

**Donner aux Femmes entrepreneurs de la Région MENA le pouvoir d'accéder, sur un pied d'égalité
avec les hommes, aux affaires et aux marchés**

Algérie, Égypte, Jordanie, Liban, Maroc, et Tunisie



**Chaîne de Valeur Sensible au Genre dans les secteurs de l'Agroalimentaire, du Textile et de
l'Habillement et des Technologies de l'Information et de la Communication**

PROFIL PAYS ACVSG MAROC

Equipe de recherche et de rédaction

Faiza Benhadid, Meriem Boudjadja

Juillet 2022

Table des Matières

Liste des Tableaux.....	4
Liste des Figures.....	4
Liste des Abréviations	5
Introduction	7
Section I -Contexte Général	7
1. Données sociodémographiques.....	7
2. Systèmes politique, judiciaire et économique.....	7
3. Indicateurs Économiques.....	7
Section II - Cadre de l'étude/du rapport.....	Erreur ! Signet non défini.
Section III - La méthodologie et les outils	Erreur ! Signet non défini.
1. Approche et recherche documentaire.....	Erreur ! Signet non défini.
2. Structure/ Corps du rapport	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre I - L'état des lieux : faits, chiffres et analyse	10
Section I - Égalité des sexes au Maroc : faits et chiffres	10
1. Niveau d'instruction.....	10
2. Participation Économique et Opportunité.....	12
3. Autonomisation et participation politique des femmes.....	14
4. Les femmes dans le monde de l'entreprenariat au Maroc.....	15
5. Violence Fondée sur le Genre et harcèlement sexuel	16
Section II - Statut juridique et droits des femmes au Maroc.....	17
1. Statut juridique et les droits ayant un impact sur la vie publique et privée	17
☐ <i>Les principes de non-discrimination et d'égalité</i>	17
☐ <i>Les droits politiques</i>	18
☐ <i>Droits relationnels et familiaux</i>	19
☐ <i>Le principe d'intégrité et de sécurité</i>	19
2. Liberté et droits ayant un impact sur la participation et l'autonomisation économiques des femmes	20
- <i>Le droit au travail</i>	20
- <i>Liberté de circulation</i>	21
- <i>Le droit à la propriété</i>	21
- <i>Droit à l'héritage</i>	22
- <i>Liberté d'Investissement</i>	22
- <i>Liberté de commerce</i>	22
- <i>Droit de bénéficiaire de facilités bancaires</i>	23
3. Normes Internationales et Droits Humains	23
4. Mécanismes, politiques et programmes.....	24
Chapitre II- Méthodologie et outils sélectionnés : la réalité du terrain	Erreur ! Signet non défini.
Section I – Méthodologie et outils sélectionnés	Erreur ! Signet non défini.
1. Le Cadre Méthodologique.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1. La recherche documentaire	Erreur ! Signet non défini.
1.2. Évaluation et Analyse.....	Erreur ! Signet non défini.
☐ <i>Approches Quantitatives vs. Qualitatives</i>	Erreur ! Signet non défini.
☐ <i>Méthodes et Mesures quantitatives vs. qualitatives</i>	Erreur ! Signet non défini.
2. Le cadre Genre.....	Erreur ! Signet non défini.

2.1. Le cadre conceptuel Genre	Erreur ! Signet non défini.
2.2. Concepts de Genre et outils analytiques	Erreur ! Signet non défini.
3. Les outils	Erreur ! Signet non défini.
3.1. La cartographie	Erreur ! Signet non défini.
3.2. Évaluation Rapide / ER parmi les entrepreneurs (homme & femme)	Erreur ! Signet non défini.
3.3. Analyse de la Chaîne de Valeur Sensible au Genre /ACVSG	Erreur ! Signet non défini.
? L'Analyse Chaîne de Valeur /ACV : définition	Erreur ! Signet non défini.
? L'Analyse Chaîne de Valeur /ACV : l'outil.....	Erreur ! Signet non défini.
? Analyse de la Chaîne de Valeur Sensible au Genre : le cadre analytique ..	Erreur ! Signet non défini.
3.4. Le cadre opérationnel et les objectifs de l'ACVSG	Erreur ! Signet non défini.
3.5. Sélection des secteurs/sous-secteurs et des Chaînes de valeur.....	Erreur ! Signet non défini.
3.6. Méthodologie Opérationnelle	Erreur ! Signet non défini.
3.7. Étapes et techniques à utiliser	Erreur ! Signet non défini.
3.8. Le processus d'analyse et d'évaluation dans le cadre de l'ACVSG.....	Erreur ! Signet non défini.
Section II - La réalité du terrain	Erreur ! Signet non défini.
1. Le plan initial	Erreur ! Signet non défini.
2. Défis rencontrés	Erreur ! Signet non défini.
3. Mesures de minimisation : une méthodologie révisée	Erreur ! Signet non défini.
3.1. La recherche documentaire /revue de littérature	Erreur ! Signet non défini.
3.2. La cartographie	Erreur ! Signet non défini.
3.3. Évaluation Rapide	Erreur ! Signet non défini.
3.4. L'Analyse de Chaîne de Valeur Sensible au Genre.....	Erreur ! Signet non défini.
3.5. Les Discussions De Groupe/DDG.....	Erreur ! Signet non défini.
3.6. Les Rapports.....	Erreur ! Signet non défini.
Section III – Cartographie et Analyse de l'Évaluation Rapide de l'Entrepreneuriat	59
1. Résultats de la Cartographie au Maroc	59
2. Évaluation rapide de l'Entrepreneuriat au Maroc	60
2.1. Présentation de l'échantillon	60
2.2. Analyse du processus entrepreneurial	62
2.3. Les freins et les obstacles à l'entrepreneuriat (Démarrage et développement des entreprises).....	63
2.4. Accès aux marchés	63
2.5. Répercussions de la crise sanitaire du Covid-19	64
2.6. Connaissances des organisations professionnelles	65
2.7. Résultat des Discussions de Groupe	65
Chapitre III –Analyse de la Chaîne de Valeur Sensible au Genre	67
Section I – État des Lieux de l'ACVSG	Erreur ! Signet non défini.
Section II - Analyse des principaux résultats de la Matrice	87
1. Au niveau de la dimension économique.....	88
2. Au niveau de la dimension genre et inclusion sociale	89
3. Au niveau de la dimension institutionnelle	90
4. Analyse des résultats & SWOT	92
CONCLUSIONS & RECOMMANDATIONS	94
1. Conclusions	94

2. Recommandations	97
ANNEXES	99
Annexe 1 : Women, Business and the Law, Maroc 2021.....	99
Annexe 2 : Score du Maroc dans l'Index WBL	101
Annexe 3: Liste Bibliographique	103

Liste des Tableaux

Tableau 1 - Indicateurs généraux au Maroc	7
Tableau 2 - Évolution du score du Maroc (2006-2021)	10
Tableau 3 - Évolution du taux de scolarité au Maroc (2006 -2021)	11
Tableau 4 - Distribution du niveau d'éducation par genre au Maroc	11
Tableau 5 - Évolution de la Participation Économique et Opportunité au Maroc (2006 -2021)	12
Tableau 6 - Participation Économique et Opportunité au Maroc 2021	13
Tableau 7 - Évolution de l'autonomisation politique au Maroc	14
Tableau 8 - Distribution des indicateurs de l'autonomisation politique au Maroc en 2021	15
Tableau 9 - Effectifs du personnel des administrations publiques au Maroc en 2020	15
Tableau 10 - Entreprises appartenant à des Femmes par secteur (en % des répondants)	16
Tableau 11 - Modèle de cartographie des acteurs	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 12 - Rôles de genre : Entre Être et Faire	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 13 - Matrice d'Analyse Chaîne de Valeur Sensible au Genre	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 14 - Questions de l'analyse PESTEL	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 15 - Type et nombre d'Institutions and Organisations au Maroc	59
Tableau 16 - Synthèse de l'analyse des chaînes de valeur sensibles au genre au Maroc	67
Tableau 17 - Résultats des scores par critères de comparaison des sous-secteurs au Maroc	87
Tableau 18 - Scores de l'ACVSG au Maroc	92
Tableau 19 - Analyse SWOT du sous-secteur de l'agri-food au Maroc	93

Liste des Figures

Figure 1 - Spécialisation dans l'enseignement supérieur au Maroc	12
Figure 2 - Évolution du taux de chômage par genre au Maroc.....	14
Figure 3 - Description de la Chaîne de Valeur.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 4 - Niveaux de Chaîne de Valeur	Erreur ! Signet non défini.
Figure 5 - Exemple d'Analyse de Genre, organisation sociétale, culture et économie	Erreur ! Signet non défini.
Figure 6 - Dimensions des Chaînes de Valeur	Erreur ! Signet non défini.
Figure 7 - Analyse PESTEL.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 8 - Analyse PEST	Erreur ! Signet non défini.
Figure 9 - Analyse SWOT	Erreur ! Signet non défini.
Figure 10 - Analyse SWOT détaillée	Erreur ! Signet non défini.
Figure 11 - Analyse des Cinq Forces de Porter.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 12 - Secteurs d'activité des entrepreneurs interviewés	61
Figure 13 - Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âges des entrepreneurs Marocains interviewés.....	61

Liste des Abréviations

ACV	Analyse Chaîne de Valeur
ACVSG	Analyse de la Chaîne de Valeur Sensible au Genre
AMIC	Association Marocaine des Investisseurs en Capital
AMITH	Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
ANRT	Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications
APALD	Autorité pour la Parité et la Lutte contre toutes les formes de Discrimination
ASMEX	Association Marocaine des Exportateurs
BAM	Bank Al-Maghrib
BIT	Bureau International du Travail
BMZ	Ministère Fédéral Allemand pour la Coopération Économique et le Développement
BPG	Besoins Pratiques de Genre
BSG	Besoins Stratégiques de Genre
BTSO	Business and Trade Support Organisations
CA	Chiffre d'affaires
CIAA	Comité interministériel d'aide alimentaire
CNDH	Conseil National des Droits de l'Homme
CRI	Centres Régionaux d'Investissement
CRM	Customer Relationship management
CSG	Construction Social du Genre
CV	Chaîne de Valeur
DDG	Discussions De Groupe
DH	Dirham marocain
EIGE	Institut Européen pour l'Égalité entre les Hommes et les Femmes
ERP	Enterprise Resource Planning
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEM	Forum économique mondial
FENAGRI	Fédération Nationale de l'Agroalimentaire
FMI	Fonds Monétaire International
GE	Grandes Entreprises
GGGR-WEF	Global Gender Gap Report du Forum Économique Mondial
GIAC AGRO	Agroalimentaire, le Groupement Interprofessionnel d'Aide au Conseil du secteur agroalimentaire
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (Agence de coopération allemande)
HCP	Haut-Commissariat au Plan
IAA	Industries agro-alimentaires
IT	Technologies de l'information
MED	Méditerranéenne
MENA	Middle East and North Africa
MFPMA	Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration
MSISF	Ministère de la Solidarité, de l'Insertion Sociale, et de la Famille

NTIC	Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OGFP	Observatoire Genre de la Fonction Publique
ONSSA	Office National de la Sécurité Sanitaire des Aliments
ONU	Organisation des Nations unies
PAI	Plan d'Accélération Industrielle
PCT	Poids du critère dans le total
PIB	Produit Intérieur Brut
PMEs	Petites et moyennes entreprises
PNB	Produit National Brut
RC	Rôle communautaire
RCI	Réseau de Concertation Interministérielle
RP	Rôle Productif
RR	Rôle Reproductif
SI	systèmes d'Information
SIES	Stratégie d'Institutionnalisation de l'Égalité des Sexes
SNIF	Stratégie Nationale d'Inclusion Financière
SNU	Système des Nations Unies
TIC	Information et de communication
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TPEs	Très petites entreprises
TPME	Très Petites et Moyennes Entreprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UE	Union européenne
UNFM	Union Nationale des Femmes du Maroc
VFG	Violence Fondée sur le Genre

Introduction

Section I -Contexte Général

1. Données sociodémographiques

Le Royaume du Maroc est un pays de l'Afrique du Nord situé sur une superficie de 446 550 km². Le pays dispose de frontières avec l'Algérie à l'Est et le Sahara occidental au Sud. La population marocaine est estimée à 35,2 millions d'habitants où les femmes représentent 50,2% de la population totale contre 49,8 % pour les hommes. Le taux d'accroissement tend à la baisse, aussi bien en milieu rural qu'urbain¹.

2. Systèmes politique, judiciaire et économique

La politique du Maroc s'inscrit dans une monarchie constitutionnelle dotée d'un parlement élu. Le pouvoir exécutif est partagé entre le gouvernement et le palais. Le pouvoir législatif est partagé entre le gouvernement et les deux chambres du parlement, la Chambre des représentant-e-s et la Chambre des conseiller-e-s.

3. Indicateurs Économiques

Tableau 1 - Indicateurs généraux au Maroc

Indicateurs généraux ²	Femmes	Hommes	Valeur
PIB, US\$ milliards			112,2
PIB par habitant, \$ PPA internationaux constants de 2011			7,20
Population totale, million personne	18,38	18,09	36,47
Taux de croissance de la Population, %	1,21	1,25	1,23
Population par sexe (Femmes/Hommes), ratio F/H	50,39	49,61	1,02

Le Maroc est classé au 7^{ème} rang des économies africaines. Le secteur primaire y joue un important rôle économique, social et environnemental. En 2019, il a représenté près de 12,3% du PIB avec 32,5% de l'emploi, le secteur manufacturier avec 25,9% du PIB et 22,5% de l'emploi et enfin le secteur des services avec 50 % du PIB et 44,9% de l'emploi³.

La dynamique de croissance du Maroc s'est ralentie en 2019, principalement en raison de la volatilité du secteur agricole non irrigué. Le taux de chômage a baissé mais reste élevé, surtout chez les jeunes et les femmes. Le déficit budgétaire a reculé, bien qu'il reste supérieur à l'objectif à moyen terme de 3 % du PIB, du fait de dépenses courantes élevées et rigides. À l'avenir, la contribution des gains de productivité à la croissance économique devra augmenter pour assurer la viabilité de la trajectoire de développement du Maroc, améliorer la création d'emplois, favoriser une plus grande inclusion économique et ainsi apaiser les tensions sociales et politiques⁴.

¹ https://www.hcp.ma/Projections-de-la-population-totale-du-Maroc-par-age-simple-et-sexe-2014-2050_a2209.html

² Ces chiffres diffèrent légèrement de ceux fournis ci-dessus car ils ont été extraits d'une source différente, à savoir le Global Gender Gap Report 2021, du Forum Économique Mondial http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf

³ <https://www.s-ge.com/sites/default/files/publication/free/rapport-economique-maroc-2020-07.pdf>

⁴ <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/554211570642867929-0280022019/original/FRmpoam19morocco.pdf>

Section II - Cadre de l'étude/du rapport

La priorité de ce projet est de « Donner aux femmes entrepreneures de la région MENA le pouvoir d'accéder, sur un pied d'égalité avec les hommes, aux affaires et aux marchés » en vue de renforcer leur capacité à accroître leur accès aux ressources et leur contrôle à égalité avec les hommes entrepreneurs, avec un focus sur les marchés des affaires et du commerce. Son objectif thématique est la « Création d'un environnement propice à la promotion de l'entreprenariat féminin et à l'intégration des femmes dans les marchés des affaires et du commerce » en Algérie, en Égypte, en Jordanie, au Liban, au Maroc et en Tunisie. Créer un environnement propice a signifié en premier la nécessité de produire des connaissances sur les femmes et les hommes d'affaires dans une perspective d'analyse comparative entre les sexes qui comprend le profilage des PME et la cartographie des principaux acteurs d'au moins trois secteurs sélectionnés soit l'agriculture, les industries légères et les services.

Section III - La méthodologie et les outils

1. Approche et recherche documentaire

L'approche du projet est d'investir dans l'amélioration des connaissances sur les femmes et les hommes d'affaires à partir d'une perspective d'analyse comparative de Genre. Le diagnostic des contraintes et des défis a visé la détermination des inégalités et des disparités entre les sexes en vue d'évaluer les besoins en matière de capacités et de ressources et par la suite de sélectionner des priorités au niveau des PME et des femmes entrepreneures elles-mêmes, y compris pendant et après le confinement dû à la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences. Ils seront abordés grâce au fait :

- D'évaluer/affiner l'analyse de la situation des femmes dans les affaires avec une méthodologie et des outils pertinents et adaptés qui incluent le profilage des PME et la cartographie des acteurs, y compris les hommes et les femmes d'affaires, dans un but d'analyse comparative de Genre.
- De réaliser une évaluation et une analyse des parties prenantes afin d'identifier les contraintes et les défis, de déterminer les inégalités et les écarts entre les sexes et d'évaluer les besoins en capacités et en ressources en vue de la sélection des priorités au niveau des PME et des femmes entrepreneurs elles-mêmes.
- De réaliser une Analyse de la Chaîne de Valeur Sensible au Genre/ACVSG (Gender Sensitive Value Chain Analysis/GSCVA) dans un certain nombre de PME détenues/gérées par des femmes et des hommes, représentant un échantillon des secteurs à sélectionner, afin de procéder à une analyse comparative et d'identifier les principales lacunes.
- De développer et mettre en œuvre une stratégie de renforcement des capacités et des moyens connexes pour entreprendre la conception, le développement de l'entreprise et des produits connexes ainsi que le processus pour aider les femmes à améliorer leurs activités économiques et de marketing et de renforcer leur compétitivité à l'exportation des produits et services des entreprises.
- De promouvoir l'accès au commerce en renforçant les capacités techniques et de gestion des femmes entrepreneurs et commerçantes, notamment par l'échange d'expériences, de leçons



appries et de bonnes pratiques entre elles et par la fourniture de facilités et d'opportunités raisonnables pour réaliser pleinement leur potentiel.

2. Structure/ Corps du rapport

Ainsi, après cette introduction, ce profil pays est organisé comme suit :

- Le Chapitre 1 est consacré à l'analyse de la situation et du statut des femmes Tunisiennes dans la législation et la politique, ainsi qu'à l'état des lieux relatif aux femmes entrepreneures en Tunisie dans une perspective de Genre, de droits de l'homme et de développement durable.
- Le Chapitre 2 couvrira les cadres conceptuels et analytiques du Genre ainsi que la méthodologie et les outils tels que l'Analyse de la Chaîne de valeur Sensible au Genre/ACVSG. Les limites et les hypothèses de risque seront évaluées. Les détails comprendront la planification par rapport à la réalité du terrain. Il comprendra également les résultats de la cartographie et de l'Évaluation Rapide.
- Le chapitre 3 présente l'ACVSG complète réalisée en et pour la Tunisie et ses résultats.
- Enfin, les conclusions résument le contenu du profil pays et présentent des recommandations.

Chapitre I - L'état des lieux : faits, chiffres et analyse

Bien qu'il ait fait l'objet de critiques lors de son lancement en 2006, l'indice global sur l'écart entre les sexes a prouvé au fil des ans qu'il constituait une base solide pour une analyse approfondie des pays et des séries chronologiques.

L'indice global sur l'écart entre les sexes évalue l'évolution des disparités entre les sexes dans quatre domaines clés (participation et opportunités économiques, niveau d'instruction, santé et survie, et autonomisation politique) et suit les progrès réalisés pour combler ces disparités dans le temps. L'indice mondial des écarts entre les sexes mesure les scores sur une échelle de 0 à 100 et les scores peuvent être interprétés comme la distance à la parité (c'est-à-dire le pourcentage de l'écart entre les sexes qui a été comblé).

En 2021, l'indice mondial de l'écart entre les sexes évalue 156 pays, fournissant ainsi un outil de comparaison entre les pays et permettant d'établir des priorités quant aux politiques les plus efficaces pour combler les écarts entre les sexes⁵. D'autant que si de nombreux progrès ont été accomplis au cours des 50 dernières années, l'égalité entre les sexes au niveau mondial n'était pas encore atteinte lorsque la crise a frappé en 2020.

La dernière édition, la 15^{ème}, du « *Global Gender Gap Report* » 2021⁶/GGGR-WEF est sortie un peu plus d'un an après que le Covid-19 ait été officiellement déclaré pandémie. Bien que la pandémie ait touché tous les pays, elle ne les a pas affectés de la même manière. Les données préliminaires suggèrent que l'urgence sanitaire et la récession économique qui en découle ont eu un impact plus important sur les femmes que sur les hommes, rouvrant partiellement des écarts qui avaient déjà été comblés.

Tableau 2 - Évolution du score du Maroc (2006-2021)

2006		2021		Progression (2006-2021)	
Rang	Score	Rang	Score	Rang	Score
107	0,583	144	0,612	-34	+0,29

En 2006, seuls 10 pays de la région MENA étaient couverts par le GGGR-WEF. Le Maroc était l'un d'entre eux et se classait 107^{ème} place sur 115 pays.

Dans le dernier rapport du WEF sur l'écart entre les sexes, le Maroc se classe au 144^{ème} rang sur 156 pays alors que le pays classé premier dans la région MENA, soit les Émirats Arabes Unis se retrouve à la 72^{ème} place au niveau mondial. Le dernier de la région étant le Yémen à la 155^{ème} place.

Section I - Égalité des sexes au Maroc : faits et chiffres

1. Niveau d'instruction

Selon le *Global Gender Gap Report 2021*⁷ du Forum économique mondial, le niveau de scolarité au Maroc a progressé au niveau du score passant de 0,848 en 2006 à 0,956 en 2021. En revanche, en

⁵ <https://www.weforum.org/reports/ab6795a1-960c-42b2-b3d5-587eccda6023/digest>

⁶ <https://www.weforum.org/reports/ab6795a1-960c-42b2-b3d5-587eccda6023/in-full>

⁷ OCDE, *Global Gender Gap Report*, 2021. P.405, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf

termes de classement, une régression est notée puisque le pays qui était 99^{ème} en 2006 (sur un total de 115 pays) se retrouve 116^{ème} en 2021 (sur un total de 156 pays).

Tableau 3 - Évolution du taux de scolarité au Maroc (2006 -2021)

Pour ce qui est de l’alphabétisation, le Maroc est classé au 131^{ème} rang avec un taux d’inscription dans les différents niveaux d’enseignement qui baissent au fur et à mesure que l’on progresse dans le cycle scolaire.

2006		2021		Progression (2006-2021)	
Rang	Score	Rang	Score	Rang	Score
99	0,848	116	0,956	-17	+0,108

Ainsi, si les taux d’inscription au primaire sont de l’ordre de 97% pour les filles et de 96,8% pour les garçons, ces taux chutent à 64,5% pour les garçons et les filles au niveau secondaire et davantage encore (35,7 % pour les filles et 36,2 % pour les garçons) au niveau de l’enseignement supérieur. Il est à noter que grâce à des taux de scolarisation dans l’enseignement primaire et secondaire équivalent entre filles et garçons, le pays obtient un score de 1 sur ces deux sous-indicateurs et ce malgré la chute des élèves entre le primaire (circa 97%) et le secondaire (64,5%).

Tableau 4 - Distribution du niveau d’éducation par genre au Maroc

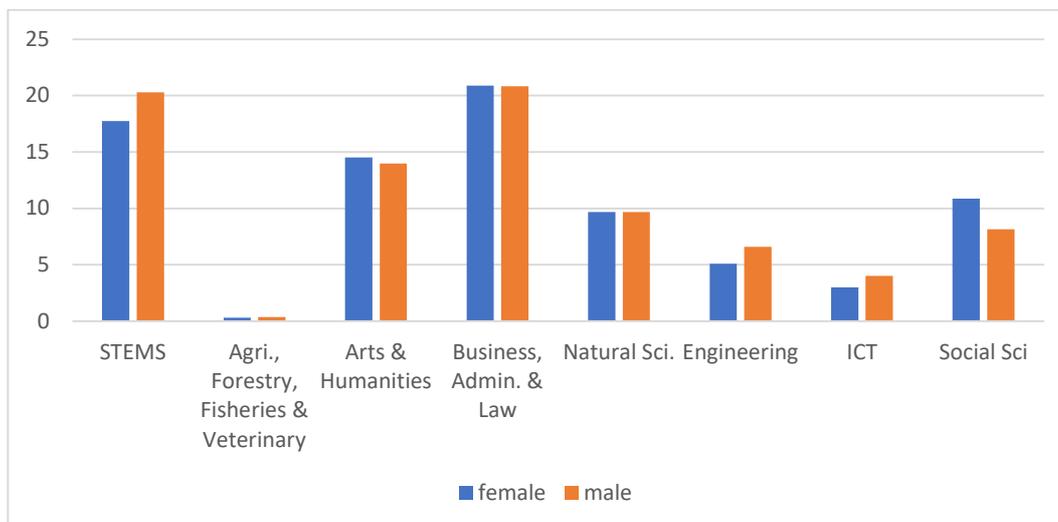
Niveau d’instruction	Rang	Score	Moyenne	Femmes	Hommes	F/H
Taux d’alphabétisation, %	131	0,775	0,897	64,6	83,3	0,86
Taux de scolarisation dans l’enseignement primaire, en %	1	1,000	0,755	97,0	96,8	0,98
Taux de scolarisation dans l’enseignement secondaire (%)	1	1,000	0,950	64,5	64,5	1,00
Taux d’inscription dans l’enseignement supérieur, en %.	109	0,987	0,927	35,7	36,2	1,66

Comme le montre la figure 1, bien qu’il existe une corrélation entre le sexe et le choix des disciplines au niveau des diplômé-e-s, mais contrairement à d’autres pays, y compris dans la région, les différences ne sont pas flagrantes.

Dans le domaine des arts et des sciences humaines, la représentation des femmes diplômées atteint 14,53 %, alors que les hommes représentent 13,99 %. En ingénierie, les hommes sont légèrement plus nombreux que les femmes (6,58% d’hommes et 5,08% de femmes).

Si l’on considère que les sciences naturelles sont associées aux statistiques, dans le cadre de cet index GGGR-WEF, la parité est quasiment réalisée avec les femmes diplômées dans ce domaine représentant 9,68 % contre 9,67 % pour les hommes.

Figure 1 - Spécialisation dans l'enseignement supérieur au Maroc⁸



Bien que dans les matières STEM, les hommes diplômés affichent un pourcentage plus élevé que les femmes, 20,28 % pour les hommes et 17,75 % pour les femmes, le score est bien meilleur que la moyenne mondiale globale, où le pourcentage de femmes obtenant des diplômes STEM (sur l'ensemble des femmes diplômées) est quatre fois inférieur à celui des hommes.⁹

Il est à noter que conformément aux tendances régionales où les plus fortes représentations de femmes parmi les diplômés en ingénierie se situent dans les États arabes, le taux de femmes ingénieures au Maroc est de 42,2%.¹⁰

2. Participation Économique et Opportunité

Tableau 5 - Évolution de la Participation Économique et Opportunité au Maroc (2006 -2021)

Le Maroc a vu sa position sur le plan de la participation et opportunité économique régresser de la 102^{ème} en 2006 à la 148^{ème} place en 2021, enregistrant un recul de 0,054 point sur le score.

2006		2021		Progression (2006-2021)	
Rang	Score	Rang	Score	Rang	Score
102	0,461	148	0,407	-46	-0,054

En effet, le Maroc est classé à la 145^{ème} place au niveau du taux de participation à la population active où les femmes représentent 23,4% et les hommes 74,9% ; accusant une inégalité entre les deux, malgré les efforts qui ont été déployés pour créer un environnement de lutte contre la discrimination à l'égard des femmes et asseoir leur autonomisation économique à travers l'inscription des droits au travail des femmes. Par le biais de l'article 31 de la Constitution, l'État s'engage à la mobilisation de tous les moyens à disposition pour permettre l'égal accès des citoyennes et des citoyens au travail¹¹.

⁸ <https://www.weforum.org/reports/ab6795a1-960c-42b2-b3d5-587eccda6023/in-full>

⁹ unesco.org/sites/default/files/documents/science-technology-and-gender-an-international-report-executive-summary-fr.pdf

¹⁰ <https://www.webmanagercenter.com/2021/02/15/463501/voici-les-quatre-pays-ou-les-taux-de-femmes-ingenieures-sont-les-plus-eleves-au-monde/>

¹¹ <https://morocco.unwomen.org/fr/nos-priorites/autonomisation-economique>

Les dernières données disponibles montrent que le taux de participation des femmes à la population active au Maroc est de 24,28% contre 70,1%¹² pour les hommes, soit une participation qui apparaît plus de 3 fois moins élevée que celle des hommes. Le taux de chômage des femmes sur l'ensemble de l'année 2019 était de 10,7% alors que celui des hommes étant de 8,8%¹³. A noter cependant que le taux pour les femmes connaît une tendance à la hausse alors que celui des hommes à la baisse.

Tableau 6 - Participation Économique et Opportunité au Maroc 2021

Indicateurs	Rang	Score	Moy.	Femme	Homme	f/m
Taux de participation à la population active, %	145	0,312	0,655	23,4	74,9	0,31
Égalité des salaires pour un travail similaire, 1-7 (meilleur)	78	0,656	0,628	-	-	4,59
Revenu gagné estimé, int'l \$ 1,000	145	0,237	0,494	3,0	12,7	0,24
Législateurs, hauts fonctionnaires et gestionnaires, %	143	0,147	0,349	12,8	87,2	0,15
Travailleurs professionnels et techniques, %	98	0,804	0,755	44,6	55,4	0,80

En effet, l'analyse de l'évolution du taux de chômage (figure 2) met en évidence une différence entre les hommes et les femmes et où les ces dernières enregistrent un taux de 17,5% au premier trimestre de 2021 et les hommes 10,9% dans la même période¹⁴.

L'étude de la Banque Mondiale sur la participation des femmes au marché du travail¹⁵ fait ressortir que le taux de participation des femmes à la population active reste l'un des plus bas du monde. Il a même régressé en vingt ans, malgré un PIB par habitant plus élevé, un taux de fécondité plus faible et un meilleur accès à l'éducation. En outre, dans la région MENA traditionnellement marquée par un faible niveau d'activité féminine, la participation des Marocaines au marché du travail a culminé à 26,3 % en 2004 et se trouve aujourd'hui à 23,4% en 2021, avec une accélération observée dans les taux de chômage féminin par rapport au taux de chômage masculin.

¹² <http://wb-gender-portal-preview.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/countries/morocco>

¹³ <https://data.unwomen.org/country/morocco>

¹⁴ https://www.hcp.ma/Taux-de-Chomage-selon-le-sexe_a256.html

¹⁵ World bank, Trends and Determinants of Female Labor Force Participation in Morocco An Initial Exploratory Analysis, Policy Research Working Paper N°9591, March 2021. P.44. <https://openknowledge.worldbank.org>

Figure 2 - Évolution du taux de chômage H/F au Maroc¹⁶



S'agissant de la place des femmes dans le leadership dans le secteur privé, le 31 juillet 2021, le Parlement marocain a adopté une réforme visant à modifier la Loi sur les sociétés anonymes afin de promouvoir une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les organes de gouvernance des entreprises, en fixant des quotas obligatoires pour les femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées en bourse, avec un objectif de (au moins) 30% de représentation féminine d'ici 2024, et 40% d'ici 2027¹⁷. Ce faisant, le Maroc est devenu le premier pays de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA) à rendre obligatoire la participation des femmes aux postes de direction, suivant ainsi les traces des très rares pays européens à l'avoir fait tels que la France, la Norvège, l'Italie et la Belgique¹⁸.

3. Autonomisation et participation politique des femmes

Pour ce qui est de l'autonomisation politique, le Maroc a reculé de la 92^{ème} place en 2006 à la 113^{ème} en 2021. Il faut noter toutefois, le score s'est amélioré passant de 0,053 à 0,126 sur la même période¹⁹.

Tableau 7 - Évolution de l'autonomisation politique au Maroc²⁰

Autonomisation politique	2006		2021		Progression (2006-2021)	
	Rang	Score	Rang	Score	Rang	Score
	92	0,053	113	0,126	-21	+0,073

Ainsi, la femme marocaine demeure sous-représentée dans la politique. D'une part, elles ne représentent que 20,5 % des sièges au parlement contre 79,5% pour les hommes et d'autre part, la composition du gouvernement est à forte dominance masculine où les hommes accaparent 84,2% des postes ministériels contre 15,8% pour les femmes. L'accès aux femmes aux postes de décisions reste complètement absent, notons qu'aucune femme n'a eu accès à la tête de l'état.

¹⁶ https://www.hcp.ma/Taux-de-Chomage-selon-le-sexe_a256.html

¹⁷ Loi marocaine 19.20 modifiant et complétant la loi 17-95 relative aux sociétés anonymes

¹⁸ <https://blogs.worldbank.org/arabvoices/big-step-forward-womens-leadership-morocco>

¹⁹ OCDE, Global Gender Gap Report, 2021. P.405, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf

²⁰ [World Economic Forum: Global Gender Gap Report, 2021](https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021)

Tableau 8 - Distribution des indicateurs de l'autonomisation politique au Maroc en 2021²¹

Autonomisation politique	Rang	Score	Moyenne	Femmes	Hommes	F/H
Les femmes au parlement, en %	100	0,258	0,312	20,5	79,5	0,26
Femmes à des postes ministériels, en %	97	0,188	0,235	15,8	84,2	0,19
Années avec une femme/un homme à la tête de l'État	76	0,000	0,144	0,0	50,0	0,00

Dans la fonction publique, les femmes fonctionnaires représentent 36% de l'effectif total des fonctionnaires (voir tableau 9). À un niveau supérieur de responsabilité dans l'administration les femmes ne représentent que 24,61% des femmes occupant des postes de responsabilité et 16,97% occupant des emplois supérieurs²².

Tableau 9 - Effectifs du personnel des administrations publiques au Maroc en 2020²³

Effectif du personnel des administrations publiques en 2020	48 7435
Effectif des femmes fonctionnaires	17 4346
Taux de féminisation	36 %
Taux de féminisation des postes de responsabilité	24,61%
Taux de féminisation des emplois supérieurs	16,97%

Le taux actuel de féminisation dans l'administration marocaine est de 34,5% contre 65,5% pour les hommes. L'évolution de l'effectif du personnel occupant les postes de responsabilité susmentionnés a été marquée par une amélioration relative de l'accès des femmes à ces postes et ce, en passant d'un taux de 16% en 2012 à 21% au premier semestre 2019. Le pays connaît une représentativité féminine en deçà des niveaux souhaités d'intégration et de participation de la femme en tant qu'acteur décisif dans le processus de développement économique et social du Maroc. En effet, l'effectif des femmes nommées, par décret, aux emplois supérieurs, après délibération en Conseil de Gouvernement s'élève à 137 au titre de la période 2012-2020, soit un taux de féminisation de 11,8%²⁴.

4. Les femmes dans le monde de l'entrepreneuriat au Maroc

Les informations, statistiques et autres indicateurs sur l'esprit d'entreprise et l'entrepreneuriat, particulièrement l'entrepreneuriat féminin, sont très rares, tant au niveau de chaque pays qu'entre les pays. Même les agences internationales spécialisées telles que l'OIT ou l'ONUDI, pour n'en citer que quelques-unes, qui travaillent intensivement sur les questions liées à l'entrepreneuriat féminin, sont confrontées à ces lacunes. En outre, les données nationales ne sont pas standardisées, ce qui pose un problème lorsqu'il s'agit d'analyser et de comparer différentes données (présence des

²¹ [World Economic Forum: Global Gender Gap Report, 2021](https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021)

²² <http://www.ogfp.ma/page.asp?p=32>

²³ <http://www.ogfp.ma/page.asp?p=32>

²⁴ https://www.finances.gov.ma/Publication/db/2020/synthese-DB_Rapport%20RH_FR.pdf

femmes dans le secteur dans son ensemble et dans divers sous-secteurs, filières, etc.) au niveau du pays concerné lui-même ou entre pays, comme c'est le cas pour ce travail.

En ce qui concerne l'entrepreneuriat en particulier, l'Indice MasterCard²⁵ des femmes cheffes d'entreprise donne un aperçu de la progression des femmes dans les affaires à travers le monde en s'appuyant sur les facteurs socio-économiques qui favorisent ou entravent la capacité des femmes à progresser et à prospérer dans le monde des affaires. À l'aide de 12 indicateurs et de 27 sous-indicateurs, cet indice fournit une évaluation globale de la situation des femmes dans le monde des affaires, de la finance, de l'éducation et du travail, par rapport à leurs homologues masculins au niveau national et au niveau mondial. Dans la dernière édition de 2021, le nombre de pays analysés est passé de 58 à 65, le meilleur classement atteint par un pays de la région MENA est celui des Émirats Arabes Unis (46), le Maroc se classe à la 59^{ème} place²⁶.

La structure des entreprises au Maroc est à 93% constituée de Très Petites et Moyennes Entreprises (TPME), contre 7% de Grandes Entreprises (GE)²⁷. Selon le rapport MIWE, 12,8% des entreprises sont dirigées par des femmes²⁸. La présence des femmes dirigeantes est plus importante dans le secteur tertiaire que dans l'industrie, en particulier dans les entreprises récentes et elles sont moins présentes dans les GE avec un taux de représentation de 8%.

Tableau 10 - Entreprises appartenant à des Femmes par secteur (en % des répondants)²⁹

Agriculture	Industries Manufacturières	Services	Commerce	Artisanat
3.11	11.92	48.19	26.42	10.36

Selon les données disponibles sur le sujet, qui restent limitées et parfois même contradictoires, au Maroc, seulement 16,1% des entreprises sont détenues en copropriété par des femmes, contre 19% dans la région MENA, et 2,6% des entreprises ont une femme comme cadre supérieur, contre 4,3% dans la région MENA³⁰.

5. Violence Fondée sur le Genre et harcèlement sexuel

La Violence Fondée sur le Genre (VFG) est répandue et prend de nombreuses formes, toutes préjudiciables à la santé physique et psychologique des femmes. La violence à l'égard des femmes et des filles constitue une expression extrême des relations de pouvoir inégales entre les hommes et les femmes, et elle entrave leur capacité à s'engager dans des activités sociales, économiques ou politiques.

Les deux causes majeures du faible taux d'activité des femmes sont rapportées au problème de mobilité et au harcèlement sexuel dans les transports publics. Le pourcentage de femmes qui ont été victimes de harcèlement sexuel dans des lieux publics est très probant dans les pays arabes. Les données de la vague V (2018- 2019)³¹ du Baromètre arabe révèlent que le harcèlement sexuel est un problème sexué. Dans tous les pays participant à l'enquête, 39 % des femmes interrogées (contre 22 % des hommes) ont déclaré avoir été exposées au harcèlement sexuel dans des lieux publics. La

²⁵ « MasterCard Index for Women Entrepreneurs », MIWE, 2021

²⁶ <https://afriqueitnews.com/finance/maroc-classe-59e-rang-indice-mastercard-femmes-entrepreneures/>

²⁷ HCP, Enquête nationale auprès des entreprises, premiers résultats, 2019, P.28. <https://www.hcp.ma/>

²⁸ <https://www.widoobiz.com/2020/12/07/miwe-2020-leurope-la-region-du-monde-ou-les-femmes-entrepreneures-sont-les-plus-susceptibles-de-prosperer/>

²⁹ HCP, Enquête nationale auprès des entreprises, premiers résultats, 2019, P.28. <https://www.hcp.ma/>

³⁰ <https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploreeconomies/2019/morocco#gender>

³¹ <https://www.arabbarometer.org/wp-content/uploads/Sexual-Harassment-Domestic-Violence-Arab-Citizens-Public-Opinion-2019.pdf>

fréquence du harcèlement sexuel au Maroc au cours des 12 derniers mois pour les femmes, est en moyenne de 55%. Il est de 76% pour les femmes âgées de 29 à 40 ans pour atteindre un pic à 89% pour celles entre les âges de 17 à 28.

Selon la même source, une femme sur quatre se déclare victime de Violence Domestique, avec 57% admettant qu'elle a eu lieu au cours des 12 derniers mois, que ce soit en milieu urbain (31%) ou rural (40%). L'enquête de prévalence des violences faites aux femmes, réalisée par le Haut-Commissariat au Plan (HCP)³², dont les premiers résultats ont été livrés en décembre 2019, montre un taux de prévalence des violences conjugales et domestiques de 52%. Cela veut dire qu'en « temps normal », plus de 6 millions de femmes ont été victimes de violences. D'après la circulaire du président du Ministère public, « le nombre des plaintes en relation avec les différents types de violence à l'égard des femmes déposées auprès des tribunaux du royaume durant la période allant de 20 mars jusqu'à 20 avril 2020, a atteint 892 plaintes dont 148 ont fait l'objet de poursuites, ce qui représente dix fois moins que la moyenne mensuelle dans l'état normal qui s'élève à 1500 plaintes »³³.

Dans ce contexte et selon l'enquête du HCP de 2019, en temps « normal », seuls 10% des survivantes à la VFG déposent plainte. Il est évident qu'avec les confinements successifs dus à la pandémie du COVID-19 et la crise qu'elle a engendrée, une augmentation des violences faites aux femmes a été enregistrée à l'échelle mondiale et dans tous les pays sans exception. Il est possible d'imaginer que dans de telles circonstances le dépôt de plaintes se soit plus que réduit pour ne pas dire totalement arrêté à cause de l'enfermement des femmes ou la fermeture des tribunaux.

Bien que le Maroc ne dispose pas de données officielles permettant de mesurer l'ampleur de la violence subie par les femmes pendant l'état d'urgence sanitaire, l'inquiétude des associations a poussé les autorités à prendre des dispositions. C'est ainsi que le gouvernement marocain, bien que tardivement a réagi par la mise en place de procédure de plaintes via la plateforme électronique de la Présidence du Parquet³⁴. Cette plateforme « KolonaMaak » (« Nous sommes tous avec vous »), d'écoute, de soutien et d'orientation des femmes et des filles en situation de difficulté, a été mise en place en janvier 2020, par l'Union Nationale des Femmes du Maroc (UNFM), en partenariat avec le Ministère de la Solidarité, de l'Insertion Sociale, et de la Famille (MSISF), le Ministère de la Santé, la Direction Générale de la Sécurité Nationale, la Présidence du Ministère public. Cette plateforme téléphonique via le numéro gratuit 8350, reçoit les plaintes des femmes tout au long de la semaine et H24 et les transmet immédiatement au parquet et aux services de police judiciaire compétents.

Section II - Statut juridique et droits des femmes au Maroc

1. Statut juridique et les droits ayant un impact sur la vie publique et privée³⁵

- *Les principes de non-discrimination et d'égalité*

Le principe d'égalité entre hommes et femmes au Maroc a été institué dans la constitution de 2011³⁶ garantissant l'égalité devant la loi sans distinction de sexe (article 6) : « les pouvoirs publics œuvrent à la création des conditions propres à rendre plus effectives la liberté et l'égalité des citoyens et leur

³² https://www.hcp.ma/Enquete-Nationale-sur-la-violence-a-l-encontre-des-Femmes-et-des-Hommes_a105.html

³³ <https://forumfed.org/wp-content/uploads/2022/03/MENA-Article-1.pdf>

³⁴ compteplaintes@pmp.ma

³⁵ Plus de détails à <http://www.arabwomenlegal-emap.org/Pages/CountryProfile.aspx?country=الجزائر>

³⁶ Royaume du Maroc, La constitution, Edition 2011, P.65. Secrétariat Général du gouvernement. Direction de l'imprimerie officielle (Série documentation juridique Marocaine). http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/constitution/constitution_2011_Fr.pdf

participation à la vie politique, économique, culturelle et sociale ». L'article 19 précise : « *L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental, énoncés dans le présent titre et dans les autres dispositions de la Constitution, ainsi que dans les conventions et pactes internationaux dûment ratifiés par le Royaume et ce, dans le respect des dispositions de la Constitution, des constantes et des lois du Royaume.*

L'État marocain œuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes. Il est créé, à cet effet, une Autorité pour la Parité et la Lutte contre toutes formes de Discrimination » (APALD créé en 2017 en vertu de la loi 79-14³⁷). L'équité envers la femme est aussi soulignée dans le préambule du code de la famille de 2004³⁸ « ... *Outre son souci d'équité à l'égard de la femme, le projet vise notamment à protéger les droits de l'enfant et à préserver la dignité de l'homme, sans se départir des desseins tolérants de justice, d'égalité et de solidarité que prône l'Islam* », le code de la famille accorde une grande importance à l'égalité genre et au respect des droits humains.

- *Les droits politiques*

L'État marocain accorde aux citoyens, hommes et femmes, le droit de voter et de se présenter aux élections lorsqu'ils atteignent l'âge légal de consentement. L'article 30 précise que « Tous les citoyens [féminins] et les citoyens [masculins] majeurs, jouissant de leurs droits civils et politiques, sont électeurs et éligibles ». La loi prévoit les dispositions favorisant l'égal accès des femmes et des hommes aux fonctions électives. Les autorités publiques s'engagent à une stricte neutralité à l'égard des candidats, hommes et femmes, prennent toutes les mesures légales pour promouvoir l'égalité des chances entre les femmes et les hommes et faciliter leur accès aux fonctions électives. La formation de partis politiques sur une base discriminatoire, que ce soit la religion, la langue, la secte, le sexe ou toute autre forme qui viole les principes fondamentaux des droits humains, est interdite. La constitution de 2011 stipule la responsabilité des autorités publiques de protéger les droits civils, la participation et les intérêts légitimes de tous les citoyens à l'intérieur et à l'extérieur du pays. Depuis lors, des dispositions favorisant l'égalité des sexes sont inscrites dans la Constitution.

En effet, l'article 146 prévoit des dispositions législatives pour assurer une meilleure participation dans les conseils régionaux³⁹. Historiquement, la représentation des femmes est restée symbolique jusqu'à l'insertion de mesures de quotas en 2002 au niveau du Parlement et en 2008 au sein des instances de représentation locale⁴⁰. Dans ce même sens, le Maroc a continué ses efforts pour l'amélioration de la participation politique et ce, à travers la promulgation en 2021 de la Loi organique n°04-21⁴¹ concernant la chambre des représentant-e-s et qui apporte une nouvelle alternative à la circonscription électorale dans le but de permettre à la femme d'avoir toutes ses chances de siéger au parlement et favoriser une meilleure représentativité des jeunes hommes et aux femmes. Actuellement, 67 femmes ont un siège à la chambre législative du pays.

³⁷ Loi n° 79-14 du 21 décembre 2017 relative à l'Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination.

<https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/106449/130597/F1299340281/MAR-106449.pdf>

³⁸ Royaume du Maroc, Code de la famille, Version consolidée en date du 4 février 2016. P.116. Ministère de la justice et des libertés. Direction de la législation. <https://adala.justice.gov.ma/production/legislation/fr/Nouveautes/Code%20de%20la%20Famille.pdf>

³⁹ Le conseil régional est l'assemblée délibérante de la région, élue au suffrage universel direct par les électeurs de la région. À l'instar des autres collectivités territoriales, ses membres sont élus pour une durée de six ans

⁴⁰ Ana García Díaz et Saida Belhdid, Les causes et les modalités de la discrimination à l'égard des femmes au sein des organismes de participation politique au Maroc. 2017. P.93. Document réalisé avec le soutien financier de l'Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament. <https://novact.org/wp-content/uploads/2017/06/E%CC%81tude-finale-IDHC-AGD-1.pdf>

⁴¹ Dahir n° 1-21-39 du 8 ramadan 1442 (21 avril 2021) portant promulgation de la loi organique n° 04-21 modifiant et complétant la loi organique n° 27-11 relative à la Chambre des représentants. http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/BO/2021/BO_7000_Fr.pdf?ver=2021-07-16-140932-390

- *Droits personnels et familiaux*

S'agissant de l'âge légal du mariage, la loi sur la famille de 2004 en a fixé l'âge à 18 ans pour les hommes et les femmes et a supprimé l'obligation légale d'avoir un tuteur masculin. Cependant, la loi permet toujours aux mineur-e-s de se marier si un juge l'autorise. L'article 16 de la loi a été utilisé par certains tribunaux pour permettre et par suite reconnaître le mariage des enfants. Il n'y a pas de tutelle des hommes sur les femmes et il n'y a aucune obligation légale pour un tuteur masculin de consentir au mariage d'une femme adulte ou de signer le contrat de mariage.

La tutelle matrimoniale a été abolie⁴², les femmes jouissent de droits égaux dans la plupart des aspects du mariage et du divorce. Un tribunal peut accorder le divorce sur la base d'un consentement mutuel ou pour des motifs spécifiques. Un homme qui souhaite divorcer unilatéralement doit demander l'autorisation du tribunal. Si la femme veut divorcer mais que son mari n'y consent pas, le divorce peut être accordé si la femme verse une compensation « Khol' ». Les lois marocaines accordent le droit à une compensation pour le divorce arbitraire « Talaq Ta'assufi » en plus d'autres droits financiers (par exemple, la dot, la pension alimentaire). Le « talaq » est la procédure de divorce la plus courante et la plus arbitraire. Il s'agit exclusivement du droit du mari de divorcer de sa femme en déclarant simplement « tu es divorcée », sans fournir de raison légale et sans aucune restriction légale.

Enfin sur le volet institutionnel, le Parlement marocain a adopté la Loi 70-14 sur la création de l'Autorité pour la Parité et la Lutte contre toutes les formes de Discrimination (APALD)⁴³. Cependant, tant les organisations féministes que le Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH) ont fortement critiqué l'absence de définition claire des termes « égalité » et « discrimination » et le fait que la loi fasse de l'APALD une autorité qui traite de manière générale l'ensemble des formes de discrimination, plutôt que faire de l'APALD une entité spécialisée sur les discriminations liées au genre. En outre, selon le texte de loi, l'APALD agira simplement en tant qu'organe consultatif, malgré les recommandations des organisations de la société civile selon lesquelles l'APALD devrait avoir un statut d'organe légal et le droit d'intenter une action en justice contre les situations, les actes ou les auteurs de discrimination. Le Conseil consultatif de la famille et de l'enfance, créé par la loi 78-14 en 2016⁴⁴ a pour missions d'assurer le suivi de la situation de la famille et de l'enfance, d'émettre son avis sur les plans nationaux relatifs à ces domaines, d'animer le débat public sur la politique familiale et d'assurer le suivi de la réalisation des programmes nationaux, initiés par les différents départements, structures et organismes compétents.

- *Le principe d'intégrité et de sécurité*

La Violence Fondée sur le Genre (VFG) est incluse dans le cadre juridique marocain à travers la promulgation de lois autonome avec des dispositions diverses couvrant les poursuites et les sanctions ainsi que les interventions juridiques, sociales et médicales et enfin la protection et les réparations. Dans ce contexte, le Code pénal⁴⁵ a connu des révisions successives qui ont partiellement renforcé la protection des femmes contre les violences.

⁴² Articles 24 et 25 de la loi marocaine sur la famille de 2004

⁴³ Loi n° 79-14 du 21 décembre 2017 relative à l'Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination. Bulletin Officiel, 2018-02-01. https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=fr&p_isn=106449&p_country=MAR&p_count=1

⁴⁴ Loi 78-14 du 20 juillet 2016 relative au Conseil consultatif de la famille et de l'enfance. Bulletin officiel, 2016-09-01. https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=fr&p_isn=103089

⁴⁵ Royaume du Maroc, Code Pénal, Version consolidée en date du 15 septembre 2015. P.237. Ministère de la justice et des libertés. Direction de la législation. <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/SERIAL/69975/69182/F1186528577/MAR-69975.pdf>

En 2014, le paragraphe 2 de l'article 475 a été abrogé du fait que cette disposition permettait au violeur d'épouser sa victime mineure afin d'échapper aux poursuites judiciaires. Quatre années plus tard, une nouvelle loi n° 103-13 de 2018⁴⁶ criminalise certaines formes de violence familiale, instaure des mesures de prévention et fournit des protections nouvelles aux victimes. Elle vise « *l'élimination de la violence contre les femmes* » et incrimine « *tout acte fondé sur la discrimination sexuelle qui entraîne un préjudice physique, psychologique, sexuel ou économique pour une femme* ». Cette loi traite aussi de la violence économique. Elle permet aux survivantes d'engager des poursuites pénales pour obtenir une protection mais, pour des raisons diverses, peu d'entre elles sont en mesure de faire. La loi n'assigne pas d'obligations à la police, aux procureurs ou aux juges d'instruction dans les affaires de violence familiale, et elle ne prévoit pas non plus de financement pour les refuges où sont accueillies les femmes victimes de violences. Entrée en vigueur en septembre 2018, la loi N° 103-13 vise à assurer une protection juridique aux femmes victimes de violences, à travers quatre dimensions. Ces quatre dimensions sont : assurer la prévention, la protection, la lutte contre l'impunité et la prise en charge de qualité⁴⁷. L'article 503 du code pénal criminalise le harcèlement sexuel.

2. Liberté et droits ayant un impact sur la participation et l'autonomisation économiques des femmes⁴⁸

Certains droits et libertés sont essentiels à l'accès des femmes à l'économie et aux marchés. Certains d'entre eux sont constitutionnels et sont parfois intégrés dans la législation nationale, tandis que d'autres ne le sont pas, comme le droit à la propriété, le droit au patrimoine, le droit à l'investissement et au commerce. Ils visent les citoyens en tant que tels sans spécifier les hommes ou les femmes pour la plupart. Ainsi, même si les textes juridiques sont neutres ou non sexistes, il est possible d'affirmer qu'il n'y a pas lieu de les considérer comme discriminatoires ou égalitaires, à quelques exceptions près.

Au cours des dix dernières années, « Women, Business and the Law » a recueilli des données uniques sur les lois et règlements qui entravent l'esprit d'entreprise et l'emploi des femmes. L'indice présenté est structuré autour du cycle de vie d'une femme active, avec 35 points de données sur huit indicateurs⁴⁹. Les scores globaux sont ensuite calculés en prenant la moyenne de chaque indicateur, 100 représentant le score le plus élevé possible. Le score de l'Algérie dans la dernière édition du rapport est de 57,5 sur 100, ce qui est légèrement supérieur à la moyenne régionale de MENA (de 51,5)⁵⁰. Les pays qui se classent en tête avec 100 sont pour la plupart en Europe, le pays Arabe le mieux classé est les Émirats Arabes Unis avec un score de 82,5, le dernier est la Palestine avec 26,3.

▪ *Le droit au travail*

L'égalité des chances en matière d'emploi est inscrite dans le code du travail⁵¹ qui stipule dans l'article 09 «est interdite à l'encontre des salariés, toute discrimination fondée sur la race, la couleur, le sexe, le handicap, la situation conjugale, la religion, l'opinion politique, l'affiliation syndicale,

⁴⁶ Amendement du paragraphe 2 de l'article 475 ; Les femmes et les filles sont protégées par la loi sur la lutte contre toutes les formes de violence à l'égard des femmes, loi n° 103-13 de 2018.

⁴⁷ <https://social.gov.ma/loi-n-103-13-relative-a-la-lutte-contre-la-violence-a-legard-des-femmes/>

⁴⁸ Plus de détails à : <http://gender-trade.cawtarclearinghouse.org/>

⁴⁹ Voir Annexe 1

⁵⁰ Voir Annexe 2

⁵¹ Royaume du Maroc, Code du travail. Version consolidée en date du 26 octobre 2011 P.116. Ministère de la justice et des libertés.

Direction de la législation. <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/447/Maroc%20-%20Code%20travail.pdf>

l'ascendance nationale ou l'origine sociale, ayant pour effet de violer ou d'altérer le principe d'égalité des chances ou de traitement sur un pied d'égalité en matière d'emploi ou d'exercice d'une profession, notamment, en ce qui concerne l'embauchage, la conduite et la répartition du travail, la formation professionnelle, le salaire, l'avancement, l'octroi des avantages sociaux, les mesures disciplinaires et le licenciement ». Il découle notamment des dispositions précédentes :

- Le droit pour la femme de conclure un contrat de travail ;
- L'interdiction de toute mesure discriminatoire fondée sur l'affiliation ou l'activité syndicale des salariés ;
- Le droit de la femme mariée ou non, d'adhérer à un syndicat professionnel et de participer à son administration et à sa gestion.

De plus, le code du travail consacre également plusieurs chapitres (IV et V) à la femme notamment en ce qui concerne la protection de la femme salariée, les conditions de travail de nuit, les activités interdites aux femmes, etc. Au niveau du droit d'exercer une activité commerciale, le code de commerce⁵² stipule dans l'article 17 que « la femme mariée jouit de sa capacité pleine et entière et a recouvré sa totale liberté d'exercer le commerce. Elle n'est plus tenue à l'inscription de l'autorisation maritale sur le registre de commerce ».

▪ *Liberté de circulation*

L'indicateur de mobilité mesure les contraintes sur l'agence et la liberté de mouvement d'une femme, deux facteurs susceptibles d'influencer sa décision d'entrer dans la population active et de s'engager dans une activité entrepreneuriale. Ainsi il est mesuré par le fait qu'une femme peut choisir son lieu de résidence de la même manière qu'un homme, qu'une femme peut voyager hors de son domicile de la même manière qu'un homme, qu'une femme peut demander un passeport de la même manière qu'un homme⁵³ et enfin qu'une femme peut voyager hors du pays de la même manière qu'un homme. La liberté de circuler sur le territoire national, d'en sortir et d'y retourner, est garantie par l'article 24 de la Constitution Marocaine de 2011. Le Maroc obtient le score parfait de 100 sur cet indicateur démontrant une égalité hommes-femmes totale pour cette liberté.

▪ *Le droit à la propriété*

L'article 35 de la Constitution⁵⁴ énonce que « *le droit de propriété est garanti* » ; « *L'État veille à garantir l'égalité des chances pour tous et une protection spécifique pour les catégories sociales défavorisées* ». De plus, La législation marocaine accorde à la femme le droit de disposer librement de ses biens et de jouir d'un usage complet et indépendant de ses revenus. Néanmoins, c'est la Moudawana (Code de la Famille) qui régit le mariage, le divorce et l'héritage. Elle est inspirée de diverses sources, dont la Shari'a, les enseignements islamiques, les directives du Roi et le cadre juridique existant, communément appelé le droit positif. La réforme de 2004 a revisité la Moudawana dans une perspective de l'aligner avec les standards internationaux des droits humains et les normes juridiques nationales pour ne citer que la Constitution et d'améliorer les droits des femmes pour ne citer que la propriété et le mariage, même si elle contient encore des dispositions

⁵² Dahir n° 1-96-83 du 15 rabii I 1417 (19 août 1996) portant promulgation de la loi n°15-95 formant code de commerce. Bulletin officiel n° 4418 du 19 jourmada I 1417, 3 octobre 1996.

⁵³ Article 2 du décret instituant le passeport biométrique

⁵⁴ <https://mjp.univ-perp.fr/constit/ma2011.htm>

problématiques pour l'égalité⁵⁵. Par exemple, lors du partage des biens en cas de divorce, les juges disposent d'un large pouvoir discrétionnaire pour la répartition des biens entre les hommes et les femmes lors du divorce. Bon nombre de défis attendent d'être relevés tant au niveau des réformes de l'appareil législatif que pour la mise en œuvre des lois égalitaires.

- *Droit à l'héritage*

Par rapport au droit à l'héritage des femmes, les règles de transmission successorale puisent dans la loi coranique, la Sharia, et sont codifiées par le Code de la famille⁵⁶ qui n'a apporté qu'une seule modification dans ce domaine relative au legs obligatoire (Art. 370). Cette réglementation a été qualifiée de discriminatoire par le rapport des ONGs relatif aux droits des femmes au Maroc tels que le mariage des mineures, la polygamie, l'expulsion des femmes du domicile conjugal, la considération du divorce pour discorde (Chikak) comme un divorce pour préjudice, l'impossibilité pour la mère d'obtenir la tutelle légale sur ses enfants mineurs en dehors des cas de décès du père ou de son incapacité juridique⁵⁷.

Le reste de la législation successorale est discriminatoire : les héritiers (hommes, liés au défunt uniquement par des hommes) ont vocation à la totalité de l'héritage alors que les héritières n'ont droit qu'à une quote-part fixée par la loi en fonction de leur parenté et de la qualité des autres héritiers. Le constat de ce même rapport est que ces règles successorales participent à augmenter la vulnérabilité des filles et des femmes à la pauvreté.

- *Liberté d'Investissement*⁵⁸

Depuis l'adoption de la Charte de l'Investissement du Maroc en 1995, le pays a révisé son Code Commercial, en introduisant un nouveau régime pour les sociétés privées à responsabilité limitée, et en modernisant le régime de la concurrence parallèlement à l'introduction de dispositions PPP révisées. Le Maroc, quant à lui, a mis en place un organisme opérationnel dont le rôle est de surveiller la mise en œuvre des obligations de responsabilité sociale des investisseurs. Un projet de révision de la législation sur les faillites est en cours.

- *Liberté de commerce*

Au Maroc, l'article 17 du code de commerce stipule que « la femme mariée peut exercer une activité commerciale sans l'autorisation de son mari ». Cette disposition a supprimé l'article précédent qui interdisait aux femmes d'exercer des activités commerciales sans l'accord de leur mari. Tout accord contraire est considéré comme nul et non avenu. Le code pénal prévoit même des sanctions pénales pour la discrimination économique fondée sur le sexe. Cette disposition spécifique a permis au pays d'obtenir un score parfait dans l'indice WBL sur cette dimension. Conscient du rôle que peut jouer le financement dans l'autonomisation des femmes et des jeunes, le Maroc a institutionnalisé l'activité des institutions de microcrédit par la mise en place d'un cadre réglementaire spécifique sous forme d'une loi dédiée et de textes d'application sous forme de décret et d'arrêtés ministériels. Dans ce

⁵⁵ Katie Zoglin, Morocco's Family Code: Improving Equality for Women, 31 HUM. RTS. Q. 4 (Nov. 2009), 964-984.

⁵⁶ Royaume du Maroc, Code de la famille, Version consolidée en date du 4 février 2016. P.116. Ministère de la justice et des libertés. Direction de la législation. <https://adala.justice.gov.ma/production/legislation/fr/Nouveautes/Code%20de%20la%20Famille.pdf>

⁵⁷ Association démocratique des femmes au Maroc, Rapport des ONG relatif aux droits des femmes au Maroc au titre du 3ème Examen Périodique Universel (EPU). 2017. P.10. https://www.upr-info.org/sites/default/files/document/morocco/session_27_-_may_2017/js3_upr27_mar_f_main.pdf

⁵⁸ Main source: OECD Investment Policy Reviews: Egypt 2020 <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9f9c589a-en/1/3/4/index.html?itemId=/content/publication/9f9c589a-en&csp=1a0017284fd213909b8930994bc6bae6&itemGO=oecd&itemContentType=book>

cadre, la Loi n° 114.13⁵⁹ relative au statut de l'entrepreneur reconnaît les auto-entrepreneur-essomme agents économiques par la Banque Al-Maghrib (BAM) et leur permet de bénéficier immédiatement des sources de financement classiques.

- *Droit de bénéficiaire de facilités bancaires*

Bank Al-Maghrib (BAM), la banque centrale du Maroc, est le principal organisme de réglementation et d'élaboration des politiques. L'indépendance de la BAM a été accordée par la loi en 2006 et reconfirmée par la constitution de 2011. L'autorité dirige les efforts du gouvernement pour maintenir la stabilité financière et met en œuvre des stratégies à l'échelle nationale. En termes d'inclusion financière, la part des femmes adultes possédant au moins un compte était de 40 % en 2018, tandis que le nombre d'hommes adultes possédant un compte bancaire est proche du double, à 77 %. Pour remédier à ces lacunes, le Ministère de l'Économie et des Finances et la BAM ont adopté la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière/SNIF en avril 2019 afin d'accélérer le développement de modèles financiers alternatifs tels que le paiement mobile, la microfinance et l'assurance inclusive ; d'encourager les banques traditionnelles à donner la priorité à l'inclusion financière ; de développer des outils pour mieux comprendre les obstacles à l'accès au financement pour les personnes et les entreprises mal desservies ; de promouvoir l'utilisation de produits financiers ; et de mettre en place une structure de gouvernance appropriée. Dans ce contexte, l'IFC et BAM ont signé un protocole d'accord pour accélérer la SNIF du Maroc et promouvoir un meilleur accès au financement des entreprises gérées par des femmes, notant que les entreprises dirigées par ces dernières représentent un marché potentiel de 862 millions d'euros en prêts commerciaux et 195 millions d'euros en revenus annuels en répondant aux besoins financiers de leurs entreprises.

3. Normes Internationales et Droits Humains

Outre l'adoption de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, de la Charte des Nations unies de 1945 et de la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948), le Maroc est signataire de plusieurs traités et conventions internationaux, pour ne citer que le pacte international relatif aux droits civils et politiques⁶⁰, le pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels⁶¹, la Convention sur l'Élimination de toutes les formes de Discrimination Raciale⁶² et la Convention sur l'Élimination de toutes les Formes de Discrimination contre les Femmes (CEDEF/CEDAW)⁶³ ainsi que la convention relative aux droits des personnes handicapées⁶⁴ de 2009. Ces conventions internationales ont force de loi après leur publication, conformément aux circonstances spécifiées dans chaque pays. Les dispositions de la plupart d'entre elles ont été intégrées dans les législations nationales visant à améliorer la participation et la représentation des femmes dans la vie publique et à améliorer leur statut et leurs droits dans la vie privée.

Comme de nombreux pays de la région, la CEDEF avait été signée en juin 1993, avec des réserves. La plupart d'entre elles concernent des questions liées aux droits et obligations des hommes et des femmes au sein de la famille par exemple : la réalisation de l'égalité entre les sexes (article 2), le droit des femmes d'acquérir, de changer et de conserver une nationalité et de la transmettre à leurs enfants (article 9), le droit des femmes de conclure des contrats, d'administrer des biens et d'être

⁵⁹ http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/lois/Projet_decret_2.15.303-NV_Fr.pdf

⁶⁰ <https://www.ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/ccpr.aspx>

⁶¹ <https://www.ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/cescr.aspx>

⁶² <https://www.ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/cerd.aspx>

⁶³ <https://www.ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/cedaw.aspx>

⁶⁴ <https://www.ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/conventionrightspersonswithdisabilities.aspx>

égales à tous les stades des procédures judiciaires (article 15), et le droit des femmes dans le mariage, le divorce et la garde des enfants (article 16). Toutefois, en 2008, le Maroc a annulé les réserves introduites sur les articles 2, 9, 15 et 16 de la CEDEF⁶⁵. Cet engagement a été réitéré à plusieurs occasions. En 2015, le Maroc a rejoint le protocole facultatif à la CEDEF qui permet aux marocaines d'avoir recours aux tribunaux internationaux pour réclamer leurs droits. Le pays a adopté aussi le protocole additionnel à la convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée visant à prévenir, réprimer et punir la traite des personnes en particulier des femmes et des enfants⁶⁶.

4. Mécanismes, politiques et programmes

■ Mécanismes

Le Ministère de la Solidarité, de l'Insertion Sociale, et de la Famille (MSISF) est en charge de la préparation et de la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans le domaine de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social. L'égalité Genre et l'autonomisation de la Femme sont partie intégrante de son mandat pour lequel il doit aussi faire un plaidoyer auprès des autres institutions gouvernementales. Ses fonctions incluent entre autres:

- Élaboration d'une stratégie gouvernementale de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social ;
- Contribution à la préparation, à l'actualisation et à l'évolution des textes législatifs et organiques relatifs aux domaines de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social et les rendre conformes aux conventions internationales ratifiés par le Royaume du Maroc ;
- Accompagnement et suivi de mise en œuvre des programmes de promotion des droits de la femme et contribuer au renforcement de sa situation juridique et sa participation au développement social, en coordination avec les parties concernées ;

De plus, deux établissements œuvrent, sous la tutelle du Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement social, à exécuter la stratégie définie par le pôle social tant que niveau central que territorial, à savoir l'Entraide nationale et l'Agence de développement social⁶⁷. Le ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement social, aux côtés de l'Entraide nationale et l'Agence de développement social, forment le pôle social. L'Agence de Développement Social est depuis 2001, un des principaux opérateurs de la politique de développement social au Maroc. Son action est dédiée à la réduction de la pauvreté et à la promotion du développement social, en complémentarité avec les autres instruments étatiques qui contribuent à réduire le déficit social⁶⁸.

Le Réseau de Concertation Interministérielle (RCI) de l'égalité des sexes dans la Fonction Publique ainsi que de l'Observatoire Genre de la Fonction Publique (OGFP) a été mis en place en 2010 par le Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration (MFPMA) qui le préside. C'est une entité qui comprend les membres représentants les départements ministériels.

⁶⁵ <https://www.hrw.org/fr/news/2010/04/14/maroc-lettre-au-roi-du-maroc-sur-son-engagement-lever-toutes-les-reserves-emises>

⁶⁶ <https://morocco.unwomen.org/fr/actualites-evenements/>

⁶⁷ <https://social.gov.ma/institutions-sous-tutelle/>

⁶⁸ <https://www.migdev.org/partenaire-agence-de-developpement-social/>

Le Réseau a développé la Stratégie d'Institutionnalisation de l'Égalité des Sexes (SIES) dans la Fonction Publique et a pour mission d'institutionnaliser le principe de l'égalité entre les sexes dans la Fonction Publique et dans toute les réformes y afférentes et ce, à travers son plan d'action élaboré autour des cinq axes suivants⁶⁹:

- Axe 1 : Institutionnalisation et opérationnalisation du RCI ;
- Axe 2 : Intégration de l'égalité entre les sexes dans le processus de recrutement, de sélection, de nomination, de mobilité, de promotion et d'évaluation du rendement ;
- Axe 3 : Identification, validation et mise en œuvre de mesures institutionnelles pour promouvoir un meilleur accès des femmes aux postes de responsabilités ;
- Axe 4 : Identification, validation et mise en œuvre de mesures institutionnelles pour la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle ;
- Axe 5 : Intégration de l'égalité entre les sexes dans les programmes de formation continue.

L'*Observatoire Genre de la Fonction Publique (OGFP)*, lancé en 2016, a pour mission de suivre l'évolution de la question du genre dans ce secteur. Représenté par plusieurs institutions, il permet de recenser les statistiques relatives aux taux de féminisation de l'administration et des postes de responsabilité ainsi que la représentativité féminine dans les services extérieurs et centraux. Selon l'OGFP, le taux de féminisation dans l'administration publique est de 35,3% contre 64,7% pour les hommes. Par ailleurs, le taux de féminisation des postes de responsabilité reste relativement faible dans la mesure où il est seulement de 21,5%.

Pour stimuler l'autonomisation des femmes au Maroc à travers la facilitation de leur l'accès au crédit, des fonds de financement qui leur sont spécialement dédiés ont vu le jour à l'instar du *Fond de garantie « Ilayki »*. Ce fond opérationnalisé par la Caisse Centrale de Garantie (CCG) est une garantie préférentielle dédiée à la création d'entreprises par les femmes. Il vise à soutenir et renforcer le rôle du secteur associatif dans la promotion de l'initiative privée à travers l'octroi de la garantie de « Prêts d'honneurs » accordés aux porteurs de projets⁷⁰. Les dernières données disponibles indiquent une mobilisation des crédits d'un montant estimé à près de 81,5 millions de dirhams de 2013 à septembre 2015, ayant servi à financer la création de 236 entreprises promues exclusivement par une ou plusieurs femmes et contribué à la création de près de 762 postes d'emplois directs.

■ Programmes

Le Maroc a adopté une politique publique intégrée en faveur des femmes comme cadre de mise en œuvre proactive des différentes initiatives prises auparavant pour intégrer l'approche genre dans les politiques nationales et les programmes de développement visant à promouvoir l'égalité et lutter contre toutes les formes de discrimination.

Le Plan gouvernemental pour l'égalité ICRAM (2012-2016) et ICRAM 2 (2017-2021) : Le plan gouvernemental pour l'égalité « ICRAM 1 »⁷¹, adopté par le conseil de gouvernement en 2013, avait pour objectif de garantir aux femmes la participation pleine et équitable dans divers domaines. Il

⁶⁹ <http://www.mmsp.gov.ma/fr/decline.aspx?m=2&r=192>

⁷⁰ <https://flasheconomie.com/fonds-de-garantie-de-la-ccg-caisse-centrale-de-garantie/>

⁷¹ Ministère de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social, plan gouvernemental pour l'égalité « ICRAM ». 2012.

P132. <http://www.ogfp.ma/uploads/documents>

visait également l'accès équitable aux résultats de cette participation. Ce programme comprend 8 domaines prioritaires comme suit :

- Axe 1 : Institutionnalisation et diffusion des principes de l'équité et de l'égalité et instauration des bases de la parité
- Axe 2 : Lutte contre toutes les formes de discrimination et de violence à l'encontre des femmes
- Axe 3 : Mise à niveau du système éducatif et de formation sur la base de l'équité et de l'égalité
- Axe 4 : Renforcement de l'accès équitable et égal aux services de santé
- Axe 5 : Développement des infrastructures de base pour améliorer les conditions de vie des femmes et des jeunes filles
- Axe 6 : Autonomisation sociale et économique des femmes
- Axe 7 : Accès égal et équitable aux postes de prise de décision aux niveaux administratif, politique et économique
- Axe 8 : Réalisation de l'égalité des chances entre les sexes sur le marché du travail

Ces axes comprennent 24 objectifs et 156 procédures principales étayées par des indicateurs d'évaluation qualitatifs et quantitatifs. Ainsi, l'évaluation de ce programme a révélé que sur les 156 mesures prévues, 134 ont atteint « un taux de réalisation dépassant 80% » dont 117 « réalisées à 100% ». Selon le rapport du projet de performance du Ministère de la Solidarité, du Développement Social, de l'Égalité et de la Famille⁷², la dynamique gouvernementale et départementale créée par le 1^{er} plan gouvernemental pour l'égalité a un bilan considérable, incluant des réformes à caractère structuré et structurant, tant au niveau législatif et institutionnel, que celui de la programmation et de la planification, à travers la création de mécanismes ou le lancement de stratégies sectorielles pour fonder une culture de planification intégrant le genre.

L'importance de ce bilan prouve le souci d'institutionnaliser l'égalité au sein d'un ensemble de secteurs à travers l'adoption du 2^{ème} plan gouvernemental pour l'égalité « ICRAM 2 » 2017-2021. Dans ce deuxième plan le Maroc a accordé une attention particulière à la promotion et à la protection des conditions des femmes à travers la promotion des droits des femmes et la mise en place du principe d'égalité, la création et la promotion de l'instance d'équité et la lutte contre toutes formes de discrimination, le lancement d'une politique nationale de lutte contre la violence à l'égard des femmes et l'adoption d'un deuxième plan gouvernemental pour l'égalité, intitulé Icram, en vue de renforcer le programme pour l'inclusion économique des femmes et leur autonomisation dans les domaines liés au développement⁷³.

Le plan gouvernemental pour l'égalité « ICRAM 2 » comprend sept axes, dont quatre thématiques et trois transversaux : Renforcer les opportunités des femmes et les autonomiser économiquement ; Droits des femmes en relation avec la famille ; Participation des femmes au moment de prendre les

⁷² Ministère de la solidarité, du développement social, de l'égalité et de la famille, rapport du projet de performance. Projet de loi de finance 2020. P.69.

http://lof.finances.gov.ma/sites/default/files/budget/files/ministere_de_la_solidarite_du_developpement_social_de_legalite_et_de_la_famille.pdf

⁷³ <https://social.gov.ma/plan-gouvernemental-pour-legalite-ikram-2/>

décisions ; Protéger les femmes et promouvoir leurs droits ; Diffuser les principes d'égalité, lutter contre la discrimination et les stéréotypes fondés sur le sexe et, Inclure le genre dans toutes les politiques et programmes gouvernementaux. Les axes du plan s'appuient sur un système de gouvernance, de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre, à travers 23 objectifs et 83 mesures basées sur des indicateurs pour mesurer l'impact et des actions du plan.

Le programme national intégré pour l'autonomisation économique des femmes à l'horizon 2030⁷⁴ : Ce programme souligne l'importance de renforcer les opportunités d'emploi destinées aux femmes et d'assurer leur autonomisation économique, tout en installant un cadre idoine pour l'autonomisation des femmes. Ce cadre revêt plusieurs dimensions : Il couvre la promotion de l'égalité d'accès au travail décent et la garantie de possibilités d'avancement professionnel, favorise le succès de l'entrepreneuriat féminin et améliore le statut économique des femmes rurales et leur permet d'avoir accès aux moyens de production et à la propriété des terres. Selon la déclaration de la Ministre de la solidarité, du développement social, de l'égalité et de la famille⁷⁵, il s'agit de la réalisation d'un taux d'emploi des femmes de 30% à l'horizon 2030, contre 19% en 2020, la multiplication du pourcentage des femmes diplômées de l'enseignement professionnel pour atteindre 8% et la promotion d'un environnement approprié et durable pour l'autonomisation économique des femmes.

La Politique nationale de lutte contre la Violence à l'égard des femmes et filles à l'horizon 2030⁷⁶ : Cette stratégie vise à apporter des réponses aux préoccupations traduites par les indicateurs observés par le Ministère de la solidarité, du développement social, de l'égalité et de la famille en matière des Violences à l'égard des femmes, notamment ceux reflétant l'émergence de nouvelles formes de violence contre les femmes, malgré les efforts nationaux déployés dans ce domaine depuis plus de deux décennies, sachant que le Maroc est le premier⁷⁷ pays de la Région à avoir adopté une stratégie nationale de lutte contre la Violence Fondée sur le genre et le premier aussi à avoir instauré une unité multidisciplinaire et un service intégré dans les urgences des hôpitaux pour accueillir les survivantes à la violence .

⁷⁴ <https://social.gov.ma/autonomisation-economique-des-femmes/>

⁷⁵ <https://lematin.ma/journal/2020/presentation-programme-national-integre-lautonomisation-economique-femmes-lhorizon-2030/344158.html>

⁷⁶ <https://social.gov.ma/wp-content/>

⁷⁷ Début des années 2000

Chapitre II- Méthodologie et outils sélectionnés : la réalité du terrain

Cette partie donne un bref aperçu de la méthodologie visant à définir l'environnement des femmes d'affaires : contraintes, obstacles et opportunités. Pour ce faire, une analyse globale de la situation a été menée à travers l'évaluation de l'environnement d'affaires des femmes avec des approches et des outils pertinents et adaptés qui incluent :

- Une recherche documentaire pour déterminer les inégalités de Genre et les écarts dans l'environnement des affaires sur la base des données disponibles,
- Un profilage des PME et cartographie des acteurs ciblant à la fois les hommes et les femmes d'affaires dans un but d'analyse comparative de Genre,
- Une évaluation et une analyse des parties prenantes pour identifier les contraintes et les défis,
- L'entreprise d'une analyse de la chaîne de valeur sensible au Genre dans un certain nombre de secteurs/sous-secteurs et des PME connexes détenues par des femmes et des hommes.

La sélection d'un échantillon parmi des secteurs tels que l'Agriculture, les Industries légères⁷⁸ et les Services (pour ne citer que ces exemples) avait pour but d'identifier les principales lacunes et de les analyser de manière comparative.

Les défis et les limites imposées par la pandémie du COVID-19, qu'ils aient été directs ou indirects, ainsi que les ajustements nécessaires à la méthodologie sont décrits dans le présent document.

Section I – Méthodologie et outils sélectionnés

1. Le Cadre Méthodologique

1.1. La recherche documentaire

La recherche documentaire – ou revue de littérature est essentielle pour:

- Éviter la duplication des études précédentes et,
- Concentrer la nouvelle collecte de données sur des questions préoccupantes ou des domaines nécessitant une vérification.

La recherche documentaire effectuée était un moyen utile a permis de⁷⁹:

- Faire une évaluation préliminaire des informations existantes et à planifier les étapes ultérieures de l'analyse de la situation,
- Recouper d'autres données ou fournir une norme de comparaison ;
- Fournir une base de référence pour les comparaisons longitudinales avant/après,
- Affiner la conception de l'évaluation/l'analyse en confirmant les problèmes et les questions clés ;

⁷⁸ L'industrie/les industries légères sont généralement moins capitalistiques que l'industrie lourde et sont plus axées sur les consommateurs que sur les entreprises, car elles produisent généralement des biens de consommation plus petits. La plupart des produits de l'industrie légère sont fabriqués pour les utilisateurs finaux plutôt que comme intermédiaires destinés à être utilisés par d'autres industries

⁷⁹ Adapté de www.ceecis.org/remf/Service3/unicef

- Connaître le contexte du programme à développer et/ou à évaluer ;
- Améliorer l'information sur les réalisations précédentes liées au domaine d'intérêt (autres institutions et organisations)
- Répondre à quelques questions pour la planification stratégique et le plaidoyer.

Effectuer des recherches/examens documentaires est une première étape cruciale, pour au moins trois raisons⁸⁰:

- i. Savoir ce qui s'est passé avant permet une concentration sur de nouvelles choses à connaître,
- ii. Acquérir ces connaissances préalables évite de poser des questions non pertinentes aux clients, aux parties prenantes et aux partenaires et augmente la crédibilité,
- iii. Faire une recherche préparatoire peut être considéré pour certains comme une perte de temps pour le/la chercheur/e, l'organisation et les partenaires. Il est possible de le compenser des efforts qui sont nécessaires pour comprendre les problèmes du domaine d'intérêt, puis trouver le temps de discuter, d'affiner, de prioriser, de négocier et de dégager un consensus sur le problème à traiter.

En fait, l'acquisition de connaissances et de crédibilité favorisera la recherche d'un consensus et l'appropriation de la planification et de la mise en œuvre des activités requises pour atteindre les résultats escomptés.

1.2. Évaluation et Analyse

■ **Approches Quantitatives vs. Qualitatives**

Dans le monde de la recherche, de l'évaluation et de l'analyse, il existe deux approches générales pour la collecte et la communication d'informations : l'approche quantitative et l'approche qualitative⁸¹.

- **L'approche quantitative** se concentre sur la description d'un phénomène sur un plus grand nombre d'individus à l'aide de méthodes d'enquête. Elle tend à se rapprocher des phénomènes, offrant ainsi la possibilité de résumer les caractéristiques à travers les groupes ou les relations.
- **L'approche qualitative** se concentre sur la description et la compréhension d'un phénomène d'un point de vue plus proche et d'une manière plus approfondie.

■ **Méthodes et mesures quantitatives vs. qualitatives**⁸²

Les deux méthodes et mesures peuvent produire des données et des informations qui peuvent être présentées sous forme numérique ou narrative. Lors du démarrage d'une recherche, d'une évaluation et/ou d'une analyse de situation, une décision doit être prise sur la profondeur des informations nécessaires :

- Mesures quantitatives - produisent des données qui partagent des faits ou des chiffres
- Méthodes qualitatives - produisent des données avec plus de profondeur et de description

⁸⁰ Adapté de www.ceecis.org/remf/Service3/unicef

⁸¹ Sur les méthodes : quelle est la différence entre les approches qualitatives et quantitatives? : Adar Ben-Eliyahu, <http://chronicle.umbmentoring.org>

⁸² <http://baselinesupport.campuslabs.com/hc/en-us/>

L'évaluation n'est pas toujours réalisée avec une seule méthode, l'utilisation de méthodes mixtes est fortement recommandée.

En conclusion⁸³, *les méthodes quantitatives et qualitatives sont en fait complémentaires.*⁸⁴ Chacune a des forces et des faiblesses que l'autre n'a pas, et ensemble, elles peuvent présenter une image plus claire de la situation que seule. Souvent, les informations les plus précises sont obtenues lorsque plusieurs variétés de chaque méthode sont utilisées. Ce n'est pas toujours possible, mais quand c'est le cas, cela peut donner les meilleurs résultats.

→ *L'approche a été pré-structurée et le cadre conceptuel et analytique établi avec une définition préalable des dimensions et des sujets, des catégories et des sous-catégories.*

2. Le Cadre Genre

2.1. Le Cadre Conceptuel Genre

Le concept/cadre de Genre concerne « *les différents points de vue sur la façon dont les hommes et les femmes se comportent dans différentes cultures (et comment) ... la différence et l'identité de Genre sont données non seulement par notre biologie mais aussi par les points de vue de notre société ... Les points de vue sur le Genre peuvent changer, tandis que le fait d'être un homme ou une femme ne change pas* »⁸⁵.

En effet, les sociétés et les cultures fondent leur définition et leurs vues de la masculinité et de la féminité sur ce que sont ou devraient être les Identités Genre par rapport au sexe masculin et au sexe féminin qui devient et reste le fondement principal de la société définissant le présent et l'avenir des deux, femme et homme, à chaque étape de leur cycle de vie, qu'elle soit privée ou publique.

Cela signifie que toutes les sociétés, cultures, religions, systèmes politiques et économiques ont leur propre vision de la place (statut) et des rôles des femmes et des hommes. Ils peuvent avoir une vision identique ou différente de ce que devraient être la masculinité et la féminité, et une concordance de points de vue sur la valeur accordée aux femmes et aux hommes : *La masculinité et la féminité sont les attentes et les normes largement partagées concernant l'être masculin/homme approprié et l'être féminin/femme approprié.*

La Construction Sociale du Genre/CSG fait référence aux attributs économiques, sociaux et culturels associés au fait d'être mâle/homme ou femelle/femme. En effet, la société prescrit aux femmes et aux hommes, à travers le cycle de vie, des lieux et des rôles spécifiques établissant des relations et définissant ce que devrait être un comportement « masculin » et un comportement « féminin » et ainsi les valorisant différemment.

2.2. Concepts de genre et outils analytiques

La meilleure façon de savoir quelque chose est simplement de demander. Pour une Analyse Genre, il y a trois domaines principaux ou questions auxquelles il faut répondre, afin de garantir une Évaluation et Diagnostic de Genre précis. Ces questions sont les suivantes :

⁸³ Évaluation communautaire : Méthodes qualitatives pour évaluer les problèmes communautaires (section 15) dans <http://ctb.ku.edu/en>

⁸⁴ Community Assessment: Qualitative Methods to Assess Community Issues (Section 15) in <http://ctb.ku.edu/en>

⁸⁵ <http://talkitover.in/self/gender-stereotypes>

- Qui fait quoi ? Quand ? Où et avec qui ? (**Rôles & Relations**) ;
- Qui utilise quoi ? (**Accès aux ressources**). Qui décide qui l'utilise ? Qu'est-ce qui est utilisé et comment ? (**Contrôle des ressources**) ;
- Qui aura besoin de quoi et pourquoi ? (**Besoins**).

- *Rôles de Genre : rôles reproductifs, productifs et communautaires*

La définition la plus simple et la plus facile des rôles Genre reconnus par la société est que la société attribuera des tâches à l'homme et à la femme, ainsi que les responsabilités et les droits qui en découlent ; en fonction de leur biologie et de leur appartenance sexuelle :

- *Genre Rôle Productif (RP)* : le rôle couvre les tâches entreprises par les hommes et les femmes pour être payés/salaires en espèces, mais reconnus uniquement pour les hommes car ils sont assignés au soutien de famille (nucléaire ou étendue selon le contexte).
- *Genre Rôle reproductif (RR)* est associé aux soins familiaux, conjoint, enfants et autres membres de la famille couvrant parfois deux à trois générations, et toutes les tâches domestiques connexes qui assurent la pérennité de la *reproduction du travail en ce qui concerne la continuité de la famille*⁸⁶. C'est un rôle reconnu par la société uniquement pour les femmes par rapport à leur capacité à avoir, et donc de s'occuper, des enfants.
- *Le Rôle Communautaire/RC* a d'abord été utilisé en référence à toute activité qui contribue au bien-être de la communauté essentiellement dans les zones rurales. Ces activités sont généralement menées par les femmes - dans le prolongement de leur rôle reproductif - ou même par les filles de la communauté comme par exemple, la fourniture et l'entretien de ressources limitées de consommation collective, telles que l'eau, le bois, les soins de santé et l'éducation.⁸⁷ Il fait désormais référence à tout travail bénévole entrepris par les organisations de la société civile pour le bien-être communautaire et sociétal. Dès lors, ce rôle n'est pas seulement assumé par les femmes de la communauté dans les zones rurales. Cependant, la répartition du RC entre les hommes et les femmes doit être conforme à la répartition « traditionnelle » des rôles entre les sexes : le leadership et l'autorité pour les hommes et les services (c'est-à-dire l'éducation, la santé, les soins donnés à la famille et aux enfants et la santé reproductive) pour les femmes.

Le RR et le RP sont économiquement liés : sans le premier, le second ne pourrait en aucun cas être exécuté ou du moins serait fortement restreint. En ce sens, les deux rôles sont profondément économiques. Pourtant, lors du calcul du Produit National Brut (PNB), seul le RP est pris en compte. La contribution des femmes (RR) à l'économie nationale reste invisible car elle n'est pas reconnue au sens économique du terme, car faisant partie du rôle dit « naturel » des femmes dérivé de leur fonction « naturelle » : procréation et soins apportés au bien-être de l'espèce humaine. *Même socialement, le RR, en tant que « travail de femme », n'est pas toujours bien valorisé voire pas du tout.*

- *Accès et contrôle des ressources*

⁸⁶ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/-main.pdf>

⁸⁷ http://www.glopp.ch/A5/en/multimedia/A5_1_pdf1.pdf

La manière dont différents rôles et responsabilités sont affectés aux hommes et aux femmes a une implication directe sur leur niveau d'accès et de contrôle sur les ressources. En effet, l'accès et le contrôle des ressources vont au-delà des ressources du ménage ou de la société. Cela dépend de la valeur attribuée aux rôles et aux contributions des hommes et des femmes, ce qui aura nécessairement un impact sur la jouissance égale de ces ressources et des droits juridiques et humains y afférents. Il existe une relation directe entre le statut des femmes et leur accès et contrôle des ressources, avec un impact plus large sur leurs propres droits humains et légaux ainsi que sur les résultats du développement. Historiquement, en raison de la division du travail entre les sexes, des normes culturelles patriarcales, des lois ainsi que des inégalités économiques, les femmes dans toute leur diversité se sont vues refuser l'accès aux ressources telles que l'éducation, les services de santé, le crédit, la terre et les technologies.⁸⁸

L'analyse du niveau différencié d'accès aux ressources et leur contrôle par les femmes d'une part et les hommes, d'autre part, est essentielle pour l'ACVSG et cruciale pour détecter les pratiques discriminatoires et identifier les écarts de Genre conséquents, développer et planifier des interventions pour y remédier et par suite, la satisfaction des besoins pratiques et stratégiques vers une équité et l'égalité hommes-femmes dans la jouissance des droits humains.

- *Évaluation et catégorisation des Besoins Genre*

Les *Besoins Genre* doivent être bien évalués, identifiés et compris pour s'assurer qu'ils sont traités correctement avec une réponse adéquate, efficace et équitable pour les hommes et les femmes. Il convient de noter que le maintien de l'équilibre entre les rôles multiples a des implications majeures pour les femmes et des conséquences graves sur leur accès et leur contrôle sur les ressources, pour ne citer que la santé, le bien-être, la gestion du temps et les effets sur la satisfaction de leurs besoins, qu'ils soient pratiques ou stratégiques.

L'origine des *besoins Genre* est définie dans un processus en trois étapes. L'Évaluation et l'Analyse Genre doivent répondre aux questions essentielles de « qui fera quoi, où, pourquoi et comment » (rôles) qui bénéficie de quoi ? (accès/contrôle des ressources), puis détermine « qui a besoin de quoi et pourquoi ? » (besoins) Dans ce contexte, il est important de souligner une fois de plus que :

1. Les **rôles**, le travail et la contribution des femmes dans la famille, la communauté et la société dans son ensemble résultant de leurs multiples rôles ne sont pas reconnus et restent sous-évalués.
2. En raison de la répartition inéquitable Genre et de l'évaluation des rôles et devoirs des Genres, l'accès et le contrôle des femmes sur les **ressources** sont limités.
3. Par conséquent, **les besoins de Genre** à la fois pratiques et stratégiques sont non seulement sous-évalués mais également non satisfaits équitablement au détriment des femmes et parfois des hommes.

Les *Besoins Pratiques de Genre* (BPG) sont les besoins immédiats identifiés par les femmes et les hommes comme nécessaires à leur survie. Les BPG sont l'accès à la nourriture, à l'approvisionnement en eau, aux soins de santé, à l'enseignement primaire... Ils sont définis dans le

⁸⁸ <http://www.forum.awid.org/forum12/about-the-forum-theme/access-to-control-of-resources/>

cadre de leurs rôles socialement conçus et acceptés au sein de la dynamique de Genre existante et des structures de pouvoir associées, qui ne vont les remettre en cause.

Les *Besoins Stratégiques de Genre* (BSG) signifient permettre plus de choix, plus d'options et plus de voix. Ils traitent de la discrimination fondée sur le Genre, les relations déséquilibrées entre les hommes et les femmes, la soumission totale et l'autorité « suprême », les iniquités et les inégalités. Les BSG sont ceux liés à tout changement dans la redistribution actuelle du travail et du pouvoir entre les sexes et défient les rôles de Genre, luttent contre la Violence Fondée sur le Genre et en tentant de l'empêcher ou de la punir, l'accès à un salaire égal pour un salaire égal... Les BSG défient l'establishment sociétal, politique et économique. De ce fait, leur revendication fait ou peut faire face à une forte opposition.

3. Les outils

3.1. La cartographie

La cartographie est un outil essentiel pour la recherche elle-même. Elle permet de garantir la pertinence de l'exercice puisqu'elle commence par une analyse des parties prenantes. Comme déjà mentionné, la phase actuelle du projet s'adresse aux femmes entrepreneures. La représentation et la sensibilisation de ce public ont été assurées grâce à un partenariat avec les entités gouvernementales et non gouvernementales concernées dans les six pays cibles (Algérie, Égypte, Jordanie, Liban, Maroc et Tunisie), ainsi qu'avec des partenaires et des réseaux identifiés rassemblant principalement des femmes et des hommes entrepreneurs, des PME, des organisations patronales, des Chambres de commerce et d'industrie, des réseaux d'entreprises et d'organisations commerciales et professionnelles.

Le principal groupe ciblé est celui des femmes entrepreneures, via leurs PME et leurs organisations professionnelles, dans les six pays ciblés, puis se limitant à ceux qui ont été les plus réactifs, étant donné l'expérience et les leçons apprises des exercices précédents, mais également du fait des effets du Covid-19 qui a restreint les déplacements et la communication en dépit des moyens virtuels. Les femmes ont également été contactées dans les Organisations d'Appui aux Entreprises et au Commerce (« Business and Trade Support Organisations/ BTSO », telles les chambres de commerce et d'industrie, confédérations patronales, agences de développement économique, associations d'entreprises...). Il était prévu que les mécanismes féminins assurent la coordination et la médiation auprès des autres institutions gouvernementales en charge de l'élaboration de politiques publiques dans des domaines connexes, en particulier les ministères du commerce, de l'agriculture, de l'industrie et des services. Il est regrettable que cela n'ait pas été le cas pour tous les pays couverts par le projet.

L'objectif de l'exercice était de permettre la production d'une connaissance de bon niveau portant sur les principaux acteurs et les forces en présence, qu'il se soit agi d'institutions gouvernementales ou d'organisations non gouvernementales, des secteurs public ou privé, ainsi que des organisations de la société civile, impliquées dans les trois secteurs sélectionnés : L'agriculture, les industries légères et les services. Sans se limiter aux sous-secteurs au départ, cette identification préliminaire des détenteurs de droits et des porteurs d'obligations avait pour but de poser les bases de l'échantillonnage pour l'Évaluation Rapide.

La cartographie comprend, sans s'y limiter, les éléments suivants

- Ministères de l'économie, du commerce, de l'agriculture, de l'industrie, des technologies/télécommunications...
- Les mécanismes féminins,
- Les institutions financières,
- Les organisations professionnelles (par exemple, les organisations d'appui aux entreprises et au commerce, les employeurs, les confédérations patronales, les agences de développement économique, les associations d'entreprises, les chambres de commerce),
- Autre/s...

La cartographie des acteurs sera décomposée en quatre phases :

1. *Identifier* : lister les groupes, organisations et acteurs individuels pertinents.
2. *Analyser* : comprendre les perspectives, les intérêts et les rôles des acteurs.
3. *Cartographier* : visualiser les relations aux objectifs et aux autres acteurs.
4. *Prioriser* : classer la pertinence des parties prenantes et identifier les problèmes.

Le modèle suivant a été préparé pour consolider toutes les informations relatives aux entreprises et/ou aux organisations connexes.

Tableau 11 - Modèle de cartographie des acteurs

Description de l'institution/organisation/société	
Statut/type de l'institution/entreprise/organisation	
Couverture géographique/sectorielle	
Secteur	Femmes
Nombre d'employés	Women
	Hommes
Domaines d'intervention	
Exemples de produits	
Clientèle/clients	
Impact	Dans quelle mesure l'entreprise les a-t-elle touchés ? (Faible/moyen/élevé)
Influence	Quel est l'impact de l'entreprise sur leur secteur ? (Faible/moyen/élevé)
Contribution des acteurs au secteur	Qu'est-ce qui est important pour eux ?
	Comment pourraient-ils contribuer au secteur ?

L'élaboration de la cartographie des acteurs en tant que phase préliminaire et ses résultats étaient très importants pour finaliser l'échantillonnage pour l'Évaluation Rapide ainsi que pour l'ACVSG. Les informations à collecter et la qualité du processus et des résultats ont fortement dépendu de la connaissance des personnes à inclure dans la cartographie et des conditions sur le terrain liées à la pandémie de Covid-19, confinement ou non.

3.2. Évaluation Rapide / ER parmi les entrepreneurs (hommes & femmes)

La collecte des données sera effectuée (en ligne ou en présentiel) en sélectionnant les entreprises de trois secteurs pour chaque pays. Un courriel d'explication présentant l'objectif de l'analyse et de la cartographie sera envoyé. Il soulignera également les avantages que les participants retireront de leur participation à l'étude.

Le questionnaire se compose de trois parties qui visent à recueillir des données portant sur :

- i. *Les caractéristiques démographiques/personnelles* des répondant-e-s (ex : le sexe, l'âge, l'éducation, l'expérience antérieure dans la création/gestion d'une entreprise sociale, la motivation, etc.) de même que les caractéristiques générales de l'entreprise (ex : le type, la taille/le nombre d'employés, la structure de la propriété ou de l'actionnariat, l'année de création, le secteur d'activité économique, etc.)
- ii. *Les contraintes et les défis* pour déterminer les inégalités et les écarts entre les sexes, et évaluer les besoins en capacités et en ressources pour la sélection des priorités au niveau des PME et des femmes entrepreneures elles-mêmes.
- iii. *Les opportunités et les principaux obstacles* rencontrés par les femmes, lorsqu'elles tentent de s'engager ou de bénéficier des opportunités du marché économique. Cela comprend l'accès au financement et les contraintes pour les entreprises, le rôle de l'innovation au cours du cycle de vie de l'entreprise, l'influence des différentes catégories de parties prenantes sur le processus décisionnel de l'entreprise ainsi que le capital des entrepreneurs.

Compte tenu des difficultés du terrain et de certaines résistances et obstacles bureaucratiques, outre les hommes et femmes d'affaires, l'ER a également ciblé les principaux acteurs du « troisième secteur », à savoir les représentants des différents ministères concernés, du gouvernement local et d'autres parties prenantes (ONGs/secteur professionnel, médias et secteur financier) sélectionnés parmi les plus impliqués et les plus à même de représenter les points de vue de l'ensemble des secteurs.

Les résultats des entretiens et des Discussions De Groupe/DDG devaient permettre non seulement de comprendre les points de vue des personnes interrogées, mais aussi d'affiner la cartographie/le profilage et d'établir une évaluation/diagnostic rapide constituant une sorte de base de référence qualitative. Les réponses et les informations connexes recueillies qui devaient être recueillies grâce à l'évaluation rapide pourraient être résumées d'une façon succincte dans les questions suivantes :

- 1) Quelle est la carte géographique/démographique de la collectivité/département ?
- 2) Quelle est l'occupation actuelle de la personne ?
- 3) Quelles sont les normes et les rôles en matière Genre dans le pays ?
- 4) Quelles sont les possibilités d'emploi ?
- 5) Quelles sont les demandes pour les biens et les services ?
- 6) Quelles sont les opportunités réelles (déséquilibre entre l'offre et la demande) ?
- 7) Quelles sont les compétences recherchées par rapport à ces opportunités ?
- 8) Que devraient offrir les formations, sur la base de la demande de compétences identifiée ?

- 9) Quelles mesures d'accompagnement sont nécessaires pour stimuler les opportunités identifiées ?
- 10) Quels sont les mécanismes d'exclusion socio-économique observable ?
- 11) Quels sont les profils personnels des individus ciblés pour l'aide à la réintégration ?

Une structure détaillée du questionnaire et des DDGs avec des catégories et des sous-catégories a été élaborée. Elle comprend, entre autres, l'évaluation des effets de la pandémie de Covid-19 sur la vie privée et publique. L'analyse des résultats a constitué un cadre d'une base de données de preuves qui ont été collectées, indépendamment de la méthodologie de collecte de données (que ce soit des Discussions De Groupes/DDG, des entretiens ou des sources de données secondaires) pour les activités économiques liées aux trois secteurs, pour chaque pays et qui pourraient être catégorisées selon la question codée pour fournir ensuite les résultats dans la section suivante :

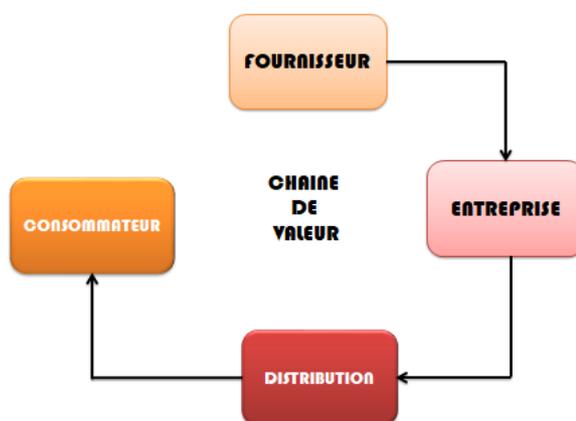
- a. En totalité ;
- b. Par activités économiques ou secteur ;
- c. Pour un pays spécifique.

3.3. Analyse de la Chaîne de Valeur Sensible au Genre /ACVSG

- *L'Analyse Chaîne de Valeur /ACV : définition*

Le concept de base des chaînes de valeur comprendra au moins quatre éléments principaux : le fournisseur, l'entreprise, la distribution et le client, engagés dans une sorte de processus/chaîne, comme illustré ci-après :

Figure 3 - Description de la Chaîne de Valeur



En fait, la chaîne de valeur est un concept systémique qui se rapporte à chacune de ces hypothèses de développement ici présentes, car elle relie les produits/marchés commerciaux aux acteurs économiques (y compris les indépendants) et aux activités commerciales. Cette connexion est exprimée dans la définition du terme "chaîne de valeur" comme suit:⁸⁹

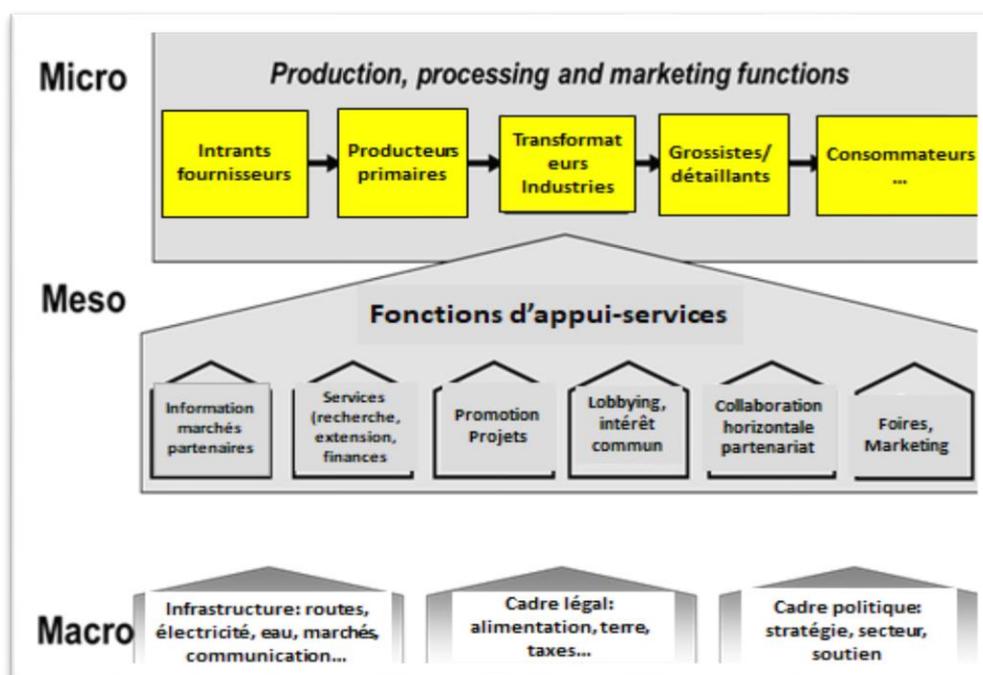
⁸⁹ Andreas Springer-Heinze, Manual on Sustainable Value Chain Development (Value Links 2.0 - Volume 1, Value Chain Analysis, Strategy and Implementation) , 2018 , <https://www.valuelinks.org/material/manual/ValueLinks-Manual-2.0-Vol-1-January-2018.pdf>

- La séquence d'activités commerciales connexes s'étend de la fourniture d'intrants spécifiques pour un produit ou une gamme de produits particulier à la production primaire, la transformation et la commercialisation, jusqu'à la vente finale du produit au consommateur.
- L'ensemble des entreprises qui exercent ces activités commerciales, c'est-à-dire les producteurs, les transformateurs, les commerçants et les distributeurs du produit particulier, liées par une série de transactions commerciales par lesquelles le produit est transmis des producteurs primaires aux consommateurs sur les marchés finaux.

Le concept de base des chaînes de valeur consistera en 3 niveaux superposés tel que détaillé ci-dessous:

- Niveau MICRO : qui se concentre sur les fournisseurs, les producteurs, l'entreprise, la distribution et les clients engagés dans une sorte de processus/chaîne. Les entreprises sont liées par une série de transactions commerciales à travers lesquelles le produit est transmis des producteurs primaires aux consommateurs sur les marchés finaux.
- Niveau MESO : ce niveau est représenté par tous les prestataires de services d'appui, c'est-à-dire les institutions d'appui publiques et privées qui sont intégrées dans le fonctionnement de la chaîne de valeur par le biais d'un soutien technique, d'un financement, d'un suivi des normes et des réglementations en vigueur, etc.
- Niveau MACRO : Les organismes publics exerçant une fonction de régulation qu'il s'agisse de règlements, de normes ou de standards internationaux pour un produit ou un service.

Figure 4 - Niveaux de Chaîne de Valeur



- *L'Analyse Chaîne de Valeur /ACV : l'outil⁹⁰*

L'ACV est un outil d'analyse stratégique. Il fournit une méthode visuelle pour analyser les activités commerciales d'une entreprise en examinant comment l'entreprise peut se créer un avantage concurrentiel. L'Analyse de la Chaîne de Valeur aide une entreprise à comprendre comment elle ajoute de la valeur à quelque chose et, par la suite, comment elle peut vendre son produit ou service à un prix supérieur au coût d'ajout de valeur, générant ainsi une marge bénéficiaire.

L'Analyse de la Chaîne de Valeur implique la collecte d'informations sur les entités (par exemple, les entreprises, les groupes de producteurs d'intrants primaires, les ménages ou les associations de producteurs) et les connexions de marché qui composent une chaîne de valeur donnée. Les informations recueillies clarifient les positions et les rôles des acteurs au sein de la chaîne, et sont utilisées pour mieux coordonner les activités de la chaîne et améliorer le flux de produits/services vers les utilisateurs finaux (consommateurs).

- *L'Analyse Chaîne de Valeur Sensible au Genre/ACVSG : le cadre analytique*

L'application d'une optique Genre à une Analyse de la Chaîne de Valeur permettra d'évaluer l'égalité entre les femmes et les hommes en ce qui concerne leur participation à l'activité économique dans son ensemble. Les piliers interdépendants qui construisent le cadre conceptuel de Genre, à savoir les rôles de Genre, l'accès et le contrôle des ressources et les besoins selon le Genre, sont également les principaux outils d'analyse de Genre.

Tableau 12 - Rôles de Genre : Entre Être et Faire

Homme	Les rôles	Femme
Être chef de famille/soutien de famille	Productif	<i>Aucun rôle générateur de revenus (argent ou autre)</i>
<i>Être père et mari... Faire quoi ?</i>	Reproductif	Être une épouse, une mère et une femme au foyer
Être le chef / Le leader	Communautaire	Être pourvoyeur et un soutien et prendre soin des autres (enfants, personnes âgées, personnes vulnérables...)

Les hommes sont **LES leaders** de la communauté, tant en milieu urbain que rural. Leur Rôle Communautaire/RC est calqué sur leur Rôle Productif/RP. Ils négocient avec les autorités locales ou politiques et parlent au nom des femmes, de leurs droits qui sont pour eux essentiellement des devoirs. Cette « fonction » de leadership est associée aux droits de capacité de leur RP et, par conséquent, elle est parfois rémunérée (salaire ou indemnité) même si leur RC est censé être un travail bénévole.

Les femmes sont **LES prestataires**. Leur RC est calqué sur leur Rôle Reproductif/RR. En effet, on observe très souvent que les femmes sont responsables d'activités généralement liées à la gestion de la vie familiale et communautaire ou sont responsables de tâches telles que la visite et/ou soutien aux malades, aux personnes âgées, aux orphelins... Elles adhèrent et participent également aux associations parents-enseignants ou entreprennent des activités caritatives tant en ville qu'à la campagne. Les tâches et activités de leur RC renforceront toujours leur rôle reproductif, comme la

⁹⁰ <https://www.visual-paradigm.com/guide/strategic-analysis/what-is-value-chain-analysis/>

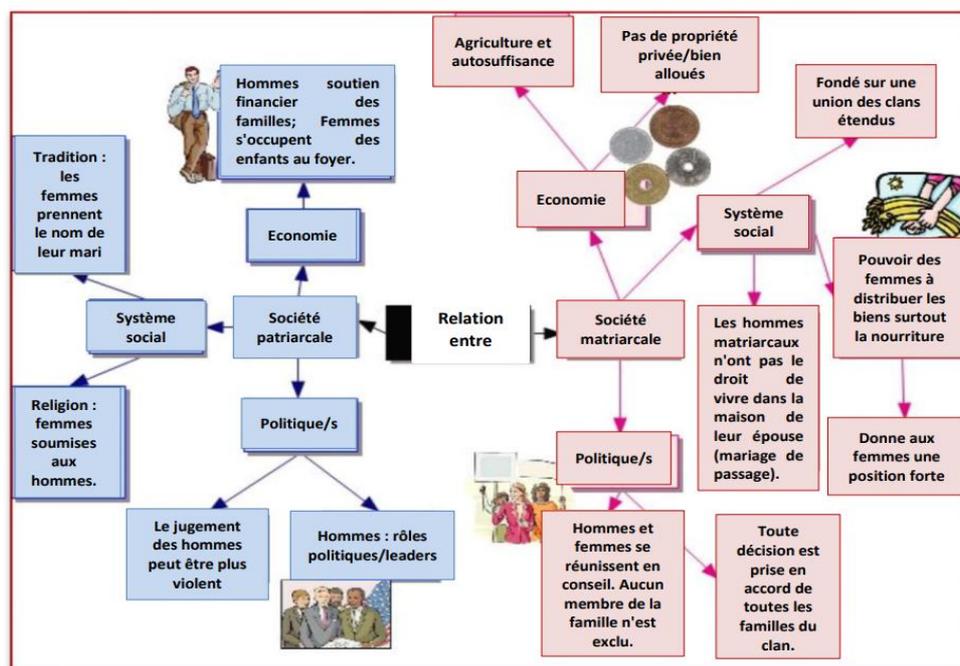
prise en charge et la gestion des ressources naturelles telles la collecte de l'eau et du bois et plus récemment la protection de l'environnement. En fait, les choses sont loin d'être évidentes comme démontré précédemment, mais il est important de noter que le travail lié à leur RC est intimement associé au rôle reproductif des femmes et aux stéréotypes Genre qui y sont liés assignant aux femmes certains types de tâches très spécifiques.

- *Sensibilité au genre*

La sensibilité au Genre est le processus par lequel les gens sont sensibilisés à la façon dont le Genre joue un rôle dans la vie à travers leur traitement des autres. Les relations de Genre sont présentes dans toutes les institutions et la sensibilité au Genre se manifeste particulièrement dans la reconnaissance des privilèges et de la discrimination autour du Genre ; les femmes étant généralement considérées comme défavorisées par et dans la société⁹¹.

Si les principes, la méthodologie, les concepts et les outils sont universels, leur application doit être contextualisée et adaptée à chaque situation et secteur, dans le temps et dans l'espace, en plus de d'autres facteurs dont ils peuvent dépendre. Culturellement, socialement et même économiquement, la répartition du travail et des rôles entre les sexes ainsi que le statut des femmes et des hommes pourraient différer totalement de ceux auxquels nous avons l'habitude de traiter, pour ne citer que les deux sociétés patriarcale et matriarcale comme exemples extrêmes (comme le montre l'exemple suivant) mais pas seulement.

Figure 5 - Exemple d'Analyse de Genre, organisation sociétale, culture et économie ⁹²



- *Pourquoi et comment intégrer le genre dans l'ACV ?*

⁹¹ Équité entre les sexes et sensibilité dans la prestation de services en [Équité entre les sexes et sensibilité dans la prestation de services — Évaluation MEASURE](#)

⁹² Image credit and reference « The fall of Matriarchal Society: Decline of the Sisterhood” <https://mythprojects.wikispaces.com/file/view/mat.andpat.societies.jpg/32182075/mat.andpat.societies.jpg>

L'acquisition d'une compréhension plus approfondie des chaînes de valeur nécessite une attention particulière aux rôles de Genre, à l'accès aux ressources et leur contrôle ainsi qu'à l'évaluation des besoins Genre. Cela représente une étape importante vers la réduction des écarts entre les sexes et l'amélioration des moyens de subsistance des femmes et des hommes. Les conclusions et recommandations aideront également à améliorer l'état de l'égalité hommes-femmes dans l'extension de la chaîne de valeur.

Dans l'entrepreneuriat, quel que soit le secteur, de nombreux facteurs qui empêchent les femmes comme les hommes, de bénéficier des chaînes de valeur connexes sont spécifiques au Genre, avec toutefois des variations. Par exemple, dans le cas de l'accès aux biens meubles et immeubles, il est connu, voire admis, que l'accès à la propriété par les femmes est moindre par rapport aux hommes. Les lois, et coutumes ainsi que les pratiques montrent souvent une préférence pour les hommes propriétaires de terres plutôt que pour les femmes.

Ne pas disposer de terres ou d'autres biens pour servir de garantie, limite également l'accès des femmes à de nombreuses autres ressources et services pour ne citer que les crédits bancaires. En effet, bien qu'il y ait eu beaucoup de travail pour améliorer l'accès des femmes au microcrédit au fil des années, des obstacles demeurent les excluant des marchés de crédit formels et des prêts plus importants qui sont nécessaires pour soutenir la production et la transformation commerciales à plus grande échelle⁹³. Les femmes manquent également d'opportunités pour ce qui est des garanties pour les prêts bancaires (prêts hypothécaires), l'adhésion à des associations d'entrepreneurs/patronales, des possibilités contractuelles plus larges qui ne sont disponibles que pour ceux qui sont propriétaires : « *on ne prête qu'aux riches* » ... et à travers le monde, les femmes sont les plus pauvres.

En conclusion, comme les femmes ont accès à moins de ressources (travail, information, formation, terre, crédit, appartenance à une association, pouvoir, prise de décision...), il leur est plus difficile de maintenir et d'améliorer leur performance dans les chaînes de valeur. Il est donc important que les décisions de mise à niveau du projet soient éclairées par une Analyse de la Chaîne de Valeur qui tienne compte de la perspective Genre. Les améliorations viseront ensuite l'inclusion d'interventions ciblant les problèmes d'inégalité entre les sexes qui auront été identifiées.

3.4. Le cadre opérationnel et les objectifs de l'ACVSG

- *Le processus étape par étape de la revue de littérature/recherche documentaire et de l'Évaluation Rapide*

Outre la collecte de données quantitatives relatives à la SitAn dans son ensemble, une source d'information préliminaire est l'examen et l'analyse de la législation et des politiques susceptibles d'indiquer comment le Genre est institutionnalisé et dans quelle mesure le statut et les rôles des femmes et des hommes sont structurés dans chaque société et pays concernés, le déséquilibre des relations de pouvoir entre les femmes et les hommes, et la différence qui en résulte en matière d'accès et de contrôle des ressources, en mettant l'accent sur les secteurs sélectionnés et, par conséquent, sur les formes institutionnalisées de discrimination, le cas échéant, et les lacunes connexes.

Les conclusions d'un tel examen et de l'analyse seront très utiles pour affiner les hypothèses, construire le cadre analytique Genre, définir ses objectifs et orienter le questionnement et la

⁹³ Idem

recherche. Les objectifs de la recherche documentaire et de l'Évaluation Rapide pourraient être détaillés comme suit :

- a) Identifier le site de recherche ainsi que les populations cibles ;
- b) Rechercher la collaboration des parties prenantes et dans ce contexte plus particulièrement Mécanismes de femmes et organisations d'entrepreneurs ;
- c) Fournir une base de données comprenant des statistiques ;
- d) Analyser les données sociodémographiques liées aux groupes cibles et à la population ;
- e) Identifier les écarts entre les sexes et définir les problèmes ;
- f) Cartographier / profiler les organisations impliquées dans le programme ;
- g) Impliquer les populations/groupes cibles dans cet exercice en vue d'assurer que les besoins identifiés en fonction de leurs désirs et préférences, et non ceux déterminés par les experts, soient pris en considération ;
- h) Fournir des informations sur les attitudes, les croyances et les comportements sur le site du projet et/ou dans les secteurs couverts par l'évaluation ;
- i) Évaluer/définir les besoins non satisfaits et ainsi établir des priorités : quels sont les besoins qui doivent être satisfaits ; quels sont les projets indispensables et les projets optionnels ?
- j) Planifier à court, moyen et long terme en concertation avec les parties prenantes impliquées (à la fin du processus).

La disponibilité des données, qui sont déjà assez faibles sur le sujet choisi, a constitué une difficulté pour la méthodologie qui a été appliquée. Lorsque des données étaient disponibles, il s'agissait rarement de données portant sur la même année, ou basées sur les mêmes critères ou même sur le même échantillon. Ces données limitées et hétérogènes ont mis à mal la comparabilité d'une année à une autre pour le même pays ou entre les six pays couverts et ont rendu encore plus difficile la Recherche Documentaire et à l'Analyse.

▪ *But et objectifs de l'ACVSG*

La méthodologie sélectionnée pour l'Analyse Chaîne de Valeur Sensible au Genre/ACVSG propose l'approche et les outils ainsi que les secteurs et l'échantillon (Agriculture, Services, et Industrie).

→ Le but de l'Analyse de la Chaîne de Valeur Sensible au Genre est d'évaluer la compétitivité et la performance d'un certain nombre de chaînes de valeur dans chaque secteur/sous-secteur sélectionné afin d'identifier les obstacles et les opportunités réels ou potentiels pour les femmes et les hommes qui peuvent être façonnés par la coutume, la loi et la structure institutionnelle.

L'Analyse de la Chaîne de Valeur Sensible au Genre avait pour but de mieux permettre de mieux comprendre et de développer des stratégies pour lutter contre la discrimination et les inégalités fondées sur le Genre dans les chaînes de valeur à sélectionner et plus particulièrement :

- Mettre en œuvre des services de vulgarisation de la chaîne de valeur sensible au genre dans leur programmation ;
- S'habituer aux différentes manières dont les hommes et les femmes participent aux chaînes de valeur.

- Offrir une formation sur le Genre aux agent-e-s de vulgarisation afin d'améliorer leurs capacités à travailler avec les hommes et les femmes dans les secteurs et sous-secteurs sélectionnés.
 - Développer des supports de vulgarisation, accessibles aux hommes et aux femmes ayant des niveaux d'éducation différents, et incluant un contenu pertinent.
 - Encourager la participation des femmes dans les associations de producteurs et de commerçants mixtes, y compris à des positions de décision.
 - Offrir des informations sur les opportunités pour les femmes de trouver du crédit, d'accéder à la terre et de formaliser les droits à la terre ainsi qu'à d'autres intrants productifs.
- *L'approche ACVSG*

Si elle est correctement utilisée, l'approche Genre peut permettre de mieux évaluer, de répondre aux besoins des hommes et des femmes et d'améliorer le bien-être des groupes cibles. Le cadre conceptuel Genre est le cadre analytique de l'ACVSG plus particulièrement pour ce qui est de :

- Analyser la répartition par sexe du travail et des rôles, dans la vie privée et publique, c'est-à-dire la vie familiale et l'environnement des affaires,
- Identifier les dynamiques de pouvoir et les déséquilibres de Genre associés,
- Définir, comme dernière étape, les écarts de Genre dans l'accès et le contrôle des ressources,
- Diagnostiquer en conséquence les lacunes existantes/restantes en matière de discrimination fondée sur le sexe et le Genre,
- Évaluer et hiérarchiser les besoins qui devront être satisfaits pour finalement réaliser la jouissance égale des droits humains pour les femmes et les hommes.

Les conclusions de l'évaluation rapide seront utiles non seulement pour affiner les techniques de la ACVSG, mais aussi pour consolider ses résultats.

- Grâce à l'ER et à l'ACVSG, les groupes cibles pourront se concentrer sur l'examen de la capacité des PME détenues/gérées par des femmes par rapport à celles des hommes, d'une part, et les barrières et contraintes détectées des secteurs et emplois sélectionnés, d'autre part. Le diagnostic aidera certainement à aborder les différences et les lacunes identifiées entre les sexes et à comprendre pourquoi elles existent, ainsi qu'à déterminer la faiblesse des capacités et des ressources, le cas échéant, au niveau des PME et des femmes entrepreneures elles-mêmes.

3.5. Sélection des secteurs/sous-secteurs et des Chaînes de valeur

- *Critères de sélection des secteurs et sous-secteurs connexes*

Ce travail couvre 6 pays et la principale préoccupation était d'harmoniser la méthodologie et les outils, d'une part, et la mise en œuvre sur le terrain, d'autre part, tout en assurant la cohérence et la comparabilité des résultats. Les principaux critères de sélection des secteurs ont été basés sur le principe de similitude et peuvent être résumés comme suit :

- Secteurs pouvant être évalués dans les six pays : Agriculture, Industries légères et services

- Expérience dans le domaine de l'ACV dans les services sélectionnés
- Présence d'hommes et de femmes à des fins de différenciation et d'analyse Genre
- Disponibilité des informations et des organisations
- Présence et/ou accès potentiel aux marchés...

En ce qui concerne les sous-secteurs où a été menée l'ACVSG, les critères retenus pour la sélection des sous-secteurs sont les suivants

- Disponibilité de l'information (valeur ajoutée, main-d'œuvre, nombre suffisant d'entreprises, etc.)
- Opportunités d'exportation
- Entreprises détenues et/ou gérées par des hommes et des femmes

A ce niveau, 3 sous-secteurs / secteurs ont été analysés et comparés à l'aide de l'outil de la matrice de comparaison décrits ci-dessous. Les sous-secteurs sélectionnés sont pour l'agriculture, l'agro-alimentaire. Ce choix a été motivé d'abord par le fait que le travail porte sur la chaîne de valeur mais aussi par commodité car il était trop compliqué de prendre d'autres sous-secteurs de l'agriculture comme la pêche par exemple, ou même l'oléiculture, bien que cette dernière puisse également être incluse comme sous-secteur sous le secteur l'industrie étant donné que les deux impliquent un processus de transformation.

En effet, dans la plupart des pays, y compris dans ceux couverts par cette étude, l'industrie alimentaire et des boissons est sous la supervision du Ministère de l'industrie ; cependant, pour des raisons pratiques concernant la CV, l'agroalimentaire a été choisi puisqu'il va de la production à la transformation et enfin à la commercialisation.

- *Critères de sélection des chaînes de valeur*

La sélection de la chaîne de valeur est la première étape du projet de conception de la chaîne de valeur ; elle nécessite l'application des principes fondamentaux qui sont essentiels pour cette étape :

- 1) Étendue et profondeur significative de l'impact,
- 2) Durabilité
- 3) Développement du système de marchés et,
- 4) Concentration sur le marché final⁹⁴.

Dans les lignes directrices publiées par la GIZ en coopération avec l'OIT et d'autres agences, les 4 critères de sélection des chaînes de valeur et les dimensions de la chaîne de valeur/du développement durable se situent aux niveaux :

- Économique,
- Environnementale,
- Sociale et
- Institutionnelle⁹⁵.

⁹⁴ <https://www.meda.org/market-systems-publications/the-care-meda-e-course-on-market-analysis-and-value-chain-project-design/492-vc-project-design-guide-step-2-value-chain-selection/file>

Figure 6 - Dimensions des Chaînes de Valeur⁹⁶



Cette méthodologie a été développée par la GIZ et l'OIT, dans le but de standardiser un outil permettant aux projets et programmes de sélectionner une ou plusieurs chaînes de valeur selon des critères prédéfinis et étroitement liés aux objectifs et résultats recherchés par les projets et programmes. Pour les besoins de ce projet, la matrice a été révisée pour proposer la présente version qui a été inspirée et adaptée de l'approche de la GIZ pour ne prendre en considération que les 3 dimensions essentielles pour ce projet, à savoir :

- *Dimension économique* est le premier critère à prendre en compte. Au sens le plus large, l'objectif est la croissance économique - produire davantage de biens et de services et les mettre à la disposition d'un grand nombre de personnes. Elle se concentre sur le potentiel de croissance du marché, la création d'emplois pour les hommes et les femmes, l'avantage comparatif et la valeur ajoutée.
- *Dimension de Genre et innovation sociale* qui alimente les considérations stratégiques et les options pour un développement de la chaîne de valeur sensible au Genre. L'analyse de Genre permet d'identifier les raisons des écarts et des contraintes liés au Genre. Cela couvre un large éventail de questions telles que l'équité, l'égalité, l'accès et le contrôle des ressources par les hommes et les femmes et les avantages de la collaboration entre les acteurs de la chaîne de valeur.
- *Dimension institutionnelle* où il est fait référence à « l'environnement favorable », tels qu'une politique et un environnement réglementaire favorables, par les acteurs publics, privés et autres parties prenantes pertinentes, propices au développement de la chaîne de valeur. Il s'agit souvent d'une condition « pragmatique », mais aussi d'une condition essentielle à la réussite des interventions sur les chaînes de valeur. Cet environnement favorable peut faciliter ou entraver le développement économique (vert et inclusif).

En plus d'adapter le nombre de dimensions, leur pondération dans la matrice de sélection de la chaîne de valeur a été réévaluée puisque le nombre total de critères a été réduit à trois. En effet, cet outil est basé sur l'évaluation des informations collectées (données qualitatives et quantitatives)

⁹⁵ Lignes directrices pour la sélection de la chaîne de valeur : intégration économique, environnementale, sociale et institutionnelle. GIZ en collaboration avec l'OIT et d'autres https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/instructionalmaterial/wcms_416392.pdf

⁹⁶ Image credit to Guidelines for Value Chain Selection: integrating economic, environmental, social and institutional. GIZ in collaboration with ILO and others

pour chaque dimension, qui comprend une série de questions qui sont également évaluées en fonction de leur importance avec un pourcentage qui se rapporte à chaque dimension (le total des pourcentages des questions est égal à 100% par rapport à la dimension). La notation des réponses permet d'évaluer les différentes questions posées dans chaque dimension.

Le tableau suivant détaille les sous-critères et les questions de recherche qui ont été développés pour chaque critère de sélection. Ces questions ont guidé les différentes étapes de la revue de la littérature et du terrain. Dans le cadre de la GIZ/OIT, les quatre dimensions sont souvent considérées comme distinctes, la dimension économique étant généralement privilégiée. Cependant, aux fins de cette étude, les trois dimensions sélectionnées sont interdépendantes et doivent toutes être prises en compte pour parvenir à un développement économique durable. Dans ce contexte, l'outil est basé sur une pondération des scores :

- 40% pour la dimension économique,
- 40% pour la dimension du Genre et de l'innovation sociale et,
- 20% pour la dimension institutionnelle.

Les réponses aux questions ont été étayées par la préparation d'une recherche bibliographique justifiant la notation de chaque critère. Bien que chaque critère puisse être pondéré et noté, les lignes directrices et les outils présentés ont adopté une approche qualitative, les comparaisons reposant principalement sur des données qualitatives. Cela est également dû dans beaucoup de cas à l'absence de données quantitatives, notamment sur le thème et la région choisis.

La notation des différentes dimensions en fonction de certains critères a permis d'évaluer, de comparer et de hiérarchiser les chaînes de valeur sur la base de la recherche bibliographique extraite des études, faits et statistiques disponibles. Toutefois, s'il est préférable de comparer les secteurs et les chaînes de valeur sur la base de statistiques et de données solides, il n'en demeure pas moins que la sélection des chaînes de valeur n'est pas un exercice mathématique.

Tableau 13 - Matrice d'Analyse Chaîne de Valeur Sensible au Genre

Critères clés sélectionnés et supplémentaires		Questions	Poids	Score	Note pondérée	Données sous-jacentes pour le score
I	Dimension économique		40%			
1	Perspectives de la demande du marché (local et/ou export)	Quel est le poids économique et la valeur ajoutée de la chaîne de valeur ?				
		Quelles sont les perspectives de croissance du marché ?				
2	Avantage comparatif de la production. Niveau de compétitivité (par rapport aux producteurs concurrents)	Est-il possible de substituer les productions locales aux importations ?				
		Quels sont les coûts de production unitaires par rapport à la référence ? Le produit peut-il être proposé à l'acheteur / consommateur à des prix attractifs ?				
II	Dimension genre et innovation sociale		40%			

3	Perspectives d'intégration des femmes	Les femmes ont-elles une fonction (possible/importante) dans la CV ? Si oui, précisez les groupes et les fonctions/rôles.				
		Le nombre de femmes actives/employées dans la CV est-il relativement élevé ?				
		Les femmes exercent-elles un contrôle sur l'équipement, les biens et les ventes au client final ?				
		Quels sont les obstacles qui empêchent les femmes d'accéder aux ressources productives et aux activités économiques ?				
4	Potentiel d'innovation sociale	La CV se caractérise-t-elle par la présence de rôles partagés et d'intégration entre les acteurs de la chaîne, en cohérence avec une démarche d'innovation sociale ?				
III	Dimension institutionnelle		20%			
5	Des politiques de promotion et de régulation du secteur existent et sont en vigueur	Des politiques et réglementations (promotionnelles) pour le secteur sont-elles en place et sont-elles mises en œuvre/appliquées?				
		Les pouvoirs publics apportent-ils un soutien tangible ou peut-on espérer un tel soutien ? Si oui, décrivez et fournissez la preuve de ce soutien.				
6	Forme de la culture locale en termes d'engagement citoyen et d'action collective	Y a-t-il des donateurs/investisseurs disponibles pour collaborer à la CV, par exemple en participant à des activités de collecte de fonds ?				
		Dans quelle mesure le secteur à but non lucratif est-il présent et exploitable dans la CV ?				
		Les acteurs de la chaîne sont-ils ouverts à la discussion et à la coopération ? Pourquoi?				
		Des réseaux privés-publics-à but non lucratif sont-ils en place ou peuvent-ils être activés ? Si oui, décrivez le rôle qu'ils jouent.				
		Les acteurs du CV partagent-ils une culture/des valeurs communes en termes d'engagement civique et d'action collective (en mettant l'accent sur l'inclusion des femmes) ?				

La notation se fait sur la base de l'interprétation des réponses (en comparant les différentes chaînes de valeur par une lecture horizontale) pour chaque question au niveau de la matrice. La notation d'un sous-secteur ou d'une chaîne de valeur particulière en fonction des sous-critères se fait à l'aide de notes comprises entre 1 et 4, avec l'échelle suivante, de 1 étant le pire à 4 étant le meilleur :

- 1 = très faible/très mauvais
- 2 = faible / mauvais - inférieur à la moyenne
- 3 = acceptable/modéré - au-dessus de la moyenne
- 4= bon / élevé

Score global du sous-secteur =

% Dimension économique X (scores totaux à chaque fois multipliés par le % de la question)
+ % Dimension Genre et innovation sociale X (scores totaux multipliés à chaque fois par le % de la question)
+ % Dimension institutionnelle X (total des scores, multiplié par % de la question).

Le score global pour chaque chaîne de valeur correspond à la formule ci-dessus, en notant qu'au final le score global pour chaque chaîne de valeur correspond à la dite formule en précisant qu'au final, un score global est obtenu pour chaque chaîne de valeur sur une notation maximum de 4. La note de chaque sous-secteur correspond à la performance sur les 3 dimensions (économique, Genre et inclusion sociale et dimension institutionnelle). Il est à noter que plus le score est élevé, plus la probabilité que le pays réussisse dans le sous-secteur est grande. Plus important encore, la matrice ACVSG permet une analyse au sein d'un pays, dans le sens où elle fournit un indicateur de performance potentiel d'une CV par rapport à une autre en considérant les différentes dimensions ; elle ne peut pas être comparée entre pays.

3.6. Méthodologie Opérationnelle

L'objectif du projet « donner aux femmes entrepreneures de la région MENA le pouvoir d'accéder, sur un pied d'égalité avec les hommes, aux affaires et aux marchés » est de créer un environnement favorable à la promotion et à l'intégration des femmes entrepreneures dans les marchés des affaires et du commerce.

Avec cet objectif en tête, puisque le projet se concentre sur les femmes entrepreneures, nous avons délibérément choisi d'enquêter sur différents secteurs reflétant la présence des femmes entrepreneures dans 3 secteurs économiques différents et leurs sous-secteurs respectifs :

- Le secteur agricole et plus précisément le sous-secteur agroalimentaire.
- Le secteur de l'industrie légère et plus précisément le sous-secteur du textile et des vêtements sachant que les industries lourdes qui sont majoritairement détenues par l'État et le secteur public.
- Le secteur des services avec un focus sur un sous-secteur innovant qui est celui des technologies de l'information et de la communication.

Suite à l'hypothèse initiale de comparaison de différents sous-secteurs, l'outil de la matrice de sélection des chaînes de valeur tel que détaillé précédemment, a été choisi. Ainsi, le choix des dimensions et leur pondération dans la matrice de sélection des chaînes de valeur dans le cadre du projet se fondent sur les objectifs recherchés par le projet à travers la sélection d'une chaîne de valeur qui présente les critères suivants :

- *La dimension économique (40%)* avec des perspectives de croissance du marché pour la chaîne de valeur. En effet, le choix a dû se faire sur le poids économique (contribution économique dans le pays, création d'emplois -avoir des entreprises générant des emplois, croissance du marché, entreprises compétitives).
- *La dimension sociale et d'inclusion du Genre (40%)* pour évaluer comment la présence des femmes entrepreneures se reflète dans la chaîne de valeur, afin de définir leur rôle et leur accès et contrôle des ressources productives mais aussi les possibilités de collaboration entre les acteurs de la chaîne de valeur.

- *La dimension institutionnelle* : la pondération de cette dimension a été réduite à (20%) car le projet se concentre sur la détection des faiblesses de l'appui à la chaîne de valeur d'une part et aux femmes entrepreneures d'autre part.

Il faut rappeler que la *dimension environnementale* n'a pas été intégrée dans cette matrice car il n'y a pas de relation avec les objectifs directs du projet. Cette dimension pourrait involontairement orienter la sélection vers des sous-secteurs ayant un impact environnemental moindre, même si ce n'est pas un objectif du projet. En effet, les catégories de cette dimension, à savoir les ressources naturelles, la croissance démographique et la consommation, la dégradation de l'environnement et le changement climatique, bien que pertinentes du point de vue du Genre, sont en elles-mêmes des domaines d'intérêt spécifique qui auraient pu alourdir le processus et le contenu et ainsi tronquer les résultats, les éloignant de l'objectif initial.

3.7. Étapes et techniques à utiliser

Il y a trois étapes clés pour mener une Analyse de la Chaîne de Valeur Sensible au Genre :

- i. Examiner et décrire les différents types et l'étendue de la participation des hommes et des femmes aux activités de la chaîne de valeur.
- ii. Évaluer comment les positions des hommes et des femmes dans la chaîne de valeur peuvent être « améliorées » sans perdre en compétitivité.
- iii. Identifier les moyens d'optimiser les avantages que les hommes et les femmes retirent de leur implication dans la chaîne.

La collecte des données a été une étape clés de la réalisation d'une analyse de la chaîne de valeur Sensible au Genre. Elle a été possible grâce à la recherche documentaire et des entretiens avec les parties prenantes. Cela a permis d'identifier les acteurs de chaque maillon de la chaîne de valeur : cette étape a tenu compte des données disponibles et s'est concentrée sur les éléments suivants :

- Description de la chaîne de valeur (importance économique et sociale, pour inclure également une analyse de Genre,
- Importance des acteurs de la chaîne de valeur (niveau macro, méso et micro)
- Analyse préliminaire SWOT du développement du secteur pour approfondir la compréhension du fonctionnement de la chaîne de valeur.

La SitAn est une collecte et une évaluation systématiques de données économiques, politiques, sociales et technologiques passées et présentes. Elle vise à :

- 1) L'identification des forces internes et externes qui peuvent influencer la performance de l'organisation et le choix des stratégies, et,
 - 2) L'évaluation des forces, faiblesses, opportunités et menaces actuelles et futures de l'organisation. Pour cela, analyse préliminaire PESTEL/ PEST et une analyse SWOT⁹⁷ du développement de la filière sont nécessaires pour approfondir la compréhension du fonctionnement de la chaîne de valeur
- *L'analyse de l'ACVSG*

⁹⁷ Lire la suite sur <http://www.businessdictionary.com/definition/situation-analyzis.html>

L'analyse PESTel/PEst est un acronyme désignant un outil utilisé pour identifier les forces macro (externes) auxquelles une organisation est confrontée. Les lettres signifient « Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental et Juridique »⁹⁸.

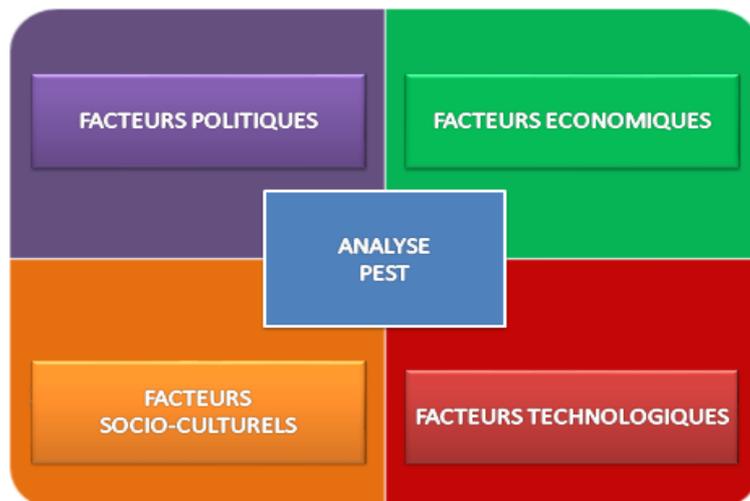
Selon l'organisation, elle peut être réduite à PEST tout comme certains domaines peuvent être ajoutés (par exemple : Éthique)⁹⁹.

Figure 7 - Analyse PESTEL



Une analyse PEST est un outil d'évaluation des entreprises. L'acronyme PEST désigne les facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques, qui servent à évaluer le marché pour une entreprise ou une unité organisationnelle.

Figure 8 - Analyse PEST



⁹⁸ Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal/PESTEL

⁹⁹ <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>

Tableau 14 - Questions de l'analyse PESTEL

Critères	Description
Politiques	Quelle politique est appliquée à la chaîne de valeur ? Une stratégie est-elle appliquée à la chaîne de valeur ?
Économique	Quelles sont les réalisations de la chaîne de valeur et leur contribution au PIB ?
Social	Une dimension de Genre est analysée dans le secteur à partir de la recherche documentaire/la revue de littérature.
Technologique	Quelle est la technologie appliquée au secteur en termes de disponibilité dans chaque pays ?
Environnemental	Quel est l'impact de la chaîne de valeur sur l'environnement ?
Légal	Quelles sont les réglementations applicables à la chaîne de valeur ?

L'analyse SWOT est un cadre simple mais utile pour analyser les forces et les faiblesses de l'organisation, ainsi que les opportunités et les menaces auxquelles elle peut faire face. Elle permet de se concentrer sur les forces, de minimiser les menaces et de tirer le meilleur parti possible des opportunités disponibles.

Figure 9 - Analyse SWOT



- Le cadre de travail et son étendue

► **Phase 1 : Préparer le cadre de travail /CDT**

Que l'évaluation/l'analyse soit demandée ou dirigée par l'organisation/l'unité, il est important de préparer un document de travail (CDT) avec un objectif clair et des questions de recherche détaillées :

- 1) Sélectionnez et décrivez le problème lié au Genre.

- 2) Déterminer les facteurs à prendre en considération pour entreprendre l'analyse de la situation,
- 3) Définir le ou les objectifs de l'évaluation/analyse à mener,
- 4) Proposer l'approche d'évaluation et d'analyse et les méthodes et outils associés - et ils sont proposés- en relation avec la question de Genre sélectionnée, y compris la liste des données nécessaires (ACV et données de Genre),
- 5) Préciser-les résultats/conclusions attendus.

► **Phase 2 : Mener une analyse SWOT**

L'analyse SWOT est un outil d'audit pour l'organisation, dans ce cas elle doit être adaptée à la CV et à son environnement. Il s'agit de la première étape du processus de planification qui se concentre sur les questions clés.

▪ *Objectif de l'analyse SWOT*

- Déterminer clairement les avantages comparatifs en identifiant ses forces-faiblesses et les opportunités-menaces existantes dans le contexte du Développement en général et les enjeux qui déterminent sa réalisation dans le contexte de l'ACVSG.

Figure 10 - Analyse SWOT détaillée



▪ *Le Processus*

- 1) En tenant compte des chaînes de valeur sélectionnées et de la méthodologie préparée en phase 1, effectuer un exercice d'analyse SWOT pour évaluer les facteurs internes (forces/faiblesses) et les facteurs externes (opportunités et menaces)
- 2) Pour faciliter l'exercice et assurer une analyse précise, contextualiser l'exercice dans chaque secteur et pays,
- 3) Règles simples pour une analyse SWOT réussie :
 - Être conscient des forces et faiblesses de l'organisation ou des CV dans ce contexte,

- Faire la distinction entre ce qu'est votre organisation aujourd'hui et ce qu'elle pourrait être à l'avenir,
- Toujours être précis et évitez ainsi les zones de « gris »
- Pensez par rapport à vos concurrents : mieux ou pire que...
- Être bref et simple : évitez la complexité et les analyses trop poussées.

3.8. Le processus d'analyse et d'évaluation dans le cadre de l'ACVSG

Toutes les données quantitatives et qualitatives - primaires et secondaires - ont été collectées et analysées afin d'être traduites en preuves, en se concentrant sur les résultats et les conclusions initiales à vérifier et à valider par composante et dimension de l'ensemble du processus. Cette phase se concentrera sur l'évaluation et l'analyse des parties prenantes et devra identifier les contraintes et les défis, déterminer les inégalités et les écarts entre les sexes et évaluer les besoins en capacités et en ressources pour la sélection des priorités au niveau des PME et des femmes entrepreneures elles-mêmes.

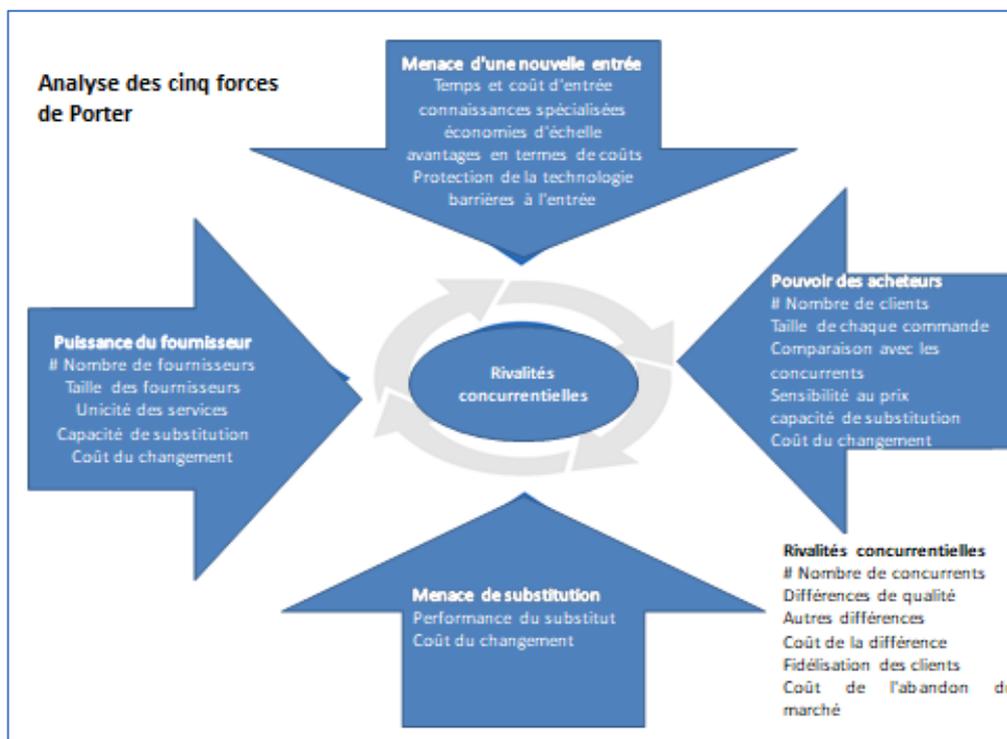
Les opportunités et les principaux obstacles rencontrés par les femmes lorsqu'elles tentent de s'engager dans les opportunités du marché économique et d'en bénéficier ont également été identifiés. À ce stade, les deuxième et troisième étapes de l'Analyse de la Chaîne de Valeur Sensible au Genre ont été mises en œuvre.

Étape 1 : Évaluer comment la position des hommes et des femmes dans la chaîne de valeur peut être améliorée sans perdre en compétitivité : L'évaluation des acteurs de la chaîne de valeur sera basée sur l'analyse de la compétitivité des entreprises, elle se fera par le biais des Cinq Forces de Porter comme cadre d'analyse de l'environnement concurrentiel d'une entreprise.

Le cadre des Cinq Forces de Porter a été mis au point par Michael Porter, de Harvard, qui s'est appuyé sur des concepts de l'économie de l'organisation industrielle pour analyser cinq facteurs interactifs essentiels pour qu'un secteur devienne et reste compétitif : la concurrence du secteur, la menace de nouveaux entrants, la menace de substituts, le pouvoir de négociation des acheteurs et celui des fournisseurs¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Value Chain Selection <https://www.marketlinks.org/good-practice-center/value-chain-wiki/value-chain-selection> Marketlinks, USAID

Figure 11 - Analyse des Cinq Forces de Porter



Le nombre et la puissance des rivaux concurrentiels d'une entreprise, les nouveaux entrants potentiels sur le marché, les fournisseurs, les clients et les produits de substitution influencent la rentabilité d'une entreprise pour l'identification et la description des éléments suivants :

- *Barrières à l'entrée* : quelles sont les barrières imposées (légales, technologiques, savoir-faire, etc.)
- *Fournisseurs* : quelles sont les relations avec les fournisseurs dans la chaîne de valeur et comment l'acteur assure son approvisionnement.
- *Clients* : qui sont les clients et quelle relation l'acteur entretient avec eux ?
- *Produits de substitution* : l'existence d'un produit de substitution qui peut affecter la rentabilité.
- *Niveau de concurrence* : il s'agit d'évaluer le niveau de concurrence entre les acteurs de la chaîne de valeur.

Cette analyse est basée sur des entretiens semi-structurés (6 acteurs avec des hommes et des femmes d'affaires du sous-secteur/de la chaîne de valeur sélectionné-e) et des focus groupes (10 acteurs des secteurs privé et public) avec les acteurs de la chaîne de valeur (hommes et femmes).

Étape 2 : Les données qualitatives et les preuves issues des entretiens et du DDG seront synthétisées dans une note qui permettra d'évaluer et de définir les opportunités et les défis de développement requis par les acteurs de chaque chaîne de valeur.

Étape 3 : Les résultats ont été présentés et discutés lors de la réunion, présenteielle ou virtuelle, avec les partenaires et les parties prenantes, dans chaque pays. Ce qui a permis aussi de revoir les conclusions et de valider les recommandations de la chaîne de valeur.

Étape 4 : En raison de la richesse des données et des informations collectées, il a été décidé de produire également des profils de pays / rapports nationaux.

Étape 5 : Esquisse du rapport d'analyse : La dernière étape a consisté en la préparation des rapports sur l'Analyse des Chaînes de Valeur Sensible au Genre pour chaque pays (profil de pays) et au niveau régional.

Section II - La réalité du terrain

Les directives ont été adaptées et suivies comme les nouvelles normes, certaines limitations supplémentaires inattendues sont apparues au cours de cette première année du projet et cela pourrait être décrit comme une "fatigue COVID", y compris ou peut-être même un plus avec le groupe cible. En effet, le changement auquel personne ne s'attendait ou n'aurait pu s'imaginer, même dans les premiers stades de la pandémie Covid-19 et après les confinements et leurs levées, a porté sur la durée des effets et leur intensité. L'impact négatif le plus évident a été sur les attitudes et les comportements en général, mais aussi et surtout sur la façon de travailler. Pour cette raison, et malgré tous les efforts, la mise en œuvre du projet a été considérablement retardée.

1. Le plan initial

La première méthodologie mise en œuvre au début de la mission, telle que détaillée dans ce chapitre, était basée sur les éléments et étapes suivants, à observer dans l'ordre chronologique établi ci-dessous :

- 1) *Cartographie* des structures publiques et ONG et des entreprises publiques/privées dans les secteurs de l'agriculture, des industries légères et des services. A ce stade, les sous-secteurs à étudier ont été identifiés comme suit :
 - a. Le secteur de l'agriculture avec le sous-secteur : Industries agroalimentaires,
 - b. Le secteur des industries légères avec le sous-secteur : Textile et habillement,
 - c. Secteur des services avec le sous-secteur des TIC.
- 2) *Revue de la littérature* sur la situation et le statut des femmes avec une attention particulière aux femmes entrepreneures dans chaque pays.
- 3) *Évaluation Rapide* : dans chaque pays, un questionnaire devait être réalisé auprès de 12 entreprises des trois sous-secteurs (agroalimentaire, textile et TIC) à raison de 4 entreprises par sous-secteur (tout en respectant la ventilation par sexe de 2 hommes et 2 femmes). Elle se compose de plusieurs parties. Comme décrit précédemment, la première partie est destinée à recueillir des données sur les caractéristiques personnelles des répondants (telles que le sexe, l'âge, l'éducation, l'expérience antérieure dans la création ou la gestion d'une entreprise sociale, la motivation, etc.), ainsi que sur les caractéristiques générales de l'entreprise (telles que son type, sa taille en termes de nombre d'employés, la structure de propriété, l'année de création, le secteur d'activité économique, etc.). L'autre partie se concentre sur l'identification des contraintes et des défis, la détermination des inégalités et des écarts entre les sexes, et l'évaluation des capacités et des besoins en ressources pour la définition des priorités au niveau des PME et des femmes entrepreneures elles-mêmes. Il s'agissait également d'identifier les opportunités et les principaux obstacles auxquels les femmes sont confrontées lorsqu'elles tentent de s'engager et de bénéficier des opportunités économiques. En outre,

l'accès au financement et les contraintes pour les entreprises sociales, le rôle de l'innovation dans le cycle de vie des entreprises, l'influence des différentes catégories de parties prenantes sur la prise de décision des entreprises et le capital entrepreneurial. L'évaluation de l'impact du Covid-19 était une catégorie transversale.

- 4) *Sélectionner une chaîne de valeur* : une matrice de décision a été développée avec trois dimensions (économique, Genre & inclusion sociale et institutionnelle). Elle a été alimentée par la recherche documentaire afin de sélectionner une chaîne de valeur commune pays/région.
- 5) *Approfondir l'Analyse de la Chaîne de Valeur Sensible au Genre* : Cette phase évalue la compétitivité et la performance des chaînes de valeur dans chaque sous-secteur sélectionné et identifie les obstacles et les opportunités réels ou potentiels pour les femmes et les hommes qui peuvent être façonnés par la coutume, la loi et la structure institutionnelle. Ainsi, cette étape est basée sur un entretien avec 15 entreprises privées et acteurs publics de la chaîne de valeur et sur l'utilisation du PESTEL et le SWOT pour l'analyse.
- 6) *Valider l'Analyse de la Chaîne de Valeur Sensible au Genre et proposition d'amélioration*: la dernière étape de la recherche sur le terrain est prévue sur la base de 3 groupes de discussion avec les acteurs de la chaîne de valeur sélectionnés.
- 7) *Rapport* : la phase de rapport implique l'élaboration d'un rapport par sous-région et d'un rapport de synthèse régional.

La mission, qui a en réalité débuté en janvier 2021 et a permis la validation de la méthodologie par plus de 60 acteurs et partenaires lors d'un séminaire virtuel, a été confrontée à de nombreux obstacles. En effet, le manque de collaboration des entrepreneurs, femmes et hommes, des organisations professionnelles non gouvernementales (par exemple, patronat) et des syndicats représentant les entreprises économiques dans chaque pays, le manque d'accès aux informations pertinentes pour le développement de la base de données des entreprises privées (cartographie) ainsi que l'impact du Covid-19, notamment le manque de réactivité des parties prenantes, qu'il s'agisse d'entreprises publiques ou privées, qui connaissent des difficultés économiques, ont constitué un obstacle majeur au projet, nécessitant des ajustements à chaque étape.

2. Défis rencontrés

Un certain nombre de défis et de limites ont été reconnus, soulignés et pensés en amont permettant des ajustements. Au départ, le travail a été adapté ce que renvoyait l'expérience sur le terrain et c'est ainsi qu'il était plus réaliste d'avoir un petit échantillon. Et même ce petit échantillon a fini par être trop important dans le contexte de la pandémie du Covid-19, bien que lors du lancement en janvier 2021, toutes les parties prenantes se sont engagées à soutenir la mise en œuvre de la recherche et du projet.

Au début de la pandémie et des confinements qui ont suivi, des ajustements ont été faits pour passer à des réunions en ligne, qu'il s'agisse de réunions internes de l'équipe de projet ou avec les parties prenantes. Il a été compris dès le départ et admis comme une hypothèse de risque que l'un des principaux obstacles pourrait résider dans l'impossibilité d'organiser la réunion de lancement et de formation technique de l'équipe dont le but était d'harmoniser l'approche et de tester les outils en dehors de l'équipe de projet. Si les tests avaient eu lieu, les problèmes liés aux outils auraient surgi. A titre d'exemple, et bien que toutes les précautions nécessaires aient été prises lors de

l'élaboration du questionnaire et de sa validation afin de s'assurer que les données seraient saisies et de diverses itérations, les répondant-e-s ont fini par trouver le questionnaire trop long. Au cours du processus d'entretien, un certain nombre de participant-e-s ont demandé que le questionnaire leur soit envoyé par courrier et ils y ont rarement, pour ne pas dire jamais, répondu.

En plus des difficultés d'accès à l'information générant un temps de recherche assez long, il y a eu un manque d'intérêt de la part des entreprises pour mener des entretiens et répondre aux questionnaires du projet ainsi qu'une disponibilité limitée pour mener des groupes de discussion qui auraient permis de confronter les résultats de la recherche et d'apporter plus de recommandations par rapport au soutien nécessaire au développement de la chaîne de valeur. Malgré des efforts de communication continus¹⁰¹, il n'y pas eu le feedback attendu de la part des organisations et surtout des femmes participant impliquées à la fois dans le profilage et l'évaluation rapide (défis et obstacles pour déterminer les besoins), y compris pendant le confinement. Ce qui a mis en péril l'ACVSG et a eu un impact négatif sur le déroulement de la mise en œuvre dans son ensemble. Cette situation est une chose à laquelle personne ne se serait attendu.

3. Mesures d'atténuation : une méthodologie révisée

Tout en respectant les aspects scientifiques de la recherche et avec l'objectif de fournir des résultats pertinents, des changements de l'approche méthodologique initialement conçue ont été convenus. Tout d'abord, un atelier de rédaction a été organisé à Tunis en juillet 2021, où l'équipe de projet a convenu que le fait de se réunir et de travailler en face à face malgré le Covid-19 permettrait d'améliorer la communication, d'apporter plus de clarifications et de convenir d'un plan de travail/de mesures d'atténuation des obstacles pour assurer la mise en œuvre du plan de travail et garantir la production de livrables harmonisés conformément aux objectifs du projet.

3.1 La recherche documentaire/revue de littérature

La recherche documentaire et l'analyse de la situation, aucun changement ne devait être apporté. Pour permettre la comparaison des données, l'analyse de la situation sera basée sur les quatre domaines évalués par le Forum Économique Mondial dans le dernier Global Gender Gap Report¹⁰² au niveau mondial et dans la région MENA. D'autres indicateurs et documents sources (Banque mondiale, ONU Femmes, OIT...) ont été référencés afin de garantir l'inclusion des données les plus récentes dans le rapport.

3.2 La cartographie

En ce qui concerne la cartographie, il a été noté que la recherche de certains éléments en ligne, pour ne citer que les plus simples, comme les contacts (adresse, numéros de téléphone et de télécopie, adresses électroniques) des institutions publiques, s'est avérée plus difficile que prévu en raison du manque de données en source ouverte. Par conséquent, un choix méthodologique a été fait d'avoir un échantillon plus petit afin de se concentrer sur une recherche de qualité. Face aux difficultés et aux défis, il a été estimé qu'il était plus réaliste de cartographier 50 entreprises dans chaque pays dans les 3 secteurs, à savoir l'agriculture, les industries légères et les services. Il faut souligner que pour le secteur privé, il y a un manque général d'informations sur les femmes entrepreneures sur internet. Notamment, la plupart d'entre elles n'ont pas de site web, préférant les réseaux sociaux

¹⁰¹ Le CAWTAR dispose d'un vaste réseau (par exemple @NGED) et, avec la première phase du projet "Gender & Trade", l'équipe a développé une liste de contacts importante.

¹⁰² <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021>

avec une tendance à choisir Instagram plutôt que Facebook. Une hypothèse et une raison évoquées étant le fait qu'Instagram permettait l'utilisation de pseudonymes par rapport à l'identité réelle.

3.3 Évaluation Rapide

Afin d'évaluer la situation et les conditions de travail des femmes entrepreneures, le questionnaire élaboré à l'intention d'un certain nombre d'hommes et de femmes d'affaires sélectionnés dans la cartographie, a couvert les sections suivantes :

- Section A : Informations personnelles
- Section B : Informations sur l'entreprise
- Section C : Accès au marché
- Section D : Catalyseurs
- Section E : Obstacles à l'entrepreneuriat (démarrage et développement)
- Section F : L'impact de la crise sanitaire, de la maladie Covid-19 et de la pandémie
- Section H : Évaluation des lacunes et des besoins

L'évaluation rapide était censée cibler les 3 secteurs dans leur ensemble : agriculture, industries légères et services. Face aux difficultés de mise en œuvre, il a été décidé de mener l'évaluation rapide par sous-secteur et pour ce faire, deux questionnaires supplémentaires ont été élaborés. L'échantillon est resté inchangé, pour chaque pays, 12 entreprises dans les 3 sous-secteurs (agroalimentaire, textile et TIC) à raison de 4 entreprises par sous-secteur (tout en respectant la répartition entre les sexes : 2 hommes et 2 femmes). Idéalement, l'évaluation rapide aurait été réalisée en personne, mais en raison des fermetures et des restrictions, les questionnaires ont dû être envoyés aux entreprises ciblant les propriétaires ou gestionnaires. En Égypte, au Liban, au Maroc et en Tunisie, les entretiens ont été menés directement, ce qui a permis de recueillir les données. Cependant, en Algérie et en Jordanie, les participant-e-s ne répondant pas aux appels directs, les questionnaires ont été distribués afin que les personnes les remplissent et les renvoient. En outre, étant donné les difficultés à obtenir des contributions/réponses des parties prenantes pour ces deux pays, il a été décidé de fixer une date limite afin d'éviter d'encourir des retards supplémentaires. Malheureusement, la Jordanie n'a pas renvoyé de questionnaire et l'Algérie n'en a renvoyé que deux.

3.4 L'Analyse de Chaîne de Valeur Sensible au Genre

La matrice de décision de la chaîne de valeur a été alimentée par une revue de la littérature enrichie par les données collectées lors de l'étape précédente (questionnaire sur la chaîne de valeur sensible au genre). Cette étape a conduit à la sélection de la chaîne de valeur commune partagée par les six pays. Dans un premier temps (atelier de rédaction, juillet 2021), les constats et questions sous régionaux issus des résultats de la cartographie des parties prenantes et de L'analyse de la Chaîne de Valeur Sensible au Genre/ACVSG ont été revus, complétés et consolidés. Pour rappel, les trois dimensions retenues (économie, genre et innovation sociale et institutionnelle) ont été appliquées et éclairées par la recherche documentaire et la collecte de données, ce qui a permis d'établir une matrice de décision bien documentée pour la sélection de chaînes de valeur sensibles au genre.

La dimension institutionnelle est composée de 2 sous-critères, à savoir :

- Premier sous-critère : Les politiques de promotion et de régulation du secteur existent et sont en vigueur.
- Deuxième sous-critère : Forme de la culture locale en termes d'engagement civique et d'action collective. Ce deuxième sous-critère a dû être réadapté car les données devaient être harmonisées dans les 6 pays en raison du manque de disponibilité des données mais aussi du manque de feedback des acteurs privés du secteur dans certains pays. Ainsi, le sous-critère a été réadapté en passant de « Forme de culture locale en termes d'engagement civique et d'action collective » à « Volonté des acteurs de la chaîne, des autorités publiques, des donateurs et des organisations d'évoluer, de collaborer et d'harmoniser les interventions » comme suit :

III	Dimension Institutionnelle	
5	Les politiques de promotion et la réglementation du secteur existent et sont en vigueur.	<p>Les politiques et réglementations de promotion du secteur sont-elles en place et sont-elles mises en œuvre/appliquées ?</p> <p>Les autorités publiques apportent-elles un soutien tangible ? Si oui, décrivez et fournissez des preuves de ce soutien.</p>
6	Forme de la culture locale en termes d'engagement civique et d'action collective	<p>Y a-t-il des donateurs/investisseurs disponibles pour collaborer à la CV, par exemple en participant aux activités de collecte de fonds ?</p> <p>Dans quelle mesure le secteur sans but lucratif est-il présent et utilisable dans la CV ?</p> <p>Les acteurs de la chaîne sont-ils ouverts à la discussion et à la coopération ? Pourquoi ?</p> <p>Des réseaux privés-publics à but non lucratif sont-ils en place, ou peuvent-ils être activés ? Si oui, décrivez le rôle qu'ils jouent.</p> <p>Les acteurs de la CV partagent-ils une culture et des valeurs communes en termes d'engagement civique et d'action collective (en mettant l'accent sur l'inclusion des</p>



III	Dimension Institutionnelle	
5	Les politiques de promotion et la réglementation du secteur existent et sont en vigueur.	<p>Les politiques et réglementations de promotion du secteur sont-elles en place et sont-elles mises en œuvre/appliquées ?</p> <p>Les autorités publiques apportent-elles un soutien tangible ? Si oui, décrivez et fournissez des preuves de ce soutien.</p>
6	Volonté des acteurs de la chaîne, des autorités publiques, des donateurs et des organisations d'évoluer, de collaborer et d'harmoniser les interventions.	<p>Quels sont les donateurs et les organisations d'aide prêts à collaborer ?</p> <p>Dans quelle mesure le secteur sans but lucratif est-il présent et utilisable dans la CV ?</p> <p>Les acteurs de la chaîne sont-ils ouverts à la discussion et à la coopération ? Pourquoi ?</p>

	femmes) ?
--	-----------

Section III – Cartographie et Analyse de l'Évaluation Rapide de l'Entrepreneuriat

Les résultats de la cartographie et de l'Évaluation Rapide sont décrits ci-dessous avec la mise en garde indiquée précédemment.

1. Résultats de la Cartographie au Maroc

L'une des tâches importantes était d'évaluer dans les 6 pays couverts les parties prenantes et les institutions qui interfèrent avec et/ou influencent les femmes entrepreneurs. Le résultat de cet exercice permet de collecter des informations actualisées pour enrichir la base de données du CAWTAR qui sera mise à la disposition de tous les utilisateurs intéressés. En outre, une cartographie par pays détaillant, les entreprises et les sociétés privées avec un accent spécifique sur les plus concernés ou intéressés dans le domaine d'intérêt, c'est-à-dire dans les secteurs sélectionnés : l'agriculture, les industries légères et les services, a également été menée, résultant en 6 cartographies du secteur privé par pays, comme c'est le cas ici pour le Maroc.

Les types d'institutions et d'organisations cartographiés au niveau national sont les suivants :

- Les institutions gouvernementales (Ministères, Centres, Fonds nationaux et Banques nationales, etc.),
- Organisations de la société civile : (Associations professionnelles, Chambres de commerce, Associations de développement et de crédit, etc.),
- Organisations internationales : Agences des Nations Unies, Agences de coopération bilatérale de l'UE, États-Unis, Canada, banques internationales, etc.

Au niveau régional, les parties prenantes¹⁰³ et les institutions ont été recensées dans les six pays concernés, le Maroc représentant 28 des 187 institutions et organisations recensées¹⁰⁴.

Tableau 15 - Type et nombre d'Institutions and Organisations au Maroc

Organisations internationales	Organisations régionales	Organisations professionnelles
<ol style="list-style-type: none"> 1. Agence Française de Développement (AFD) 2. Banque Mondiale 3. FAO 4. GIZ- Maroc 5. BIT 6. Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) 7. Organisation Mondiale du Commerce (OMC) 8. Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) 9. UN Women 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banque Islamique de développement 2. ENDA Maghreb 3. Groupe de la banque africaine de développement 4. Union du Maghreb Arabe 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc 2. Confédération Générale Économique Marocaine

¹⁰³ Étant entendu que ce ne comprend pas les entreprises du secteur privé qui participent à l'Évaluation Rapide.

¹⁰⁴ Détails inclus dans la cartographie par pays

10. USAID	
Institutions Gouvernementales	Organisations Non Gouvernementales
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Égalité et du Développement Social 2. Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique 3. Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural, des Eaux et Forêts 4. Entraide Nationale 5. Office du développement de la coopération 6. Secrétariat d'État chargé de l'Artisanat et de l'Économie Social 7. Observatoire Genre de la Fonction Publique 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Association Démocratique des femmes du Maroc 2. Union Nationale des Femmes du Maroc

La cartographie comportait deux volets : une cartographie axée sur les organisations et les institutions, telle que décrite ci-dessus, et une cartographie du secteur privé. En raison des délais encourus, bien que la cartographie du secteur privé au sein des sous-secteurs aurait facilité les étapes suivantes sur le terrain pour l'équipe de recherche, les difficultés à recueillir des données précises qui auraient couvert les entreprises directement impliquées dans les sous-secteurs choisis, se sont finalement retrouvées dans les secteurs sélectionnés.

La répartition par secteur des 50 entreprises cartographiées au Maroc : 20 entreprises dans le secteur de l'Agriculture, 15 dans le secteur des Industries Légères et 15 dans le secteur des Services.

La répartition par sexe des 50 entreprises cartographiées au Maroc : 23 entreprises détenues/gérées par des femmes et 27 entreprises détenues/gérées par des hommes. A été considérée comme relevant de la catégorie « femmes » une entreprise dont le gérant ou le directeur a été désigné comme étant une femme. L'entreprise a été classée dans la catégorie « femmes » indépendamment du fait qu'il puisse y avoir des hommes travaillant dans l'entreprise, même au niveau de la direction.

2. Évaluation rapide de l'Entrepreneuriat au Maroc

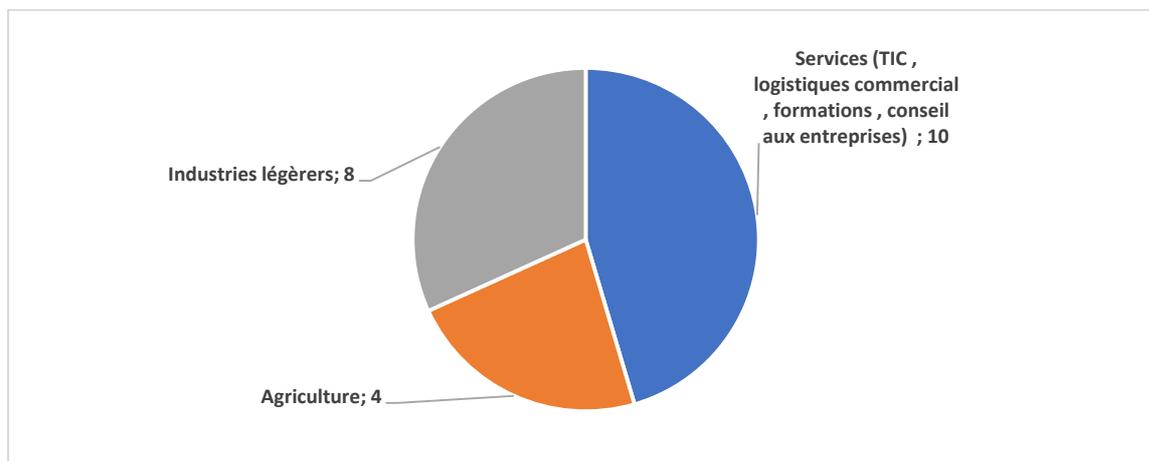
L'Évaluation Rapide (entretiens et discussions de groupes) conduite avec les entrepreneurs a permis d'analyser le processus entrepreneurial et le développement des entreprises du point de vue des hommes et des femmes tout en mettant l'accent sur les obstacles rencontrés.

2.1. Présentation de l'échantillon

L'entrepreneuriat au Maroc constitue un véritable levier de développement économique et social. La création des entreprises se heurte à certains obstacles internes et externes qui freinent leurs essors et leur promotion. La mise en place de certaines mesures d'encouragement de l'entrepreneuriat à l'échelle locale et nationale peut donner aux entreprises la place qu'elles méritent dans l'économie nationale. Ainsi, pour identifier les problèmes que les entrepreneurs marocains hommes et femmes peuvent rencontrer, des entrevues ont été réalisées avec 22 entrepreneurs, treize (13) femmes et neuf (9) hommes et ce durant deux (2) Discussions De Groupes, organisées à Casablanca et El Jadida.

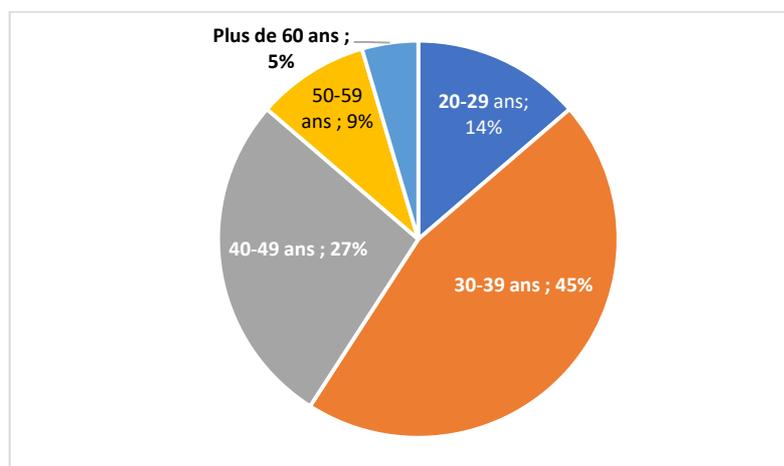
Les secteurs d'activité des entrepreneurs rencontrés ont été hétérogènes. Sur 22 entrepreneurs, dix (10) personnes, réparties équitablement entre hommes et femmes, se sont spécialisés dans le secteur des services. Dans le secteur industriel, se trouvent huit (8) entrepreneurs, dont six (6) sont des femmes. Le secteur agricole ne compte que quatre (4) entrepreneurs.

Figure 12 - Secteurs d'activité des entrepreneurs interviewés



Concernant l'âge, parmi les 22 entrepreneurs rencontrés, 45% des entrepreneurs ont entre 30 et 39 ans. Dans cette tranche d'âge, les femmes sont majoritaires, sept (7) femmes sur un total de dix (10). Les entrepreneurs âgés de 40 à 49 ans représentent 27% du total des personnes interviewées, et les personnes ayant plus que 50 ans sont les moins représentées dans l'échantillon.

Figure 13 - Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âges des entrepreneurs Marocains interviewés



Concernant le statut social, douze (12) personnes sur 22 sont mariées, avec trois (3) enfants au maximum, qui sont réparties entre six (6) femmes et six (6) hommes. Les entrepreneurs diplômés de l'université, ayant poursuivi des études postsecondaires sont au nombre de douze (12), répartis entre huit (8) femmes et quatre (4) hommes. Les spécialités de leur formation académique diffèrent d'un entrepreneur à un autre, comme suit :

- Comptabilité et finances ;
- Marketing ;
- TIC ;
- Gestion des ressources humaines ;
- Consulting et finance ;
- Informatique de gestion ;

- Sciences végétales ;
- Sciences économiques et de gestion.

Quatre (4) entrepreneurs ont poursuivi leurs études doctorales.

Avant de commencer à travailler pour leur compte, huit (8) parmi le total des personnes questionnées ont connu une expérience professionnelle comme employés, et sept (7) ont occupé des postes supérieurs. Dix (10) entrepreneurs sur 22, soit cinq (5) femmes et cinq (5) hommes, ont eu une expérience professionnelle en tant qu'indépendant et ce pendant plus de 10 ans, que ce soit dans le secteur public ou privé.

2.2. Analyse du processus entrepreneurial

L'analyse du processus entrepreneurial porte essentiellement sur une expérience professionnelle préalable et/ou une motivation des entrepreneurs.

Les entreprises créées, sont toutes des entreprises commerciales, dont les formes juridiques diffèrent d'une entreprise à une autre selon la nature de l'activité commerciale pratiquée. Les formes juridiques des entreprises contactées sont comme suit :

- Propriété privée (9) ;
- Propriété familiale (5) ;
- Sociétés mutuelles (4) ;
- Partenariat (4).

Les années d'activité de ces entreprises varient allant de moins d'un an à 23 ans. Les entreprises actives depuis plus de 20 ans sont des entreprises familiales ou des partenariats, actifs principalement dans le secteur de l'industrie. Par rapport au mode de propriété de l'entreprise, 18 entrepreneurs, neuf (9) hommes et neuf (9) femmes sont partis d'une situation vierge, à savoir l'idéation du projet, et trois (3) seulement ont rejoint un projet familial. Une seule femme a hérité l'entreprise de sa famille.

Parmi les entrepreneurs interviewés, onze (11) entrepreneurs (sur un total de 22) sont partis de leurs fonds propres pour concrétiser leurs idées de projets, deux (2) d'entre eux ayant été appuyés par des dons d'un parent ou d'un ami. Quatre (4) seulement, sur l'ensemble des entrepreneurs interviewés, ont bénéficié d'un crédit bancaire pour lancer leurs entreprises. Aucun n'a mentionné qu'il/elle a été appuyé-e financièrement par des programmes de renforcement de potentialités et des compétences entrepreneuriales.

Concernant les sites de travail, douze (12) entrepreneurs sur 22 disposent de bureaux de travail, répartis équitablement entre hommes et femmes. Ceux possédant des ateliers industriels sont au nombre de quatre (4) sur un total de 22 entrepreneurs, alors que ceux pratiquant leurs activités entrepreneuriales dans des zones agricoles sont au nombre de six (6). Deux (2) entrepreneurs seulement pratiquent leurs projets dans les sièges des coopératives créées.

La majorité des entrepreneurs, soit 17 sur un total de 22, a dévoilé que le nombre de leurs employés est inférieur à 30, la plupart sont des hommes, travaillant dans le secteur de l'industrie. S'agissant des profils des entrepreneurs contactés, seuls six (6) entrepreneurs sur 22 ont été exposés aux affaires commerciales, encadrés par un parent ou par un ami proche de la famille possédant une/des entreprises. Ainsi l'initiative entrepreneuriale, dans cet échantillon, est née de l'esprit

entrepreneurial des hommes et des femmes d'affaires marocains, renforcée principalement lors de leurs études supérieures.

Parmi les principales incitations qui ont encouragé les entrepreneurs interviewés à se lancer dans des aventures entrepreneuriales ont été évoquées:

- La recherche de l'indépendance financière et professionnelle ;
- La recherche d'un nouveau défi dans leurs carrières professionnelles ;
- La possibilité de travailler avec un horaire flexible ;
- La réalisation de soi.

De plus, les femmes questionnées ont affirmé que leurs actions d'entreprendre ont été motivées par le fait qu'elles veuillent s'imposer dans un environnement entrepreneurial masculin, et surtout pour relever des nouveaux challenges.

2.3. Les freins et les obstacles à l'entrepreneuriat (Démarrage et développement des entreprises)

Le principal frein que les entrepreneurs marocains¹⁰⁵ rencontrent dans la création de leurs entreprises est la difficulté d'accès aux réseaux de soutien des entreprises. Face à la mutation profonde, tant sur le plan économique que technologique et social, l'entreprise ne peut plus agir individuellement et se trouve obligée de se situer dans un ou plusieurs réseaux de partenaires, clients, fournisseurs, formateurs, concurrents ou alliés dans l'écosystème entrepreneurial marocain ou mondial. Cependant, sept (7) des entrepreneurs ont affirmé que le principal obstacle à l'entrepreneuriat est la phase de démarrage et le développement des entreprises, qui sont normalement considérés comme le principal souci pour l'initiation des projets chez tous les entrepreneurs. Par rapport aux femmes, l'environnement difficile de la création d'entreprise, comme le manque de respect, la méconnaissance des qualifications et des compétences féminines, et les stéréotypes de genre, qui demeurent dans le monde arabe, sont une entrave importante au fait que les femmes puissent s'imposer dans l'écosystème entrepreneurial. Six (6) des entrepreneurs marocains interviewés le confirment, toutes sont des femmes.

Bien que l'appui et l'accompagnement des entreprises au Maroc sont considérés parmi les principaux axes de stratégie du développement économique, les lois, les règlements, les politiques et les procédures administratives, demeurent comme principales difficultés qui privent les entrepreneurs d'évoluer et de se lancer rapidement.

2.4. Accès aux marchés

Ces entrepreneurs marocains commercialisent leurs produits ou services principalement vers les marchés locaux et africains, surtout dans le secteur de l'industrie et des services technologiques. Neuf (9) entrepreneurs sur un total de 22 visent les distributeurs locaux, et huit (8) ciblent les consommateurs finaux. Cinq (5) entrepreneurs exportent à travers avec un partenariat, et deux (2) seulement exportent leurs produits ou services via des efforts personnels.

Les obstacles à l'accès aux marchés que les entrepreneurs ont évoqué, se concentrent principalement sur le prix de la matière première. Ainsi, dix (10) entrepreneurs ont affirmé que leur problème principal est dû au coût élevé de la matière première en comparaison avec les produits

¹⁰⁵ 11 sur un total de 22, 6 femmes et 5 hommes

chinois, ce qui nuit à leur positionnement pour exporter vers les marchés africains. D'après leurs témoignages, la plupart des entrepreneurs (12 personnes) ont confirmé que le prix de vente d'un service ou d'un produit est le principal élément pour le lancement et la survie d'un bien dans un environnement concurrentiel, dépendant de la nature du produit ou de service fourni. Cinq (5) entrepreneurs parmi ces 12 ont ajouté que la qualité du design pour un nouveau produit ou service, par rapport à celui des concurrents est une opération très importante et hautement délicate, surtout dans la phase initiale du lancement du bien et l'introduction des nouveaux produits, par rapport à ceux existants des concurrents.

2.5. Répercussions de la crise sanitaire du Covid-19

La propagation du Covid-19 a impacté amplement l'activité économique de tous les pays, surtout au niveau des entreprises, qui ont été considérablement touchées par l'arrivée de cette crise sanitaire. Les principaux problèmes que la plupart des entrepreneurs marocains a rencontré à cause de la pandémie du Covid-19, sont :

- La baisse de la production et de la vente et la suspension des affaires, soit quinze (15) des entrepreneurs, dont dix (10) d'entre eux sont des femmes ;
- La baisse des revenus ;
- Réduction des heures de travail, ainsi que du rendement des employés ;
- Fermeture totale des bureaux pour certains entrepreneurs ;
- Cohabiter avec les enfants en périodes de confinement et trouver des activités pour eux ;
- Le stress psychologique, et la peur de l'inconnu ;
- L'incapacité de communiquer avec la famille, sentiment de solitude.

Pour qu'ils se protègent et surtout protéger leurs affaires, assurer le bon déroulement des activités de leurs entreprises, les entrepreneurs marocains ont adopté de nouvelles mesures pour s'adapter au nouveau mode de vie imposé par l'épidémie de Covid-19, à savoir :

- La mise en place d'une unité de production et des produits innovants pour assurer le maintien de la pérennité des travailleurs au sein de l'entreprise ;
- Réduction de la capacité de l'usine entraînant des coûts fixes inférieurs et moins d'employés ;
- Respect du protocole sanitaire ;
- Remise de rapports hebdomadaires sur la situation sanitaire dans l'usine à une commission composée de l'Inspection du travail, du Ministère de la Santé et du Ministère de l'Intérieur ;
- Commercialisation via les réseaux sociaux ;
- Culture dans la zone agricole, au lieu d'importer la matière première ;
- Réorganisation du travail et mise en place d'un nouveau plan de travail ;
- Offre de services numériques pour lutter contre la pandémie ;
- Ne pas interrompre le travail et poursuivre l'année scolaire comme il se doit grâce à des mécanismes de formation à distance - Proposer un certain nombre de formations à distance grâce aux moyens de communication virtuelle ;
- Reconsidérer plusieurs décisions - Travailler sur des stratégies et des horaires de travail ;
- Travail à distance pour 80% de l'équipe.

2.6. Connaissances des organisations professionnelles

La majorité des personnes interviewées ont déclaré connaître des organisations professionnelles (tels que CGEM ou l'association Entrelles). Toutefois, les sept (7) femmes interviewées sur douze (12) au total n'ont pas de connaissances ou de réelle adhésion à des structures professionnelles de façon active. Ainsi, les entretiens ont permis de soulever l'importance de l'existence d'un réseau professionnel d'entrepreneures femmes, permettant l'échange d'informations et d'opportunités commerciales.

2.7. Résultat des Discussions de Groupe

Comme mentionné au début de ce chapitre, deux (2) Discussions de Groupe hétérogènes ont été organisés à Casablanca et El Jadida avec 22 promoteurs (douze (12) femmes et dix (10) hommes). Ces DDGs ont permis de mener une discussion générale autour des différents maillons des chaînes de valeurs dont les principaux axes sont détaillés ci-après :

- Au niveau de l'approvisionnement (en matières premières, de gestion des ressources humaines, de relation avec les fournisseurs, l'accès au financement) : les femmes ont essentiellement mis l'accent sur les difficultés de gestion de ressources humaines, notamment quand il s'agit d'employés hommes, ceci étant essentiellement dû au manque de leadership et de technique de gestion et de motivation d'équipe. Sur cet aspect, de nombreux témoignages ont été notés de la part des participantes. Cette même difficulté est aussi notable au niveau de la relation avec des fournisseurs (hommes) surtout quand il s'agit d'interlocuteurs illettrés.
- Par ailleurs, les entrepreneurs qu'ils soient hommes ou femmes, ont tous évoqué les mêmes difficultés quant à l'accès aux financements.
- Au niveau de la valeur ajoutée (interne de la société) : les participants ont mis l'accent sur le manque de réseautage des femmes pour un meilleur accès aux informations liées à la technologie, notamment aux fournisseurs de solutions de gestion administratives et financières.
- Au niveau de l'accès aux marchés : de nombreuses interlocutrices ont abordé les difficultés rencontrées au niveau de la recherche de clients et l'absence d'étude de marché pertinentes par rapport aux différents secteurs.
- Au niveau de l'appui institutionnel : l'environnement institutionnel public s'avère complexe notamment lors de la présentation de dossiers administratifs. En effet, les participants hommes et femmes ont relevé le manque d'information fiable au niveau de différentes administrations que ce soit au niveau régional et/ou central au Maroc.

Cet exercice avait pour but de faire une évaluation rapide de l'impact de la pandémie du Covid-19 sur les entreprises afin de permettre de faire le point avec les entrepreneurs, hommes et femmes quant aux obstacles et aux défis auxquels ils ont eu à faire face. L'intérêt étant de permettre aux femmes et aux hommes entrepreneurs d'identifier leurs propres besoins et de sélectionner les priorités de leur propre point de vue.

Ainsi, la recherche documentaire, les évaluations et les analyses qui ont été conduites à ce sujet confirment que les PME marocaines, à l'instar de leurs consœurs dans le monde et dans la région, se sont trouvées confrontées aux défis et aux risques liés à la pandémie et ce, dès le confinement et



même après. En effet, l'ensemble des unités de production et de commercialisation ont été touchées par les mesures préventives prises par les autorités. Cette situation a provoqué une baisse importante de la demande sur les produits et les services de première nécessité, ce qui a induit un ralentissement remarquable de l'activité économique. Les femmes entrepreneures ont également fait état de leur difficulté à gérer les ressources humaines dans ce climat et un niveau de stress exacerbé.

En conclusion, toutes ces données seront reprises dans le prochain chapitre lors de l'analyse des résultats de la chaîne de valeur sensible au genre, avec laquelle elles seront référencées dans une analyse transversale.

Chapitre III – Analyse de la Chaîne de Valeur Sensible au Genre

La première étape de la réalisation d'une Analyse de la Chaîne de Valeur Sensible au Genre/ACVSG est la phase de collecte des données : la recherche documentaire et les entretiens avec les parties prenantes permettant d'identifier les acteurs de chaque maillon de la chaîne de valeur. Cette étape tient compte des données disponibles et se concentre sur les éléments suivants :

- Description de la chaîne de valeur (importance économique et sociale, pour inclure également une analyse de genre).
- Importance des acteurs dans la chaîne de valeur (niveau macro, méso et micro)
- Analyse préliminaire PESTEL et SWOT du développement du secteur pour approfondir la compréhension du fonctionnement de la chaîne de valeur.

En plus des difficultés détaillées ci-dessus, des difficultés spécifiques à la phase de collecte des données ont été rencontrées en termes de disponibilité et de cohérence. La disponibilité des données sur le sujet en question dans les différents pays est extrêmement limitée, pour ne pas dire rare. Une autre complication était due au fait que lorsqu'elles étaient disponibles et selon les sources consultées, les données collectées pouvaient être dépassées ou contradictoires, ce qui a entravé davantage le processus.

Section I – État des Lieux de l'ACVSG

Pour rappel, l'objectif de l'Analyse de la Chaîne de Valeur Sensible au Genre/ACVSG est d'évaluer la compétitivité et la performance d'un certain nombre de chaînes de valeur dans chaque secteur/sous-secteur sélectionné afin d'identifier les obstacles et les opportunités réels ou potentiels pour les femmes et les hommes ainsi que leur origine (coutume, loi, structure institutionnelle...). La matrice, inspirée de l'approche de la GIZ et basée sur une pondération des scores, prend en considération trois dimensions considérées comme essentielles, à savoir :

- La dimension économique (à 40%),
- La dimension genre et inclusion sociale (à 40%) et,
- La dimension institutionnelle (à 20%).

Tableau 16 - Synthèse de l'analyse des chaînes de valeur sensibles au genre au Maroc

ERES		Sous-secteur 1 : Agro-alimentaire		Sous-secteur 2 : Textiles		Sous-secteur 3 : TIC		
DIMENSION ÉCONOMIQUE	Poids du critère dans le total 40% (PCT)	Score	SP ¹⁰⁷	Score	SP	Score	SP	
Questions guides		PCT ¹⁰⁶						
Perspectives de la demande sur les	Quel est le poids économique et la valeur ajoutée du secteur ?	25%	4	0,4	2	0,2	2	0,2

¹⁰⁶ Poids de la question guidée dans le critère total

¹⁰⁷ SP est l'abréviation de Score Pondéré. Le SP est le score pondéré par rapport au total de la matrice (score X % de la question dans la dimension X le pourcentage de la dimension).

marchés (locaux et/ou d'exportation)	Quelles sont les perspectives de croissance du marché ?	25%	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Avantage comparatif de la production Niveau de compétitivité (par comparaison avec des producteurs concurrents)	Est-il possible de substituer des productions locales aux importations ?	25%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
	Quels sont les coûts de production unitaires par rapport à la référence ? Le produit peut-il être proposé à l'acheteur / consommateur à des prix attractifs ?	25%	3	0,3	1	0,1	3	0,3
AL Dimension Économique		100%		1,5		1		1,3
DIMENSION GENDRE & INNOVATION	Poids du critère dans le total 40% (PCT)		Score	Score	SP	Score	SP	Score
Perspectives de l'intégration des femmes	Les femmes ont-elles une fonction (possible) dans la CDV ? Si oui, préciser les groupes et les fonctions/rôles :	30%	2	0,24	2	0,24	1	0,12
	Le nombre de femmes actives/employées dans la CDV est-il relativement élevé ? De quels groupes sont-elles issues ?	20%	3	0,24	3	0,24	2	0,16
	Les femmes exercent-elles un contrôle sur les équipements, les biens et les recettes de ventes ?	20%	3	0,24	1	0,08	1	0,08
	Quels sont les obstacles qui empêchent les femmes d'accéder aux ressources productives et aux activités économiques ?	20%	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Potentiel d'innovation sociale	La CDV est-elle caractérisée par la présence de rôles partagés et d'intégration entre les acteurs de la chaîne, en cohérence avec une approche d'innovation sociale ?	10%	4	0,16	4	0,16	4	0,16
I Genre et Innovation Sociale		100%		0,96		0,8		0,6
DIMENSION INSTITUTIONNELLE	s du critère dans le total 20% (PCT)		Score	Score	SP	Score	SP	Score
Des politiques de promotion et de régulation du secteur existent et sont en vigueur	Est-ce que des politiques (de promotion) et des règlements pour le secteur sont en place et sont-ils mis en œuvre/appliqués ?	30%	4	0,24	2	0,12	4	0,24
	Les pouvoirs publics apportent-ils un soutien tangible ou peut-on espérer un tel soutien ? Si oui, décrire et fournir des preuves de ce soutien.	30%	4	0,24	2	0,12	4	0,24
Disposition des acteurs de la chaîne, des pouvoirs publics, des donateurs et des organisations à évoluer, à collaborer et à harmoniser les interventions	Quels sont les donateurs/organisations d'aide qui sont prêts à collaborer ?	10%	4	0,08	2	0,04	2	0,04
	Dans quelle mesure le secteur sans but lucratif est-il présent et utilisable dans la CDV.	10%	2	0,04	2	0,04	3	0,06
	Les acteurs de la chaîne sont-ils ouverts à la discussion et à la coopération ? Pourquoi ?	20%	4	0,16	3	0,12	3	0,12
AL Dimension Institutionnelle		100%		0,76		0,44		0,70
AL (score maximum = 4 points)				3,22		2,24		2,60

1. Critère 1 : Dimension économique : Poids du critère dans le total 40%

a) Perspectives de la demande du marché (local et/ou export)

- i. *Question guide : Quel est le poids économique et la valeur ajoutée du secteur ? Sachant que ce critère est évalué par 4 questions guides, et la pondération en % de chaque question est de 25%.*

(1) Pour le sous-secteur agroalimentaire : Score = 4 ; Score pondéré= 0,4

Le secteur agroalimentaire est l'un des fleurons de l'économie nationale. Les indicateurs de l'activité sont très révélateurs. C'est un secteur à fort potentiel, offrant des opportunités intéressantes en matière d'équipements, de développement de la recherche vers l'innovation, d'accès à des matières premières de qualité, ainsi qu'en termes de formation d'une main d'œuvre qualifiée. La filière est dominée par de grands acteurs structurés et multidisciplinaires et par une multitude de petits acteurs spécialisés dans un type de production¹⁰⁸. Il détient une place importante dans le secteur industriel à travers sa participation à l'amélioration de la balance commerciale et à la création d'emplois soit 27% du PIB industriel, ce qui représente 5% du PIB national.

C'est la seconde branche industrielle du pays après la chimie. Regroupant plus de 2 050 unités (soit 26 % des établissements industriels du pays), l'industrie de transformation alimentaire génère un chiffre d'affaires annuel dépassant les 100 milliards de dirhams en moyenne et a permis la création de près de 110 000 emplois en 2016. Ce secteur est fortement lié aux performances de l'agriculture qui, elle-même, dépend fortement de la pluviométrie et du prix des intrants¹⁰⁹. Il est doté de 2 067 entreprises dont la grande majorité est constituée de très petites, petites et moyennes entreprises, soit 26,6 % de l'ensemble des unités industrielles, dont 143 356 personnes sont employées, soit 24,8 % des effectifs travaillant dans l'industrie de transformation. Les branches les plus productives sont l'industrie de transformation des céréales, des produits laitiers, des corps gras, du poisson et des boissons¹¹⁰.

(2) Pour le sous-secteur du textile : Score= 2 ; Score pondéré= 0,2

Occupant la troisième place dans l'industrie marocaine après les industries agroalimentaires et chimiques et para-chimiques, le secteur « Textile-Habillement » représente une locomotive de développement pour l'économie marocaine sur le plan de l'investissement, de l'emploi, des exportations et du développement socioéconomique du pays¹¹¹. L'industrie du textile et du cuir contribue pour 20%, en moyenne, à la valeur ajoutée des industries de transformation et occupe près de 42% de l'emploi industriel. La branche regroupe les activités industrielles tels que les produits du textile (filature, tissage, ennoblissement textile, articles textiles, tapis et autres industries textiles, étoffes à maille, articles à maille) qui participent à hauteur de 19% à la production de la branche, les articles d'habillement et de fourrures (vêtements en cuir et vêtement en textile) dont la contribution s'élève à environ 78% à la production de la branche, les produits du cuir et les articles de voyage (apprêt et tannage des cuirs, articles de voyage et de maroquinerie et chaussures) qui contribuent pour 3% à la production de la branche¹¹².

(3) Pour le sous-secteur des TIC : Score= 2 ; Score pondéré= 0,2

¹⁰⁸ AGROALIMENTAIRE : un secteur à fort potentiel de développement, 2021, <https://fnh.ma>

¹⁰⁹ Conjoncture Info, 2016, <https://www.cfcim.org/>

¹¹⁰ Chambre française de commerce et de l'industrie du Maroc : L'agroalimentaire au Maroc, 2015, <http://www.cfcim.org/>

¹¹¹ <https://www.mawarid.ma/document-1948.html>

¹¹² HCP, 2014

Au Maroc, le secteur des Technologies de l'Information et de Communication est considéré comme étant l'un des secteurs les plus matures de la région du Maghreb, suite à une forte progression depuis les années 90 notamment avec la stratégie de la libéralisation¹¹³. Toutefois, il constitue un axe stratégique de développement mis en avant par le Pacte National pour l'Émergence Industrielle, programme visant à soutenir la compétitivité industrielle du pays. En effet, le Royaume souhaite faire de ce secteur une locomotive de son économie¹¹⁴. Ce sous-secteur emploie environ 58 000 salariés et contribue à hauteur de 7 % du PIB national, à la fin de 2018, les TIC devraient représenter un chiffre d'affaires de plus de 6 milliards d'euros, un PIB additionnel de 2,39 milliards d'euros¹¹⁵. Le taux de pénétration d'Internet s'élève à 62% au mois de janvier, selon un rapport publié en 2019 par les agences de réseaux sociaux Hootsuite et We Are Social.

Selon des données fournies par l'association internationale de téléphonie GSMA, le taux de pénétration de l'internet mobile était de 70% fin 2018¹¹⁶. Si ces chiffres sont élevés pour la région, ils soulignent un réel potentiel de croissance. Le marché est indiqué par trois opérateurs principaux, ce qui signifie que l'ANRT pourrait se voir confrontée à un défi de taille s'agissant de l'ouverture du secteur à une plus grande concurrence. Selon l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT), Maroc Telecom est le plus grand acteur du secteur des télécommunications au Maroc, affichant 42,3% des parts de marché en 2018, suivi d'Orange Maroc (29,6%) et de Wana Corporate (28,1%) avec son opérateur de téléphonie mobile Inwi. La clientèle de Maroc Telecom a enregistré une hausse de 3,4% en 2018 pour atteindre 22,4 millions d'abonnés, tirée par une augmentation de 2,9% du nombre d'abonnés aux services de téléphonie mobile et de 14,2 % d'abonnés aux services d'internet mobile. Les abonnements au téléphone fixe et au haut débit ont également évolué à la hausse, affichant des croissances de 5,4% et 8,9%, soit au total 1,8 million et 1,5 million d'abonnés respectivement. Orange Maroc a également enregistré une hausse de sa clientèle de services mobiles, quoique moins soutenue, de l'ordre de 0,5% en 2018, pour atteindre 12,8 millions d'abonnés. Les résultats annuels complets d'Inwi ne sont pas encore disponibles, mais l'opérateur enregistre une croissance de 12,3% en glissement annuel de ses abonnés aux services mobiles en juin 2018, avec 10,5 millions de clients.

- ii. *Question Guide : Quelles sont les perspectives de croissance du marché ? Sachant que ce critère est évalué par 4 questions guides et la pondération en % de chaque question est de 25%*

(1) Pour le sous-secteur agroalimentaire : Score= 4 ; Score pondéré= 0,4

Selon les données du Haut-Commissariat au Plan (HCP), le secteur agroalimentaire participe à l'effort national de production et dégage une valeur ajoutée de 63 milliards de DH 2018 contre 62,8 en 2017 et 39,2 en 2010, soit une hausse de 0,8% et 60,8% par rapport à 2017 et 2010 respectivement. Cette performance est due essentiellement à l'amélioration du tissu productif de la transformation du secteur en amont (main d'œuvre qualifiée, introduction d'une machinerie puissante et adoption de nouvelles technologies...etc.). Par conséquent, ces éléments contribuent fortement à la diversification des produits alimentaires nationaux et témoignent d'un processus de production et de transformation performant qui génère des gains supplémentaires pour

¹¹³ <https://blog.visiativ.com/les-avancees-du-maroc-dans-le-domaine-des-technologies-de-linformation-et-de-communication/>

¹¹⁴ « Le Guide des Affaires Maroc ». Janvier 2015.

¹¹⁵ <https://www.casastore.ma/blog/article/65/les-nouvelles-technologies-de-linformation-et>

¹¹⁶ <https://oxfordbusinessgroup.com/news/le-maroc-r%C3%A9forme-son-secteur-des-tic>

l'économie¹¹⁷. Les principaux segments de croissance ont été, ces dernières années, la transformation des céréales et la production laitière et avicole¹¹⁸.

Les données de l'Office des Changes montrent que les échanges commerciaux de biens du secteur agroalimentaire entre le Maroc et le reste du monde ont enregistré 65,5 milliards de DH au cours de l'année 2019, contre 65,2 milliards de DH en 2018, représentant environ 8,5% du total des échanges commerciaux du Maroc en 2019. Par ailleurs, l'excédent commercial a atteint 0,3 milliards de DH en 2019 contre 1 milliard de DH en 2018, après avoir enregistré un déficit de l'ordre de 1,4 milliards de DH en 2014.

Alors que la valeur des exportations agroalimentaires a augmenté au cours de la dernière décennie, les volumes restent constants¹¹⁹. Les exportations marocaines dudit secteur ont atteint 32,9 milliards de DH en 2019 contre 33,1 milliards de DH en 2018 et 17,8 milliards de DH en 2010, soit près de 11,7% des ventes à l'étranger en 2019, avec pour principaux clients les pays d'Europe. Au premier rang desquels, l'Espagne avec une part de 22,2% du total des exportations marocaines du secteur agroalimentaire en 2019, suivie de la France (10,3%), de l'Italie (8,5%) et de la Turquie (5,4%).

Quant aux importations dudit secteur, elles se sont chiffrées à 32,6 milliards de DH en 2019 contre 32,1 milliards de DH en 2018 et 18,6 milliards de DH en 2010. Elles accaparent environ 6,6% du total des importations marocaines. L'Argentine vient au premier rang (10,6% des importations totales du secteur), suivie du Brésil (8,9%), de l'Espagne (8,7%) et de la Chine (8%).

L'impact économique et social de la pandémie de Covid-19 a beaucoup affecté les perspectives de l'économie marocaine. Le secteur agricole a été touché, non seulement par les mesures rigoureuses de confinement, mais aussi par les conséquences de la sécheresse sur la production¹²⁰. Bien que le secteur alimentaire soit parvenu à satisfaire la demande intérieure à des prix stables¹²¹, les récoltes ont fortement diminué en 2020. Les récoltes de blé et d'orge ont été inférieures de 40% et 45% respectivement par rapport à 2019, et la production de céréales a été inférieure de 60% à la moyenne des cinq dernières années. Les importations devraient en conséquence augmenter en 2021, du fait de ces contraintes et des besoins de la consommation intérieure. Ces évolutions sont constatées dans l'ensemble de la région MENA, où le niveau des importations alimentaires par habitant est le plus élevé au monde, et où la production agricole totale devrait diminuer de 21% d'ici à la fin du siècle, en comparaison avec le niveau constaté en 2000¹²².

(2) Pour le sous-secteur du textile : Score= 3 ; Score pondéré= 0,3

Avec 1628 entreprises employant 189.000 personnes, soit 22% des emplois au niveau national, ce secteur permet de générer un chiffre d'affaires de 50,48 milliards de DH, de 36,5 milliards de DH à l'export, ainsi qu'une valeur ajoutée de 15,88 milliards de DH. Les entreprises du textile semblent avoir trouvé la force de se battre soutenues par le Plan d'Accélération Industrielle (PAI) pour renouer avec une dynamique de croissance. Le secteur a ainsi réalisé une bonne performance, depuis le lancement du PAI. En termes d'emploi, plus de 116.500 postes ont été créés durant la

¹¹⁷ DAHANI et al. Revue AME Vol 3, No 1 (Janvier, 2021) 498-518

¹¹⁸ Oxford Business Group, 2015

¹¹⁹ Banque Mondiale, 2017

¹²⁰ ETF, 2021

¹²¹ FAO, 2020

¹²² OCDE/OIT/CAWTAR (2020), Changer les lois et éliminer les obstacles à l'autonomisation économique des femmes : Égypte, Jordanie, Maroc et Tunisie, Compétitivité et développement du secteur privé, Éditions OCDE, Paris

période allant de 2014 à 2020, dépassant l'objectif initial de 100.000 emplois. Malgré la pandémie, l'année 2020 a vu la création de 10.684 emplois. Cette dynamique insufflée par le PAI textile a été, par ailleurs, un véritable aimant à l'investissement. 203 projets, d'un montant global de 5,4 milliards de DH, ont été accompagnés par le Ministère. A terme, ces projets, répartis sur 8 régions, permettront de générer 31.130 emplois et un chiffre d'affaire de plus de 12 milliards de DH, dont 8 milliards de DH à l'export. Quant à la répartition de ces investissements par segment, c'est celui de la « fast fashion » et de l'habillement qui s'est accaparé plus de la moitié (52%).

En seconde position, avec 17%, se trouve un écosystème qui émerge, la filière textile à usage technique. Le reste des investissements se répartit sur les autres écosystèmes : le denim, la maille, le distributeur et le textile de maison¹²³. Dans un contexte de croissance de la demande textile locale de 3-4% par an, cette industrie peut contribuer fortement au besoin critique de création annuelle de quelque 300 000 emplois urbains sur la prochaine décennie. Les entreprises de ce secteur sont d'une taille moyenne, inférieure à 124 personnes. Cependant, ce sous-secteur fait face à une détérioration continue de la balance commerciale observée depuis une décennie et en grande partie liée à une augmentation importante des importations de biens finis de consommation, qui représentent plus du tiers des importations. Un exemple flagrant est celui des importations provenant de la Turquie, dont la structure est marquée par la prédominance des produits finis de consommation avec une part de 46% en 2018 contre seulement 26% en 1998¹²⁴. En termes d'export, la croissance a été également au rendez-vous avec un CA additionnel de 5,5 milliards de DH entre 2014 et 2019, dépassant aussi l'objectif premier fixé à 5 milliards de DH au niveau des écosystèmes.

Durant l'année de la pandémie, le secteur a réussi à réaliser un très bon CA d'un volume de 28,6 milliards de DH. Le secteur a ainsi pu renouer avec la croissance certes mais le vrai défi pour cette industrie, aujourd'hui, est de parvenir à positionner le Maroc comme étant un acteur incontournable, un acteur de qualité et fiable¹²⁵. Le textile a été touché de plein fouet par la pandémie de Covid-19, faisant craindre le pire à ses opérateurs. Pourtant, 18 mois après le début de la crise sanitaire, il démontre sa grande résilience et renoue avec la croissance. Plus encore, durant le premier semestre 2021, le Maroc est le pays qui a enregistré la plus forte augmentation de ses exportations textiles vers l'Europe, avec plus 23 %, renforçant ainsi sa position de partenaire clé de l'Union européenne.

La pandémie de Covid-19 est venue porter un coup d'arrêt brutal à la croissance du secteur. Dans un premier temps, le confinement a paralysé l'ensemble des usines, comme partout, et la chute drastique de la consommation à travers le monde a provoqué l'annulation de nombreuses commandes au Maroc. Par la suite le secteur s'est mobilisé pour fabriquer des équipements de protection, et notamment les masques dont le port a été rendu obligatoire dans le cadre des gestes barrières. Le Maroc avait besoin de millions de masques dans des délais très courts et la situation était extrêmement complexe: confinement généralisé, déplacements sur autorisation, capacités imitées dans les usines, mesures barrières... De plus, les frontières étant fermées, il a fallu trouver le tissu localement. L'histoire retiendra que c'est grâce à l'interdiction des sacs en plastique dans les commerces, il y a quelques années, que plusieurs entreprises fabriquaient des sacs en tissu non tissé et ont donc pu rapidement s'adapter et produire des masques dans cette même matière¹²⁶.

¹²³ <https://www.mcinet.gov.ma/fr/actualites/industrie-du-textile-une-resilience-toute-epreuve>

¹²⁴ Médias : Le textile marocain est capable de rivaliser avec les marques étrangères (Boubouh) <https://www.medias24.com/2020>

¹²⁵ <https://www.lavieeco.com/economie/textile-les-exportations-ont-augmente-de-23-depuis-debut-2021/>

¹²⁶ Conjoncture N° 1039 - 21

(3) Pour le sous-secteur des TIC : Score= 4 ; Score pondéré= 0,4

Avec 74% d'utilisateurs internet en 2019, le Maroc est le pays le plus connecté de l'Afrique, selon le rapport de l'Union internationale des télécommunications sur le développement des télécommunications dans le monde. Par ailleurs, le Maroc a entamé sa quatrième révolution industrielle et fait partie des cinq pays d'Afrique qui regroupent plus de 50 % des centres technologiques africains dont l'Afrique du Sud, le Kenya, le Nigeria et l'Égypte¹²⁷. En décembre 2019, le Maroc a rejoint la Smart Africa Alliance qui compte une trentaine de pays membres, représentant plus de 750 millions de personnes. L'Alliance qui vise de créer un marché digital unique en Afrique d'ici 2030, réunit des chefs d'État qui cherchent à accélérer la digitalisation du continent et à créer un marché commun. L'objectif du Maroc est de faire passer la contribution du secteur des TIC de 3 à 11% du PIB et de créer 125 000 nouveaux emplois¹²⁸.

Dans le domaine de la délocalisation, le Maroc est la première destination africaine pour la délocalisation de services. Trois zones économiques dédiées aux métiers de l'offshore ont été créées: Casanearshore à Casablanca, Technopolis à Rabat et Fès shore. Les centres d'appels, qui enregistrent une croissance à deux chiffres depuis 2008, représentent l'activité phare du marché marocain de la délocalisation. Les estimations 2020 prévoient 100 000 emplois dans le secteur de la délocalisation, dont 70 000 actifs dans les centres d'appels. Avec près de 70 % de donneurs d'ordres français, le Maroc est devenu la principale destination pour les investissements des pays francophones dans les domaines des centres d'appel, de la délocalisation TI et de l'externalisation des processus métiers.

La crise du Covid-19 a impacté à divers degrés les différents segments y-compris dans les TIC, même s'il reste dans l'ensemble, parmi les secteurs les plus résilients face à cette crise. Toutefois, malgré la contraction du PIB mondial (-4,2% en 2020 selon la Coface), la Coface anticipe une reprise de l'économie mondiale en 2022 et une croissance du PIB mondial de 4,3%. Le segment des médias a bénéficié de la crise de mobilité liée à la crise sanitaire, engendrant une forte demande et ainsi une hausse de la production. Le segment des télécommunications et de l'électronique devraient quant à eux reprendre graduellement, avec cependant des disparités selon les régions. Dans les faits, les segments ci – avant cités ont enregistré une activité plus faible durant les périodes de confinement et des reprises rapides, dès qu'ils ont été levés. Enfin, le segment du matériel informatique devrait aussi reprendre graduellement avec une demande importante, en raison du recours croissant au télétravail ainsi qu'à l'augmentation des performances des réseaux. En plus de la nécessité de gérer le choc lié à la pandémie, les défis auxquels le secteur faisait face avant la crise du Covid-19 subsistent. D'un côté les tensions commerciales internationales s'intensifient et continuent de se focaliser sur les questions technologiques, de l'autre, les projets visant à faire évoluer les lois en termes de protection des données, de fiscalité et de liberté d'expression dans de nombreux pays, de façon à les rendre plus contraignantes vis-à-vis des « géants de la Tech », se poursuivent¹²⁹.

b) Avantage comparatif de la production Niveau de compétitivité (par comparaison avec des producteurs concurrents)

¹²⁷ UIT, 2019.

¹²⁸ International Finance Corporation, 2018.

¹²⁹ <https://www.coface.ma/Etudes-economiques/TIC>

- i. *Question Guide : Est-il possible de substituer des productions locales aux importations ? Sachant que ce critère est évalué par 4 questions guide et la pondération en % de chaque question est de 25%*

(1) Pour le sous-secteur agroalimentaire : Score = 4 ; Score pondéré= 0,4

La substitution de la production locale par des importations n'est parfois pas possible, comme dans le cas des filières à fort potentiel à l'export qui sont principalement des industries de transformation de fruits et légumes (maraîchages et petits fruits, les produits issus de l'olive, de l'argan, et des agrumes). Ces industries, dont 75% de la production est écoulee sur les marchés extérieurs, disposent d'un fort potentiel de valeur ajoutée et de croissance qui est encore sous exploité. Pareil pour les branches orientées principalement vers le marché local, où plus de 94% de leur production est écoulee comme les produits issus de l'industrie laitière, l'industrie sucrière, l'industrie des corps gras, l'industrie de transformation des céréales et industrie de transformation des viandes. Alors que pour des filières intermédiaires, qui n'intègrent pas la production primaire de leurs matières premières et qui utilisent des matières premières souvent importées (exemples: biscuiterie, chocolaterie, confiserie, industrie des boissons, fabrication des préparations culinaires, etc.); elles sont caractérisées par une vulnérabilité par rapport à la compétition des produits importés finis¹³⁰.

Toutefois, sur plusieurs périodes, le Maroc a initié une politique de substitution des importations par la fabrication locale, aux fortunes diverses. Dernièrement, une nouvelle démarche de l'État, adossée au « Made in Morocco » et à la « Banque de Projets », a été lancée en septembre 2020, dans le cadre de la mise en œuvre du Plan de relance industrielle. Le Maroc revoit à la hausse ses ambitions de substitution aux importations par la production locale. Il aspire désormais à substituer près de 83 milliards de DH d'importations, au lieu des 34 milliards annoncés initialement en septembre dernier par le Ministre de l'Industrie. Pour la cible de substitution aux importations, 8 filières stratégiques concentrent 92% des 34 milliards déjà identifiés dont l'agroalimentaire avec une contribution de 2 Milliards¹³¹.

(2) Pour le sous-secteur du textile : Score = 4 ; Score pondéré= 0,4

L'instauration des droits d'importation additionnels définitifs de 27%, depuis le 1^{er} janvier 2020, à laquelle s'ajoute la hausse des droits d'importation à 30% sur tous les produits a rendu le sous-secteur plus compétitif sur le marché local, face à des importations des géant du textile, tels que la Turquie et la Chine¹³². Le Maroc ambitionne de substituer pas moins de 34 milliards de dirhams d'importations par la production locale et ce, en vue de permettre au tissu économique national de repartir sur de bonnes bases, après la crise sanitaire liée au Covid-19. Huit filières stratégiques identifiées représentent 92% des 34 milliards de DH dont le textile avec 10,6 milliards DH¹³³.

(3) Pour le sous-secteur des TIC : Score = 4 ; Score pondéré= 0,4

Le Maroc est devenu la principale destination pour les investissements des pays francophones dans les domaines des centres d'appel, de la délocalisation TI et de l'externalisation des processus métiers¹³⁴. L'État cherche également à attirer des talents étrangers en vue d'améliorer les capacités

¹³⁰ Fenagri : Aperçu sur l'industrie de l'agroalimentaire, 2020, <http://fenagri.org/>

¹³¹ <https://lematin.ma/journal/2020/83-milliards-dh-dimportations-substituer-production-locale/350255.html>

¹³² <https://fnh.ma/article/-/industrie-textile-les-dessous-de-la-perte-de-vitesse-a-l-export>

¹³³ <https://lematin.ma/journal/2020/83-milliards-dh-dimportations-substituer-production-locale/350255.html>

¹³⁴ Rachid Jankari, Les technologies de l'information au Maroc, en Algérie et en Tunisie Vers une filière euromaghrébine des TIC? 2014.

74P. Institut de prospective économique du monde méditerranéen. <http://www.ipemed.coop/>

du pays en matière de TIC ; l’APEBI a réduit à 48 heures la procédure d’obtention d’un visa de travail pour les spécialistes informatiques et baissé les frais de dossier de ces derniers, qui sont passés de 5.000 dirhams (461 euros) à 1.500 dirhams (138 euros)¹³⁵.

- ii. *Question Guide : Quels sont les coûts de production unitaire par rapport à la référence ? Le produit peut-il être proposé à l'acheteur / consommateur à des prix attractifs ? Sachant que ce critère est évalué par 4 questions guides et la pondération en % de chaque question est de 25%*

(1) Pour le sous-secteur agroalimentaire : Score = 3 ; Score pondéré= 0,3

Les prix de vente des produits agroalimentaires marocains sont fortement dépendants de toute hausse éventuelle des cours mondiaux des intrants et matières premières importées en vue de la fabrication de certains produits de consommation¹³⁶. En effet, l'inflation est passée de 1,2% en fin 2019 à 1,3% en janvier 2020. Cette évolution reflète l’augmentation de 4,5% à 6% des prix des produits alimentaires à prix volatiles¹³⁷.

Selon la Fédération Nationale de l’Agroalimentaire (FENAGRI) « la répercussion des hausses des prix est préjudiciable au développement de l’agroalimentaire. Le principal souci des opérateurs nationaux est donc de mettre à la disposition du consommateur marocain, des produits alimentaires répondant à un rapport qualité/prix le plus compétitif possible, tout en veillant à la bonne continuité des activités de leurs entreprises, lesquelles emploient plusieurs milliers de personnes ». Dans ce contexte, il serait difficile de prédire la tendance des cours des marchés mondiaux de ces matières premières, et donc d’évaluer leur impact éventuel sur le prix de vente des produits agro-alimentaires finis sur le marché national. Ainsi, si la flambée des cours de matières premières continue son évolution à long terme, les professionnels de l’industrie agroalimentaire peuvent être exposés à une baisse de leur niveau de rentabilité à cause de la baisse de la demande des consommateurs du fait de la hausse des prix.

Au Maroc, cette hausse de prix varie entre 2 à 5 DH selon les fédérations de défense des consommateurs. Les principaux produits qui ont connu une hausse sont l’huile de table à hauteur de 5 DH, la semoule, 3 DH, mais aussi le riz qui a été marqué pour sa part par une augmentation de l’ordre de 2 DH. D’autres produits ont enregistré également une hausse dans ce contexte particulier, notamment la farine pâtissière, le café, le pain à base de blé dur.

(2) Pour le sous-secteur du textile : Score =1 ; Score pondéré = 0,1

Ce secteur est caractérisé par une faiblesse de l’amont industriel (disponibilité des intrants, stylisme, modélisme, innovation, etc.), se répercutant négativement sur la compétitivité-prix et hors-prix (capacités créatives du secteur)¹³⁸.

(3) Pour le sous-secteur des TIC : Score=3 ; Score pondéré= 0,3

Le sous-secteur fait face à un accroissement des usages des services des télécommunications qui a été stimulé par la baisse des tarifs, en particulier sur les segments de la téléphonie mobile et de

¹³⁵ <https://oxfordbusinessgroup.com/news/le-maroc-r%C3%A9forme-son-secteur-des-tic>

¹³⁶ <https://lesec.ma/business/flambée-des-prix-la-fenagri-pointe-du-doigt-la-hausse-des-cours-mondiaux.html>

¹³⁷ Chambre française de commerce et de l’industrie du Maroc : Agroalimentaire au Maroc Vers un développement des filières aval, 2020, <https://www.cfcim.org/>

¹³⁸ Ministère de l’industrie, du commerce, de l’économie verte et Numérique, 2021, <https://www.mcinet.gov.ma/>

l'Internet. Cependant, cet essor arrive à maturité avec un taux de pénétration mobile atteignant 126,01% en 2017, soit une hausse de 3,36 points du nombre des abonnés au mobile¹³⁹.

2. Critère 2 : Genre et dimension sociale : Poids du critère dans le total : 40 %

a) Perspectives pour l'intégration des femmes

- i. *Question Guide : Les femmes ont-elles une fonction (possible) dans la CDV ? Si oui, précisez les groupes et les fonctions / rôles. Poids de cette question guide dans le critère 2 est de 30%*

(1) Pour le **sous-secteur agroalimentaire** : Score= 2; Score pondéré= 0,24

Les secteurs de l'agriculture et de l'alimentation sont stratégiques pour l'inclusion économique au Maroc. Ils représentent aussi une opportunité d'autonomisation économique des femmes. Tandis que la part globale des femmes actives est de 21,3% au Maroc, elle est de 52,2% dans l'agriculture, soit le taux le plus élevé de la région¹⁴⁰. Ce taux d'activité des femmes est un enjeu crucial pour le développement social et économique global du Maroc. En effet, les femmes s'occupent avant tout du désherbage, de la récolte et du stockage des cultures vivrières et elles participent également aux semis, au repiquage, aux travaux d'irrigation, à la lutte contre les ravageurs et à la fertilisation des sols. Ce sont elles qui sont chargées des tâches ménagères. En ce qui concerne les pêches, les femmes travaillent presque exclusivement dans le secteur de la transformation¹⁴¹. Au niveau du secteur agroalimentaire, les femmes ont la charge de la plupart des activités de transformation et de stockage des aliments. Elles se situent principalement au niveau de la conserverie et du conditionnement des produits alimentaires et de conserves¹⁴².

(2) Pour le **sous-secteur du textile** : Score=2 ; Score pondéré= 0,24

La majorité de main d'œuvre dans les entreprises du secteur des Industries du textile et de l'habillement au Maroc est féminine. Les entreprises de textile comptent 60% de femmes et 56% de jeunes et plus de 62% non diplômés¹⁴³. Elles se concentrent également dans les activités de production telles que le travail des tapis, la broderie et la couture à domicile et l'habillement (couture traditionnelle). Dans la sous-branche habillement-confection, les femmes représentent 87 % de la main-d'œuvre totale. La main-d'œuvre féminine dans le textile-confection est mobilisée sous forme d'une main-d'œuvre occasionnelle et saisonnière selon les aléas des marchés extérieurs. Si l'offre d'emploi réservée par les branches textile-confection et la spécialisation de celles-ci en emploi féminin ont été un des facteurs de l'augmentation du taux d'activité des femmes au cours des dernières décennies, cette forte concentration a eu pour revers la plus grande vulnérabilité de l'emploi des femmes aux crises conjoncturelles. La polarisation s'opère tout autant dans les services d'entretien (domestiques, travaux ménagers) qui constituent le déversoir par excellence des femmes (20,6 % des emplois féminins et 3,1 % des emplois masculins)¹⁴⁴. Enfin, l'emploi féminin se concentre dans les activités de commerce où les effectifs ont augmenté de 80 % et où, par rapport aux

¹³⁹ Ministère De l'économie et des Finances : Tableau de Bord Sectoriel de l'économie Marocaine, 2019, <https://www.finances.gov.ma/>

¹⁴⁰ OCDE/OIT/CAWTAR (2020), Changer les lois et éliminer les obstacles à l'autonomisation économique des femmes : Égypte, Jordanie, Maroc et Tunisie, Compétitivité et développement du secteur privé, Éditions OCDE, Paris

¹⁴¹ <https://www.fao.org/3/v8195f/v8195f01.htm>

¹⁴² Centre de Commerce International : SECTEUR AGROALIMENTAIRE, EDEC MAROC, FEUILLE DE ROUTE, 2014, <https://www.intracen.org/>

¹⁴³ Ministère de l'industrie, du commerce, de l'économie verte et Numérique, 2021, <https://www.mcinet.gov.ma/>

¹⁴⁴ Direction de la Statistique, 1992

hommes, les femmes sont sur-représentées, notamment dans le micro-commerce tel que le négoce d'articles de contrebande¹⁴⁵.

(3) Pour le sous-secteur des TIC : Score= 1 ; Score pondéré= 0,12

Bien que le Maroc occupe le deuxième rang parmi les États arabes en termes de proportion de femmes diplômées en ingénierie (42,2 %), le secteur des TIC marocain a été toujours considéré comme un univers masculin, notamment parce que la plupart des emplois à responsabilités et à forte rémunération sont occupés par des hommes. En moyenne, 30% des techniciens d'exploitation, seulement 15% des cadres et à peine 11% des professionnels de la stratégie et de la planification¹⁴⁶, sont des femmes.

ii. Question guide : Le nombre de femmes actives/employées dans la chaîne de valeur est-il relativement élevé ? De quels groupes sont-elles issues ? Poids de cette question guide dans le Critère 2 est de 20%

(1) Pour le sous-secteur agroalimentaire: Score=3 ; Score pondéré= 0,24

L'insertion des femmes sur le marché du travail est une difficulté chronique au Maroc. Pourtant, les avantages d'une participation accrue des femmes à la population active sont évidents, tant sur le plan macroéconomique, où elle permettrait d'améliorer la capacité de production du pays et soutenir la croissance, que sur le plan microéconomique, où elle se traduirait par une plus grande reconnaissance sociale des femmes, avec à la clé un investissement des ménages plus important dans l'éducation et la santé¹⁴⁷. Ainsi, les femmes jouent un rôle très important dans le secteur agroalimentaire au Maroc et leur nombre est relativement élevé. La filière oléicole emploie 2 800 personnes dont plus de 70% de femmes, entre 4 000 à 5 000 pour le secteur informel de la production. Les secteurs de la biscuiterie chocolaterie et confiserie procurent un total de 6 400 emplois et comptent environ 65% de femmes¹⁴⁸.

(2) Pour le sous-secteur du textile: Score=3 ; Note pondérée = 0,24

L'industrie textile, à elle seule, représente un filet social majeur avec 400 000 emplois estimés dont 60% de femmes et 56% de jeunes et plus de 62% non diplômés. Dans un contexte de croissance de la demande textile locale de 3-4% par an, cette industrie peut contribuer fortement au besoin critique de création annuelle de quelque 300 000 emplois urbains sur la prochaine décennie¹⁴⁹. Au Maroc, bien qu'il soit difficile d'évaluer précisément les activités des femmes dans ce secteur, selon l'Enquête nationale sur le secteur informel, les femmes représentent 12,7 % des emplois occupés dans ce secteur. C'est dans l'artisanat que les femmes sont les plus nombreuses (textile, broderie, habillement, tissage de tapis à domicile) et 10,2 % d'entre elles sont à la tête d'une microentreprise de services. Elles sont également fortement présentes dans les activités de services domestiques et dans les micro-commerces où elles interviennent comme le maillon le plus vulnérable de la chaîne commerciale des produits de contrebande (tissus, produits alimentaires) qu'elles transportent depuis le nord du pays¹⁵⁰.

¹⁴⁵ Rajaa Mejjati Alami, « Femmes et marché du travail au Maroc », *L'Année du Maghreb*, 2006, 287-301.

¹⁴⁶ ITU : Un avenir plein de promesses DANS LE SECTEUR DES TIC POUR UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE FEMMES, février 2012, <https://www.itu.int/>

¹⁴⁷ <https://blogs.worldbank.org/fr/voices/maroc-comprendre-la-faible-participation-des-femmes-la-vie-active>

¹⁴⁸ Centre de Commerce International : SECTEUR AGROALIMENTAIRE, EDEC MAROC, FEUILLE DE ROUTE, 2014, <https://www.intracen.org/>

¹⁴⁹ <https://www.medias24.com/2020/11/20/le-textile-marocain-est-capable-de-rivaliser-avec-les-marques-etrangeres-boubouh/>

¹⁵⁰ Rajaa Mejjati Alami, « Femmes et marché du travail au Maroc », *L'Année du Maghreb*, I | 2006, 287-301.

(3) Pour le sous-secteur des TIC : Score= 2 ; Score pondéré= 0,16

Pour le secteur numérique en général, les estimations disponibles en matière de présence des femmes dans le paysage des technologies de l'information et de la communication (TIC) au Maroc révèlent que ces dernières représentent entre 25% et 30% des fournisseurs de technologies (éditeurs de logiciels, distributeurs, etc.).

Dans les postes stratégiques, elles sont moins de 15%, voire 10%. Une tendance que l'on retrouve dans d'autres secteurs comme celui des Systèmes d'Information (SI)¹⁵¹. Sur le plan entrepreneurial, les femmes Marocaines sont encore plus frileuses... Par exemple, au Technopark de Casablanca qui est une pépinière d'entreprises, sur les 260 structures NTIC, seules 12 sont fondées par des femmes, soit moins de 5%. A titre d'exemple, à la Silicon Valley, fief de la technologie mondiale, seules 13% des femmes accèdent à des postes de management dans les entreprises technologiques, et les entrepreneures ne dépassent pas les 7%.

iii. Les femmes exercent-elles un contrôle sur les équipements, les biens et les recettes de ventes ? Poids de la question guidée dans le Critère 2 est 20%

(1) Pour le sous-secteur agroalimentaire : Score= 3; Score pondéré= 0,24

La force de travail des femmes représente 40% de la main d'œuvre permanente et occasionnelle du secteur agricole, et plus de 7% des exploitations agricoles marocaines sont gérées par des femmes¹⁵². Cependant, une étude régionale a montré que les femmes perçoivent une rémunération inférieure de 25% par rapport aux hommes, même pour les tâches requérant un travail plus qualifié¹⁵³.

Une écrasante majorité des femmes dans les régions rurales ne tirent aucun revenu de leurs activités agricoles et restent exclues de l'économie¹⁵⁴. Dans l'ensemble, les femmes sont encore confrontées à différentes difficultés lorsqu'il s'agit de tirer les bénéfices de leur travail et de leurs entreprises, qui sont différentes de celles que doivent surmonter les hommes. Elles rencontrent notamment des obstacles plus importants pour l'accès à la terre, à l'eau et aux financements. De ce fait, elles restent dépendantes des moyens de production détenus par leur famille, en particulier la terre et le capital agricole, et elles n'ont pas un accès suffisant à la formation et à la technologie¹⁵⁵.

Le milieu rural féminin marocain est caractérisé, en général, par un taux élevé d'analphabétisme (90%), et un taux de scolarisation des filles des plus faibles au monde (27%). Seulement 20% ont accès à la formation professionnelle, elles nécessitent donc un encadrement dans le domaine associatif, production, innovation et gestion¹⁵⁶. Quant au partage des décisions entre les hommes et les femmes, en ce qui concerne les activités agricoles, il varie en fonction du type de décision et du statut de la femme dans le ménage.

¹⁵¹ Global Alliance on media and gender : Genre, Médias et TIC État des lieux et Recommandations, 2020, <https://gamag.net/>

¹⁵² OCDE/OIT/CAWTAR (2020), Changer les lois et éliminer les obstacles à l'autonomisation économique des femmes : Égypte, Jordanie, Maroc et Tunisie, Compétitivité et développement du secteur privé, Éditions OCDE, Paris

¹⁵³ Abderrahim, B. (2016), Le travail agricole des femmes rurales entre précarité et Empowerment : cas de la région de Sais., INRA Meknès Magazine, <https://mag.inrameknes.info/?p=1285>.

¹⁵⁴ Moisseron, J. et al. (2019), Financements et activités des femmes en milieu rural au Maroc, <https://hal.ird.fr/ird-02465323/document>

¹⁵⁵ OCDE/OIT/CAWTAR (2020), Changer les lois et éliminer les obstacles à l'autonomisation économique des femmes : Égypte, Jordanie, Maroc et Tunisie, Compétitivité et développement du secteur privé, Éditions OCDE, Paris

¹⁵⁶ ITC. Secteur agroalimentaire au Maroc. 2018. 412P.

https://www.intracen.org/uploadedFiles/Feuille_de_route_secteur_agroalimentaire_final.pdf

De façon générale, ce sont les hommes qui prennent la plupart des décisions, mais il n'est pas rare qu'ils consultent leur épouse. Les femmes ont un pouvoir de décision considérable en l'absence d'un mari ou d'enfants de sexe masculin. Toutefois, les fils sont souvent ceux qui prennent les décisions en l'absence du père¹⁵⁷. A noter que dans les filières de la biscuiterie chocolaterie et confiserie par exemple, un taux important de postes d'encadrement est occupé par des femmes, et pour certaines entreprises, ce taux dépasse les 40%.

(2) Pour le sous-secteur du textile: Score=1 ; Score pondéré= 0,08

Les ouvrières de l'industrie du textile font face aux bas salaires et absence de protection sociale dans la plupart des cas, des écarts salariaux importants selon le sexe, au désavantage des femmes¹⁵⁸.

(3) Pour le sous-secteur des TIC : Score= 1 ; Score pondéré= 0,08

Si le digital semble intéresser les femmes et les hommes, les métiers du « Big Data » et autres branches d'informatique, plutôt techniques, sont plutôt réservés aux hommes¹⁵⁹. Pour le secteur numérique en général, les estimations disponibles en matière de présence des femmes dans le paysage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) au Maroc révèlent que ces dernières représentent entre 25% et 30% des fournisseurs de technologies (éditeurs de logiciels, distributeurs, etc.). Dans les postes stratégiques, elles sont moins de 15%, voire 10%. Une tendance que l'on retrouve dans d'autres secteurs comme celui des Systèmes d'Information (SI)¹⁶⁰.

iv. Quels sont les obstacles qui empêchent les femmes d'accéder aux ressources productives activités économiques ? Poids de cette question guide dans le Critère 2 est 20%

(1) Pour le sous-secteur agroalimentaire: Score=1; Score pondéré= 0,08

Le milieu rural féminin marocain, en général, est caractérisé par un taux élevé d'analphabétisme (90%), un taux de scolarisation des filles des plus faibles au monde (27%), seulement 20% ont accès à la formation professionnelle, nécessitant donc un encadrement dans le domaine associatif, production, innovation et gestion.

En matière d'entrepreneuriat, les femmes sont peu informées sur plusieurs plans comme les techniques de production (bonnes pratiques de fabrication et d'hygiène, emballage, étiquetage, qualité...etc.) et sur les programmes d'aides de l'État¹⁶¹. Même si les femmes entrepreneures font face à ces nombreux défis (accès à l'information et aux réseaux, accès aux marchés, accès aux ressources), l'accès au capital est considéré comme le principal obstacle pour celles qui sont désireuses de créer une entreprise dans cette région¹⁶².

Les femmes dirigent des entreprises avec moins de capital et dépendent davantage de l'autofinancement. Cela est particulièrement vrai pour les femmes de l'économie informelle, qui n'ont pas facilement accès au crédit. Sous l'effet de la crise du Covid-19, ces femmes étaient donc plus susceptibles de devoir fermer leur entreprise pendant de longues périodes, entraînant ainsi une perte considérable, voire totale de revenus.

¹⁵⁷ <https://www.fao.org/3/v8195f/v8195f01.htm>

¹⁵⁸ BIT : Inégalités de genre et pratiques d'entreprise au Maroc, 2012, <https://www.ilo.org/>

¹⁵⁹ Fatima-Zahra Biaz, fondatrice de « New-work Lab » (interview) <http://www.2m.ma/fr/programme/20170306-quelle-place-dans-le-digital-et-les-tic-pour-les-femmes/>

¹⁶⁰ Saloua Karkri-Belkeziz, présidente de l'APEBI et de GFI-Informatique Maroc (interview) in FDM

<https://femmesdumaroc.com/actualite/saloua-karkri-belkeziz-les-femmes-sont-au-coeur-du-secteur-numerique-au-maroc-35151>

¹⁶¹ NAFAA Rachida : FEMMES RURALES MAROCAINES ET DEVELOPPEMENT, 1998, <http://www.beep.ird.fr/>

¹⁶² ONUDI, 2017

Comme dans d'autres régions du monde, les femmes marocaines assument la majeure partie des soins et du travail domestique non rémunérés, et la prévalence de normes sociales restrictives limite encore fortement leur participation à la vie économique.

Quant aux femmes qui travaillent, elles sont plus susceptibles d'être concentrées dans des secteurs à faible productivité et de travailler dans des conditions vulnérables avec une protection sociale insuffisante. Les écarts salariaux entre les hommes et les femmes persistent, même dans les emplois traditionnellement féminisés. De plus, les femmes ne peuvent apporter une contribution significative au marché du travail et à l'économie que si leur autonomisation économique est encouragée par leur famille et la société en général¹⁶³.

(2) Pour le Sous-secteur du textile : Score=1; Score pondéré= 0,08

Dans le secteur textile-cuir et, en particulier, dans la confection, les impératifs de productivité élevés, de respect des délais de livraison, de réduction des coûts ont amené à introduire plus de flexibilité, induisant une précarisation de plus en plus poussée de l'emploi, des salaires, du statut, et de la durée de travail ; une situation dont les femmes sont les premières à subir les conséquences.

Plusieurs exemples peuvent être enregistrés, tels que la flexibilité et le non-respect de la réglementation de la durée de travail, la non-observation du paiement des heures supplémentaires, l'introduction du salaire à la pièce et le recours à des fillettes comme apprenties, le recours à des contrats à durée déterminée sans protection sociale, etc.¹⁶⁴. De plus, les ouvrières de l'industrie du textile font face aux bas salaires et à l'absence de protection sociale dans la plupart des cas, des écarts salariaux importants selon le sexe, au désavantage des femmes¹⁶⁵.

(3) Pour le Sous-secteur des TIC : Score= 1; Score pondéré= 0,08

Les femmes font face à des défis en permanence dans les milieux professionnels et de surcroît dans ceux historiquement dominés par les hommes comme les Technologies de l'information. Les disparités professionnelles entre femmes et hommes sont légion malgré les opportunités que ce secteur offre aux talents féminins.

Au Maroc, la gestion espace/temps empêche les mères de famille de se consacrer sur leur vie professionnelle et encore moins de se lancer dans un processus de création d'entreprise. De plus, les zones offshores sont souvent assez excentrées des villes ajoutant un obstacle supplémentaire. Obstacles qui peuvent être minimisés par le travail à distance, en mode virtuel.

L'innovation numérique est un champ de créativité et un espace d'expression où les femmes de plus en plus nombreuses à accéder aux filières d'enseignement et formation liées à ces métiers devraient pouvoir être mieux représentées. Les Marocaines qui se sont distinguées dans les IT, ont une responsabilité de mentorat et de transmission, en partageant leur success-story¹⁶⁶.

b) Potentiel d'Innovation sociale

- v. *La CV est-elle caractérisée par la présence de rôles partagés et d'intégration entre les acteurs de la chaîne, en cohérence avec une démarche d'innovation sociale ? Poids de la question guidée dans le Critère 2 est 10%*

¹⁶³ OCDE/OIT/CAWTAR (2020), *Changer les lois et éliminer les obstacles à l'autonomisation économique des femmes : Égypte, Jordanie, Maroc et Tunisie*, Compétitivité et développement du secteur privé, Éditions OCDE, Paris

¹⁶⁴ Rajaa Mejjati Alami, « Femmes et marché du travail au Maroc », *L'Année du Maghreb*, I | 2006, 287-301.

¹⁶⁵ BIT : Inégalités de genre et pratiques d'entreprise au Maroc, 2012, <https://www.ilo.org/>

¹⁶⁶ Global Alliance on media and gender : Genre, Médias et TIC État des lieux et Recommandations, 2020, <https://gamag.net/>

(1) Pour le sous-secteur agroalimentaire : Score=4 ; Score pondéré= 0,16

Oui, le secteur agroalimentaire au Maroc est caractérisé par une cohérence et une intégration entre les maillons de la filière. La connectivité et la coordination entre les opérateurs d'un même maillon et entre les maillons de la filière sont établies et structurées. En effet, 11 000 coopératives enregistrées du secteur agroalimentaire marocain disposent d'une structure commerciale claire et bénéficient d'une gouvernance saine, garantissant leur durabilité¹⁶⁷.

L'enregistrement formel d'un grand nombre de coopératives est avant tout le résultat d'un certain nombre de politiques dont les impacts sur le secteur et sur la performance des coopératives elles-mêmes n'ont pas encore été étudiés de manière approfondie. Ces coopératives opèrent sur des marchés agroalimentaires de plus en plus compétitifs, qui imposent une capacité d'innovation constante en matière de production et de commercialisation afin de conserver un avantage concurrentiel. Les coopératives ont par conséquent besoin d'un soutien technique de haut niveau et d'une expertise en commercialisation/marketing, qui sont souvent des domaines dans lesquels les structures publiques sont notoirement faibles (par rapport au secteur privé).

(2) Pour le Sous-secteur du textile: Score=1 ; Score pondéré= 0,16

Dans l'économie marocaine, le secteur de l'industrie textile occupe une véritable place de choix. Malgré cela, en termes d'innovation, le Maroc a longtemps été dans une situation peu favorable. Selon plusieurs études, divers problèmes ont empêché l'essor du secteur industriel au Maroc. En effet, les petites et moyennes industries marocaines souffrent de certains manques capitaux : ressources, compétences, interaction avec les sous-traitants. Malgré ces nombreux facteurs qui freinent l'innovation dans le secteur industriel du textile au Maroc et empêchent son essor, le secteur de l'industrie textile marocain connaît depuis quelques années déjà des changements significatifs.

En effet, le secteur de l'industrie textile marocain est engagé dans un processus qui vise à accélérer sa réponse au marché en réduisant à 14 jours le délai de livraison vers les pays européens, soit une réduction de près de la moitié. Pour ce faire, il a fallu que les différents fournisseurs locaux se regroupent et forment une plateforme d'approvisionnement. De plus, le port Tanger Med est rendu plus « agile » permettant au secteur de bénéficier donc d'un couloir dédié, ayant pour effet l'augmentation de la capacité de rotation des navires (un rythme passé de 6 à 8). Le développement d'une stratégie de marque propre est également un point très important qui permet l'innovation dans le secteur de l'industrie textile au Maroc¹⁶⁸.

Au cours des deux dernières décennies, le sous-secteur du textile a porté un certain intérêt pour les clusters qui s'est développé partout dans le monde. Les entreprises marocaines avec l'émergence de la mondialisation, se sont trouvées confrontées à une concurrence accrue. Les clusters, par les liens qu'ils tissent en leur sein, leur recherche permanente d'innovation, leur ouverture sur l'extérieur, offrent une réponse adaptée aux entreprises. Ils répondent au mieux à l'actualité d'intégration économique mondiale. Le Maroc les a rapidement placés au centre de sa politique industrielle¹⁶⁹.

Malgré les problèmes qui freinent l'innovation dans le secteur, l'industrie textile marocaine a su innover pour rebondir.

¹⁶⁷ <http://www.odco.gov.ma/ar/node/676>

¹⁶⁸ <https://www.technomag.ma/2021/05/01/industrie-textile-au-maroc/>

¹⁶⁹ <https://revues.imist.ma/index.php/Revue-Interdisciplinaire/article/download/10558/6023>

(3) Pour le sous-secteur des TIC : Score=4 ; Score pondéré= 0,16

L'innovation est encore peu développée au Maroc. Toutefois, une décision du Ministère en charge du secteur impose désormais aux différents opérateurs téléphoniques d'accorder 1 % de leur chiffre d'affaires à la recherche et à l'innovation. De plus, les projets incubateurs intégrés aux zones de délocalisation devraient favoriser l'implantation d'entreprises dédiées à la recherche et au développement. C'est au niveau des PME, encore faiblement équipées, que les opportunités d'affaires sont les plus intéressantes. Ainsi, les attentes des PME concernent surtout l'infogérance, le Business Process Outsourcing, la fourniture de logiciels et progiciels, l'intégration de solutions en gestion comptable et financière, la gestion de l'activité commerciale, le CRM (gestion de la relation client), et l'ERP (logiciel de gestion intégré)¹⁷⁰.

Le secteur TIC au Maroc est caractérisé par la présence de rôles partagés et d'intégration entre les acteurs de la chaîne, en cohérence avec une approche d'innovation sociale, tels que des interactions entre le secteur du numérique et le pacte national pour l'émergence industrielle 2009-2015 qui a développé une industrie forte dans certains secteurs, dans lesquels le Maroc a des avantages comparatifs comme la délocalisation. Une des mesures mises en place est le développement des plateformes industrielles intégrées (P2I) comme celles de Casanearshore ou Rabat Technopolis¹⁷¹.

3. Critère 3 : Dimension Institutionnelle

a) Politiques de promotion et réglementation du secteur existant et sont en vigueur

i. Est-ce que des politiques (de promotion) et des règlements pour le secteur sont en place et sont-ils mis en œuvre/appliqués ? Le poids de la question guide dans le critère 3 est de 30%

(1) Pour le sous-secteur agroalimentaire: Score= 4 ; Score pondéré= 0,24

Des politiques de promotion, des règlements pour le secteur agroalimentaire et des programmes de développement sont mis en œuvre et appliqués, pour renforcer le secteur agroalimentaire au Maroc. Dans ce cadre, le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts prévoit la mise en place de Centres d'Innovations Agro-alimentaires (CIAA). Les Centres auront pour objectifs d'aider les différents acteurs du secteur à trouver des solutions aux obstacles qui freinent l'évolution du PIB de l'industrie agroalimentaire.

Les principales difficultés rencontrées par l'agro-industrie sont : la concurrence informelle, les défis technologiques et commerciaux (surtout pour les PME), le cadre incitatif qui n'est pas en phase avec les profils d'investissements ainsi que la taille des industries agroalimentaires. La mise en place des CIAA passera à travers trois grands axes : l'évaluation qualitative et quantitative de la demande pour la prestation de services d'appui business et techniques auprès de la population cible (2 100 entreprises agro-industrielles), l'élaboration d'un modèle de gestion et de fonctionnement des CIAA et l'introduction d'un mécanisme d'appel à projets pour l'innovation agro-industrielle¹⁷².

De plus, la Déclaration sur les bonnes politiques contribuant à l'établissement d'un système alimentaire mondial productif, durable et résilient de l'OCDE constitue un pilier central des efforts de l'OCDE pour établir des normes mondiales dans le domaine de la politique agricole. Elle présente un ensemble d'objectifs communs pour le secteur agricole et agroalimentaire, ainsi qu'un ensemble

¹⁷⁰ Le Guide des Affaires Maroc. Janvier 2015.

¹⁷¹ Global Alliance on media and gender : Genre, Médias et TIC État des lieux et Recommandations, 2020, <https://gamag.net/>

¹⁷² <https://www.agrimaroc.ma/agroalimentaire-strategie-developpement/>

de principes d'action, visant à garantir une approche intégrée des politiques agricoles et alimentaires reflétant ces objectifs communs. Elle invite à construire une base de données solide sur les meilleures combinaisons de politiques pour atteindre les objectifs communs, et met l'accent sur l'adaptation des conseils à des contextes nationaux spécifiques afin de tenir compte de la diversité des situations économiques, environnementales, sociales et de sécurité alimentaire. Ces objectifs portent sur la garantie de l'accès à une alimentation sûre, saine et nutritive ; permettre aux producteurs du monde entier, petits et grands, hommes et femmes, d'agir dans un système commercial mondial ouvert et transparent ; garantir une productivité et une utilisation des ressources durables et contribuer à la croissance et au développement inclusif.

Enfin, le Cadre d'action 2020 de l'OCDE pour la productivité, la durabilité et la résilience agroalimentaires, examine les effets d'un large éventail de politiques sur la création et l'adoption des innovations nécessaires à l'accroissement de la productivité et de la durabilité de l'alimentation et de l'agriculture, et formule des recommandations concrètes pour chaque domaine d'action. Il examine les rôles respectifs des pouvoirs publics et du secteur privé dans le renforcement des systèmes d'innovation agricole et la facilitation de l'adoption de pratiques plus innovantes au niveau des exploitations et des entreprises agroalimentaires¹⁷³.

(2) Pour le sous-secteur du textile: Score= 2 ; Score pondéré= 0,12

Les politiques encadrant le secteur se focalisent seulement sur les opérations de sous-traitance (60%) comparativement à la co-traitance (30%) et aux collections propres (10%)¹⁷⁴.

(3) Pour le Sous-secteur des TIC: Score = 4 ; Score pondéré = 0,24

Des politiques de promotion et des règlements pour le secteur TIC sont en place et sont appliqués avec pour objectifs de faciliter l'entrée du Maroc à la société de l'information, l'exécution d'un réseau intergouvernemental, l'appui d'une économie basée sur le savoir et l'innovation ; le développement des ressources humaines et infrastructures pour l'utilisation des Technologies de l'Information.

En effet, la stratégie Maroc Digital a été élaborée pour accélérer le développement du numérique pour positionner le Maroc en tant que « Hub digital régional et continental »¹⁷⁵. Le pays cherche à augmenter ses investissements et à accroître la compétitivité de son secteur des télécommunications, suite à l'adoption d'une nouvelle loi visant à améliorer la transparence et à renforcer les pouvoirs de l'instance de régulation du secteur. Cette nouvelle législation, publiée au Bulletin Officiel du 18 février 2019 en tant que Loi n°121-12, comporte trois grandes réformes qui profiteront à la fois aux consommateurs et à l'environnement des affaires.

La première mesure a trait à la protection des consommateurs et légifère sur la nécessité d'instaurer davantage de transparence de la part des opérateurs de télécommunications, pour ce qui est des contrats et des offres proposées aux clients. La deuxième concerne les dispositions législatives destinées à améliorer la compétitivité du secteur en autorisant les entreprises de télécommunications à partager leurs infrastructures de réseaux et à fournir des services dans les

¹⁷³ OCDE/OIT/CAWTAR (2020), *Changer les lois et éliminer les obstacles à l'autonomisation économique des femmes* : Égypte, Jordanie, Maroc et Tunisie, Compétitivité et développement du secteur privé, Éditions OCDE, Paris

¹⁷⁴ Institut marocain d'intelligence stratégique : *La chaîne de valeur du textile-Habillement marocain à l'épreuve du choc covid-19*, octobre 2020, <https://www.ecoactu.ma/>

¹⁷⁵ <https://www.agenceecofin.com/gestion-publique/1409-80172-maroc-le-ministere-et-les-acteurs-du-numerique-se-concertent-pour-ameliorer-la-strategie-nationale-digitale>

zones reculées. Enfin, les réformes renforcent les pouvoirs de régulation juridique de l'Agence Nationale de Règlementation des Télécommunications (ANRT), qui peuvent désormais pénaliser directement les entreprises s'adonnant à des pratiques anticoncurrentielles, et non plus se contenter de lancer des procédures légales comme le prévoyait la loi en vigueur jusqu'alors¹⁷⁶.

Améliorer l'accès à internet constitue l'un des principaux objectifs du Plan Maroc 2020, qui vise à mettre à profit la numérisation et à stimuler l'entrepreneuriat dans le secteur des TIC afin de soutenir le développement économique du royaume. Pour mener à bien cette entreprise, l'État marocain s'est vu accordé en 2019 un prêt de 611 millions d'euros de la part de la Banque Mondiale destiné à soutenir la transformation numérique de l'économie. Cet accord s'inscrit dans le cadre d'un partenariat plus vaste entre le Maroc et l'institution financière qui entend exploiter le potentiel des technologies numériques pour promouvoir l'entrepreneuriat, une meilleure productivité et les initiatives en matière d'e-gouvernement pour stimuler l'innovation et une croissance inclusive.

ii. *Les pouvoirs publics apportent-ils un soutien tangible ou peut-on espérer un tel soutien ? Si oui, décrivez et fournissez la preuve de ce soutien. Poids de la question guidée dans le Critère 3 est 30%*

(1) Pour le sous-secteur agroalimentaire: Score= 4; Score pondéré= 0,24

Le secteur agroalimentaire dispose de sa propre feuille de route matérialisée par le contrat-programme 2017-2021 qui constitue la déclinaison du Plan d'Accélération Industrielle et du Plan Maroc Vert. Il s'agit d'une stratégie articulée autour d'une approche globale qui couvre l'ensemble des acteurs, notamment les filières à fort potentiel. S'appuyant sur des investissements annuels évalués à 10 milliards de dirhams, cette stratégie se fixe des objectifs quantitatifs et qualitatifs pour chaque secteur et a pour ambition de créer des synergies entre les différents acteurs du secteur agricole marocain et de générer ainsi des chaînes de valeur compétitives, capables de répondre aux attentes des marchés nationaux et internationaux. Cette démarche d'intégration, bâtie autour de filières d'agro-business de haut niveau, créera à terme près de 40 000 emplois industriels additionnels et 13 milliards DH de Valeur Ajoutée additionnelle¹⁷⁷.

Une nouvelle stratégie agricole « Generation Green 2020-2030 » vient consolider un ensemble d'acquis du Plan Maroc Vert qui a réalisé des résultats remarquables en termes de croissance et de durabilité du secteur agricole. Ce dernier a fait l'objet d'une évaluation minutieuse réalisée avec la contribution active des interprofessions agricoles et des chambres d'agriculture régionales. L'examen des acquis depuis 2008, que ce soit au niveau des filières, des régions ou des chantiers transverses a permis d'identifier des axes d'amélioration et de nouveaux défis à relever, de manière à franchir un nouveau palier dans le développement agricole. Elle vise au titre de ce premier fondement, à contribuer à l'émergence d'une classe moyenne agricole, à dynamiser la jeunesse rurale, à développer le capital humain et à structurer davantage les agriculteurs autour d'organisations agricoles performantes. La pérennité du développement agricole constitue le deuxième fondement de cette vision qui vise à consolider les acquis du Plan Maroc Vert, tout en faisant un saut qualitatif et technologique, à travers des actions spécifiques sur les filières agricoles,

¹⁷⁶ <https://oxfordbusinessgroup.com/news/le-maroc-r%C3%A9forme-son-secteur-des-tic>

¹⁷⁷ <https://ledesk.ma/2017/04/17/le-secteur-agro-industriel-dote-dun-contrat-programme-de-12-milliards-de-dirhams/>

les chaînes de distribution, la qualité et l'innovation, ainsi qu'en matière de préservation des ressources naturelles et de renforcement de la résilience du secteur¹⁷⁸.

Ainsi, le plan de relance industrielle 2021-2023 qui vise à la relance de ce secteur impacté par la pandémie de Covid-19¹⁷⁹, vient compléter les autres stratégies ambitieuses du pays pour le développement du secteur de l'agroalimentaire, à savoir le Plan Halieutis, le Plan d'accélération industriel 2014-2020/Plan de relance industriel 2021-2023, le Plan Rawaj.

(2) Pour le sous-secteur du textile: Score= 2; Score pondéré= 0,12

Le sous-secteur textile est appuyé par le Plan d'Accélération Industrielle (PAI) qui est une nouvelle approche basée sur la mise en place d'écosystèmes performants, visant l'intégration des chaînes de valeur et la consolidation des relations locales entre les grandes entreprises et les PME¹⁸⁰.

Cette stratégie industrielle, dite « Plan d'accélération industrielle 2014-2020 » capitalise sur la réalisation accomplie et garde le cap des Métiers Mondiaux du Maroc tout en intégrant les autres filières classiques du tissu industriel national, tels que le textile et le cuir. 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 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, 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. Étant 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.

A cet effet, ce PAI a permis de créer plus de 116 500 postes d'emplois durant la période allant de 2014 à 2020, dépassant l'objectif initial de 100 000 emplois. Malgré la pandémie, l'année 2020 a vu la création de 10 684 emplois¹⁸¹.

(3) Pour le sous-secteur des TIC: Score = 4 ; Score pondéré= 0,24

Le gouvernement marocain a positionné le Royaume parmi les pays émergents dynamiques dans les technologies de l'information. C'est dans ce cadre qu'a été lancée, en 2009, la stratégie nationale «Maroc Numeric ». Ce plan ambitionnait, entre autres, de généraliser l'usage des TIC, d'inciter l'informatisation des PME, de développer les filières TIC, de favoriser l'émergence de pôles

¹⁷⁸ <https://www.agriculture.gov.ma/fr/ministere/generation-green-2020-2030>

¹⁷⁹ Fenagri : Aperçu sur l'industrie de l'agroalimentaire, 2020, <http://fenagri.org/>

¹⁸⁰ <https://www.casainvest.ma/fr/%3Finvestis/strategies-sectorielles/plan-daceleration-industrielle>

¹⁸¹ <https://www.mcinet.gov.ma/fr/actualites/industrie-du-textile-une-resilience-toute-epreuve>

d'excellence. Le Plan National de développement du Haut Débit lancé en 2014, a permis le raccordement de 28 communes géographiquement éloignées aux réseaux publics de télécommunications, leur offrant une connexion par satellite à l'Internet haut débit. Enfin, la dernière stratégie Maroc digital, élaborée en 2017, vise à accélérer le développement du numérique pour positionner le Maroc en tant que « Hub digital régional et continental ».

b) Disposition des acteurs de la chaîne, des pouvoirs publics, des donateurs et des organisations à évoluer, à collaborer et à harmoniser les interventions

i. Quels sont les donateurs/organisations d'aide, prêts à collaborer ? Poids de la question guidée dans le Critère 3 est 10%

En fait, il s'agit plus de partenariat que de donations ou de financements.

(1) Pour le Sous-secteur agroalimentaire : Score = 4; Score pondéré = 0,08

Parmi les organisations : le Ministère chargé du Commerce Extérieur, en tant que point focal du projet et représentant les parties prenantes au Maroc, le Centre du Commerce International (ITC), ONU et OMC, Fédération nationale de l'Agroalimentaire, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, l'Office National de la Sécurité Sanitaire des Aliments (ONSSA), Centres Régionaux d'Investissement (CRI). Selon le rapport annuel de l'Association Marocaine des Investisseurs en Capital (AMIC), présenté en février 2020, indique que 13 % des fonds veulent investir dans le secteur agroalimentaire dans les cinq prochaines années¹⁸².

(2) Pour le sous-secteur du textile : Score= 2 ; Score pondéré= 0,04

Parmi les organisations d'aide prêtes à collaborer se trouvent l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH), et le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique.

(3) Pour le sous-secteur des TIC : Score= 2 ; Score pondéré= 0,04

Principalement, le Ministère de l'Industrie du Commerce et de l'Économie verte et numérique, l'Agence Nationale de Réglementation, l'Association des Utilisateurs des Systèmes d'Information au Maroc, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc, l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC), la Fédération Marocaine des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de la délocalisation.

ii. Dans quelle mesure le secteur sans but lucratif est-il présent et utilisable dans la CV. Poids de la question guidée dans le Critère 3 est 10%

(1) Pour le sous-secteur agroalimentaire : Score= 2 ; Score pondéré= 0,04

Le secteur à but non lucratif mis en place, joue un rôle dans le secteur agroalimentaire à travers divers partenariats qui visent le développement durable du secteur agroalimentaire au Maroc. A titre d'exemple, le Groupement Interprofessionnel d'Aide au Conseil du secteur agroalimentaire «GIAC AGRO», qui est une association à but non lucratif, constituée par huit associations du secteur agroalimentaire, et qui a pour objet général la promotion du conseil et de la formation continue auprès de ses adhérents¹⁸³.

¹⁸² Chambre française de commerce et de l'industrie du Maroc : Agroalimentaire au Maroc Vers un développement des filières aval, 2020, <https://www.cfcim.org/>

¹⁸³ <http://www.giacagro.com/qui-soummes-nous/>

(2) Pour le sous-secteur du textile : Score= 2 ; Score pondéré= 0,04

Au Maroc, les Centres techniques industriels sont constitués comme des entités à but non lucratif ayant une capacité pour générer des revenus et vendre leurs produits et services de manière indépendante. Ils ont vu le jour en 1996, mis en place par le Ministère de l'industrie, afin de procurer un appui aux entreprises marocaines des secteurs correspondants et leur fournir des services qu'elles ne peuvent effectuer¹⁸⁴.

(3) Pour le sous-secteur des TIC : Score= 4 ; Score pondéré= 0,06

Il existe de nombreux programmes destinés aux femmes dans le secteur des TIC. A titre d'exemple, le protocole d'accord de coopération entre Maroc Export-APEBI- la commune de COCODY- la Banque Centrale Populaire, (ii) la convention pour la création d'un Technoparc à Abidjan APEBI- GIE Maroc/ Côte d'Ivoire/ (iii) la commission Économie Numérique du GIEMCI- MITC- (iv) la coordination des Maires d'Abidjan- CGECI- GOTIC CI.

iii. Les acteurs de la chaîne sont-ils ouverts à la discussion et la coopération ? Pourquoi ? Poids de la question guidée dans le Critère 3 est 20%

(1) Pour le sous-secteur agroalimentaire : Score= 1; Score pondéré= 0,16

Le secteur à but non lucratif mis en place, joue un rôle dans le secteur agroalimentaire à travers un appui de représentation des différentes filières de l'agroalimentaires tels que la Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FENAGRI), les Associations des professionnels de l'agroalimentaire, le Groupement Interprofessionnel d'Aide au Conseil du secteur agroalimentaire « GIAC AGRO», Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX).

(2) Pour le sous-secteur du textile : Score= 3 ; Score pondéré= 0,12

L'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH), et le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique.

(3) Pour le sous-secteur des TIC : Score= 3 ; Score pondéré= 0,12

Principalement, le Ministère de l'Industrie du Commerce et de l'Économie verte et numérique, l'Agence Nationale de Règlementation, l'Association des utilisateurs des systèmes d'information au Maroc, la Confédération générale des entreprises du Maroc, l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC), la Fédération Marocaine des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de la délocalisation.

Section II - Analyse des principaux résultats de la Matrice

Les données de la matrice de sélection ont été évaluées sur une échelle de 1 à 4 selon le degré de réponse apporté par les informations recueillies dans la bibliographie. Ainsi, le tableau ci-dessous résume les scores obtenus pour chaque critère selon la méthodologie de comparaison des sous-secteurs.

Tableau 17 - Résultats des scores par critères de comparaison des sous-secteurs au Maroc

Critères et taux de notation	Score Maximum	Sous-secteur 1: Agroalimentaire	Sous-secteur 2: Textiles	Sous-secteur3: TIC
------------------------------	---------------	---------------------------------	--------------------------	--------------------

¹⁸⁴ https://www.oecd.org/derec/spain/pyme_marroqui_sintetico_fr_v6.pdf

Dimension Économique (40%)	1,6	1,5	1	1,3
Dimension Genre et Innovation Sociale (40%)	1,6	0,96	0,8	0,6
Dimension Institutionnelle (20%)	0,8	0,76	0,44	0,7
TOTAL (100%)	4	3,22	2,24	2,6

1. Au niveau de la dimension économique

Le secteur **agroalimentaire** constitue une locomotive de création d'emplois et de relance économique inclusive du Maroc. Il représente 30% du PIB industriel et 8% du PIB national¹⁸⁵ avec 2050 entreprises, soit 26 % des établissements industriels du pays. Bien plus, l'industrie de transformation alimentaire génère un chiffre d'affaires annuel dépassant les 100 milliards de dirhams en moyenne et a permis la création de près de 110 000 emplois en 2016¹⁸⁶. Ces entreprises sont majoritairement des TPE/PM, avec 143 356 personnes employées, soit 24,8 % des effectifs travaillant dans l'industrie de transformation¹⁸⁷.

Le sous-secteur du **textile**, quant à lui, est le premier employeur industriel du pays avec 27 % des emplois. Le secteur du textile-habillement est assez représentatif de l'économie marocaine avec 400.000 emplois estimés, une contribution de 7% de la valeur ajoutée industrielle¹⁸⁸ et une contribution au PIB de 1,7%¹⁸⁹ avec environ 500 entreprises qui assurent près de la moitié des exportations de l'industrie manufacturière marocaine. La plupart de ces entreprises sont des Petites et Moyennes Entreprises (PME) avec un effectif inférieur à 50 salariés.

Enfin, le sous-secteur des **TIC** constitue un pilier de la reprise économique marocaine. Il contribue à hauteur de 7% du PIB national marocain et emploie environ 58 000 salariés notant que les hommes occupent la plupart des postes fortement qualifiés tandis que les femmes se retrouvent aux postes les moins qualifiés et à plus faible valeur ajoutée¹⁹⁰. Maroc Telecom ayant 42,3% des parts de marché en 2018, suivi d'Orange Maroc (29,6%) et de Wana Corporate (28,1%) avec son opérateur de téléphonie mobile Inwi sont les plus grands acteurs de ce sous-secteur¹⁹¹.

Les performances de la **Dimension Économique** dans les trois sous-secteurs au Maroc se présentent comme suit :

Critères et taux de notation	Score Maximum	Sous-secteur 1: Agroalimentaire	Sous-secteur 2: Textiles	Sous-secteur 3: TIC
Dimension économique (40%)	1,6	1,5	1	1,3

Sur le plan économique, le sous-secteur agroalimentaire a été le mieux noté avec 1,5 point notamment grâce à sa contribution de 30% au PIB industriel et de 8% au PIB national avec 2 050 entreprises, soit 26 % des établissements industriels. Le sous-secteur des TIC est positionné en deuxième place dans la comparaison avec un score de 1,3 et ce par sa contribution de 7% au PIB. Enfin le sous-secteur du textile s'est vu attribuer un score de 1,

¹⁸⁵ <https://www.fellah-trade.com/>

¹⁸⁶ Conjoncture Info, 2016, <https://www.cfcim.org/>

¹⁸⁷ Chambre française de commerce et de l'industrie du Maroc : L'agroalimentaire au Maroc, 2015, <http://www.cfcim.org/>,

¹⁸⁸ Ministère de l'industrie, du commerce, de l'économie verte et Numérique, 2021, <https://www.mcinet.gov.ma/>

¹⁸⁹ https://www.finances.gov.ma/Publication/depf/2019/Tableau_de_bord_sectoriel_janvier%202019.pdf

¹⁹⁰ ITU : Un avenir plein de promesses DANS LE SECTEUR DES TIC POUR UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE FEMMES, février 2012,

<https://www.itu.int/>

¹⁹¹ Chambre française de commerce et de l'industrie du Maroc : L'agroalimentaire au Maroc, 2015, <http://www.cfcim.org/>,

en raison de sa faible contribution au PIB de 1,7% bien qu'il reste tout de même un pourvoyeur d'emploi avec 400 milles emplois.

2. Au niveau de la dimension genre et inclusion sociale

Les femmes jouent un rôle très important dans le sous-secteur de **l'agroalimentaire**, dans ces industries et leur nombre est relativement élevé. C'est ainsi que la filière oléicole, par exemple, emploie près de 2.800 personnes dont plus de 70% sont de femmes alors que la filière biscuiterie, chocolaterie et confiserie procure un total de 6.400 emplois au total, les femmes représentent 65% environ de la totalité des employé-e-s. Elles ont essentiellement pour responsabilité la plupart des activités de transformation et de stockage des aliments. On les retrouve également au niveau de la conserverie et du conditionnement des produits alimentaires.

En revanche, s'il est connu que l'entrepreneuriat est dominé par les hommes, aucune information n'est disponible sur leur nombre exact ni sur le pourcentage de femmes chefs d'entreprises dans ce sous-secteur. En fait, l'entrepreneuriat coopératif féminin a enregistré, ces dernières années, plusieurs avancées en termes de contribution au développement local et à l'activité économique. L'évolution du nombre des coopératives totalement féminines au niveau de toutes les régions du Maroc et dans divers secteurs est l'un des indicateurs de cette dynamique positive. Ce mouvement a permis aux femmes d'accéder à une autonomisation et à la prise de décision qui commence lors de la première décision d'adhésion ou de constitution de la coopérative. Elles sont en mesure aussi d'exprimer leur intérêt dans le renforcement de leurs compétences, d'innover et d'améliorer la qualité de leurs produits et services et d'aller à la conquête de nouveaux marchés soit un changement radical de leur vie d'antan. Bien plus, les coopératives féminines au Maroc commencent à attirer les jeunes parmi les instruit-e-s, ce qui a grandement contribué à rehausser le niveau de travail des coopératives féminines en termes d'innovation, d'ouverture sur l'environnement, de gouvernance... C'est ainsi qu'actuellement, 13% des femmes membres des conseils d'administration ont moins de 30 ans d'âge et 78% des femmes membres desdits conseils sont instruites, plus de 14% ont un niveau de formation universitaire¹⁹².

Dans le sous-secteur du **textile**, la majorité de la main d'œuvre des entreprises est féminine représentant 60% de la totalité des employé-e-s, malgré leur nombre et leur contribution à ce secteur, elles sont le maillon le plus faible de la chaîne. Elles ont des salaires très bas par rapport à ceux des hommes de même catégorie, n'ont aucune protection sociale dans la plupart des cas¹⁹³ et ne peuvent prétendre ni à une quelconque formation et encore moins à une promotion ou même à une stabilité professionnelle.

Le sous-secteur des **TIC** a toujours été considéré au Maroc comme un univers masculin et la plupart des postes de responsabilités et à forte rémunération y sont occupés par des hommes. Selon certaines estimations en 2019, la présence des femmes dans le paysage des technologies de l'information et de la communication (TIC) au Maroc représente entre 25 et 30% des fournisseurs de technologies (éditeurs de logiciels, distributeurs, etc.). Dans les postes stratégiques, elles sont moins

¹⁹² https://base.socioeco.org/docs/article_cooperatives_feminines.pdf

¹⁹³ BIT 2012 : Inégalités de genre et pratiques d'entreprise au Maroc. https://www.ilo.org/africa/information-resources/publications/WCMS_242346/lang--fr/index.htm

de 15%, voire 10%. Une tendance que l'on retrouve dans d'autres secteurs comme celui des systèmes d'information (SI)¹⁹⁴.

Bien que les stéréotypes Genre soient quasiment universels, de nombreux pays ayant des taux d'emploi féminin nettement plus faibles que ceux de l'Union Européenne (ex : France ou l'Allemagne), ont une présence féminine plus importante dans les métiers TIC. L'écart entre une faible participation des femmes au marché du travail et leur relativement forte présence dans les métiers TIC est encore plus marqué dans la région MENA comme c'est le cas au Maroc. Ainsi, alors que la participation économique des femmes n'est que de 26,1%, leur proportion parmi les jeunes diplômé-e-s du supérieur dans le domaine des TIC est de 41,3%,¹⁹⁵. Selon la même source, l'hypothèse avancée est que dans ces pays, l'émancipation se fait par des métiers dans lesquels les femmes peuvent avoir de bons salaires et être reconnues comme spécialistes. Cela veut dire aussi que le développement économique et le progrès technologique se font plus avec les femmes qu'en Europe¹⁹⁶.

Les performances de la **Dimension Genre et Innovation Sociale** dans les trois sous-secteurs se présentent comme suit :

Critères et taux de notation	Score Maximum	Sous-secteur 1: Agroalimentaire	Sous-secteur 2: Textiles	Sous-secteur 3: TIC
Dimension Genre & Innovation Sociale (40%)	1,6	0,96	0,8	0,6

Au niveau de la dimension genre et innovation sociale, avec 70% de main d'œuvre féminine le sous-secteur agroalimentaire se démarque fortement, avec un score de 0,96. En effet, il semble bien que les employées couvrent la quasi-totalité de la chaîne de valeur, de la production primaire à la transformation. On y note aussi un mouvement corporatiste qui constitue un élément d'autonomisation économique de la femme au Maroc assez important. En second lieu, avec une présence des femmes à 60 %, le sous-secteur du textile est caractérisé par le statut précaire de ses ouvrières (discrimination salariale, absence de protection sociale...). Enfin, le sous-secteur des TIC a obtenu un score de 0,6. La faiblesse des données au Maroc et celles disponibles ne permettent pas de faire une évaluation plus pointue de ce secteur. Il faut rappeler la faible présence des femmes parmi les fournisseurs de technologies qui se situe entre 25% et 30 %.

3. Au niveau de la dimension institutionnelle

Le sous-secteur de l'**agroalimentaire** est soutenu par le Plan Maroc Vert. Le gouvernement investit dans l'amélioration de la qualité, la valorisation et la standardisation de la production afin de stimuler les exportations. L'industrie de transformation alimentaire a généré 6,38 milliards DH en 2017, une hausse de 2,3% par rapport à 2016¹⁹⁷. Les principaux défis que doit relever le secteur agroalimentaire marocain sont l'augmentation de l'investissement afin de favoriser l'innovation, le

¹⁹⁴ Amina lemrini, Genre médias et TIC , 2020. Rapport national <https://gamag.net/wp-content/uploads/2020/02/Maroc.pdf>

¹⁹⁵ Bello, Alessandro; Blowers, Tonya; Schneegans, Susan et Tiffany Straza (2021), Pour être intelligente, la révolution numérique devra être inclusive. Dans: *Rapport de l'UNESCO sur la science : la course contre la montre pour un développement plus intelligent*. UNESCO: Paris. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375429_fre

¹⁹⁶ Une analyse plus fine du choix des filières et de la population active dans les TIC en Europe et d'autres pays de comparaison sont disponibles in Les femmes dans les métiers de l'informatique et du numérique : l'Inde fait mieux que l'Europe, par Nicola Düll | 12 mars 2021, <https://www.metiseurope.eu/2021/03/12/les-femmes-dans-les-metiers-de-linformatique-et-du-numerique-linde-fait-mieux-que-leurope/>

¹⁹⁷ Haut-Commissariat au Plan, 2018

développement des technologies et celui du capital humain à travers la lutte contre la prédominance du travail précaire.

Les initiatives gouvernementales fournissent un soutien important au **sous-secteur des textiles** pour ne citer que le programme pilote sur le travail décent dans les industries marocaines du textile et des vêtements, qui vise à l'amélioration de la productivité par le biais du travail décent, en plus du programme d'action de l'OIT, spécifique aux industries du textile et des vêtements. Ce dernier permet aux employeurs et aux syndicats de débattre des problèmes du secteur et de parvenir à des solutions concertées dans le cadre d'un conseil bipartite en plus du « Fonds d'appui au financement de l'entrepreneuriat » créé par la loi de finances 2020. Compte tenu des opportunités induites par les politiques nationales de recherche et de développement, le sous-secteur textile-habillement est en train de faire preuve d'anticipation et d'adaptabilité pour réussir le repositionnement du textile marocain.

Des politiques de promotion et des règlements ont été mis en œuvre dans le **sous-secteur des TIC** dans le but de faciliter et renforcer l'entrée du Maroc à la société de l'information, l'exécution d'un réseau intergouvernemental, l'appui d'une économie basée sur le savoir et l'innovation, le développement des ressources humaines et infrastructures pour l'utilisation des Technologies de l'Information. C'est ainsi que lancée en 2008 la stratégie « Maroc Numeric 2013 » avait pour vision de positionner le Maroc parmi les pays émergents dynamiques dans le domaine des technologies de l'information¹⁹⁸. En 2012, le Plan National de développement du haut et très haut Débit a été présenté au Conseil d'Administration pour généraliser l'accès aux services de télécommunications de haut débit à l'ensemble de la population du Royaume à un horizon de 10 ans¹⁹⁹.

En fait, le développement du haut et très haut débit figure au premier rang des priorités fixées dans le cadre de la note d'orientations générales pour le développement du secteur des télécommunications à horizon 2023. L'Agence Nationale de Régulation des Télécommunications (ANRT) a été chargée par le gouvernement de mettre en œuvre un plan national de connexion optique pour couvrir, avant fin 2025, pas moins de 50% des ménages marocains avec des services de fibre optique à très haut débit atteignant au moins 100 mégabits par seconde²⁰⁰. L'ambition est de généraliser l'usage des TIC, d'inciter les PME à l'informatisation, de développer les filières TIC et de favoriser l'émergence de pôles d'excellence.

Les performances de la **Dimension Institutionnelle** dans les trois sous-secteurs se présentent comme suit :

Critères et taux de notation	Score Maximum	Sous-secteur 1: Agroalimentaire	Sous-secteur 2: Textiles	Sous-secteur 3: TIC
Dimension Institutionnelle (20%)	0,8	0,76	0,44	0,7

Comme précédemment, le sous-secteur de l'agroalimentaire se retrouve en première ligne dans la dimension institutionnelle avec un score de 0,76, et ce, grâce à l'appui octroyé par les pouvoirs publics via le plan Maroc vert. Le sous-secteur des TIC est noté à 0,7 avec une

¹⁹⁸ [https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-](https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/ArabStates/Documents/events/2016/DigitalTransformation/Pres/Strat%C3%A9gies%20nationales%20pour%20le%20d%C3%A9veloppement%20de%20l'E2%80%99%C3%A9conomie%20num%C3%A9rique%2C%20samia%20chakri.pdf)

[Presence/ArabStates/Documents/events/2016/DigitalTransformation/Pres/Strat%C3%A9gies%20nationales%20pour%20le%20d%C3%A9veloppement%20de%20l'E2%80%99%C3%A9conomie%20num%C3%A9rique%2C%20samia%20chakri.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/ArabStates/Documents/events/2016/DigitalTransformation/Pres/Strat%C3%A9gies%20nationales%20pour%20le%20d%C3%A9veloppement%20de%20l'E2%80%99%C3%A9conomie%20num%C3%A9rique%2C%20samia%20chakri.pdf)

¹⁹⁹ <https://www.anrt.ma/sites/default/files/Fiche%20VF%20Plan%20Haut%20debit-15%20Mai%202012.pdf>

²⁰⁰ <https://www.maroc.ma/fr/actualites/m-el-otmanitelecomsle-developpement-du-haut-et-tres-haut-debit-une-priorite-horizon-2023#:~:text=a%20ajout%C3%A9%20M.-,El%20Otmani.,moins%20100%20m%C3%A9gabits%20par%20seconde.>

évolution soutenue par la politique gouvernementale (stratégie, plan de développement). Enfin, le sous-secteur des textiles n'obtient qu'un score de 0,44 car il est toujours au cœur d'un débat portant sur les problèmes qui se posent au secteur, dans le but de parvenir à des solutions concertées et pertinentes.

4. Analyse des résultats & SWOT

Il est important de souligner que des difficultés spécifiques à la phase de collecte des données ont été rencontrées en termes de disponibilité et de cohérence. La disponibilité des informations sur le sujet en question au Maroc, comme dans les autres pays couverts par ce travail est extrêmement limitée, pour ne pas dire rare. Une complication supplémentaire était due au fait que, lorsqu'elles étaient disponibles, les données trouvées étaient contradictoires ou décalées, selon les sources consultées, entravant davantage le processus. Les réponses et les scores cumulés dans la matrice classent les différents sous-secteurs avec une moyenne sur 4 comme détaillé dans le tableau suivant:

Tableau 18 - Scores de l'ACVSG au Maroc

Critères et barème de notation	Score Maximal	Sous-secteur 1 : Agroalimentaire	Sous-secteur 2 : Textiles	Sous-secteur 3 : TIC
Dimension Économique (40%)	1,6	1,5	1	1,3
Dimension Genre et innovation sociale (40%)	1,6	0,96	0,8	0,6
Dimension Institutionnelle (20%)	0,8	0,76	0,44	0,7
TOTAL (100%)	4	3,22	2,24	2,6

L'analyse sectorielle et comparative des résultats des différents sous-secteurs par le biais de la matrice de sélection des Chaines de Valeur Sensible au Genre a placé le secteur de l'agroalimentaire en première position à travers un certain nombre d'indicateurs, dont il est possible de citer sa contribution économique et les perspectives de croissance aussi bien sur le marché local qu'à l'exportation, ainsi que le positionnement des femmes au niveau des différents maillons depuis la production primaire jusqu'à la transformation des produits. Cette évaluation met aussi en exergue un mouvement corporatiste très important dans lequel les femmes commencent à prendre place, et enfin l'appui politique et institutionnel, notamment à travers un certain nombre d'instruments dont le plan Maroc vert, soutenu par des organisations internationales.

Par ailleurs, bien que des consultations aient bien eu lieu au Maroc, il est regrettable de noter que, malgré tous les efforts déployés, il n'a pas été possible de conduire une consultation avec les acteurs et les parties prenantes concernés dans le sous-secteur sélectionné et ce, malgré toutes les tentatives et les efforts fournis dans ce sens. Aussi, pour des raisons méthodologiques, le processus et le contenu de ces discussions ne peuvent être considérés comme identiques à ceux des Discussions De Groupe menées après l'ACVSG. Néanmoins, afin de consolider et de valider les résultats de la recherche et de l'ACVSG, et tout en tenant compte des limites connues de cet outil, un exercice SWOT a été réalisé sur la base des données disponibles de la revue de la littérature et des résultats de leur analyse qui ont permis de mettre en évidence les avantages et les inconvénients reflétés par le sous-secteur des IAAS au Maroc, comme organisé ci-dessous :

Tableau 19 - Analyse SWOT du sous-secteur de l'agri-food au Maroc

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Un sous-secteur qui contribue fortement à l'économie marocaine • Role et contribution importante des coopératives • Présence de filières à fort potentiel à l'export, principalement les industries de transformation de fruits et légumes • Implication de plus en plus grande ses industriels dans la composante agricole (Agrégation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les femmes cheffes d'entreprises ou celles désireuses de créer une entreprise font face à de nombreux défis • Lacunes en gestion des ressources humaines, accès limité à l'information, aux réseaux, aux marchés, aux ressources, au capital • Besoin des coopératives et des entreprises publiques non satisfait ou faiblement en matière de soutien technique de haut niveau et d'une expertise en commercialisation/marketing • Dépendance de la production de l'agroalimentaire aux performances de l'agriculture laquelle dépend à son tour de facteurs externes (pluviométrie, prix des intrants...)
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Existence de politiques de soutien et appui de l'état au secteur: Plan d'Accélération Industrielle et Plan Maroc Vert couvrant l'ensemble des acteurs, notamment les filières à fort potentiel ; politique de substitution des importations par la fabrication locale ; stratégie agricole « Génération Green 2020-2030 » • Mise en place des centres d'innovation agroalimentaires (CIAA) à travers trois grands axes : l'évaluation qualitative et quantitative de la demande, prestation de services d'appui business et techniques auprès de la population cible • Nombreux accords de libre-échange 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concurrence à l'échelle mondiale dans le sous-secteur agroalimentaire • Concurrence du secteur informel, défis technologiques et commerciaux (surtout pour les PME) • Cadre incitatif qui n'est pas en phase avec les profils d'investissements ainsi que la taille des industries agroalimentaires • Prix de vente des produits agroalimentaires marocains fortement dépendants de toute hausse des cours mondiaux.

CONCLUSIONS & RECOMMANDATIONS

1. Conclusions

Le principe d'égalité entre les hommes et les femmes au Maroc a été institué dans la Constitution de 2011 dans son article 19 : « *L'homme et la femme jouissent, sur un pied d'égalité, des droits et libertés civils, politiques, économiques, sociaux, culturels et environnementaux énoncés dans le présent titre et dans les autres dispositions de la Constitution, ainsi que dans les conventions et pactes internationaux dûment ratifiés par le Royaume, dans le respect des dispositions de la Constitution, des constantes et des lois du Royaume* ».

L'État marocain œuvre à la réalisation cette parité en ayant réformé sa réglementation en prônant l'égalité Genre avec un engagement qui se manifeste à travers son adhésion aux cadres juridiques internationaux en matière de droits humains, par le biais de sa ratification des traités et conventions pour la promotion des droits de la femme. En effet, au niveau du cadre juridique international, le Maroc est signataire de plusieurs traités et conventions internationales, telles que la Convention sur l'Élimination de toutes les Formes de Discrimination à l'Égard des Femmes (CEDEF/CEDAW) et des conventions fondamentales de l'OIT qui promeuvent l'égalité des sexes et la non-discrimination entre les femmes et les hommes. Cependant, malgré un certain nombre de réformes législatives mise en œuvre au Maroc, des inégalités persistent, reflétées par le score du pays dans le rapport mondial sur l'écart entre les sexes 2021, classé au 144^{ème} rang sur 156 pays.

Au niveau de l'accès à l'éducation avec un taux d'alphabétisation faible des femmes de 64,6% contre 83,3% pour les hommes et ce malgré une réglementation qui favorise l'égalité des chances à travers la charte nationale de d'éducation et de formation²⁰¹, ainsi que la vision stratégique de la réforme de l'éducation²⁰² pour « une école de l'équité, de la qualité et de la promotion » conformément au plan d'urgence de l'éducation et de la formation²⁰³ qui mettait en avant l'intégration de l'approche genre dans la politique éducative et l'éradication de tous les stéréotypes sexistes.

D'autres inégalités sont perceptibles en matière de droits économiques et commerciaux, le Maroc affiche un taux de la participation à la population active avec 23,4% de femmes et 74,9% des hommes, mais également une faible présence de femmes entrepreneures aux alentours de 12,8% de l'effectif total bien que le Code de commerce en son article 17 stipule que : « la femme mariée jouit de sa capacité pleine et entière et a recouvré sa totale liberté d'exercer le commerce. Elle n'est plus tenue à l'inscription de l'autorisation maritale sur le registre de commerce ». Cependant, les Marocaines ne sont que peu actives dans le marché de l'emploi avec un taux de chômage de 15,9% pour les femmes et 11,9% pour les hommes au deuxième trimestre de 2021²⁰⁴. De plus, au sein d'un foyer, plus le chef de famille est instruit, plus il y a de chances qu'une femme ne travaille pas²⁰⁵.

201 Ministère de l'éducation nationale du préscolaire et des sports, Charte Nationale d'Éducation et de Formation, 1999, P.51. Royaume du Maroc. <http://www.esi.ac.ma/Dossiers/20150713090757.pdf>

202 Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, vision stratégique de la réforme 2015-2030, 2015. P27,. Royaume du Maroc. https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2017/09/Vision_VF_Fr.pdf

203 Conseil supérieur de l'enseignement. Point de vue du conseil supérieur de l'enseignement sur le plan d'urgence présenté par les départements en charge de l'éducation -formation. 2009. P.15. Royaume du Maroc. <https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2017/10/Point-de-vue-CSE-Plan-durgence.pdf>

204 https://www.hcp.ma/Taux-de-Chomage-selon-le-sexe_a256.html

205 <https://blogs.worldbank.org/fr/voices/maroc-comprendre-la-faible-participation-des-femmes-la-vie-active>

Pour la participation politique, la femme marocaine ne représente que 20,5% des sièges au parlement contre 79,5% pour les hommes et ce malgré la constitution de 2011 qui consacre le droit des femmes et des hommes à voter et à être élues et assure que les lois doivent favoriser l'accès égalitaire aux postes de décision politique, mais également la promulgation en 2021 de la loi organique n°04-21²⁰⁶ concernant la chambre des représentants qui modifie la circonscription électorale pour permettre à la femme d'avoir toutes ses chances de siéger au parlement, et favoriser une meilleure représentativité des jeunes hommes ou femmes.

De plus au niveau législatif, l'Association Démocratique des Femmes au Maroc²⁰⁷, a soulevé des inégalités notamment au niveau du code de procédures pénales et du code de la famille qui restent marqués par une vision patriarcale et discriminatoire aussi bien au niveau de sa philosophie, sa structure que ses dispositions sur la criminalisation des relations sexuelles hors mariage, de l'adultère, de l'interruption volontaire de grossesse qui incite des femmes enceintes à l'abandon des enfants, voire à des infanticides ou à s'exposer à des dangers mortels et où l'absence d'incrimination du viol conjugal conduit à l'« entretien» et à la « transmission» de la violence conjugale. Sur ce même volet de la Violence Fondée sur le Genre, l'enquête nationale de 2019 réalisée par le HCP²⁰⁸ sur la violence à l'encontre des femmes a démontré que la violence faite aux femmes et aux filles reste principalement perpétrée au sein de l'espace conjugal et familial avec une prévalence de 52%, soit 6,1 millions de femmes marocaines. Notant que ces données précèdent la pandémie de Covid-19, qui a eu un impact désastreux sur le taux d'incidence de VFG.

Dans le contexte familial, les femmes marocaines occupent un rôle traditionnel au sein de la famille, leur légitimité étant liée à la gestion du foyer et à l'éducation des enfants. Dans une société caractérisée par une culture patriarcale, l'accès des femmes à la prise de décisions au niveau familial reste limité. Ce pouvoir dans le cadre de la famille est plus important pour les femmes plus âgées, pour les femmes divorcées, séparées ou veuves et pour les femmes ayant plusieurs enfants²⁰⁹. En effet cette situation se répercute sur les tâches ménagères au foyer qui sont toujours mal réparties entre les sexes, selon une étude mandatée par le Ministère de l'Économie et des Finances²¹⁰, les Marocaines consacrent sept fois plus de temps que les hommes aux travaux domestiques avec une moyenne de cinq heures par jour contre seulement 43 minutes pour les hommes. Ainsi, durant toute l'année, les Marocaines consacrent 76 jours de leur vie à effectuer des tâches ménagères et s'occuper de leurs enfants, alors que les hommes sur les 365 jours ne sacrifient que 11 jours. Selon la même étude, même si la femme a une activité professionnelle, elle n'est pas épargnée des tâches domestiques « la femme consacre une part significative de son temps au travail domestique quel que soit le type d'activité qu'elle exerce ». De ce fait, une femme au foyer consacrerait 5h55 au travail domestique contre 4h18 si elle est active occupée. Les hommes, eux, y consacreront 48 minutes s'ils sont inactifs et 42 minutes s'ils travaillent, ajoute la même source.

²⁰⁶ Dahir n° 1-21-39 du 8 ramadan 1442 (21 avril 2021) portant promulgation de la loi organique n° 04-21 modifiant et complétant la loi organique n° 27-11 relative à la Chambre des représentants. http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/BO/2021/BO_7000_Fr.pdf?ver=2021-07-16-140932-390

²⁰⁷ Association démocratique des femmes au Maroc, Rapport des ONG relatif aux droits des femmes au Maroc au titre du 3ème Examen Périodique Universel (EPU). 2017. P.10. https://www.upr-info.org/sites/default/files/document/morocco/session_27_-_may_2017/js3_upr27_mar_f_main.pdf

²⁰⁸ <https://morocco.unwomen.org/fr/actualites-evenements/actualites/2020/01/enquete-hcp-2019>

²⁰⁹ Constantinidis, C., El Abboubi, M., Salman, N. & Cornet, A., L'entrepreneuriat féminin dans une société en transitions : analyse de trois profils de femmes entrepreneures au Maroc. 2017. P37-68, *Revue internationale P.M.E.* <https://doi.org/10.7202/1042660ar>

²¹⁰ <https://2m.ma/fr/news/20170312-travaux-domestiques-legalite-hommes-femmes-est-encore-loin/>

Sur le plan de l'entrepreneuriat les obstacles que rencontrent la plupart des entrepreneurs femmes au Maroc ont été identifiés²¹¹, rapportant des obstacles comme la lourdeur des procédures administratives ou les difficultés d'accès au financement. Elles sont touchées par une discrimination systématique en tant que femmes de la part des clients, des fournisseurs, des institutions bancaires et des services généraux d'accompagnement et de conseil. Les entreprises gérées par des femmes au Maroc sont moins présentes au sein des groupements d'intérêt économiques et des réseaux, ce qui peut constituer un obstacle à la commercialisation de leurs produits.

Incontestablement, les répercussions de la pandémie du coronavirus se sont lourdement fait sentir au Maroc comme partout ailleurs dans le monde, le Système des Nations Unies/SNU, a reconnu que tous les secteurs de l'économie sont touchés mais à des degrés d'impact différents²¹².

Dès le printemps 2020, la pauvreté absolue, ne permettant pas de satisfaire aux besoins fondamentaux, a flambé dans le pays. Son incidence a été multipliée par sept, passant de 1,7 % à 11,7% et pour les personnes en situation de vulnérabilité, le taux a plus que doublé, passant de 7,3 % avant le confinement à 16,7 % pendant le confinement, relève l'étude « Évolution du niveau de vie des ménages et impact de la pandémie Covid-19 sur les inégalités sociales », du Haut-Commissariat au plan (HCP) marocain²¹³. Les mesures restrictives/préventives prises dans des différents domaines ont été la cause du recul de l'activité économique. Le pays alors brutalement à l'arrêt, le secteur informel – estimé par l'OIT comme représentant près de 80 % des emplois au Maroc, a été frappé de plein fouet, ainsi que les trois quarts des travailleurs dénués de toute couverture sociale²¹⁴. Or la part des femmes occupant une place importante dans le secteur informel elles sont susceptibles d'être impactées de manière significative, bien que les données sur le sujet ne soient pas disponibles.

Si la pandémie de Covid-19 a profondément creusé les inégalités, les mesures mises en place par le Gouvernement Marocain, ont permis d'atténuer le choc, bien que ces aides n'aient pas été durables²¹⁵. La recherche documentaire, les évaluations et les analyses ainsi que les Discussions de Groupe qui ont été conduites à ce sujet au Maroc, ont confirmé que les entrepreneurs marocains, hommes ou femmes, se sont trouvés confrontés, aux défis et aux risques liés à la pandémie et ce, dès le confinement et même après. En effet, l'ensemble des unités de production et de commercialisation des PME ont été touchées par les mesures préventives prises par les autorités telles que la fermeture des commerces ou des lignes de transport. Cette situation a provoqué une baisse importante de la demande sur les produits et les services de première nécessité, ce qui a induit un ralentissement remarquable de l'activité économique.

L'Analyse de Chaîne de Valeur Sensible au Genre et l'application de la matrice décisionnelle de sélection des chaînes de valeurs sensibles au genre aux 3 sous-secteurs au Maroc (Agroalimentaires, Textiles et TIC) a fait ressortir le sous-secteur de l'agroalimentaire comme celui au plus fort potentiel au vu d'un certain nombre d'indicateurs, pour ne citer que sa contribution économique et les perspectives de croissance aussi bien sur le marché local qu'à l'exportation, ainsi que le

²¹¹ Constantinidis, C., El Abboubi, M., Salman, N. & Cornet, A., L'entrepreneuriat féminin dans une société en transitions : analyse de trois profils de femmes entrepreneures au Maroc. 2017. P37-68, *Revue internationale P.M.E.* <https://doi.org/10.7202/1042660ar>

²¹² Analyse rapide de l'impact socio-économique du COVID-19 sur l'Algérie et propositions pour une relance durable et résiliente, préparé par le Système des Nations Unies en Algérie En collaboration avec le Bureau Maghreb de la Commission Économique pour l'Afrique <https://www.undp.org>

²¹³ <https://www.la-croix.com/Monde/Au-Maroc-flambee-pauvrete-due-Covid-19-2021-03-29-1201148279>

²¹⁴ <https://www.la-croix.com/Monde/Au-Maroc-flambee-pauvrete-due-Covid-19-2021-03-29-1201148279>

²¹⁵ <https://www.la-croix.com/Monde/Au-Maroc-flambee-pauvrete-due-Covid-19-2021-03-29-1201148279>

positionnement des femmes au niveau des différents maillons depuis la production primaire jusqu'à la transformation des produits.

L'analyse transversale des résultats de l'analyse de la situation (quantitative et qualitative), de la revue de la littérature, y-compris en relation avec l'impact lié à la pandémie du Covid-19 et de l'ACVSG, a fait ressortir un certain nombre de préoccupations et a montré que dans le sous-secteur des industries agro-alimentaires (IAA), comme d'ailleurs dans les deux autres sous-secteurs, les femmes entrepreneures ont de nombreux besoins non satisfaits.

Les femmes au Maroc continuent à être soumises aux différentes formes de discrimination et de violence, en dépit des efforts déployés sur le plan législatif. Les inégalités persistent tant au niveau de la perception du rôle de la femme au sein de la famille dans une société patriarcale, réduisant son pouvoir de prise décision et une répartition inégale des tâches qui influence son autonomisation et son accès au travail, que celui des opportunités d'entrepreneuriat qui restent majoritairement contrôlées par les hommes.

Afin de garantir une véritable égalité des chances de nombreux défis sont à soulever, d'une part plus de sensibilisation pour éliminer l'image de la femme ayant pour seule priorité la gestion du foyer et améliorer le partage des tâches ménagères ; améliorer et appuyer la participation des femmes à la prise de décision politique, à travers un soutien des femmes ayant moins d'expérience que les hommes dans la sphère de la gestion publique ainsi qu'une meilleure représentativité des femmes au sein des réseaux économiques afin d'améliorer leur accès aux informations commerciales et leur faciliter les procédures administratives, vécues comme des obstacles par de nombreuses entrepreneures.

2. Recommandations

Avec la pression fiscale que la pandémie de Covid-19 a fait peser sur les pays du monde entier, la nécessité de capitaliser sur la participation économique des femmes est accrue. La participation à des activités économiques permet aux femmes d'apporter des changements positifs dans leur vie, avec des effets d'entraînement positifs pour leur famille, leur communauté et la société. Offrir aux femmes l'égalité des droits et des chances dans l'éducation et sur leur lieu de travail, y compris un environnement de travail sans violence et des espaces publics sûrs, n'est pas seulement une fin en soi, mais une condition préalable à l'exploitation et la jouissance de leur plein potentiel.

Malgré les difficultés à organiser des réunions et des enquêtes sur le terrain pour discuter et valider ces résultats, il a tout de même été possible de consulter les parties prenantes concernées lors d'événements tels que le séminaire régional en Décembre 2021, ou quelques consultations au niveau national, qui ont confirmé les priorités suivantes à prendre en considération, soutenues par un certain nombre de recommandations :

- Au niveau des politiques et des programmes :
 - Le pays doit impérativement soutenir les politiques et les programmes qui favorisent l'emploi et l'esprit d'entreprise des femmes, afin d'instaurer une économie plus égalitaire et tournée vers l'avenir du travail.
 - Mettre en œuvre des politiques permettant l'amélioration des conditions de travail et de protection sociale pour les femmes, réduisant de ce fait l'informel.
 - Apporter un soutien financier aux femmes entrepreneures et aux coopératives.

- Décortiquer le rôle des normes sociales pour mieux comprendre certaines attitudes et certains comportements qui font obstacle aux femmes à la réalisation de leur plein potentiel :
 - La compréhension des normes sociales permettra d'éclairer les moteurs qui sous-tendent les tendances conservatrices en matière d'égalité des sexes observées dans la mise en œuvre des politiques envers les femmes. Cela peut mettre en évidence les possibilités d'interventions ciblées qui contribuent à des attitudes et des comportements plus équitables.
- Au niveau du renforcement des capacités techniques et institutionnelles :
 - Un meilleur accès à la formation technique et managériale,
 - Une meilleure capacité de gestion des ressources humaines et financières,
 - Une meilleure compréhension des réglementations régissant le secteur d'activité de l'entreprise, mais aussi une veille pour maintenir l'entreprise en conformité avec les exigences réglementaires,
 - Des capacités et des compétences en matière de planification commerciale, y compris l'adoption de nouvelles technologies dans la gestion des entreprises, telles que le commerce électronique et le marketing numérique,
 - La mise en réseau avec d'autres chefs d'entreprises dans un esprit de collaboration afin d'échanger des informations relatives à leur domaine et les éventuelles opportunités.

L'analyse transversale des résultats de l'analyse de la situation (quantitative et qualitative), de la révision documentaire, y-compris en relation avec l'impact lié à la pandémie du Covid-19 et de l'ACVSG, a fait ressortir un certain nombre de préoccupations et a montré que dans le sous-secteur des IAAs, qui se recoupent d'ailleurs avec certaines des deux autres sous-secteurs, les femmes entrepreneures ont de nombreux besoins non satisfaits, plus particulièrement :

- Une meilleure information sur les programmes d'appui existants que ce soit celle de l'état ou des organisations internationales,
- Un appui financier aux femmes entrepreneurs et aux coopératives,
- Un renforcement de capacité en gestion financière et administrative pour les coopératives féminines.

Annexe 1 : Women, Business and the Law, Maroc 2021

	QUESTION	REPOSE	BASE LEGALE
Mobilité	Une femme peut-elle choisir son lieu de résidence de la même manière qu'un homme ?	Oui	Aucune restriction n'a pu être trouvée
	Une femme peut-elle voyager hors de son domicile de la même manière qu'un homme.	Oui	Aucune restriction n'a pu être trouvée
	Une femme peut-elle demander un passeport de la même manière qu'un homme ?	Oui	Décret Instituant le Passeport Biométrique, Art. 2; Formulaire demande de Passeport
	Une femme peut-elle voyager hors du pays de la même manière qu'un homme ?	Oui	Aucune restriction n'a pu être trouvée
Lieu de Travail	Une femme peut-elle obtenir un emploi de la même manière qu'un homme ?	Oui	Code du Travail, Art. 9; Code de Commerce, Art. 17
	La loi interdit-elle la discrimination dans le travail fondée sur le sexe ?	Oui	Code du Travail, Art. 9
	Existe-t-il une législation sur le harcèlement sexuel dans le travail ?	Oui	Code du Travail, Art. 40; Loi No. 103-13 relative à la lutte contre les violences faites aux femmes, Arts. 2 (503-1) et 5 (503-1-1)
	Existe-t-il des sanctions pénales ou des recours civils pour le harcèlement sexuel dans le travail ?	Oui	Loi No. 103-13 relative à la lutte contre les violences faites aux femmes, Arts. 2 (503-1) et 5 (503-1-1) & Code du Travail, Arts. 40, 51 et 59
Rémunération	La loi impose-t-elle une rémunération égale pour un travail de valeur égale ?	Oui	Code du Travail, Art. 346
	Une femme peut-elle travailler de nuit comme un homme ?	Oui	Aucune restriction n'a pu être trouvée
	Une femme peut-elle occuper un emploi jugé dangereux au même titre qu'un homme ?	Non	Code du Travail, Art. 181
	Une femme peut-elle occuper un emploi industriel au même titre qu'un homme ?	Non	Code du Travail, Art. 179
Mariage	N'y a-t-il pas de disposition légale qui oblige une femme mariée à obéir à son mari ?	Oui	Code de la Famille, Arts. 4 et 51
	Une femme peut-elle être chef de famille au même titre qu'un homme?	Oui	Code de la Famille, Arts. 4 et 51
	Existe-t-il une législation traitant spécifiquement de la violence domestique?	Oui	Loi No. 103-13 relative à la lutte contre les violences faites aux femmes, Arts. 4(407) et 5(88-1)
	Une femme peut-elle obtenir un jugement de divorce de la même manière qu'un homme?	Non	Code de la Famille (Moudawana), Arts. 89, 98 et 114
	Une femme a-t-elle le même droit de se remarier qu'un homme?	Non	Code de la Famille (Moudawana), Arts. 129-136
Parentalité	Un congé payé d'au moins 14 semaines est-il offert aux mères?	Oui	Code du Travail, Art. 152

	Le gouvernement administre-t-il la totalité des prestations du congé de maternité ?	Oui	Loi No. 1.72.184 du 1972, Arts. 37 et 38
	Les pères ont-ils droit à un congé payé ?	Oui	Code du Travail, Arts. 269 et 270
	Existe-t-il un congé parental rémunéré ?	Non	Aucune disposition applicable n'a pu être trouvée
	Le licenciement des employées enceintes est-il interdit ?	Oui	Code du Travail, Art. 159
Entrepreneuriat	La loi interdit-elle la discrimination dans l'accès au crédit basée sur le sexe ?	Oui	Code Pénal, Arts. 431-1 et 431-2
	Une femme peut-elle signer un contrat de la même manière qu'un homme ?	Oui	Aucune restriction n'a pu être trouvée
	Une femme peut-elle enregistrer une entreprise de la même manière qu'un homme ?	Oui	Aucune restriction n'a pu être trouvée
	Une femme peut-elle ouvrir un compte bancaire de la même manière qu'un homme ?	Oui	Aucune restriction n'a pu être trouvée
Actifs	Hommes et les femmes ont-ils les mêmes droits de propriété sur les biens immobiliers ?	Oui	Code de la Famille (Moudawana), Art. 49
	Les fils et les filles ont-ils les mêmes droits d'hériter des biens de leurs parents ?	Non	Code de la Famille (Moudawana), Arts. 342 et 348-351
	Les conjoints survivants, hommes et femmes, ont-ils les mêmes droits d'hériter des biens ?	Non	Code de la Famille (Moudawana), Arts. 342-344
	La loi accorde-t-elle aux conjoints une autorité administrative égale sur les biens pendant le mariage ?	Oui	Code de la Famille (Moudawana), Art. 49
	La loi prévoit-elle l'évaluation des contributions non monétaires ?	Non	Aucune disposition applicable n'a pu être trouvée
Pension	L'âge auquel les hommes et les femmes peuvent prendre leur retraite avec une pension complète est-il le même ?	Oui	Code du Travail, Art. 526
	L'âge auquel les hommes et les femmes peuvent prendre leur retraite avec une pension partielle est-il le même ?	Oui	Aucune disposition applicable n'a pu être trouvée
	L'âge de la retraite obligatoire est-il le même pour les hommes et les femmes ?	Oui	Code du Travail, Art. 526
	Les périodes d'absence du travail pour cause de garde d'enfants sont-elles prises en compte dans les prestations de retraite ?	Non	Aucune disposition applicable n'a pu être trouvée

Annexe 2 : Score du Maroc dans l'Index WBL ²¹⁶

WBL Indicateur	Mesure de la composante	Maroc
L'indicateur de mobilité mesure les contraintes sur l'agence et la liberté de mouvement d'une femme, deux facteurs susceptibles d'influencer sa décision d'entrer dans la population active et de s'engager dans une activité entrepreneuriale.	<ul style="list-style-type: none"> •• Si une femme peut choisir son lieu de résidence de la même manière qu'un homme. •• Si une femme peut voyager hors de son domicile de la même manière qu'un homme. •• La femme peut-elle demander un passeport de la même manière qu'un homme ? •• Une femme peut-elle voyager hors du pays de la même manière qu'un homme ? 	100
L'indicateur relatif au lieu de travail analyse les lois qui influent sur la décision des femmes d'entrer sur le marché du travail, y compris la capacité juridique des femmes et leur aptitude à travailler, ainsi que les protections sur le lieu de travail contre la discrimination et le harcèlement sexuel. <i>La législation anti-discrimination est positivement associée à l'emploi et aux revenus des femmes, tandis que le harcèlement sexuel peut avoir une influence négative sur les trajectoires professionnelles des femmes.</i>	<ul style="list-style-type: none"> •• Si une femme peut obtenir un emploi de la même manière qu'un homme. •• Si la loi interdit la discrimination dans le travail fondée sur le sexe. •• S'il existe une législation sur le harcèlement sexuel dans le travail. •• Existe-t-il des sanctions pénales ou des recours civils pour le harcèlement sexuel dans le travail ? 	100
L'indicateur de rémunération mesure les lois affectant la ségrégation professionnelle et l'écart salarial entre les sexes.	<ul style="list-style-type: none"> •• Si la loi impose une rémunération égale pour un travail de valeur égale. •• Si une femme peut travailler de nuit comme un homme. •• Si une femme peut occuper un emploi jugé dangereux au même titre qu'un homme ? •• Si une femme peut occuper un emploi industriel au même titre qu'un homme. 	50
L'indicateur de mariage mesure les contraintes juridiques liées au mariage et au divorce. <i>Il a été constaté que la discrimination juridique à l'encontre des femmes, y compris les limites à leur capacité à être chef de famille, est négativement corrélée à leur participation au marché du travail. L'inégalité des droits en matière de mariage et de divorce peut également avoir des effets négatifs sur le pouvoir de négociation des femmes au sein du ménage et mettre en péril leur sécurité financière lorsqu'un divorce est prononcé.</i>	<ul style="list-style-type: none"> •• Si aucune disposition légale n'oblige une femme mariée à obéir à son mari. •• Si une femme peut être chef de famille au même titre qu'un homme. •• S'il existe une législation traitant spécifiquement de la violence domestique. •• Si une femme peut obtenir un jugement de divorce de la même manière que l'homme •• Si une femme a le même droit de se remarier qu'un homme. 	60
L'indicateur de parentalité examine les lois affectant le travail des	<ul style="list-style-type: none"> •• Si un congé payé d'au moins 14 semaines est offert aux mères. 	80

²¹⁶ <https://wbl.worldbank.org/en/wbl>

<p>femmes pendant et après la grossesse. Les femmes sont plus susceptibles de reprendre le travail si la loi rend obligatoire le congé de maternité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •• Si le gouvernement administre la totalité des prestations du congé de maternité. •• Si les pères ont droit à un congé payé. •• S'il existe un congé parental rémunéré •• Si le licenciement des employées enceintes est interdit 	
<p>L'indicateur d'entrepreneuriat mesure les contraintes qui pèsent sur les femmes qui créent et gèrent une entreprise. L'accès à un compte bancaire est fortement corrélé avec l'offre de travail des femmes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •• Si la loi interdit la discrimination dans l'accès au crédit basée sur le sexe. •• Si une femme peut signer un contrat de la même manière qu'un homme •• Si une femme peut enregistrer une entreprise de la même manière qu'un homme. •• Si une femme peut ouvrir un compte bancaire de la même manière qu'un homme. 	100
<p>L'indicateur Actifs examine les différences entre les sexes en matière de droit de propriété et d'héritage.</p> <p><i>L'amélioration des droits de propriété et de succession est positivement associée aux revenus et à l'emploi des femmes, ainsi qu'à l'accès des femmes au logement et à la terre.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •• Si les hommes et les femmes ont les mêmes droits de propriété sur les biens immobiliers •• Si les fils et les filles ont les mêmes droits d'hériter des biens de leurs parents. •• Si les conjoints survivants, hommes et femmes, ont les mêmes droits d'hériter des biens. •• Si la loi accorde aux conjoints une autorité administrative égale sur les biens pendant le mariage. •• Si la loi prévoit-elle l'évaluation des contributions non monétaires ? 	40
<p>L'indicateur Pensions évalue les lois affectant le montant de la pension d'une femme.</p> <p><i>La retraite anticipée peut creuser l'écart potentiel entre les sexes en matière de niveau de pension et accroître le risque de pauvreté des femmes dans leur vieillesse.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •• Si l'âge auquel les hommes et les femmes peuvent prendre leur retraite avec une pension complète est le même. •• Si l'âge auquel les hommes et les femmes peuvent prendre leur retraite avec une pension partielle est le même. •• Si l'âge de la retraite obligatoire est le même pour les hommes et les femmes. <p>Whether the mandatory retirement age for men and women is the same.</p> <ul style="list-style-type: none"> •• Si les périodes d'absence du travail pour cause de garde d'enfants sont-elles prises en compte dans les prestations de retraite. 	75

Annexe 3: Liste Bibliographique

- Abderrahim, B. (2016), Le travail agricole des femmes rurales entre précarité et Empowerment : cas de la région de Sais., INRA Meknès Magazine, <https://mag.inrameknes.info/?p=1285>.
- Adapté de www.ceecis.org/remf/Service3/unicef
- AGROALIMENTAIRE : un secteur à fort potentiel de développement, 2021, <https://fnh.ma>
- Amina Lemrini, Genre médias et TIC , 2020. Rapport national <https://gamag.net/wp-content/uploads/2020/02/Maroc.pdf>
- Ana García Díaz et Saida Belhdid, Les causes et les modalités de la discrimination à l'égard des femmes au sein des organismes de participation politique au Maroc. 2017. P.93. Document réalisé avec le soutien financier de l'Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament. <https://novact.org/wp-content/uploads/2017/06/E%CC%81tude-finale-IDHC-AGD-1.pdf>
- Andreas Springer-Heinze, Manual on Sustainable Value Chain Development (Value Links 2.0 - Volume 1, Value Chain Analysis, Strategy and Implementation) , 2018 , <https://www.valuelinks.org/material/manual/ValueLinks-Manual-2.0-Vol-1-January-2018.pdf>
- Association démocratique des femmes au Maroc, Rapport des ONG relatif aux droits des femmes au Maroc au titre du 3ème Examen Périodique Universel (EPU). 2017. P.10. https://www.upr-info.org/sites/default/files/document/morocco/session_27_-_may_2017/js3_upr27_mar_f_main.pdf
- Bello, Alessandro; Blowers, Tonya; Schneegans, Susan et Tiffany Straza (2021), Pour être intelligente, la révolution numérique devra être inclusive. Dans: *Rapport de l'UNESCO sur la science : la course contre la montre pour un développement plus intelligent*. UNESCO: Paris. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375429_fre
- BIT : Inégalités de genre et pratiques d'entreprise au Maroc, 2012, <https://www.ilo.org/>
- BIT 2012 : Inégalités de genre et pratiques d'entreprise au Maroc. https://www.ilo.org/africa/information-resources/publications/WCMS_242346/lang--fr/index.htm
- Brian Flanagan, Applying Gender-Responsive Value-Chain Analysis in EAS, ECHO Summary of MEAS Technical Note, 2015, <https://www.echocommunity.org/resources/9bafd100-8782-49c9-b99c-523339003ac0#:~:text=Gender%20and%20value%20chain%20analysis,%2C%20law%2C%20and%20institutional%20structure.>
- Centre de Commerce International : SECTEUR AGROALIMENTAIRE, EDEC MAROC, FEUILLE DE ROUTE, 2014, <https://www.intracen.org/>
- Chambre française de commerce et de l'industrie du Maroc : Agroalimentaire au Maroc Vers un développement des filières aval, 2020, <https://www.cfcim.org/>
- Chambre française de commerce et de l'industrie du Maroc : L'agroalimentaire au Maroc, 2015, <http://www.cfcim.org/>,
- Conjoncture Info, 2016, <https://www.cfcim.org/>

- Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, vision stratégique de la réforme 2015-2030, 2015. P27,. Royaume du Maroc.
https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2017/09/Vision_VF_Fr.pdf
- Conseil supérieur de l'enseignement. Point de vue du conseil supérieur de l'enseignement sur le plan d'urgence présenté par les départements en charge de l'éducation -formation. 2009. P.15.Royaume du Maroc. <https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2017/10/Point-de-vue-CSE-Plan-durgence.pdf>
- Constantinidis, C., El Abboubi, M., Salman, N. & Cornet, A. , L'entrepreneuriat féminin dans une société en transitions : analyse de trois profils de femmes entrepreneures au Maroc. 2017. P37-68 , *Revue internationale P.M.E.* <https://doi.org/10.7202/1042660ar>
- DAHANI et al. *Revue AME* Vol 3, No 1 (Janvier, 2021) 498-518
- Dahir n° 1-21-39 du 8 ramadan 1442 (21 avril 2021) portant promulgation de la loi organique n° 04-21 modifiant et complétant la loi organique n° 27-11 relative à la Chambre des représentants. http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/BO/2021/BO_7000_Fr.pdf?ver=2021-07-16-140932-390
- Dahir n° 1-96-83 du 15 rabii I 1417 (19 août 1996) portant promulgation de la loi n°15-95 formant code de commerce. Bulletin officiel n° 4418 du 19 jourmada I 1417 , 3 octobre 1996.
- David Travis : Recherche documentaire : le quoi, le pourquoi et le comment. Jan. 4, 2016
<http://www.userfocus.co.uk/>
- Équité entre les sexes et sensibilité dans la prestation de services en [Équité entre les sexes et sensibilité dans la prestation de services — Évaluation MEASURE](#)
- Évaluation communautaire : Méthodes qualitatives pour évaluer les problèmes communautaires (section 15) dans <http://ctb.ku.edu/en>
- Fatima-Zahra Biaz, fondatrice de « New-work Lab » (interview)
<http://www.2m.ma/fr/programme/20170306-quelle-place-dans-le-digital-et-les-tic-pour-les-femmes/>
- Fenagri : Aperçu sur l'industrie de l'agroalimentaire, 2020, <http://fenagri.org/>
- Global Alliance on media and gender : Genre, Médias et TIC État des lieux et Recommandations, 2020, <https://gamag.net/>
- HCP, Enquête national auprès des entreprises, premiers résultats, 2019, P.28.
<https://www.hcp.ma/>
- <http://baselinesupport.campuslabs.com/hc/en-us/>
- <http://gender-trade.cawtarclearinghouse.org/>
- <http://talkitover.in/self/gender-stereotypes>
- <http://wb-gender-portal-preview.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/countries/morocco>
- <http://www.arabwomenlegal-emap.org/Pages/CountryProfile.aspx?country=الجزائر>
- <http://www.forum.awid.org/forum12/about-the-forum-theme/access-to-control-of-resources/>

- <http://www.giacagro.com/qui-soummes-nous/>
- http://www.glopp.ch/A5/en/multimedia/A5_1_pdf1.pdf
- <http://www.odco.gov.ma/ar/node/676>
- <http://www.ogfp.ma/page.asp?p=32>
- http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/lois/Projet_decret_2.15.303-NV_Fr.pdf
- <https://2m.ma/fr/news/20170312-travaux-domestiques-legalite-hommes-femmes-est-encore-loin/>
- https://base.socioeco.org/docs/article_cooperatives_feminines.pdf
<https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>
- <https://blog.visiativ.com/les-avancees-du-maroc-dans-le-domaine-des-technologies-de-linformation-et-de-communication/>
- <https://blogs.worldbank.org/arabvoices/big-step-forward-womens-leadership-morocco>
- <https://blogs.worldbank.org/fr/voices/maroc-comprendre-la-faible-participation-des-femmes-la-vie-active>
- <https://data.unwomen.org/country/morocco>
- <https://fnh.ma/article/-/industrie-textile-les-dessous-de-la-perte-de-vitesse-a-l-export>
- <https://ledeskm.ma/2017/04/17/le-secteur-agro-industriel-dote-dun-contrat-programme-de-12-milliards-de-dirhams/>
- <https://lematin.ma/journal/2020/83-milliards-dh-dimportations-substituer-production-locale/350255.html>
- <https://lematin.ma/journal/2020/presentation-programme-national-integre-lautonomisation-economique-femmes-lhorizon-2030/344158.html>
- <https://leseco.ma/business/flambee-des-prix-la-fenagri-pointe-du-doigt-la-hausse-des-cours-mondiaux.html>
- <https://morocco.unwomen.org/fr/actualites-evenements/actualites/2020/01/enquete-hcp-2019>
- <https://morocco.unwomen.org/fr/nos-priorites/autonomisation-economique>
- <https://oxfordbusinessgroup.com/news/le-maroc-r%C3%A9forme-son-secteur-des-tic>
- <https://revues.imist.ma/index.php/Revue-Interdisciplinaire/article/download/10558/6023>
- <https://social.gov.ma/loi-n-103-13-relative-a-la-lutte-contre-la-violence-a-legard-des-femmes/>
- <https://social.gov.ma/plan-gouvernemental-pour-legalite-ikram-2/>
- <https://social.gov.ma/wp-content/>
- <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/554211570642867929-0280022019/original/FRmpoam19morocco.pdf>
- <https://wbl.worldbank.org/en/wbl>

- <https://www.agenceecofin.com/gestion-publique/1409-80172-maroc-le-ministere-et-les-acteurs-du-numerique-se-concertent-pour-ameliorer-la-strategie-nationale-digitale>
- <https://www.agriculture.gov.ma/fr/ministere/generation-green-2020-2030>
- <https://www.agrimaroc.ma/agroalimentaire-strategie-developpement/>
- <https://www.anrt.ma/sites/default/files/Fiche%20VF%20Plan%20Haut%20debit-15%20Mai%202012.pdf>
- <https://www.casainvest.ma/fr/j%3Finvestis/strategies-sectorielles/plan-dacceleration-industrielle>
- <https://www.casastore.ma/blog/article/65/les-nouvelles-technologies-de-linformation-et>
- <https://www.coface.ma/Etudes-economiques/TIC>
- <https://www.collinsdictionary.com>
- <https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploreeconomies/2019/morocco#gender>
- <https://www.euneighbours.eu/sites/default/files/publications/2017-11/UNIDO%20Study.pdf>
- <https://www.fao.org/3/v8195f/v8195f01.htm>
- <https://www.fellah-trade.com/>
- https://www.finances.gov.ma/Publication/depf/2019/Tableau_de_bord_sectoriel_janvier%202019.pdf
- https://www.hcp.ma/Projections-de-la-population-totale-du-Maroc-par-age-simple-et-sexe-2014-2050_a2209.html <https://www.s-ge.com/sites/default/files/publication/free/rapport-economique-maroc-2020-07.pdf>
- https://www.hcp.ma/Taux-de-Chomage-selon-le-sexe_a256.html
- https://www.hcp.ma/Taux-de-Chomage-selon-le-sexe_a256.html
- <https://www.hrw.org/fr/news/2010/04/14/maroc-lettre-au-roi-du-maroc-sur-son-engagement-lever-toutes-les-reserves-emises>
- https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=fr&p_isn=106449&p_country=MAR&p_count=1
- <https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/genderanalysis-analysecomparative.aspx?lang=eng>
- <https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/ArabStates/Documents/events/2016/DigitalTransformation/Pres/Strat%3%A9gies%20nationales%20pour%20le%20d%C3%A9veloppement%20de%20l%E2%80%99%C3%A9conomie%20num%C3%A9rique%2C%20samia%20chakri.pdf>
- <https://www.lavieeco.com/economie/textile-les-exportations-ont-augmente-de-23-depuis-debut-2021/>
- <https://www.maroc.ma/fr/actualites/m-el-otmanitelecomsle-developpement-du-haut-et-tres-haut-debit-une-priorite-horizon-2023#:~:text=a%20ajout%3%A9%20M.,El%20Otmani.,moins%20100%20m%C3%A9gabits%20par%20seconde.>

- <https://www.mawarid.ma/document-1948.html>
- <https://www.mcinet.gov.ma/fr/actualites/industrie-du-textile-une-resilience-toute-epreuve>
- <https://www.meda.org/market-systems-publications/the-care-meda-e-course-on-market-analysis-and-value-chain-project-design/492-vc-project-design-guide-step-2-value-chain-selection/file>
- <https://www.medias24.com/2020/11/20/le-textile-marocain-est-capable-de-rivaliser-avec-les-marques-etrangeres-boubouh/>
- https://www.oecd.org/derec/spain/pyme_marroqui_sintetico_fr_v6.pdf
- <https://www.ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/ccpr.aspx>
- <https://www.ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/conventionrightspersonswithdisabilities.aspx>
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/-main.pdf>
- <https://www.smartsheet.com/sites/default/files/IC-value-chain-c.jpg>
- <https://www.technomag.ma/2021/05/01/industrie-textile-au-maroc/>
- <https://www.visual-paradigm.com/guide/strategic-analysis/what-is-value-chain-analysis/>
- <https://www.webmanagercenter.com/2021/02/15/463501/voici-les-quatre-pays-ou-les-taux-de-femmes-ingenieures-sont-les-plus-eleves-au-monde/>
- <https://www.weforum.org/reports/ab6795a1-960c-42b2-b3d5-587eccda6023/in-full>
- <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021>
- <https://www.widoobiz.com/2020/12/07/miwe-2020-leurope-la-region-du-monde-ou-les-femmes-entrepreneures-sont-les-plus-susceptibles-de-prosperer/>
 - Image credit and reference « The fall of Matriarchal Society: Decline of the Sisterhood” <https://mythprojects.wikispaces.com/file/view/mat.andpat.societies.jpg/32182075/mat.andpat.societies.jpg>
- Image credit to Guidelines for Value Chain Selection: integrating economic, environmental, social and institutional. GIZ in collaboration with ILO and others
- Indicateurs de genre : quoi, pourquoi et comment ? Préparé par Justina Demetriades et basé sur le BRIDGE's Gender and Indicators Cutting Edge Pack, 2007, http://www.bridge.ids.ac.uk/reports_gend_CEP.html#Indicators.
- Institut marocain d'intelligence stratégique : La chaîne de valeur du textile-Habillement marocain à l'épreuve du choc covid-19, octobre 2020, <https://www.ecoactu.ma/>
- ITC. Secteur agroalimentaire au Maroc. 2018. 412P. https://www.intracen.org/uploadedFiles/Feuille_de_route_secteur_agroalimentaire_final.pdf
- ITU : Un avenir plein de promesses Dans Le Secteur Des Tic Pour Une Nouvelle Génération De Femmes, février 2012, <https://www.itu.int/>
- L'industrie/les industries légères sont généralement moins capitalistiques que l'industrie lourde et sont plus axées sur les consommateurs que sur les entreprises, car elles produisent

généralement des biens de consommation plus petits. La plupart des produits de l'industrie légère sont fabriqués pour les utilisateurs finaux plutôt que comme intermédiaires destinés à être utilisés par d'autres industries

- Le conseil régional est l'assemblée délibérante de la région, élue au suffrage universel direct par les électeurs de la région. À l'instar des autres collectivités territoriales, ses membres sont élus pour une durée de six ans
- Lignes directrices pour la sélection de la chaîne de valeur : intégration économique, environnementale, sociale et institutionnelle. GIZ en collaboration avec l'OIT et d'autres https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/instructionalmaterial/wcms_416392.pdf
- Lire la suite sur <http://www.businessdictionary.com/definition/situation-analyzis.html>
- Loi 78-14 du 20 juillet 2016 relative au Conseil consultatif de la famille et de l'enfance. Bulletin officiel, 2016-09-01. https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=fr&p_isn=103089
- Loi marocaine 19.20 modifiant et complétant la loi 17-95 relative aux sociétés anonymes
- Loi n° 79-14 du 21 décembre 2017 relative à l'Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination. <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/106449/130597/F1299340281/MAR-106449.pdf>
- Main source: OECD Investment Policy Reviews: Egypt 2020 <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9f9c589a-en/1/3/4/index.html?itemId=/content/publication/9f9c589a-en&csp=1a0017284fd213909b8930994bc6bae6&itemIGO=oecd&itemContentType=book>
- Medias : Le textile marocain est capable de rivaliser avec les marques étrangères (Boubouh) <https://www.medias24.com/2020>
- Ministère De L'économie Et Des Finances : Tableau De Bord Sectoriel De L'économie Marocaine, 2019, <https://www.finances.gov.ma/>
- Ministère de l'éducation nationale du préscolaire et des sports, Charte Nationale d'Éducation et de Formation, 1999, P.51. Royaume du Maroc. <http://www.esi.ac.ma/Dossiers/20150713090757.pdf>
- Ministère de l'industrie, du commerce, de l'économie verte et Numérique, 2021, <https://www.mcinet.gov.ma/>
- Ministère de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social, plan gouvernemental pour l'égalité « ICRAM ». 2012. P132. <http://www.ogfp.ma/uploads/documents>
- Ministère de la solidarité, du développement social, de l'égalité et de la famille, rapport du projet de performance. Projet de loi de finance 2020. P.69. http://lof.finances.gov.ma/sites/default/files/budget/files/ministere_de_la_solidarite_du_developpement_social_de_legalite_et_de_la_famille.pdf

- Moisseron, J. et al. (2019), Financements et activités des femmes en milieu rural au Maroc, <https://hal.ird.fr/ird-02465323/documentNAFAA> Rachida : FEMMES RURALES MAROCAINES ET DEVELOPPEMENT, 1998, <http://www.beep.ird.fr/>
- OCDE, Global Gender Gap Report, 2021. P.405, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf
- OCDE, Global Gender Gap Report, 2021. P.405, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf
- OCDE/OIT/CAWTAR (2020), Changer les lois et éliminer les obstacles à l'autonomisation économique des femmes : Égypte, Jordanie, Maroc et Tunisie, Compétitivité et développement du secteur privé, Éditions OCDE, Paris
- Palomba, CA & Banta, TW (1999). Éléments essentiels de l'évaluation : Planifier, mettre en œuvre et améliorer l'évaluation dans l'enseignement supérieur. San Francisco : Josey-Bass. Cité dans les méthodes quantitatives et qualitatives et d'évaluation <https://tomprof.stanford.edu/posting/1199>
- Porter, Michael E. (1979), "Comment les forces concurrentielles façonnent la stratégie" (PDF). *Revue de Harvard business*. Cité dans https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/7/70/Porter_Value_Chain.png/750px-Porter_Value_Chain.png
- Porter, Michael E. (1985). Avantage concurrentiel : créer et maintenir des performances supérieures. New York. : Simon et Schuster. ISBN9781416595847. Consulté le 9 septembre 2013.
- Rachid Jankari, Les technologies de l'information au Maroc, en Algérie et en Tunisie Vers une filière euromaghrébine des TIC ?. 2014. 74P. Institut de prospective économique du monde méditerranéen. <http://www.ipemed.coop/>
- Rajaa Mejjati Alami , « Femmes et marché du travail au Maroc », *L'Année du Maghreb* , I | 2006, 287-301.
- Royaume du Maroc, Code de la famille, Version consolidée en date du 4 février 2016. P.116. Ministère de la justice et des libertés. Direction de la législation. <https://adala.justice.gov.ma/production/legislation/fr/Nouveautes/Code%20de%20la%20Famille.pdf>
- Royaume du Maroc, Code du travail. Version consolidée en date du 26 octobre 2011 P.116. Ministère de la justice et des libertés. Direction de la législation. <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/447/Maroc%20-%20Code%20travail.pdf>
- Royaume du Maroc, Code Pénal, Version consolidée en date du 15 septembre 2015. P.237. Ministère de la justice et des libertés. Direction de la législation. <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/SERIAL/69975/69182/F1186528577/MAR-69975.pdf>
- Royaume du Maroc, La constitution, Edition 2011, P.65. Secrétariat Général du gouvernement. Direction de l'imprimerie officielle (Série documentation juridique Marocaine). http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/constitution/constitution_2011_Fr.pdf

- Saloua Karkri-Belkeziz, présidente de l’APEBI et de GFI-Informatique Maroc (interview) in FDM <https://femmesdumaroc.com/actualite/saloua-karkri-belkeziz-les-femmes-sont-au-coeur-du-secteur-numerique-au-maroc-35151>
- [sensibilité au genre | Institut européen pour l'égalité des genres \(europa.eu\)](#)
- [Sur les méthodes : quelle est la différence entre les approches qualitatives et quantitatives ?](#): Adar Ben-Eliyahu, <http://chronicle.umbmentoring.org>
- Une analyse plus fine du choix des filières et de la population active dans les TIC en Europe et d’autres pays de comparaison sont disponibles in Les femmes dans les métiers de l’informatique et du numérique : l’Inde fait mieux que l’Europe, par [Nicola Düll](#) | 12 mars 2021, <https://www.metiseurope.eu/2021/03/12/les-femmes-dans-les-metiers-de-linformatique-et-du-numerique-linde-fait-mieux-que-leurope/>
- unesco.org/sites/default/files/documents/science-technology-and-gender-an-international-report-executive-summary-fr.pdf
- Value Chain Selection <https://www.marketlinks.org/good-practice-center/value-chain-wiki/value-chain-selection> Marketlinks, USAID
- World bank, Trends and Determinants of Female Labor Force Participation in Morocco An Initial Exploratory Analysis, Policy Research Working Paper N°9591, March 2021. P.44. <https://openknowledge.worldbank.org>
- [World Economic Forum: Global Gender Gap Report, 2021](#)