie du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique- Statistiques 2013

<sup>57</sup> Oxfam-Etude de la filière de textile au Maroc-2015

Secteurs	Dimension économique	Dimension institutionnelle	Dimension sociale	Dimension environnementale	Dimension genre/présence des femmes
<b>Secteur de l'agriculture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 millions de personnes employés et 1,5 million d'emplois prévus dans les 15 années à venir<sup>58</sup></li> <li>Le secteur contribue à hauteur de 14% au PIB<sup>59</sup> (données de 2013)</li> <li>Diversification des filières agricoles et développement de l'agriculture Bio</li> <li>Les coopératives agricoles contribuent à près de 2% au PIB sans distinction de genre<sup>60</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Maroc Vert (PMV)</li> <li>Fonds de Développement Agricole</li> <li>Appui aux coopératives dans le cadre du PMV à travers le pilier II qui a intégré le développement de l'agriculture solidaire dans l'objectif d'assurer la stabilité et l'amélioration du revenu des coopératives.</li> <li>Appui aux coopératives gérées par les femmes pour le développement des produits Bio et valorisation des produits du terroir dans le cadre du PMV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de l'agriculture solidaire (Pilier II du PMV)</li> <li>Faciliter l'accès des acteurs coopératifs à la sécurité sociale et à la couverture médicale</li> </ul>	<p>Loi N° 39-12:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>contribuer au développement durable ;</li> <li>contribuer à la conservation de l'environnement et la préservation de la biodiversité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le secteur agricole et pêche constitue 59% de l'emploi féminin en milieu rural</li> <li>le secteur privé emploie 90,9% des femmes actives, dont plus de la moitié (59,5%) exercent dans des exploitations agricoles</li> <li>35% des coopératives sont gérées par des femmes (et 14,4%) du total des coopératives au niveau National<sup>61</sup></li> <li>Les femmes chefs d'exploitations agricoles représentent environ 5% du nombre global des exploitations.<sup>62</sup></li> <li>73% des femmes rurales exercent des emplois sans rémunération<sup>63</sup>.</li> </ul>

<sup>58</sup> Site du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime- Présentation de Plan Maroc Vert

<sup>59</sup> Site du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime- Présentation de Plan Maroc Vert

<sup>60</sup> Direction de l'Office de développement des Coopératives. 2015

<sup>61</sup> Ministère de l'Artisanat et de l'économie sociale et solidaire- rapport 2015

<sup>62</sup> Ministère de l'Agriculture et Des Pêches maritimes /DERD-2015

<sup>63</sup> Haut-Commissariat au Plan- Femmes Marocaines et Marché du Travail : Caractéristiques et Evolution- Décembre 2013

Secteurs	Dimension économique	Dimension institutionnelle	Dimension sociale	Dimension environnementale	Dimension genre/présence des femmes
<b>Secteur de la Pêche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>105.000 personnes en plus employées à l'horizon 2020<sup>64</sup></li> <li>18,3 % au PIB national à l'horizon 2020<sup>65</sup></li> </ul>	<p>Plan Halieutis</p> <p>Projet d'éco-certification de la pêche marocaine selon « Marine Stewardship Council »</p>	<p>Appui aux coopératives gérées par les femmes pour le développement de la conchyliculture et le traitement des algues</p>	<p>La Stratégie HALIEUTIS a été conçue de manière à répondre aux principes du Développement Durable.</p>	<p>171 emplois coopératifs</p> <p>8 coopératives gérées par les femmes<sup>66</sup></p> <p>Près de 52000 femmes travaillent dans les entreprises de transformation, commercialisation, ramassage des algues (Estimation de 2004)<sup>67</sup></p>
<b>Secteur des produits agroalimentaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30% du PIB industriel <sup>68</sup></li> <li>23% (140.000 personnes) des emplois offerts dans 2048 entreprises<sup>69</sup></li> <li>17% de la production de ce secteur est exportée<sup>70</sup>.</li> <li>Le secteur est constitué à 95% de PMI (moins de 200 salariés) et qui assure moins de 50% de la production totale.<sup>71</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrats programmes Filières (Arboriculture fruitière, Arganier, Apiculture, Biologique, Aviculture)</li> <li>Stratégie de développement des agropoles</li> <li>Programme « Taswik » et autres plateformes commerciales et de distribution (pour les produits du terroir)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui aux coopératives gérées par les femmes pour le développement des produits du terroir</li> <li>Faciliter l'accès des acteurs coopératifs à la sécurité sociale et à la couverture médicale</li> </ul>	<p>Loi N° 39-12 dont les objectifs sont de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>contribuer au développement durable ;</li> <li>contribuer à la conservation de l'environnement et la préservation de la biodiversité.</li> </ul>	<p>479 Coopératives gérées par les femmes<sup>72</sup> (170 de denrées alimentaires, 274 de l'Argane et 35 des PAM)</p> <p>9.576 emplois coopératifs</p>

<sup>64</sup> Ministère de l'Economie et des Finances, Tableau de bord sectoriel-2015

<sup>65</sup> Ministère de l'Economie et des Finances, Tableau de bord sectoriel-2015

<sup>66</sup> Ministère de l'Artisanat- Evolution de l'emploi coopératif des femmes par secteur 2011 - Mars 2014

<sup>67</sup> Unité Genre et Développement- Conseil Régional de Tourisme Région Guelmim Es Smara-2004

<sup>68</sup> Ministère de l'Economie et des Finances, Tableau de bord sectoriel-2015

<sup>69</sup> Ministère de l'Economie et des Finances, Tableau de bord sectoriel-2015

<sup>70</sup> Ministère de l'Economie et des Finances, Tableau de bord sectoriel-2015

<sup>71</sup> Ministère de l'Economie et des Finances, Tableau de bord sectoriel-2015

<sup>72</sup> Ministère de l'Artisanat et de l'économie sociale et solidaire- rapport 2015

Secteurs	Dimension économique	Dimension institutionnelle	Dimension sociale	Dimension environnementale	Dimension genre/présence des femmes
<b>Secteur de l'artisanat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>13% de croissance annuelle moyenne entre 2007 et 2012<sup>73</sup></li> <li>386700 employés<sup>74</sup></li> <li>l'horizon 2020<sup>75</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer 300 entreprises dont 15 à 20 acteurs de référence</li> <li>- Créer 115.000 emplois additionnels</li> <li>- Doubler le chiffre d'affaires de l'artisanat à fort contenu culturel</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie de développement de l'Economie Sociale et Solidaire</li> <li>Formation et accompagnement des coopératives</li> <li>Plans de développement régionaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui aux coopératives gérées par les femmes artisanes</li> <li>Faciliter l'accès à la sécurité sociale et à la couverture médicale</li> <li>Plan d'action national dédié à l'amélioration des conditions de santé et de sécurité au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Label national pour l'artisanat du Maroc garantissant l'utilisation des procédures respectueuses de l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>987 coopératives gérées par les femmes<sup>76</sup></li> <li>Emploie plus de 13 965 femmes</li> </ul>
<b>Le secteur du tourisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Représente environ 12% du PIB<sup>77</sup></li> <li>507000 emplois directs<sup>78</sup></li> <li>Contribue à hauteur de 18% des recettes des exportations des biens et services<sup>79</sup></li> <li>Les recettes touristiques sont de 140 milliards DH en 2010<sup>80</sup></li> <li>En 2020, Il est prévu 470.000 nouveaux emplois directs soit 1 million d'emplois d'ici 2020<sup>81</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vision 2020</li> <li>Création du Fond Marocain de Développement Touristique (FMDT) pour les territoires les moins développés</li> <li>le soutien spécifique aux PME touristiques ;</li> <li>l'appui aux réseaux de référence sur toute la chaîne de valeur touristique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme « Qariati » pour le développement humain et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eco/ Développement durable<sup>82</sup></li> <li>La « charte marocaine du tourisme responsable (janvier 2016)<sup>83</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absence d'informations</li> </ul>

<sup>73</sup> Office de Développement des coopératives- statistiques 2015

<sup>74</sup> Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire-« Vision 2015 »

<sup>75</sup> Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire-« Vision 2020 »

<sup>76</sup> Office de Développement des coopératives- statistiques 2015

<sup>77</sup> Ministère du Tourisme-Chiffres clés-2016

<sup>78</sup> Ministère du Tourisme-Chiffres clés-2016

<sup>79</sup> Compte des transactions courantes, Office des Changes-2015

<sup>80</sup> Compte des transactions courantes, Office des Changes-2015

<sup>81</sup> Ministère du Tourisme- Chiffres clés-2016

<sup>82</sup> Cette nouvelle stratégie prendra en compte les contraintes hydriques et énergétiques que connaît le Maroc en mettant en place toutes les mesures et initiatives permettant de préserver ses ressources et atouts naturels. Décembre 2010

<sup>83</sup> La charte du Ministère du tourisme s'axe sur quatre volets : la protection de l'environnement et de la biodiversité, la pérennisation de la culture et du patrimoine, la priorisation du développement local et le respect des communautés d'accueil et enfin l'adoption des principes d'équité, d'éthique et de responsabilité sociale. Janvier 2016

Secteurs	Dimension économique	Dimension institutionnelle	Dimension sociale	Dimension environnementale	Dimension genre/présence des femmes
<b>Le secteur des services et du commerce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Plan RAWAJ<sup>84</sup> à l'horizon 2020, a pour objectifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>Accroissement de la VA de 3,6% au lieu de 2,7% enregistré en 2013<sup>85</sup>.</li> <li>Tripler le PIB actuel du commerce</li> <li>Porter la contribution du commerce au PIB national à 15% (contre 11% en 2004) ;</li> <li>Créer plus de 450.000 emplois.</li> <li>Porter la croissance annuelle du secteur à 8%</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan « RAWAJ » à l'horizon 2020</li> <li>Création du « Fonds Rawaj pour le développement et la modernisation du secteur du commerce et de la distribution »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grâce au plan RAWAJ : <ul style="list-style-type: none"> <li>une protection sociale pérenne pour les commerçants,</li> <li>une offre de formation adaptée aux besoins du secteur,</li> <li>une représentation professionnelle forte</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Signature de la charte nationale d'environnement et de développement durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>56%<sup>86</sup> d'entreprises gérées par les femmes</li> <li>membres de l'AFEM</li> </ul>
<b>Le secteur de l'énergie et de l'environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création de 23.000 postes à l'horizon 2025 dans le domaine de l'énergie<sup>87</sup></li> <li>Création de 110.000 emplois d'ici 2020 dans le domaine de l'environnement<sup>88</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie énergétique Nationale Horizon 2030</li> <li>la formation des cadres dans les nouveaux métiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dimension inclusive du développement durable (DD)</li> <li>Mise à disposition des énergies renouvelables pour habitats isolés, dans le milieu rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au cœur du respect de l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absence d'informations</li> </ul>

<sup>84</sup> Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique-Site Officiel

<sup>85</sup> Haut-Commissariat au Plan- Budget Economique Exploratoire 2015

<sup>86</sup> Les profils des femmes chefs d'entreprise & le parcours vers l'entreprenariat- AFEM-Avril 2015

<sup>87</sup> Stratégie Nationale de Développement Durable 2015-2020. Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement. Mai 2015

<sup>88</sup> Stratégie Nationale de Développement Durable 2015-2020. Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement. Mai 2015

## 4 - Sélection des secteurs pour le développement des PME/TPE gérées par les femmes

### 4 - 1 Sélection des secteurs par la CGEM et l'AFEM

L'analyse des secteurs à fort potentiel pour le développement des PME/TPE gérées par les femmes, basée sur la méthodologie « Guidelines for Value Chain Sélection, phases 1 à 4 » a permis de présenter une approche multidimensionnelle des secteurs et à évaluer les dimensions économiques, institutionnelles, sociales et environnementales et genre de chaque secteur.

Les résultats de cette analyse ont été présentés à la CGEM et l'AFEM, qui ont procédé à la sélection des secteurs du textile, du tourisme, de l'artisanat/produits du terroir et le secteur des services comme secteurs à fort potentiel de développement des PME/TPE gérées par les femmes et leur intégration dans les chaînes de valeurs.

Le choix des secteurs a été établi sur la base des éléments présentés dans la matrice d'évaluation ci-dessus. Les représentants de la CGEM ont pris en considération le poids de la présence féminine dans les secteurs, les programmes institutionnels d'appui aux TPE/PME en général ainsi que les stratégies sectorielles spécifiques. Les secteurs sélectionnés se présentent comme suit :

- Le secteur textile : 46,5% des entreprises industrielles gérées par les femmes sont dans le textile dans les filières de l'habillement, la maille, le cuir et la bonneterie, les femmes représentent plus de 90% de la main d'œuvre du secteur textile.
- Le secteur du tourisme: Nonobstant l'absence d'indications statistiques sur la participation des femmes dans le secteur, des entreprises dans les filières de bien-être et de tourisme rural évoluent largement selon les professionnels du secteur, en plus de la volonté gouvernementale de promouvoir les entreprises dirigées par les femmes dans le tourisme. Le secteur du tourisme est pressenti pour promouvoir l'entreprenariat féminin en raison de son intégration aux secteurs de l'artisanat et des produits du terroir.
- Le secteur de l'artisanat et produits du terroir : 1466 coopératives de femmes et emploie plus de 23541 femmes. Ce sont des secteurs qui bénéficient de grands programmes de l'Etat pour une plus grande participation dans l'économie nationale et des leviers de lutte contre la pauvreté.
- Le secteur des services: représente 56% des entreprises dirigées par les femmes, membres de l'AFEM. Ce secteur représente la trame de fonds de tous les autres secteurs et offre des opportunités de croissance pour les femmes entrepreneures.

### 4 -2 Validation des secteurs lors de tables rondes

Les Tables rondes ont regroupé un ensemble de professionnels et de femmes chef d'entreprises des secteurs sélectionnés, des représentants des institutions et des prestataires de services financiers (Caisse Centrale de Garantie) et non financiers (Maroc PME, ANAPEC) ainsi que des représentants de la société civile.

Les discussions et échanges se sont déroulés dans le cadre de trois tables rondes sectorielles dédiées aux secteurs du textile, du tourisme, de l'artisanat et des produits du terroir. Le secteur des services étant un secteur transversal constituant la trame de fond de tous les autres secteurs, les professionnels ont été invités à représenter le secteur dans les trois autres ateliers.

Les éléments de débat liés aux quatre thématiques conformes à l'objectif de l'analyse pour l'identification des secteurs à fort potentiel pour le développement des PME/TPE gérées par les femmes ont été abordés lors de ces ateliers. Il s'agit de :

- L'état des lieux du secteur par rapport à l'objectif du projet

- Les opportunités et obstacles pour une plus grande inclusion et/ performance de la part des entreprises dirigées par des femmes
- Les exigences de la part des acteurs majeurs dans ce secteur et lacunes constatées chez les entreprises dirigées par les femmes
- Les services institutionnels actuellement disponibles autour du secteur

Les travaux des tables rondes ont été conclus par la validation des secteurs sélectionnés, sans toutefois déterminer les besoins spécifiques des grandes entreprises ni les opportunités pour les PE dirigées par les femmes dans les chaînes de valeur.

#### **4 - 3 Réalisation des entretiens avec les entreprises lead des secteurs identifiés**

Dans le but de renforcer les résultats des tables-rondes, une série d'entretiens individuels avec des entreprises lead ont été menés pour dégager leurs besoins spécifiques et les opportunités réelles offertes pour les PE dirigées par des femmes.

Les entretiens se sont déroulés auprès de treize entreprises représentatives des secteurs de l'Artisanat, des produits du terroir, du textile et du Tourisme<sup>89</sup>. Le choix des entreprises s'est fait sur la base de critères relatifs à :

- La taille de l'entreprise (CA et/ou quantités produites/ effectifs d'employés)
- Le positionnement sur le marché (national et/ou international)
- La couverture géographique (nombre de représentations au niveau du territoire national)
- La branche d'activités (mission principale).

---

<sup>89</sup> La liste des entreprises et des questionnaires sont dans l'annexe du rapport.

## 5 - Synthèse des tables rondes sectorielles et des entretiens

La synthèse retrace les conclusions des tables rondes et des entretiens effectués avec les opérateurs dans les quatre secteurs. Elle met l'accent sur les besoins des entreprises lead et les opportunités offertes aux PE dirigées par les femmes dans chaque secteur. Elle fait ressortir les exigences des grandes entreprises pour l'intégration des PE dans les chaînes de valeur et les moyens de les satisfaire, notamment à travers les services institutionnels nécessaires au développement et à la croissance des PE dirigées par les femmes. La synthèse conclut par les recommandations de tous les opérateurs.

**Concernant le secteur des services**, les professionnels qui ont assisté aux tables rondes ont souligné principalement les besoins des PE des autres secteurs et les possibilités d'interventions du secteur des services en termes d'appui, de coaching et de formation. Les professionnels ont par ailleurs exprimé leur disposition à intervenir auprès des PE dans le cadre de contrats programmes avec les prestataires institutionnels, dans le cadre des différentes stratégies sectorielles. Les participantes ont également souligné l'absence d'un programme spécifique de l'Etat dans leurs domaines. Il faut souligner à ce titre, qu'il n'existe aucune information statistique ou données spécifiques sur les services de « communication, coaching, formation, etc. » Ces activités sont souvent classées dans une rubrique « Autres services » dans les données officielles, sans autre spécification.

### 5 - 1 Le secteur du textile

Le secteur textile enregistre une reprise de la croissance et un repositionnement grâce à la nouvelle « Vision pour le textile au Maroc à l'horizon 2025 ». Les participants à la table ronde et les entreprises lead ont confirmé que le textile est un secteur porteur qui a la possibilité de développer son potentiel vers l'Afrique subsaharienne. Cependant, selon les différents opérateurs, le secteur connaît certains problèmes liés à :

- L'accès au marché, à cause de la concurrence de la Chine dans le moyen et bas de gamme et au poids de l'économie informelle ;
- La régulation institutionnelle de la contrefaçon qui n'est pas enrayée par les autorités ;
- L'emploi qui présente une faible attractivité pour les jeunes, notamment les diplômés qui s'orientent vers des secteurs plus porteurs (aéronautique et automobile) dans la région Tanger-Tétouan.
- Le rendement du secteur qui enregistre un faible retour sur investissement.

#### a - L'état des lieux du secteur par rapport à l'objectif du projet

Le secteur présente de réelles opportunités pour les PE dirigées par les femmes qui constituent 71% des effectifs employés dans les processus de fabrication (selon Oxfam)<sup>90</sup> ou de 85% selon les professionnels du secteur consultés pour ce rapport. En effet, parmi les éléments déterminants pour le choix de ce secteur pour les femmes, les opérateurs ont cité la tradition et les coutumes, le goût de la mode et le souci des détails, la facilité de gestion car la majorité des employés sont des femmes et peuvent avoir accès à une formation de courte durée.

Dans ce secteur, les entreprises lead se focalisent de plus en plus sur le développement de leur part de marché et la conception de nouveaux modèles. Elles procèdent systématiquement à l'identification des filières et à la mise en place de chaînes de valeurs pour externaliser certaines activités. Parmi les filières identifiées, les entreprises lead ont mentionné :

<sup>90</sup> Pourcentage estimatif présenté par les professionnels du secteur lors des tables rondes et des entretiens - octobre-décembre 2016 - Selon « l'Etude de la filière de textile au Maroc » réalisée par Oxfam en 2015, le pourcentage des femmes actives dans le secteur textile s'élève à 71% de l'effectif total.

- Design/conception ;
- Impression des tissus ;
- Coupe ;
- Piquage ;
- Délavage ;
- Teinture ;
- Sérigraphie ;
- Broderie industrielle ;
- Perlage ;
- Passementerie ;
- Distribution des Fournitures et accessoires métalliques et plastiques, emballage ;
- Impression de supports de communication ;
- Agencement des boutiques ;
- Transport.

Selon les opérateurs, le secteur du textile peut faciliter la transition des femmes du statut d'employée à celui de chef d'entreprises, notamment pour les plus expérimentées d'entre elles, d'autant que l'investissement de départ reste abordable.

#### ***b - Opportunités et obstacles pour une plus grande inclusion et/ performance de la part des PME/TPE dirigées par des femmes***

Tous les opérateurs s'accordent à dire que le textile demeure un secteur non saturé où manque des entreprises dans certaines filières (sérigraphie, broderie).

D'une manière générale, l'identification de la chaîne de valeur permet également aux entreprises d'éviter l'augmentation des effectifs et d'améliorer les bénéfices par la sous-traitance. Les entreprises lead ne sous-traitent qu'une partie des activités de la chaîne de valeur, principalement au niveau de la production (coupe et piquage) par de multiples canaux, mais les plus communs sont :

- Les relations ou connaissance ;
- Le porte à porte car les PE viennent offrir leur services directement aux grandes entreprises;
- Le réseau de fournisseurs/clients et à travers l'AMITH ;
- La prospection personnelle lors des foires et des salons.

Pour une plus grande participation ou une meilleure performance des PE gérées par des femmes dans le secteur en général, les entreprises lead suggèrent que les PE ont des chances de se développer dans les activités de :

- Design et conception de modèles et d'articles d'habillement moderne à 100% marocain ;
- Innovation et création de tissus, broderie et sérigraphie (motifs, traitements, mode, tendance, etc.) ;
- Distribution de matières premières, équipements, accessoires ;
- Agencement des boutiques de distribution et commerce ;
- Expertises, conseils pour l'organisation de la production, les conformités sociales, coaching, audits etc.

Mais, les PE gérées par les femmes restent confrontées à plusieurs types d'obstacles qui freinent leur intégration dans les chaînes de valeur. Les plus mentionnés lors des tables

rondes et entretiens ont été :

- **Activité informelle** : la majorité des PE sont informelles et freinent leur accès au marché et aux autres filières/niches, sachant que normalement les grandes entreprises doivent travailler avec les structures formelles, mais ce n'est pas toujours le cas et ceci n'encourage pas à la formalisation pour certaines PE.
- **Financement** : difficulté d'accès au financement pour l'investissement et/ou le fonds de roulement, méconnaissance des dispositifs d'appui (CCG) aussi bien par les FCE que par les banquiers, difficultés d'hypothèques, dépendance de la famille pour l'obtention de crédits.
- **Emploi** : main d'œuvre peu qualifiée et une faible technicité de la main d'œuvre formée; des Centres de Formation non adaptés aux besoins du secteur ; des qualifications de cadres supérieurs et non de techniciens ; difficulté à manager des employés hommes ;
- **Compétences** : Manque de compétences managériales (souvent basé sous une approche autoritaire) ; Manque de connaissance de la législation ; problème avec les conditions de travail ; respect des délais, respect de la propriété (modèles, motifs et sigles) ;
- **Culture et coutumes** : les femmes sont dépendantes des garanties familiales pour l'obtention de crédit dans certaines régions ou petites villes. Elles sont aussi appelées à se présenter accompagnées de leur mari, père ou frère pour l'obtention de documents administratifs, etc. Les femmes doivent travailler plus longuement et de manière plus dure pour démontrer leurs performances et assurer la réussite de leur entreprise (elles n'ont pas le droit à l'erreur). Elles doivent également faire preuve de génie pour la conciliation entre la vie de famille où leurs tâches sont toujours aussi importantes et le travail.
- **Saisonnalité du secteur** qui impacte la gestion du personnel et la gestion financière des entreprises, notamment celles qui sont gérées par les femmes, étant donné qu'elles n'ont pas systématiquement de connaissance ou les capacités pour accéder à des services financiers leur permettant de payer leur charges à l'avance (salaires, électricité, consommables, etc.) en attendant le règlement des clients.
- **Prospection et accès au marché**, les PE se concentrent sur la production plutôt que sur la prospection de nouveaux clients et la diversification de leurs activités. Elles n'ont pas le réflexe d'aller chercher de nouveaux marchés dans les Salons et foires professionnelles.

### **c - Exigences de la part des acteurs majeurs dans ce secteur et lacunes constatées chez les PE dirigées par les femmes**

Les critères d'intégration des PE dans les chaînes de valeur et les modalités de fonctionnement avec les entreprises lead correspondent en partie à la levée des obstacles sus mentionnés. Parmi ces critères, les opérateurs ont indiqué :

- La structure formelle pour la traçabilité du processus de production ;
- Les capacités financières pour lever la contrainte du règlement à la livraison alors que les entreprises lead sont pour la plus part réglées à terme ;
- La gestion (capacités de management, gestion du personnel et travail décent, etc.), notamment, la Conformité sociale exigée et auditée par les donneurs d'ordre internationaux (hygiène et sécurité, conditions de travail, Caisse Nationale de la Sécurité Sociale, CNSS, etc.), les PE devraient par ailleurs avoir les capacités de planification de la production pour pouvoir respecter les délais ;
- La qualité, la majorité des Entreprises Leader assure le contrôle qualité dans les PE en interne. Les techniciens de l'Entreprise leader assistent les PE pour veiller à la qualité ;
- La quantité, les PE doivent produire selon leurs capacités ;
- Les échéances et les délais sont très importants dans le secteur de l'habillement, les PE se doivent de les respecter, d'autant qu'elles ont plus de flexibilité que les plus grandes sur le plan des horaires du travail.

- La proximité, car il y a une supervision quasi systématique lors de la fabrication, ainsi que pour les modes de livraison et d'approvisionnement.

#### **d - Services actuellement disponible autour du secteur (Prestataires institutionnels)**

Parmi les principaux prestataires institutionnels de services aux entreprises dans le secteur, les opérateurs ont indiqué les services de l'Etat :

- **Maroc Export** pour la participation aux salons et foires internationales et la mise en relation avec les entreprises internationales ;
- **Maroc PME**, pour les PME, à travers la signature de conventions pour le retour sur investissement dans le programme « **Imtiaz** », le programme « Moussanada » pour l'assistance technique et les TIC, le programme « INMAA » pour la mise à niveau industrielle, y compris l'identification des chaînes de valeur et l'accompagnement des PME pour la transformation opérationnelle ;
- **Maroc PME** pour les TPE, à travers le programme « **Tahfiz** » d'assistance technique et le programme « **Istitmar** » pour l'investissement ;
- Le Ministère du Commerce, de l'Industrie, de l'Investissement et de l'Economie numérique pour le ciblage et l'intégration des TPE dans les écosystèmes mis en place.

Ainsi que les associations professionnelles qui jouent également un rôle très important :

- la CEGM pour les actions communes de services ;
- l'AMITH, pour les appuis institutionnels globalement ;
- l'AFEM, Formations groupées et accompagnement ;
- l'Association des femmes Mentor, Mentoring et parrainage des TPE.

Toutefois, les opérateurs ont souligné un manque de mécanismes de soutien des banques et un manque d'encouragement pour la création et le développement des PE dirigées par les femmes.

## **5 - 2 Le secteur du tourisme**

Le secteur du tourisme est considéré parmi les moteurs de croissance de l'économie au Maroc. Il encourage le développement des PME/TPE et a mis en place un dispositif d'appui en faveur des entreprises touristiques. Les chiffres démontrent qu'il s'agit d'un secteur performant, avec des investissements publics et privés d'importance. Les entreprises touristiques sont pourvoyeurs d'emplois et demandeurs de partenariats avec des entreprises locales.

#### **a - L'état des lieux du secteur par rapport à l'objectif du projet**

Les opérateurs ont confirmé la sélection du secteur du tourisme pour le développement des PME/TPE dirigées par les femmes. Celles-ci disposent de la capacité d'apporter de nouveaux éléments de différenciation par rapport à la compétition et proposent des solutions nouvelles car le marché demande de nouveaux besoins en permanente évolution. Les femmes ont en particulier cette propension à mettre en exergue les particularités culturelles et identitaires en valorisant le capital immatériel, source de développement durable et de croissance du secteur touristique.

Les analyses pour l'identification des filières ont été effectuées par les opérateurs et sont classés en deux catégories :

- Les filières en amont qui sont relatives à :
  - la commercialisation ;
  - la réservation ;

- le transport ;
- Les filières du cœur de métier et qui représentent plusieurs activités comme suit :
  - Les services de ménages et d'entretien : Ménage et nettoyage des Chambres, entretien des locaux communs, service de lingerie/blanchisserie ;
  - Les services de gardiennage et de jardinage : Entretien des jardins et des espaces verts, services de sécurité ;
  - Les services de décoration : Art de la table, décoration florale, nappes et serviettes brodées, vaisselle traditionnelle ;
  - La fourniture des tenues professionnelles : Uniformes et code vestimentaire ;
  - La fourniture et la maintenance de matériel et Equipement sportif ;
  - Location de voitures de prestige ;
  - Les services de bien-être : SPA, Hammam, et soins du corps ;
  - La fourniture de produits du terroir : Huile d'argan, huile d'olive, semoule bio, gâteaux traditionnels, fromages bio ;
  - La fourniture de produits d'accueil : Shampoings, savons, crèmes à base d'huile d'argan, de l'huile de figue de barbarie ;
  - Les services de technologie et logiciels informatiques ;
  - Services liés à la gestion interne : Communication, recrutement, formation et gestion des réseaux sociaux.

Selon les opérateurs, la plupart des PE dirigées par les femmes dans ces chaînes de valeur se situent dans les services liés à la gestion interne de l'établissement, et dans la fourniture des produits du terroir.

#### **b - Opportunités et obstacles pour une plus grande inclusion et/ performance de la part des PME/TPE dirigées par des femmes**

De manière générale, le développement des PE gérées par des femmes dans le secteur en général et dans les entreprises lead en particulier, peut être réalisé dans toute la chaîne de l'innovation basée sur la culture, l'histoire et la tradition, en particulier les filières de santé et le bien-être, la gastronomie et la communication.

Aussi, les PE dirigées par les femmes ont des chances de se développer et d'avoir une plus grande participation et une meilleure performance dans toutes les prestations identifiées par les entreprises lead. On souligne cependant certaines particularités pour le tourisme rural et local, où les PE de femmes pourraient ainsi se développer dans les prestations suivantes :

- Guides d'expérience touristiques par la création d'ateliers thématiques de gastronomie, broderie, tissage, céramique (valable aussi pour les dirigeants des Riads);
- La production des produits finis, sachant que les femmes se trouvent souvent en amont de la production ou au mieux fabriquent du produit semi fini.
- La production d'éléments de packaging (couffins, passementerie, etc.) par des matériaux locaux bio ;
- La modernisation de l'habit traditionnel ;
- La création des restaurants/snacks et vente des produits locaux, etc. sur les plages pour les périodes estivales, sur des sites historiques, dans des places fortes de certaines villes, etc. ;
- les filières de tourisme « niche » à forte valeur ajoutée : santé bien-être, loisirs et sports (tourisme d'aventure, tourisme actif) et services d'offre complémentaire au tourisme de familles.

Parmi les modalités d'intégration des PE de femmes dans les chaînes de valeur sectorielles et inter sectorielles, certains opérateurs ont mentionné la possibilité de promouvoir la participation des microentreprises et des coopératives dans leurs appels d'offres à travers des mécanismes d'accompagnement et de renforcement des capacités de ces entreprises. Cette approche peut faire même partie des actions développées dans le cadre de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Pour les autres opérateurs, ce sont les connaissances et les réseaux qui priment. De manière générale les meilleurs canaux d'intégration des PE dans les CdV restent les TIC et les associations locales.

Par ailleurs, selon les opérateurs, le secteur du tourisme doit être intégré dans un écosystème inclusif et intégré qui permet de créer une économie territoriale et locale circulaire en mutualisant les filières des autres secteurs pour valoriser les produits/activités des femmes et créer de la valeur ajoutée. C'est ainsi qu'aujourd'hui, le tourisme est lié systématiquement à l'Artisanat et l'agriculture, voire le textile, en passant inévitablement par les nouvelles technologies et l'environnement.

Mais, les femmes affrontent des contraintes à l'intégration et au développement de leurs activités dans le secteur du tourisme, qui relèvent de l'ordre :

- Culturel, les femmes n'osent pas entreprendre face au machisme résistant au développement d'activités féminines, surtout dans le rural.
- Educationnel par une instruction limitée en matière de culture générale, d'histoire et d'art, voire d'alphabétisation.
- Financier pour la création d'activités de transport de prestige, d'entreprises de blanchisserie, etc. qui nécessitent des investissements importants.
- D'absence de motivation de la part des institutions qui ne focalisent pas certains programmes sur les femmes et ne promeuvent pas leurs savoir-faire.
- De la discrimination par rapport au foncier et à l'accès aux terres domaniales.

#### **c - Exigences de la part des acteurs majeurs dans ce secteur et lacunes constatées chez PE dirigées par les femmes**

Pour accéder aux opportunités /niche en tant que fournisseur, prestataire d'un service, les PE dirigées par les femmes devraient répondre en particulier aux aspects de :

- Technicité, savoir-faire et savoir-être ;
- Compétences managériales et gestion offrant des garanties sociales et structures formalisées ;
- Originalité et authenticité des produits liés à une histoire et une forme d'art ;
- Qualité de services sur les randonnées et circuits spécifiques ;
- Gastronomie très saine et authentique labellisée ;
- Hygiène et propreté sous certification et application des normes de sécurité ;
- Préservation de l'environnement, charte d'éthique et charte géo touristique.

#### **d - Services actuellement disponible autour du secteur (Prestataires institutionnels)**

Parmi les prestataires de services institutionnels du secteur, les entreprises lead ont travaillé directement ou indirectement avec :

- L'**OFPPPT** pour la formation ;
- **Maroc PME** pour l'accompagnement ;
- Le **Ministère du Commerce et de l'industrie de l'investissement et de l'économie numérique** dans le cadre des programmes sectoriels ;

- **Office du Tourisme ;**
- **Centres Régionaux du tourisme ;**
- **L'Agence de Développement Agricole.**

Mais ces services demeurent, selon certains opérateurs, insuffisants par rapport aux besoins des coopératives et des PE dirigées par les femmes, d'autant plus que le suivi n'est pas assuré et les interventions sont très ponctuelles. Par ailleurs, selon les autres, les intervenants tels que le CNT et la FNIH sont quasi inexistantes pour le développement des nouvelles créations.

Cependant, les associations locales ou des associations de femmes (ESPOD, AFEM) offrent des programmes de proximité, souvent sous une approche plus sociale, mais les services offerts sont altérés par l'absence d'orientation et d'information par rapport aux opportunités du secteur et le manque d'appui financier à ces associations.

Par ailleurs, tous les opérateurs appellent des interventions plus profondes et généralisées des institutionnels sur les différents services d'appui aux entreprises en vue de :

- Soutenir la création des entreprises touristiques et mobiliser les femmes dans le cadre des programmes tels que « Qariati » et Madinati » ;
- Développer de nouveaux produits, management, compétitivité touristique, normalisation, accès au marché, création de produits touristiques dans le cadre des programmes «Moussanada Siyaha<sup>91</sup> » et « Imtiaz Siyaha<sup>92</sup> » ;
- Créer des partenariats intersectoriels (entre la Maison de l'artisan et les agences touristiques) pour visiter les sites de production et valoriser les femmes, tout en augmentant la part des ventes/séjour directement chez les coopératives ;
- Introduire le E learning (histoire, culture générale, etc.) adapté au monde rural ;
- Généraliser les TIC pour les femmes, notamment celles résidant dans le rural ;
- Coacher les femmes et les motiver au développement de leurs coopératives/entreprises et à l'ouverture vers le national et l'international.

Les opérateurs ont également souligné l'importance de l'information et de la communication pour informer les femmes des services existants et des opportunités de mise en réseau et de partenariat. Ils ont suggéré pour ce faire :

- Des visites one to one au niveau des régions reculées à destination de toute la population, aussi bien les femmes que les hommes ;
- L'introduction des PE/coopératives dans les Foires et expositions ;
- L'organisation des showroom spécifiques aux produits/prestations des femmes dans les grands salons professionnels ;
- Des expositions permanentes dans les chambres de commerce, les mairies, les CRT, etc. ;
- Le développement des réseaux entre Entreprises Lead et sous-traitants.

---

<sup>91</sup> Expertise, assistance technique, conseil, accompagnement, coaching, mise en relation, études, assistance au développement de produits

<sup>92</sup> Soutien des entreprises à fort potentiel de croissance, à travers l'octroi d'une prime à l'investissement matériel et/ou immatériel

### 5 - 3 Le secteur de l'artisanat/produits du terroir

Le secteur de l'Artisanat a enregistré une importante évolution au cours de la dernière décennie, et il présente aujourd'hui une grande tradition productive et revêt une importance considérable en ce qui concerne la création d'emploi et de revenus au niveau national.

De même, le secteur de l'Agro-industrie représente une activité à fort potentiel au Maroc et connaît une croissance importante grâce au Programme Maroc Plan vert.

#### a - L'état des lieux du secteur par rapport à l'objectif du projet

Le choix des deux secteurs, selon les opérateurs est justifié par sa vocation féminine traditionnelle et par la maîtrise et la valorisation des savoir-faire consacrés par les femmes qui permet le développement de l'artisanat et des produits du terroir. Il s'agit de certains métiers spécifiques aux femmes comme la broderie, le tissage des tapis ou l'argan qui représentent un héritage culturel et ancestral qui se transmet de génération en génération. Les femmes dans ces métiers sont très performantes et participent à la promotion des régions et des produits.

Parmi les éléments déterminants pour le choix des deux secteurs, les opérateurs ont évoqué la structuration et la valorisation du travail réalisé par les femmes auparavant à domicile en tant qu'activité ancestrale partagée par toute la communauté, et ont souligné que la majorité des métiers de l'artisanat et des produits du terroir constituent la seule source de revenus pour les femmes mais également un moyen de développement social et de socialisation grâce aux formes coopératives.

Pour les deux secteurs, les opérateurs ont souligné que les coopératives de femmes se trouvent de manière générale en amont des chaînes de valeur et demeurent peu présentes dans les étapes à forte valeur ajoutée.

Il faut souligner que les grandes entreprises/coopératives opèrent souvent dans les deux secteurs de manière indifférenciée. Elles travaillent principalement avec les petites coopératives qui présentent les mêmes caractéristiques structurelles. Aussi, l'analyse pour l'identification de la chaîne de valeur diffère selon la forme et l'objet des entreprises. Concernant les grandes coopératives de Tissage/Tapis, la chaîne de valeur se présente comme suit :

- Acquisition de la laine, au moment de la tonde, ou achat de la laine dans les souks hebdomadaires ;
- Préparation de la laine : lavage, brossage et filage ;
- Cueillette des plantes tinctoriales ;
- Teinture des fils en laine ;
- Nouage et tissage du tapis ;
- Exposition dans les locaux de la coopérative ;
- Participation aux foires et expositions ;
- Commercialisation au niveau national et international.

Concernant les grandes entreprises, la diversité des articles fabriqués et des produits transformés et vendus présentent des produits issus de différentes filières :

- Epicerie fine et gourmets
  - Safran
  - Argan
  - huile d'olive

- Design de meubles décoratifs
  - Bois
  - Métal
  - Tapisserie de luxe
  - Fer forgé
  - Dinanderie
  - Poterie

Concernant les entreprises dédiées aux produits du terroir, la chaîne de valeur identifiée a fait ressortir les filières qui suivent :

- L'huile de l'arganier, de cactus, de sésame en amont de la chaîne de production ;
- La préparation de la semoule à partir du concassage et de trituration du blé et des autres céréales ;
- La collecte des amandes, et autres oléagineux, en amont pour la préparation de fruits secs ;
- L'emballage des argiles ;
- Mise en bouteille de l'eau de fleurs d'orangers et eau de roses ;
- Safran, Oignons et ails séchés

Mais généralement, la plupart des PE dirigées par les femmes ont des chances de se développer au niveau du produit semi fini et fini. Elles produisent les produits du terroir et les transforment par séchage, macérage et concassage. Cependant, les coopératives sont rarement dans la commercialisation directe.

Les analyses pour l'identification des chaînes de valeurs ont été réalisées à travers :

- Maroc PME pour les Sociétés ;
- Ministère de l'Artisanat pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire ;
- Etudes de terrain en interne pour les coopératives ;
- L'appui des régions pour les associations pour la détermination des produits de terroir centrés sur la femme.

#### ***b - Opportunités et obstacles pour une plus grande inclusion et/ performance de la part des PME/TPE dirigées par des femmes***

Les opportunités d'affaires à renforcer pour les deux secteurs résident dans les filières de transformation des produits de base, la mise en place de structures de commercialisation dirigées par les femmes et la valorisation des produits. (Favoriser des structures de femmes pour la commercialisation et contrer l'intermédiation des hommes qui désavantagent la VA pour les femmes).

Les filières de transformation représentent de vraies opportunités pour les femmes, à ce jour, plusieurs produits sont exportés à l'état brut et transformés en dehors du Maroc. Il est très important de développer des partenariats pour davantage de synergie et de complémentarité pour le développement de la valeur ajoutée localement.

Concernant les sous-secteurs ou filières les plus performants pour le développement des coopératives des femmes artisanales, les opérateurs suggèrent :

- L'approvisionnement, la fourniture de matières premières de qualité.
- L'innovation dans la transformation, Design, produits nobles.
- La commercialisation, les PE/coopératives devraient être libérées du joug des intermédiaires et promouvoir les produits auprès des opérateurs du Tourisme et des grandes surfaces de distribution.

- La production et la fourniture des plantes tinctoriales, vu le manque ressenti, notamment à cause de la sécheresse.

Parallèlement, les PE de produits de terroir dirigées par les femmes, pourraient avoir une plus grande participation ou une meilleure performance par la création et l'innovation des produits, tels que :

- Elargissement de la gamme des produits : intégration d'autres produits aromatiques et d'autres huiles parmi les 1000 produits répertoriés qui présentent une demande très importante au niveau national et international.
- Production des produits d'hygiène et de cosmétique : huiles et crèmes corporelles et le savon traité aux plantes aromatiques pour les hôtels et les maisons d'hôtes.
- Fabrication de produits d'artisanat moderne (tapis) pour la grande distribution
- Production de packaging personnalisé : les couffins en raphia, les coffrets cadeaux d'artisanat d'art, le fer forgé, les passementeries pour les cadeaux packs pour mariages ou autres événements.
- Production de bijoux et éléments de l'art décoratif.

Ces dernières filières intègrent systématiquement le secteur de l'artisanat pour la valorisation des produits du terroir. Les deux secteurs intégrés proposent au secteur touristique des produits à haute valeur ajoutée, comme les produits de cosmétique et l'hygiène corporelle aux hôtels et aux SPA, des produits alimentaires Bio et originaux ainsi que des équipements.

Pour intégrer les PE gérées par les femmes dans la chaîne de valeur, les entreprises lead ont fait appel à certains canaux, tels que :

- Les associations locales professionnelles ;
- Les connaissances et le réseau des familles au niveau des régions ;
- La Fédération des entreprises de l'Artisanat (CGEM) et l'AFEM ;
- L'approche personnelle lors de l'identification des produits et des coopératives.

Mais les PE dirigées par les femmes en général restent confrontées à des obstacles qui freinent leur intégration dans les chaînes de valeur et dans d'autres filières plus performantes. Parmi ces obstacles, les opérateurs ont souligné :

- Le manque de savoir-faire dans les domaines de la transformation, du packaging et des services qui pourraient les former, les appuyer et les accompagner ;
- Le manque d'informations sur l'importance du marché interne et international et de la connexion avec les entreprises lead du secteur ;
- La Non-conformité à la réglementation car les femmes par ignorance n'ont pas les connaissances nécessaires pour s'y conformer ;
- La qualité et la quantité qui restent en deçà des besoins car chaque coopérative travaille seule, alors que le manque de produits persiste ;
- Les raisons institutionnelles relatives à l'exploitation des terres domaniales qui désavantagent les femmes ;
- La difficulté d'accès aux services des prestataires institutionnels (programmes de l'Etat et l'accès au financement) ;
- Le poids des traditions et de la culture qui confine les femmes en général dans des rôles et des activités limités.

### **c - Exigences de la part des acteurs majeurs dans ce secteur et lacunes constatées chez PE dirigées par les femmes**

Les opérateurs des deux secteurs sont unanimes sur les exigences qui doivent être respectées par les entreprises dirigées par les femmes, avec une idée phare sur la motivation des femmes pour l'augmentation de la valeur des produits. Ces exigences concernent :

- La formalisation des coopératives en groupements agrégateurs organisés pour mutualiser la production ;
- La certification et la normalisation dans le respect des procédures pour répondre aux critères de qualité et la conformité avec la réglementation des pays de destination ;
- La Gestion interne par des mises à niveau globales, y compris l'alphabétisation et l'instruction générale ;
- L'innovation et la création de produits semi finis et finis ;
- L'engagement au sens entrepreneurial et constance de la qualité et de la quantité ;
- La complémentarité pour instaurer des relations de valorisation des métiers intellectuels (concepteurs, designers) et manuels (les femmes productrices).

### **d - Services actuellement disponible autour du secteur (Prestataires institutionnels)**

Parmi les prestataires de services du secteur ayant participé à la table ronde, des représentants institutionnels d'appui à l'entreprenariat et aux coopératives (Maroc PME, ODCO, Ministère de l'Artisanat, Maroc Taswik), de même que les représentants de CCG dont les services et les programmes ne sont pas connus par les participantes. A noter également que les FCE ont souligné l'absence de structures permettant d'orienter les femmes envers ces services.

Par ailleurs, certains opérateurs ont bénéficié des services institutionnels pour : i) la participation aux Foires, expositions nationales et internationales ; ii) la formation sur l'accès au marché, national et international ; iii) la formation sur la Réglementation des pays destinataires, les transports internationaux et assurances ; iv) les dispositifs réglementaires et les modalités d'export, auprès des différents prestataires de services, dont :

- La Maison de l'artisan ;
- Le Ministère de l'agriculture à travers ses offices ;
- L'ONSA ;
- L'Etablissement autonome de coordination et de contrôle des exportations ;
- Maroc Export ;
- Direction des Douanes ;
- INDH (équipement) ;
- Entraide Nationale (équipement et accompagnement social des femmes rurales) ;
- ODCO au niveau de la création des coopératives ;
- Maroc PME ;
- Ministère de l'Artisanat ;
- OFPPT ;
- ANAPEC.

Concernant les principaux services offerts par ces prestataires aujourd'hui aux PE dirigées par les femmes, les opérateurs considèrent que les prestataires institutionnels travaillent davantage sur l'environnement du secteur que sur le développement des PE/coopératives dirigées par les femmes. Ils soulignent la nécessité d'une politique volontaire de développement des PE/coopératives dirigées par les femmes, qui peut être traduite par :

- La création des plateformes internationales (EU, USA, etc.) de distribution/commercialisation agrégatives des produits de l'artisanat gérées directement par la Maison de l'Artisan et financées par le budget réservé aux expositions internationales.
- La motivation des acheteurs à visiter directement les coopératives.
- La baisse des frais de transport des produits vers l'étranger.
- La Formation des femmes en gestion, et en techniques de production ;
- La facilitation de l'accès au financement et au foncier.
- Les campagnes de sensibilisation pour la reconnaissance du rôle de la femme dans le développement social et économique.

Concernant la mise en relation de partenariats entre les coopératives de femmes et les entreprises lead, ces derniers suggèrent que les prestataires de services pourraient :

- Mettre en place des plateformes d'exposition spécifiques aux secteurs et aux produits des femmes dans les abords des villes chef-lieu des régions ;
- Elaborer une base de données en temps réel par type de produit et par localité dans les chambres de commerce, d'agriculture et d'artisanat et les mettre à disposition des grandes entreprises et des femmes gérantes des coopératives et des TPE ;
- Vulgariser les formations sur l'utilisation des TIC et la téléphonie ;
- Former des spécialistes en gestion de l'information pour accompagner la mise en œuvre de ces prestations.

Parmi les moyens de communication que les prestataires de services doivent déployer pour approcher les femmes et les informer des services existants, les entreprises lead ont recommandé de :

- Multiplier les visites des services de l'Etat vers les sites importants où se trouvent les coopératives des femmes pour les informer et les accompagner ;
- Encourager la création des réseaux et des relais associatifs par des appuis financiers de l'Etat ;
- Soutenir l'intégration des femmes dans les chambres de l'artisanat, dans les organisations professionnelles, et les représentations consulaires locales et inscrire ces structures dans une approche économique plutôt que politique.
- Mettre en place des caravanes d'information au niveau local lors des souks hebdomadaires et pendant les festivals et Moussems.
- Former les femmes sur les modalités de recherche et d'accès à l'information et les encadrer.
- Impliquer les médias radio et télévision pour un partage d'informations généralisé.

Enfin, en vue de combler l'insuffisance des services de l'Etat, les opérateurs ont souligné l'importance des associations au niveau local qui accompagnent les unités de production formelles et informelles, principalement dans le rural. Ces associations travaillent souvent dans le cadre de programmes sociaux pour la promotion des AGR. Le travail des associations ne se base pas sur une approche économique mais plutôt sociale. L'absence d'information ne leur permet pas d'orienter et informer les PE/coopératives sur les services et opportunités existantes. Pour les Associations plus importantes, le manque de moyens financiers demeure un facteur limitatif de leurs interventions.

## 6 - Conclusions et Recommandations

Les recommandations de ce rapport s'inscrivent dans le cadre de l'examen des résultats de l'analyse pour l'identification des secteurs à fort potentiel pour le développement des PME/TPE gérées par les femmes, des résultats des tables rondes avec les professionnels des secteurs retenus et l'analyse des questionnaires informés par les entreprises lead des différents secteurs. Elles visent les prestataires de services financiers et non-financiers, les fédérations professionnelles (CGEM, AFEM, etc.), les entrepreneurs du secteur privé ainsi que les ONG féminines pour promouvoir une forte inclusion des PE gérées par les femmes dans les chaînes de valeur des secteurs sélectionnés, en mettant en exergue des mesures concrètes qui sous-tendent quatre leviers sur lesquels les acteurs se doivent d'agir :

- Repenser l'approche sectorielle du développement des chaînes de valeur et l'accès des PME/TPE gérées par les femmes ;
- Favoriser les opportunités et freiner les obstacles pour une plus grande inclusion et/ou performance de la part des PME/TPE dirigées par des femmes ;
- Répondre aux exigences des acteurs majeurs des secteurs identifiés et redresser les lacunes constatées chez les PE dirigées par les femmes ;
- Mobiliser les Prestataires institutionnels et activer les services disponibles autour des PME/TPE gérées par les femmes.

### 6 - 1 Levier 1- Repenser l'approche sectorielle pour l'accès et le développement des PME/TPE gérées par les femmes

- Créer un écosystème inclusif et intégré entre les trois secteurs de l'artisanat, des produits de terroir et du tourisme dans le cadre d'une nouvelle stratégie qui vise à améliorer l'intégration sectorielle, et favoriser l'établissement de partenariats stratégiques ciblés et mutuellement bénéfiques entre leaders des secteurs et TPME, principalement les PE dirigées par les femmes. (CGEM, Fédérations sectorielles, et ONG féminines) et appuyé par les Ministères de tutelle.
- Fixer parmi les objectifs des écosystèmes l'adhésion et l'inclusion des PE dirigées par les femmes (Ministères, Fédérations professionnelles).
- Apporter des soutiens appropriés et spécifiques à chaque filière intégrée, notamment par la mobilisation de foncier, la formation ou encore les apports de financements. (Ministères de tutelle).
- Promouvoir la recherche-action approfondie pour l'identification de nouvelles filières intégrées et produire régulièrement des données et des informations (Fédérations professionnelles/Ministères de tutelle, etc.).

### 6 - 2 Levier 2- Favoriser les opportunités et freiner les obstacles pour une plus grande inclusion et/ou performance de la part des PME/TPE dirigées par des femmes

- Mettre en place des mécanismes d'appuis techniques et financiers aux PE pour le développement des filières à forte valeur ajoutée ou des filières à combler. (Ministères, chambres professionnelles, Agences, Fédérations professionnelles).
- Généraliser les services offerts par les prestataires institutionnels financiers et non-financiers aux PE/coopératives gérées par les femmes dans tous les secteurs. (Ministères, Maroc PME, CCG, AMITH, CGEM, AFEM, etc.).
- Favoriser par des mesures incitatives la valorisation de l'innovation et de la créativité dans de nouvelles filières. (Ministères, CGEM, AFEM, Fédérations professionnelles).
- Concevoir des canaux de communication et d'information appropriés et encourager le réseautage pour favoriser la mise en relation d'affaires des PE dirigées par les femmes et les entreprises lead. (Fédérations professionnelles, Maroc PME, chambres professionnelles et opérateurs du privé)

- Encourager l'accès des entreprises gérées par les femmes aux appels d'offre des secteurs public et privé, afin de garantir l'égal accès aux marchés, en introduisant une clause dans les Cahiers de Prescriptions Spécifiques. (Ministères, CGEM, AFEM, ONGs féminines) ;
- Inciter les entreprises lead à travailler avec les coopératives des femmes dans le cadre de la Responsabilité Sociale des Entreprises. (CGEM, AFEM, Ministères).
- Maintenir et vulgariser les concepts du Genre par la sensibilisation et l'information des communautés rurales et péri urbaine. (Ministères, ONGs, collectivités territoriales, etc.)
- Mettre en place des services intégrés de proximité et d'accompagnement à l'intention des femmes entrepreneures ainsi que des structures sociales familiales. (Collectivités locales, représentations ministérielles, ONG, etc.).

### **6 - 3 Levier 3- Répondre aux exigences des acteurs majeurs des secteurs identifiés et redresser les lacunes constatées chez PE dirigées par les femmes**

- Mettre en place des dispositifs de formation et de développement des compétences adaptés aux dirigeantes des PE en matière de Management et de soft skills. (Maroc PME, OFPPT, AFEM, CGEM, AMITH, opérateurs privés de services, Agence de développement Agricole, ODECO).
- Concevoir des modalités d'accompagnement in situ pour les dirigeantes des PE/ coopératives sur les aspects de la qualité des produits, de l'application des normes de sécurité, et des normes internationales. (Maroc PME, OFPPT, AFEM, CGEM, AMITH, opérateurs privés de services, Agence de développement Agricole, ODECO).
- Mettre en place des dispositifs d'encouragement et d'accompagnement de proximité à la formalisation des Unités de production informelles pour accéder aux opportunités de sous-traitance. (Maroc PME, Agence de Développement Agricole, Ministère du Commerce, de l'Industrie, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, Ministère de l'Artisanat, les ONG).
- Mettre en place une stratégie et des mesures incitatives pour la création et le développement de groupements d'intérêts économiques féminins et fournir les moyens et l'accompagnement nécessaires qui leur permettront d'être compétitifs. (Ministère de l'Agriculture, Agence de Développement Agricole, Ministère de l'Artisanat, chambres professionnelles, ONG).

### **6 - 4 Levier 4- Mobiliser les prestataires institutionnels et activer les services disponibles autour des PME/TPE gérée par les femmes**

- Mettre en œuvre des dispositifs de ciblage et d'intégration des TPE dans les écosystèmes dans les différents secteurs et favoriser la création des Clusters sectoriels. (Les Ministères, la CGEM, l'AFEM, fédérations sectorielles) ;
- Généraliser le Programme « INMAA » de Maroc MPE, pour l'accompagnement des PME pour la transformation opérationnelle et créer une rubrique destinée aux PME/TPE gérées par les femmes ;
- Créer des « fonds capital risque » de la Caisse Centrale de Garantie au niveau des régions pour appuyer la création et le développement des entreprises gérées par les femmes et sensibiliser le secteur bancaire à l'utilisation de cet instrument. (Ministères, secteur bancaire, CGEM, Caisse Centrale de Garantie) ;
- Elargir l'expérience du produit « Ilayki » de la Caisse Centrale de Garantie aux coopératives féminines et mettre en place un instrument dédié à leur création et à leur développement (Ministères, Caisse centrale de garantie, Banques) ;
- Elargir la participation des PE dirigées par les femmes aux programmes d'appui sectoriels dans le cadre de contrats programmes avec les ONG féminines nationales (ESPOD, etc.) (CGEM, AFEM, MAROC PME, Ministères, ONG nationales, ONG locales) ;

- Développer les mécanismes d'accompagnement des associations professionnelles (incubateurs, start up...) dans différentes régions du Maroc. (AFEM, Associations de création d'entreprises, Femmes Mentor, etc.) ;
- Impliquer de manière compétitive le secteur privé (de préférence les cabinets gérés par les femmes) à la mise en œuvre de l'offre de services institutionnels d'appui aux entreprises de femmes dans le cadre de contrats/programmes. (Maroc PME, OFPPT, Ministères, etc.) ;
- Revoir à la baisse les prix de transport des produits vers l'étranger, notamment pour les secteurs de l'artisanat et les produits de terroir. (CGEM, Fédérations sectorielles, professionnels du transport et de la logistique) ;
- Instituer la mise à jour annuelle des données liées aux entreprises gérées par les femmes (types, catégorie, secteur, site, etc.) et impliquer les universités et centres de recherches à favoriser la recherche et le développement dans le domaine. (Ministères sectoriels, HCP, CGEM, fédérations professionnelles, Universités, etc.)



## ANNEXES

### 1 - La liste des entreprises lead

#### 1 - 1 Secteur du Tourisme

##### - Groupe ACCOR :

Le groupe Accor compte plus de 40 établissements hôteliers au Maroc de 3 à 5 étoiles dans presque toutes les grandes villes du Royaume. Il emploie un effectif de près de 5000 personnes et réalise un Chiffre d'affaires de près de 1000 millions de Dh.

##### - Riad Arabesque créé en 1996 à Fes

Il compte 18 chambres et suites, emploie 20 personnes et réalise un taux d'occupation annuel de près de 78%.

##### - Riad Palais Faraj, créé en 2009

Il compte 25 suites royales, emploie 66 personnes et enregistre un taux d'occupation annuel de près de 80%.

##### - Dar Ifiane, Maison d'hôte à Tata au sud du Maroc,

Dispose 34 chambres et anime le réseau d'Associations Marocaine de Développement du Géoparc du Jbel Bani Tata -AMDGJB- pour la promotion du «tourisme nature», «tourisme culturelle» et «tourisme rural». La Maison d'Hôtes fait appel aux coopératives féminines autour des thématiques sus mentionnées pour la prestation de services aux touristes.

#### 1 - 2 Secteur du Textile

##### - Blue Bird

Création en 1989, Casablanca. Elle réalise la confection d'articles d'habillement pour femmes et emploie 300 personnes permanentes. Elle produit exclusivement pour la chaîne de 30 magasins au Maroc et s'installe progressivement dans les pays d'Europe (5 boutiques en France). La société réalise un CA 30 millions de DH annuel. Entretien avec le Directeur général et la Directrice adjointe M et Mme. Benabdejil.

##### - Paris Texas

Création en 1989, Casablanca. Elle opère dans le métier du Textile/Habillement spécialisée dans la confection des articles de l'habillement et du prêt à porter et emploient un effectif entre 500 et 1000 personnes. L'entreprise réalise un CA de 100/500 millions de Dh. Entretien Avec Mme Belgnaoui Maria, Directrice RH.

##### - Somitex

Société SARL de fabrication des articles de l'habillement. Elle a été créée en 1991 à Casablanca par M. Bessa. La société est spécialisée dans l'habillement pour enfant. Elle emploie entre 500 et 600 personnes dont 85% de femmes. La société exporte principalement à l'UK et dernièrement vers d'autres pays en Europe environ 1,2 millions de pièces par an. Entretien avec Mme Zineb Bessa, directrice Développement du Groupe.

#### 1 - 3 Secteur des produits du Terroir

##### - Société Azbane

Création en 1970 à Casablanca. L'entreprise Azbane réalise la conception, le développement, la fabrication, le conditionnement et la commercialisation des produits cosmétiques, d'hygiène corporelle, parfums et produits d'accueil pour hôtellerie. Elle emploie 400 personnes (67% Femmes et 33% Hommes) et exporte dans 50 pays à travers le monde. A société réalise un Chiffre d'affaires 100/500 millions de Dh. Entretien réalisé avec M. Azbane Said, Directeur développement.

#### **- Entreprise Nouara-Matero**

L'entreprise Nouara-Matero Maroc est spécialisée dans les produits alimentaires d'origine 100% marocaine (bio ou Beldi) et dans les produits cosmétiques dans les Laboratoires Cafesta. Elle distribue ses produits dans 7 boutiques au niveau des Aéroports au Maroc et a réalisé un CA de 20 Millions de DH en 2015. Elle emploie 45 personnes au niveau de son siège social, situé à Rabat et travaille avec une dizaine de coopérative féminines permanentes qui emploient plus de 150 femmes. Entretien réalisé avec M. Mounir Halla, Directeur développement.

#### **- Société terre et terroir**

Créée en 2009 à Rabat, par une équipe de spécialistes de l'environnement, de la qualité et du développement durable, Terre & Terroir propose une large gamme de produits alimentaires et cosmétiques réunissant l'authenticité, la qualité, l'innovation scientifique, les exigences de l'environnement et l'esprit du commerce équitable. Terre et terroir issues de toutes les régions du Royaume. Elle réalise un chiffre d'affaires annuel de près de 40 Millions de DH aussi bien sur la marché national que le marché international. L'entretien a été réalisé avec Mme Asmae Bensouda, Directrice Générale.

### **1 - 4 Secteur de l'Artisanat**

#### **- La coopérative féminine Iznagane**

Spécialisée dans le tissage, la fabrication et la commercialisation du tapis de Taznakhat, la coopérative compte 63 adhérentes et mobilise plus de 40 autres coopératives réparties dans la région de Taznakhat. On dénombre 22 000 tisseuses réparties sur toute la région de Taznakhat. Elles réalisent une production de 500 tapis par mois et réalisent ensemble un CA annuel avoisinant les 6 000 000 DH. Les coopératives couvrent toutes les étapes de la chaîne de valeur de la production du tapis. La coopérative est membre de la fédération nationale des artisans du Maroc. L'entretien a été réalisé avec la présidente de la coopérative Mme Sophia Iminotras.

#### **- La Société Rayadeco**

Créée en 2009, la société fabrique des produits décoratifs et de cadeaux d'art et d'éléments artistiques d'inspiration ethnique Elle emploie 20 personnes permanentes et réalise un chiffre d'affaires annuel de 2 à 5 Millions de DH par an. Les produits sont destinés au marché marocain et international, notamment Européen. L'entretien a été réalisé avec Mme Ethimad Bensaleh Raissouni, Directrice Manager de la société.

#### **- Riad ATTATI**

Fabricant et exportateur de mobiliers et de tissage au Japon, l'entreprise créée en 2002 emploie 10 salariés et sous traite la majorité de ses produits innovants, avec de nouveaux Design selon les tendances de la mode, aux coopératives féminines de la région de Marrakech. La société apporte toute l'assistance technique aux coopératives pour assurer la qualité requise par ses clients. Son CA varie de 3 à 5 millions de DH par an. L'entretien a été réalisé avec M. Mohamed Sairi, Directeur de l'entreprise.

## 2 - Questionnaires des entretiens par secteur

### Entretien avec les Entreprises lead du secteur du Tourisme

#### Présentation de l'étude

L'Organisation International du Travail (OIT) met en œuvre depuis octobre 2015 le projet «WOMEN for Growth» en Algérie et au Maroc avec le financement du Département d'État des Etats Unis. Ce projet d'une durée de 18 mois, a pour objectif global d'augmenter le nombre de femmes chef d'entreprises générant des emplois et contribuant à la croissance de l'Algérie et du Maroc.

Une des activités prévues dans le cadre du projet «WOMEN for Growth» est d'identifier les opportunités existantes dans le marché et à l'intérieur des chaînes de valeurs pour le développement et la croissance des petites entreprises dirigées par des femmes.

L'analyse pour l'identification des opportunités existantes dans le marché a été réalisée par le BIT en partenariat avec la CGEM et l'AFEM et la validation des secteurs pré-identifiés et l'approfondissement des résultats identifiés a été organisé sur la base des tables rondes sectorielles le 24 octobre 2016.

Cependant la participation des entreprises « lead » ou représentatives a été moins importante que prévu, et dans ce sens, il a été jugé opportun de renforcer les résultats avec la réalisation de cet entretien approfondi avec un échantillon d'entreprises pour chaque secteur.

#### Présentation du secteur

- Compte parmi les moteurs de croissance de l'économie au Maroc. Il représente environ 12% du PIB et occupe 507 000 emplois directs qui correspondent à près de 5% de l'emploi dans l'ensemble de l'économie.(MT)
- La vision « 2020 » prévoit la création de 7700 nouvelles PME / TPE et la mise en place un dispositif d'appui en faveur des entreprises touristiques. (Les programmes «Moussanada Siyaha» et «Imtiaz Siyaha»)
- Le programme « Qariati » pour l'instauration d'une dynamique de développement humain et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion.
- Elaboration et signature de la «charte marocaine du tourisme responsable»

Un nombre croissant d'entreprises gérées par les femmes dans des niches à forte valeur ajoutée, malgré l'absence de statistiques officielles.

#### I- Etat des lieux du secteur par rapport à l'objectif du projet

- Le secteur dans lequel vous opérez a été identifié comme un bon secteur pour tenter d'augmenter la présence et/ou la performance des petites entreprises dirigées par des femmes. Le secteur du Tourisme est très dynamique ce qui lui confère le rôle de moteur de développement au Maroc selon les participants à la TR, Est-ce que de votre position vous confirmez cette validation? pourquoi ?
- Quels ont selon vous, les éléments déterminants pour le choix de ce secteur, comme secteur porteur pour les femmes ?
- Dans votre secteur, est ce que des filières/niches dans les chaînes de valeur ont déjà été identifiées sur la base d'une étude sectorielle et/ou interne à votre propre entreprise ? quand? par quels procédés ? sachant que la chaîne de valeur identifiée par le Ministère se focalise sur quatre métiers à savoir l'hébergement, la distribution de voyages (agences de voyage), le transport touristique routier et le métier de guide de tourisme.
- Quelles sont les filières ou niches identifiées dans la chaîne de valeur ? Notamment en relation avec le tourisme rural (Qariati) identifié lors des TR comme un secteur pouvant intégrer davantage des PEs gérées par les femmes.
- Sur la base de vos connaissances actuelles, A quelles étapes se trouve la plupart d'entreprises dirigées par des femmes dans la chaîne de valeur ?
- Existe-t-il des filières des autres secteurs qui sont intégrées dans votre chaîne de valeur ? quels secteurs ? quelles filières ?

Tout le monde s'est accordé à dire que les secteurs de l'Artisanat et des produits de terroir constituent des filières du secteur du Tourisme, comment voyez-vous cette intégration ? et quels avantages cela représente pour les PE/coop gérées par les femmes ?

## **II- Les opportunités pour une plus grande inclusion et/ performance des PE dirigées par des femmes**

- Où pensez-vous qu'il pourrait y avoir une plus grande participation ou une meilleure performance des PE gérées par des femmes dans votre secteur en général ? et dans la chaîne de valeur de votre entreprise en particulier ?
- Y a-t-il d'autres niches/filières où les PE/Coop F. devraient être intégrées dans la chaîne de valeur du secteur Tourisme ? sachant que la majorité des participants ont désigné les filières du tourisme rural, Santé bien-être, et services d'offre complémentaire au tourisme de familles, la culture, la gastronomie et les métiers autour de la communication.
- L'inter-sectorialité présente-t-elle de nouvelles opportunités pour les PE gérées par les femmes ? Si oui, précisez lesquelles ?
- Quelles sont les modalités pratiques que vous avez déployées et par quels canaux avez-vous intégré des PE gérées par les femmes dans votre chaîne de valeur ? (Connaissance et relations, Fédération, Salons, Foires, etc.)
- Quels sont selon vous les meilleurs canaux et modalités d'intégration des PE de femmes dans les chaînes de valeur sectorielles et inter sectorielles à haute valeur ajoutée ?
- Selon votre expérience, quelles sont les pistes que les Femmes dirigeantes d'PE/coop devraient explorer pour une meilleure intégration dans les chaînes de valeur et le développement de leurs PE coop ?
- Parmi les pistes à explorer, quelle est la place à votre avis de l'innovation et de la créativité des PE gérées par les femmes dans votre secteur ? Quels types de créativité les femmes devraient améliorer pour se développer davantage dans les chaînes de valeur ?

## **III- Les obstacles pour une plus grande inclusion et/ performance des PE dirigées par des femmes**

- Quels sont selon vous les principaux obstacles ou raisons qui freinent l'intégration des PE/coop dirigées par les femmes dans votre propre chaîne de valeur ? (pourriez-vous spécifier les quels) ?
- Quels sont selon vous les principaux obstacles ou raisons qui freinent l'intégration des PE dirigées par les femmes dans des filières/niches ou des niveaux à plus grande valeur où actuellement il n'y a pas beaucoup de femmes mais où vous verriez du potentiel pour qu'elles y soient ? (concession des terres, Accompagnement, Formation, accès au marché, problèmes culturels, etc.)
- Pourriez-vous nous indiquer comment les PE gérées par les femmes pourraient les surmonter ?

## **IV- Exigences de la part des acteurs majeurs dans ce secteur et lacunes constatées chez les entreprises dirigées par les femmes**

- Quelles sont les exigences parmi ces critères que vous demandez à toute entreprise/ coopérative pour pouvoir s'inscrire dans des filières/niches de la chaîne de valeur de votre entreprise :
  - Structure formelle (SARL, SA, Coopératives, Entreprise individuelle, etc.)
  - Structure informelle, Associations, groupement, etc.
  - Qualité (technicité et savoir-faire, labellisation, normalisation, assistance technique, matières premières, etc.)
  - Quantité (capacité de production, MO, machines et équipement, etc.)
  - Échéances (respect des délais de production et de livraison.)
  - Présence géographique (proximité, modes de livraison : in situ, collecte, approvisionnement, transport, etc.)
  - Gestion (capacités de management, questions financières, RH et travail décent, etc.)
  - Innovation et créativité
  - Autre, précisez.
- Selon vous, lesquelles de ces exigences sont actuellement les plus difficiles à satisfaire par les PE/Coop dirigées par des femmes ?
- Selon vous, pourquoi ces exigences sont plus difficiles pour les femmes et comment pourraient-elles les respecter ?

### V- Services institutionnels actuellement disponibles autour du secteur

- Selon vos connaissances des services disponibles, quels sont les principaux prestataires de services aux PE/Coop dans le secteur ? Selon la TR : Associations de proximité.
- Avez-vous fait appel aux services de la CNT, FNIT, etc. pour vous ou pour les PE/Coop dans votre chaîne de valeur ?
- Quels sont les principaux services offerts donc par ces prestataires aujourd'hui aux PE/Coop dirigées par les femmes ?
- Dans l'affirmative, ces services ont-ils répondu à vos attentes et aux celles des femmes chefs d'PE ? Où pourraient-ils y répondre ?
- En observant cette liste de services, et les exigences que vous avez identifiées comme étant les plus difficiles pour les PE/coop dirigées par des femmes à satisfaire, quels services seraient selon vous nécessaires pour accompagner ces PE/Coop et les mettre à niveau ?
- Quels moyens de communication les prestataires de services devraient déployer pour approcher les femmes et les informer des services/programmes existants ?
- Quels types de services spécifiques à l'information et à la communication les prestataires de services pourraient déployer pour mettre en réseau/parteneriat les PE/coop gérées par les femmes et les Entreprises lead du secteur ?

### Entretien avec les Entreprises lead du secteur Textile

#### Présentation de l'étude

L'Organisation International du Travail (OIT) met en œuvre depuis octobre 2015 le projet « WOMEN for Growth » en Algérie et au Maroc avec le financement du Département d'État des Etats Unis. Ce projet d'une durée de 18 mois, a pour objectif global d'augmenter le nombre de femmes chef d'entreprises générant des emplois et contribuant à la croissance de l'Algérie et du Maroc.

Une des activités prévues dans le cadre du projet « **WOMEN for Growth** » est d'identifier les opportunités existantes dans le marché et à l'intérieur des chaînes de valeurs pour le développement et la croissance des petites entreprises dirigées par des femmes.

L'analyse pour l'identification des opportunités existantes dans le marché a été réalisée par le BIT en partenariat avec la CGEM et l'AFEM et la validation des secteurs pré-identifiés et l'approfondissement des résultats identifiés a été organisé sur la base des tables rondes sectorielles le 24 octobre 2016.

Cependant la participation des entreprises « lead » ou représentatives a été moins importante que prévu, et dans ce sens, il a été jugé opportun de renforcer les résultats avec la réalisation de cet entretien approfondi avec un échantillon d'entreprises pour chaque secteur.

#### Présentation du secteur

- La reprise de la croissance de l'activité Textile industrielle représente 20% de la valeur ajoutée des industries de transformation et occupe près de 42% de l'emploi industriel. (HCP)
- Le repositionnement grâce à la nouvelle « Vision pour le textile au Maroc à l'horizon 2025 » et la mise en place des « écosystèmes textiles d'ici 2020 ».
- L'accompagnement de l'informel vers le formel et le dispositif d'appui aux TPE.
- Ratification de la charte nationale d'environnement et de développement durable.
- Les entreprises gérées par les femmes du secteur Textile représentent 46,5% des entreprises industrielles gérées par les femmes au niveau national. (MCI-2013)

## Questionnaire

### I- Etat des lieux du secteur par rapport à l'objectif du projet

- Votre secteur a été identifié comme un bon secteur pour améliorer la présence et/ou la performance des petites entreprises dirigées par des femmes. Le Textile demeure un secteur non-saturé où manque des entreprises dans certaines filières Est-ce que vous pouvez confirmer cette validation ? pourquoi ?
- Sachant que les participants à la TR ont considéré que les femmes étaient plus aptes à développer des entreprises dans ce secteur grâce à leur goût pour la mode et en bénéficiant des opportunités offertes par le secteur, quels sont selon vous, les autres éléments déterminants pour le choix de ce secteur, comme secteur porteur pour les femmes ?
- Dans votre secteur, est ce que des filières porteuses ont déjà été identifiées sur la base d'une étude sectorielle et/ou interne à votre propre entreprise ? quand ? par quels procédés ?
- Si oui, quelles sont ces filières identifiées ?
- Sur la base de vos connaissances actuelles, à quelles étapes se trouve la plupart d'entreprises dirigées par les femmes dans ces chaînes de valeur ?
- Les PE ont-elles des chances de se développer dans ces chaînes de valeur ? Si oui, comment ?

### II- Les opportunités pour une plus grande inclusion et/ performance de la part des entreprises dirigées par des femmes

- Où pensez-vous qu'il pourrait y avoir une plus grande participation ou une meilleure performance des PE gérées par des femmes dans votre secteur en général ? et dans la chaîne de valeur de votre entreprise en particulier, sachant que les participants à la TR ont souligné qu'un manque subsiste dans les filières de la broderie et de la sérigraphie ?
- Y a-t-il d'autres filières où les PE F. devraient/pourraient être intégrées grâce à la formation et savoir-faire offerts par le secteur du textile (AMITH)
- La vision intersectorielle a été soulevée par les participants à la TR, Existe-t-il des filières des autres secteurs qui sont intégrées dans votre chaîne de valeur ? quels secteurs ? pour quelles filières ?
- Quelles sont les modalités pratiques que vous avez déployées et par quels canaux avez-vous intégré des PE gérées par les femmes dans votre chaîne de valeur ? (Connaissance et relations, Fédération, Salons, Foires, etc.)
- Quels sont selon vous les meilleurs canaux et modalités d'intégration des PE de femmes dans les chaînes de valeur sectorielles et inter sectorielles ? la question du développement des coopératives dans ce secteur comme point de départ à la création des entreprises pour les femmes a été soulignée lors des TR.

### III- Les obstacles pour une plus grande inclusion et/ performance de la part des entreprises dirigées par des femmes

- Quels sont selon vous les principaux obstacles ou raisons qui freinent l'intégration des PE dirigées par les femmes dans votre propre chaîne de valeur ? (pourriez-vous spécifier les quels)? (financiers, management, saisonnalité, facteurs culturels, emplacement, etc.)
- Quels sont selon vous les principaux obstacles ou raisons qui freinent l'intégration des PE dirigées par les femmes dans des sous-secteurs, filières à plus grande valeur où actuellement il n'y a pas beaucoup des femmes mais où vous verriez du potentiel pour qu'elles y soient ?
- Parmi les obstacles, qui sont ceux qui relèvent des capacités de l'PE gérées par les femmes et celles qui relèvent de l'environnement (sachant que le rendement du secteur enregistre un faible retour sur investissement, la concurrence chinoise, l'accès au marché et l'existence du secteur informel, selon les participants à la TR, etc.), Pourriez-vous nous indiquer comment les PE gérées par les femmes pourraient les surmonter ?

#### **IV- Exigences de la part des acteurs majeurs dans ce secteur et lacunes constatées chez les entreprises dirigées par les femmes**

- Quelles sont les exigences parmi ces critères, que vous demandez à toute entreprise pour pouvoir s'inscrire dans des filières de la chaîne de valeur de votre entreprise :
  - Structure formelle (SARL, SA, Coopératives, Entreprise individuelle, autres, etc.)/structure informelle
  - Qualité (technicité et savoir-faire, assistance technique, etc.)
  - Quantité (capacité de production, MO, machines et équipement, etc.)
  - Echéances (respect des délais de production et de livraison, disponibilité, etc.)
  - Présence géographique (proximité, modes de livraison et d'approvisionnement : in situ, collecte, transport, etc.)
  - Gestion (capacités de management, questions financières, RH et travail décent, etc.)
  - Innovation et créativité
  - Autre, précisez.
- Selon vous, les quelles de ces exigences sont actuellement les plus difficiles à satisfaire pour les PE dirigés par des femmes ?
- Selon vous, pourquoi ces exigences sont plus difficiles pour les femmes et comment pourraient-elles pouvoir les remplir ?

#### **V- Services institutionnels actuellement disponibles autour du secteur**

- Selon vos connaissances des services disponibles, quels sont les principaux prestataires de services aux entreprises dans le secteur ? (Associations, programmes de mentoring, AFEM, CGEM, AMITH, Maroc PME, etc.)
- Avez-vous fait appel à ces services pour vous ou pour les PE dans votre chaîne de valeur ?
- Quels sont les principaux services offerts donc par ces prestataires aujourd'hui aux PE dirigées par les femmes ? programme INMAA, Formations AMITH, etc.)
- Dans l'affirmative, ces services ont-ils répondu à vos attentes et aux celles des femmes chefs d'PE ?
- En observant cette liste de services, et les exigences que vous avez identifiées comme étant les plus difficiles pour les PE dirigées par des femmes de s'y tenir, quels services seraient selon vous nécessaires pour accompagner ces entreprises et les mettre à niveau ?
- Quels types de services spécifiques à l'information et à la communication les prestataires de services pourraient déployer pour mettre en réseau/partenariat les PE gérées par les femmes et les Entreprises lead du secteur ?

### **Entretien avec les Entreprises lead du secteur Produits du Terroir**

#### **Présentation de l'étude**

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) met en œuvre depuis octobre 2015 le projet « WOMEN for Growth » en Algérie et au Maroc avec le financement du Département d'État des États Unis. Ce projet d'une durée de 18 mois, a pour objectif global d'augmenter le nombre de femmes chef d'entreprises générant des emplois et contribuant à la croissance de l'Algérie et du Maroc.

Une des activités prévues dans le cadre du projet « **WOMEN for Growth** » est d'identifier les opportunités existantes dans le marché et à l'intérieur des chaînes de valeurs pour le développement et la croissance des petites entreprises dirigées par des femmes.

L'analyse pour l'identification des opportunités existantes dans le marché a été réalisée par le BIT en partenariat avec la CGEM et l'AFEM et la validation des secteurs pré-identifiés et l'approfondissement des résultats identifiés a été organisé sur la base des tables rondes sectorielles le 24 octobre 2016.

Cependant la participation des entreprises « lead » ou représentatives a été moins importante que prévu, et dans ce sens, il a été jugé opportun de renforcer les résultats avec la réalisation de cet entretien approfondi avec un échantillon d'entreprises pour chaque secteur.

### Présentation du secteur

- Constitue un chiffre d'affaires global de 321 MDH en 2014. Le secteur enregistre une demande croissante sur les marchés national et international.
- Appuyé par le Plan Maroc Vert avec une stratégie autour de cinq leviers à différents niveaux de la chaîne de valeurs, bénéficie du Fonds de développement agricole et du projet Maroc Taswik.
- Prévoit l'accès des acteurs coopératifs à la sécurité sociale et à la couverture médicale.
- Contribue à la préservation de la biodiversité animale et végétale par un cadre législatif et réglementaire des signes distinctifs d'origine et de qualité.
- Compte 500 coopératives féminines qui emploient 9 580 femmes dans trois filières (Argan 30 à 40 M de DH, Denrées alimentaires, PAM). (ODCO)

### I- Etat des lieux du secteur par rapport à l'objectif du projet

- Le secteur dans lequel vous opérez a été identifié comme un bon secteur pour tenter d'augmenter la présence et/ou la performance des petites entreprises/coop dirigées par des femmes. Le secteur de produits du Terroir est à vocation féminine, et traditionnellement, la maîtrise de certains métiers est consacrée par les femmes ; Est-ce que de votre position vous confirmez cette validation ? pourquoi ?
  - Quels ont selon vous, les éléments déterminants pour le choix de ce secteur, comme secteur porteur pour les femmes ?
  - Dans votre secteur, est ce que des filières/niches dans les chaînes de valeur ont déjà été identifiées sur la base d'une étude sectorielle et/ou interne à votre propre entreprise ? quand ? par quels procédés ?
  - Quelles sont les filières ou niches identifiées dans la chaîne de valeur ?
  - Sur la base de vos connaissances actuelles, A quelles étapes se trouve la plupart d'entreprises dirigées par des femmes dans la chaîne de valeur ? sachant que les participants à la TR ont désigné une forte présence de femmes en amont de la chaîne de valeur.
  - Existe-t-il des filières des autres secteurs qui sont intégrées dans votre chaîne de valeur ? quels secteurs ? quelles filières ?
- Tout le monde s'est accordé à dire que le secteur de Produits du Terroir constitue une filière du secteur du tourisme, et de l'Artisanat comment voyez-vous cette intégration ? et quels avantages cela représente pour les PE/coop gérées par les femmes ?

### II. Les opportunités pour une plus grande inclusion et/ performance de la part des entreprises dirigées par des femmes

- Où pensez-vous qu'il pourrait y avoir une plus grande participation ou une meilleure performance des PE/coop gérées par des femmes dans votre secteur en général ? et dans la chaîne de valeur de votre entreprise en particulier ?
- Y a-t-il d'autres niches/filières où les PE/Coop F. devraient être intégrées dans la chaîne de valeur ? sachant que la majorité des participants ont souligné l'intégration des PE/Coop dans le processus de transformation des produits et de commercialisation, comment voyez-vous ce nouveau positionnement pour les PE/Coop gérées par les femmes ?
- L'inter-sectorialité présente-t-elle de nouvelles opportunités pour les PE gérées par les femmes ? Si oui, préciser lesquelles ?
- Quelles sont les modalités pratiques que vous avez déployées et par quels canaux avez-vous intégré des PE gérées par les femmes dans votre chaîne de valeur ? (Connaissance et relations, Fédération, Salons, Foires, etc.)
- Quels sont selon vous les meilleurs canaux et modalités d'intégration des PE de femmes dans les chaînes de valeur sectorielles et inter sectorielles à haute valeur ajoutée ? Selon la TR : le développement des partenariats pour créer de la synergie et de la complémentarité avec des entreprises étrangères pour le développement de la valeur ajoutée localement.
- Selon votre expérience, quelles sont les pistes que les Femmes dirigeantes d'PE/coop devraient explorer pour une meilleure intégration dans les chaînes de valeur et le développement de leurs PE/coop ?
- Parmi les pistes à explorer, quelle est la place à votre avis de l'innovation et de la créativité des PE gérées par les femmes dans votre secteur ?

### **III- Les obstacles pour une plus grande inclusion et/ performance de la part des entreprises dirigées par des femmes**

- Quels sont selon vous les principaux obstacles ou raisons qui freinent l'intégration des PE/coop dirigées par les femmes dans votre propre chaîne de valeur ? (pourriez-vous spécifier les quels)?
- Quels sont selon vous les principaux obstacles ou raisons qui freinent l'intégration des PE dirigées par les femmes dans des filières/niches ou des niveaux à plus grande valeur où actuellement il n'y a pas beaucoup des femmes mais où vous verriez du potentiel pour qu'elles y soient ? (concession des terres, Accompagnement, Formation, accès au marché, problèmes culturels, etc.)
- Pourriez-vous nous indiquer comment les PE gérées par les femmes pourraient les surmonter ?

### **IV- Exigences de la part des acteurs majeurs dans ce secteur et lacunes constatées chez les entreprises dirigées par les femmes**

- Quelles sont les exigences parmi ces critères que vous demandez à toute entreprise/ coopérative pour pouvoir s'inscrire dans des filières/niches de la chaîne de valeur de votre entreprise :
  - Structure formelle (SARL, SA, Coopératives, Entreprise individuelle, etc.)
  - Structure informelle, Associations, groupement, etc.
  - Qualité (technicité et savoir-faire, labellisation, normalisation, assistance technique, matières premières, etc.)
  - Quantité (capacité de production, MO, machines et équipement, etc.)
  - Échéances (respect des délais de production et de livraison.)
  - Présence géographique (proximité, modes de livraison : in situ, collecte, approvisionnement, transport, etc.)
  - Gestion (capacités de management, questions financières, RH et travail décent, etc.)
  - Innovation et créativité
  - Autre, précisez.
- Selon vous, les quelles de ces exigences sont actuellement les plus difficiles à satisfaire par les PE/ Coop dirigées par des femmes ?
- Selon vous, pourquoi ces exigences sont plus difficiles pour les femmes et comment pourraient-elles les respecter ?

### **V- Services institutionnels actuellement disponibles autour du secteur**

- Selon vos connaissances des services disponibles, quels sont les principaux prestataires de services aux PE/Coop dans le secteur ? Selon la TR : Maroc PME, ODCO, Ministère de l'Artisanat, Maroc taswik, CCG et les Associations.
- Avez-vous fait appel à ces services pour vous ou pour les PE/Coop dans votre chaîne de valeur ?
- Quels sont les principaux services offerts donc par ces prestataires aujourd'hui aux PE/Coop dirigées par les femmes ?
- Dans l'affirmative, ces services ont-ils répondu à vos attentes et aux celles des femmes chefs d'PE ? Où pourraient-ils y répondre ?
- En observant cette liste de services, et les exigences que vous avez identifiées comme étant les plus difficiles pour les PE/coop dirigées par des femmes à satisfaire, quels services seraient selon vous nécessaires pour accompagner ces PE/Coop et les mettre à niveau ?
- Quels moyens de communication les prestataires de services devraient déployer pour approcher les femmes et les informer des services existants ?
- Quels types de services spécifiques à l'information et à la communication les prestataires de services pourraient déployer pour mettre en réseau/partenariat les PE/coop gérées par les femmes et les Entreprises lead du secteur ?

## Entretien avec les Entreprises lead du secteur de l'Artisanat

### Présentation de l'étude

L'Organisation International du Travail (OIT) met en œuvre depuis octobre 2015 le projet « **WOMEN for Growth** » en Algérie et au Maroc avec le financement du Département d'État des Etats Unis. Ce projet d'une durée de 18 mois, a pour objectif global d'augmenter le nombre de femmes chef d'entreprises générant des emplois et contribuant à la croissance de l'Algérie et du Maroc.

Une des activités prévues dans le cadre du projet « WOMEN for Growth » est d'identifier les opportunités existantes dans le marché et à l'intérieur des chaînes de valeurs pour le développement et la croissance des petites entreprises dirigées par des femmes.

L'analyse pour l'identification des opportunités existantes dans le marché a été réalisée par le BIT en partenariat avec la CGEM et l'AFEM et la validation des secteurs pré-identifiés et l'approfondissement des résultats identifiés a été organisé sur la base des tables rondes sectorielles le 24 octobre 2016.

Cependant la participation des entreprises « lead » ou représentatives a été moins importante que prévu, et dans ce sens, il a été jugé opportun de renforcer les résultats avec la réalisation de cet entretien approfondi avec un échantillon d'entreprises pour chaque secteur.

### Présentation du secteur

- Le secteur de l'Artisanat enregistre une croissance annuelle moyenne de 13% entre 2007 et 2012 et emploie plus de 386.700 personnes.(MEF)
- Doté de « la Vision 2015 » pour doubler le CA du secteur et créer 300 PME/TPE et 115 000 emplois additionnels. Le plan de la Stratégie de développement d'ESS, et les Plans de développement régionaux, etc.
- Faciliter l'accès des acteurs coopératifs à la sécurité sociale et à la couverture médicale ; Plan d'action national dédié à l'amélioration des conditions de santé et de sécurité au travail des artisans.
- Label national pour l'artisanat du Maroc garantissant l'utilisation des procédures respectueuses de l'environnement dans la production des produits.
- Le secteur de l'Artisanat compte 987 coopératives féminines et emploie plus de 13 965 femmes. (ODCO).

### VI- Etat des lieux du secteur par rapport à l'objectif du projet

- Le secteur dans lequel vous opérez a été identifié comme un bon secteur pour tenter d'augmenter la présence et/ou la performance des petites entreprises/coop dirigées par des femmes. Le secteur de l'Artisanat est à vocation féminine, et traditionnellement, la maîtrise de certains métiers est consacrée par les femmes ; Est-ce que de votre position vous confirmez cette validation ? pourquoi ?
- Quels ont selon vous, les éléments déterminants pour le choix de ce secteur, comme secteur porteur pour les femmes ?
- Dans votre secteur, est ce que des filières/niches dans les chaînes de valeur ont déjà été identifiées sur la base d'une étude sectorielle et/ou interne à votre propre entreprise ? quand? par quels procédés ?
- Quelles sont les filières ou niches identifiées dans la chaîne de valeur ?
- Sur la base de vos connaissances actuelles, A quelles étapes se trouve la plupart d'entreprises dirigées par des femmes dans la chaîne de valeur ? sachant que les participants à la TR ont désigné une forte présence de femmes en amont de la chaîne de valeur.
- Existe-t-il des filières des autres secteurs qui sont intégrées dans votre chaîne de valeur ? quels secteurs ? quelles filières ?

Tout le monde s'est accordé à dire que le secteur de l'Artisanat constitue une filière du secteur du tourisme, comment voyez-vous cette intégration ? et quels avantages cela représente pour les PE/coop gérées par les femmes ?

### **VII- Les opportunités pour une plus grande inclusion et/ performance de la part des entreprises dirigées par des femmes**

- Où pensez-vous qu'il pourrait y avoir une plus grande participation ou une meilleure performance des PE gérées par des femmes dans votre secteur en général ? et dans la chaîne de valeur de votre entreprise en particulier ?
- Y a-t-il d'autres niches/filières où les PE/Coop F. devraient être intégrées dans la chaîne de valeur ? sachant que la majorité des participants ont souligné l'intégration des PE/Coop dans le processus de transformation des produits et de commercialisation, comment voyez-vous ce nouveau positionnement pour les PE/Coop gérées par les femmes ?
- L'inter-sectorialité présente-t-elle de nouvelles opportunités pour les PE gérées par les femmes? Si oui, précisez lesquelles ?
- Quelles sont les modalités pratiques que vous avez déployées et par quels canaux avez-vous intégré des PE gérées par les femmes dans votre chaîne de valeur ? (Connaissance et relations, Fédération, Salons, Foires, etc.)
- Quels sont selon vous les meilleurs canaux et modalités d'intégration des PE de femmes dans les chaînes de valeur sectorielles et inter sectorielles à haute valeur ajoutée ? Selon la TR : le développement des partenariats pour créer de la synergie et de la complémentarité avec des entreprises étrangères pour le développement de la valeur ajoutée localement.
- Selon votre expérience, quelles sont les pistes que les Femmes dirigeantes d'PE/coop devraient explorer pour une meilleure intégration dans les chaînes de valeur et le développement de leurs PE/coop ?
- Parmi les pistes à explorer, quelle est la place à votre avis de l'innovation et de la créativité des PE gérées par les femmes dans votre secteur ?

### **VIII- Les obstacles pour une plus grande inclusion et/ performance de la part des entreprises dirigées par des femmes**

- Quels sont selon vous les principaux obstacles ou raisons qui freinent l'intégration des PE/coop dirigées par les femmes dans votre propre chaîne de valeur ? (pourriez-vous spécifier les quels) ?
- Quels sont selon vous les principaux obstacles ou raisons qui freinent l'intégration des PE dirigées par les femmes dans des filières/niches ou des niveaux à plus grande valeur où actuellement il n'y a pas beaucoup de femmes mais où vous verriez du potentiel pour qu'elles y soient ? (concession des terres, Accompagnement, Formation, accès au marché, problèmes culturels, etc.)
- Pourriez-vous nous indiquer comment les PE gérées par les femmes pourraient les surmonter ?

### **IX- Exigences de la part des acteurs majeurs dans ce secteur et lacunes constatées chez les entreprises dirigées par les femmes**

- Quelles sont les exigences parmi ces critères que vous demandez à toute entreprise/ coopérative pour pouvoir s'inscrire dans des filières/niches de la chaîne de valeur de votre entreprise :
  - Structure formelle (SARL, SA, Coopératives, Entreprise individuelle, etc.)
  - Structure informelle, Associations, groupement, etc.
  - Qualité (technicité et savoir-faire, labellisation, normalisation, assistance technique, matières premières, etc.)
  - Quantité (capacité de production, MO, machines et équipement, etc.)
  - Echéances (respect des délais de production et de livraison.)
  - Présence géographique (proximité, modes de livraison : in situ, collecte, approvisionnement, transport, etc.)
  - Gestion (capacités de management, questions financières, RH et travail décent, etc.)
  - Innovation et créativité
  - Autre, précisez.
- Selon vous, les quelles de ces exigences sont actuellement les plus difficiles à satisfaire par les PE/ Coop dirigées par des femmes ?
- Selon vous, pourquoi ces exigences sont plus difficiles pour les femmes et comment pourraient-elles les respecter ?

### **X- Services institutionnels actuellement disponibles autour du secteur**

- Selon vos connaissances des services disponibles, quels sont les principaux prestataires de services aux PE/Coop dans le secteur ? Selon la TR : Maroc PME, ODCO, Ministère de l'Artisanat, Maroc taswik, CCG et les Associations.
- Avez-vous fait appel à ces services pour vous ou pour les PE/Coop dans votre chaîne de valeur ?
- Quels sont les principaux services offerts donc par ces prestataires aujourd'hui aux PE/Coop dirigées par les femmes ?
- Dans l'affirmative, ces services ont-ils répondu à vos attentes et aux celles des femmes chefs d'PE? Où pourraient-ils y répondre ?
- En observant cette liste de services, et les exigences que vous avez identifiées comme étant les plus difficiles pour les PE/coop dirigées par des femmes à satisfaire, quels services seraient selon vous nécessaires pour accompagner ces PE/Coop et les mettre à niveau ?
- Quels moyens de communication les prestataires de services devraient déployer pour approcher les femmes et les informer des services existants ?
- Quels types de services spécifiques à l'information et à la communication les prestataires de services pourraient déployer pour mettre en réseau/partenariat les PE/coop gérées par les femmes et les Entreprises lead du secteur ?





Département d'Etat des Etats-Unis



Organisation  
internationale  
du Travail

Bureau de l'OIT à Alger pour les pays du Maghreb