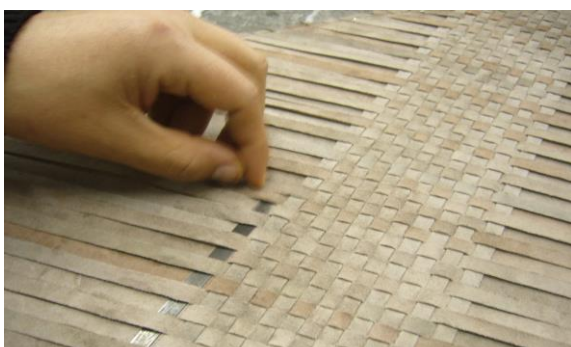


# SECTEUR DU CUIR

## EDEC MAROC

### FEUILLE DE ROUTE





Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre du commerce international aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Le présent rapport n'a fait l'objet d'aucune modification par le Centre du commerce international quant à sa rédaction.

Photos © shutterstock.com

## Table des matières

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1. RAPPORT DE L'ANALYSE DE LA CHAÎNE DE VALEUR</b> .....	<b>2</b>
1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	2
2. PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE.....	3
3. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE.....	4
4. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE.....	5
5. PRÉ-SÉLECTION DES SOUS-SECTEURS.....	6
6. RÉSULTATS DE L'ANALYSE: ESQUISSE GÉNÉRALE DU SECTEUR.....	10
6.1. <i>Un secteur a forte valeur ajoutée</i> .....	10
6.2. <i>Un secteur tourne vers l'export</i> .....	10
7. CHAÎNE DE VALEUR ET CARTOGRAPHIE DU SECTEUR.....	12
7.1. <i>Répartition géographique de la chaîne de valeur</i> .....	12
7.2. <i>La structure de l'emploi dans la chaîne de valeur du cuir</i> .....	14
7.3. <i>Chaîne de valeur du secteur du cuir au Maroc</i> .....	16
7.4. <i>Abattage au Maroc</i> .....	19
7.5. <i>Les inputs et outputs des sous-secteurs</i> .....	36
7.6. <i>Les contraintes, obstacles et opportunités du secteur</i> .....	37
7.7. <i>Influenceurs clés de la chaîne de valeur du cuir</i> .....	38
7.8. <i>Les intrants importés nécessaires à l'industrie du cuir</i> .....	40
7.9. <i>Identification des projets de développement en cours au sein des sous-secteurs</i> .....	44
8. CARACTERISTIQUES DU SECTEUR.....	45
8.1. <i>Description des canaux de distribution</i> .....	45
8.2. <i>Commercialisation: de l'élevage au consommateur final</i> .....	46
8.3. <i>Identification de points de différenciation des produits marocains sur les marchés à l'export par rapport aux produits concurrents</i> .....	48
8.4. <i>Les principaux coûts identifiés</i> .....	49
8.5. <i>Identification de la capacité de transformation du secteur</i> .....	50
8.6. <i>Liste des labels de qualité marocains existant dans le sous-secteur</i> .....	51
9. ENVIRONNEMENT NATIONAL DES AFFAIRES .....	56
9.1. <i>Identification des associations sectorielles et activités gouvernementales et non gouvernementales en cours qui soutiennent ce secteur</i> .....	56
10. ENVIRONNEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL .....	69
10.1. <i>Identifications des conditions d'accès au marché</i> .....	69
10.2. <i>Identification des facteurs facilitant l'accès au marché</i> .....	70
10.3. <i>Acheteurs &amp; marchés</i> .....	71
10.4. <i>Les critères d'achat les plus importants des consommateurs des marchés actuels</i> .....	82
10.5. <i>Identification des aspirations des acteurs du sous-secteur par rapport à leurs marchés existants et marchés cibles</i> .....	83
10.6. <i>Identification des exigences techniques &amp; qualitatives (certifications, sécurité alimentaire, logistiques, commerciales etc) demandées</i> .....	84
11. AUTRES INFORMATIONS.....	88
12. ANALYSE SWOT DE LA CHAÎNE DE VALEUR.....	89
13. CONCLUSION GÉNÉRALE ET RECOMMANDATIONS .....	90
13.1. <i>Recommandations</i> .....	91
14. FEUILLE DE ROUTE PRÉLIMINAIRE .....	93
<b>CHAPITRE 2. RAPPORT DES PROFILS D'ENTREPRISES</b> .....	<b>97</b>
15. INTRODUCTION.....	97
16. OBJECTIFS DES PROFILS DES ENTREPRISES .....	97
17. MÉTHODOLOGIE – COLLECTE DES DONNÉES.....	97
18. MÉTHODOLOGIE – ADMINISTRATION DES QUESTIONNAIRES .....	98
19. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS.....	98
20. ANALYSE ET COMMENTAIRE DES ÉVALUATIONS.....	98

21.	PRINCIPALES PROBLÉMATIQUES DÉBATTUES.....	100
21.1.	<i>Un manque de disponibilité des matières premières</i> .....	100
21.2.	<i>Une faible capacité à créer de la valeur</i> .....	100
21.3.	<i>Peu d'appui à l'industrie du cuir</i> .....	101
22.	RÉSUMÉ CONCLUSIF.....	101
<b>CHAPITRE 3. RAPPORT SUR LES ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX.....</b>		<b>103</b>
23.	PRÉAMBULE.....	103
24.	RAPPEL DES VOILETS DU PROGRAMME EDEC ET SON CADRE LOGIQUE.....	103
25.	PROPOSITION D'UN CONTENU DU PRÉSENT LIVRABLE.....	104
26.	CADRE INSTITUTIONNEL ET ASSOCIATIF RELATIFS À L'ENVIRONNEMENT.....	104
26.1.	<i>Législation nationale sur la protection de l'environnement</i> .....	104
26.2.	<i>Structures institutionnelles</i> .....	109
27.	PRÉSENTATION DES SECTEURS D'ACTIVITÉ.....	110
27.1.	<i>Cuir au Maroc</i> .....	110
28.	EVALUATION DES IMPACTS DES REJETS DU SECTEUR DU CUIR SUR L'ENVIRONNEMENT 120	
28.1.	<i>Introduction au secteur du cuir</i> .....	120
28.2.	<i>Pollution liquide globale</i> .....	120
28.3.	<i>Déchets solides et pollution atmosphérique</i> .....	120
29.	CONCLUSION ET ORIENTATIONS.....	121
30.	IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DES SECTEURS CIBLÉS PAR LE PROJET EDEC.....	122
30.1.	<i>Secteur du cuir, relevant du projet EDEC</i> .....	122
31.	STRATÉGIE DE MISE À NIVEAU DES SECTEURS ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE.....	124
31.1.	<i>Action 1: Formation et sensibilisation à la réglementation en vigueur et la police de l'environnement</i> .....	125
31.2.	<i>Action 2: Sensibilisation et information des acteurs sur prévention de la pollution et aux technologies de production propre</i> .....	125
31.3.	<i>Action 3: Audits industriels</i> .....	128
31.4.	<i>Action 4: Encouragement du tannage écologique</i> .....	128
<b>CHAPITRE 4. RAPPORT SUR L'ASPECT GENRE.....</b>		<b>130</b>
32.	RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	130
32.1.	<i>Contexte</i> .....	130
32.2.	<i>Analyse des données</i> .....	130
32.3.	<i>Stratégie genre et jeunes</i> .....	130
32.4.	<i>Indicateurs de performance</i> .....	131
33.	INTRODUCTION.....	132
34.	CONTEXTE.....	133
34.1.	<i>Contexte général genre</i> .....	133
34.2.	<i>Stratégie nationale intégrée de la jeunesse</i> .....	134
34.3.	<i>Contexte du projet EDEC</i> .....	135
35.	ANALYSE DES DONNÉES.....	135
35.1.	<i>Éducation et emploi des jeunes</i> .....	136
35.2.	<i>Emploi des femmes</i> .....	138
35.3.	<i>Entrepreneuriat des femmes et des jeunes</i> .....	139
35.4.	<i>Emploi des femmes et des jeunes dans les secteurs ciblés</i> .....	144
36.	STRATEGIE GENRE ET JEUNES.....	144
36.1.	<i>Éléments de stratégie</i> .....	144
36.2.	<i>Axe 1 : Intégration verticale des dimensions genre et jeunes</i> .....	145
36.3.	<i>Axe 2 : Intégration transversale des dimensions genre et jeunes</i> .....	148
36.4.	<i>Axe 3 : Suivi continu et évaluation</i> .....	152
36.5.	<i>Axe 4 : Communication interne et externe</i> .....	154
37.	INDICATEURS DE PERFORMANCE.....	155
37.1.	<i>Cadre logique et matrice de mesure des performances de l'axe vertical</i> .....	155
37.2.	<i>Matrice de mesure des performances de l'axe transversal</i> .....	162

<b>CHAPITRE 5. RAPPORT SUR LES MARCHÉS INTERNATIONAUX.....</b>	<b>167</b>
38. INTRODUCTION.....	167
38.1. Préambule.....	167
38.2. Périmètre de l'étude.....	168
39. CHAPITRE I : RESUME EXECUTIF.....	169
39.1. L'offre marocaine en cuir.....	169
39.2. Perspectives pour le secteur du cuir dans les marchés cibles.....	170
39.3. Vision stratégique et opportunité de développement pour l'offre marocaine.....	171
39.4. Accélérer le potentiel des exportations pour le Maroc : quelques recommandations.....	172
40. CHAPITRE II : LE MARCHÉ FRANÇAIS, LES OPPORTUNITÉS POUR L'INDUSTRIE DU CUIR MAROCAINE EN FRANCE.....	175
40.1. Caractéristiques des secteurs de la chaussure et de la maroquinerie.....	175
40.2. Analyse et perspectives du marché.....	177
40.3. Les différents circuits de distribution dans la maroquinerie : dynamique de croissance et potentiel 184	
40.4. Les différents circuits de distribution dans la chaussure : dynamique de croissance et potentiel 190	
40.5. Les opportunités pour l'industrie du cuir marocaine.....	196
40.6. Règles et procédures d'importation en France.....	202
40.7. Les opportunités pour le Maroc : recommandations.....	204
41. CHAPITRE III : LE MARCHÉ EUROPEEN.....	210
41.1. Caractéristiques et tendances de la demande du marché européen.....	210
41.2. L'accès au marché.....	224
41.3. Les opportunités pour l'industrie du cuir marocaine sur le marché européen.....	234
42. CHAPITRE IV : LE MARCHÉ AMERICAIN.....	238
42.1. Caractéristiques du marché américain.....	238
42.2. Analyse de l'offre américaine et des ses échanges commerciaux.....	241
42.3. L'accès au marché: dynamique de croissance et potentiel des circuits de distribution.....	246
42.4. Les opportunités pour l'industrie du cuir marocaine sur le marché américain.....	250
43. CHAPITRE V: LE MARCHÉ CANADIEN.....	256
43.1. Caractéristiques du marché de la chaussure au Canada.....	256
43.2. L'accès au marché: pratiques commerciales et réglementation au Canada.....	260
43.3. Les principaux acteurs du marché.....	261
43.4. Les opportunités pour l'industrie du cuir marocaine sur le marché canadien.....	263
<b>CHAPITRE 6. PLAN DE TRAVAIL SECTORIEL.....</b>	<b>267</b>
<b>CHAPITRE 7. PLAN DE TRAVAIL EDEC.....</b>	<b>275</b>
Tableau 1. Les entreprises sélectionnées	5
Tableau 2. Performances de l'industrie du cuir dans l'export	8
Tableau 3. Répartition des exportations du secteur du cuir par branche en 2013	10
Tableau 4. Répartition des produits exportés de la chaussure 2013	11
Tableau 5. Répartition des exportations maroquinerie et habillement en cuir	11
Tableau 6. Elevage des bovins	12
Tableau 7. Elevage des ovins	12
Tableau 8. Elevage des caprins	12
Tableau 9. Abattage	13
Tableau 10. Localisation des acteurs industriels	13
Tableau 11. L'emploi dans la chaîne de valeur	14
Tableau 12. Structure de l'Emploi dans la Chaîne de Valeur	15
Tableau 13. Effectif du cheptel en millions de têtes	17
Tableau 14. Production de la viande dans les abattoirs contrôlés	21
Tableau 15. Poids total des abattages contrôlés	22
Tableau 16. Nombre de peaux	23
Tableau 17. Pieds carrés disponibles	23
Tableau 18. Mode de fonctionnement des entreprises de la chaussure	30

Tableau 19. Mode de fonctionnement des entreprises de la maroquinerie	32
Tableau 20. Mode de fonctionnement des entreprises de l'habillement en cuir	34
Tableau 21. Les inputs et outputs des sous-secteurs	36
Tableau 22. Les contraintes, obstacles et opportunités du secteur	37
Tableau 23. Influenceurs clés de la chaîne de valeur du cuir	38
Tableau 24. Identification des projets de développement en cours au sein des sous-secteurs	44
Tableau 25. Identification de points de différenciation des produits marocains sur les marchés à l'export par rapport aux produits concurrents	48
Tableau 26. Identification de la capacité de transformation du secteur	50
Tableau 27. Identification de sources et obstacles pour l'accès au financement et activités d'investissement déjà présentes dans le secteur	63
Tableau 28. Identification des services de formation et de conseil	67
Tableau 29. Identification des services auxiliaires et d'infrastructures	68
Tableau 30. Identifications des conditions d'accès au marché	69
Tableau 31. Identification des facteurs facilitant l'accès au marché	70
Tableau 32. Les critères d'achat les plus importants des consommateurs des marchés actuels	82
Tableau 33. Identification des aspirations des acteurs du sous-secteur par rapport à leurs marchés existants et marchés cibles	83
Tableau 34. Liste des normes européennes "chaussure" publiées (CEN TC 309)	84
Tableau 35. Liste des normes européennes "cuir" publiées (CEN TC 289)	86
Tableau 36. Liste des normes européennes "colles" publiées (CEN TC 193)	87
Tableau 37. Liste des normes européennes "Chaussures de sécurité" publiées (CEN TC 161)	88
Tableau 38. Liste des normes européennes "gant" publiées (CEN TC 162)	88
Tableau 39. Calendrier des dates et événements clés	88
Tableau 40. Périodes de vacances	89
Tableau 41. Analyse SWOT de la chaîne de valeur	89
Tableau 42. Feuille de route préliminaire	93
Tableau 43. Principales recommandations pour le secteur	102
Tableau 44. Activités du secteur cuir	112
Tableau 45. Pollution liquide générée par la tannerie	120
Tableau 46. Fiche 1 : Présentation du projet 1	146
Tableau 47. Fiche 2 : Présentation du projet 2	147
Tableau 48. Fiche 3 : Présentation du projet 3	147
Tableau 49. Activités relatives au résultat intermédiaire n° 1	148
Tableau 50. Activités relatives au résultat intermédiaire n° 2	150
Tableau 51. Activités transversales	152
Tableau 52. Cadre d'analyse logique de l'axe vertical	156
Tableau 53. Matrice de mesure des performances de l'axe vertical	159
Tableau 54. Matrice de mesure des performances de l'axe transversal	163
Tableau 55. Les pays cibles : pertinence des pays par sous-secteurs	173
Tableau 56. Les circuits de distribution les plus adéquats en fonction du positionnement et de l'offre des fabricants	174
Tableau 57. Circuit de distribution	176
Tableau 58. La consommation en équipement de la personne	179
Tableau 59. Typologie des arbitrages possibles par poste de consommation	179
Tableau 60. Consommation des ménages des articles de maroquinerie	180
Tableau 61. Consommation des ménages des articles de chaussures	180
Tableau 62. Evolution du budget moyen consacré à l'équipement de la personne	180
Tableau 63. Indicateurs de la demande de chaussures	181
Tableau 64. Croissance par année du marché mondial de luxe	182
Tableau 65. Part de marché par circuit de distribution	185
Tableau 66. Forces et faiblesses des différents circuits de distribution	185
Tableau 67. Les principales marques-enseignes de maroquinerie	187
Tableau 68. Les principaux détaillants multimarques en maroquinerie	187
Tableau 69. Moyen de gamme	189
Tableau 70. Haut de gamme	189
Tableau 71. Les grands magasins	189

Tableau 72. Les <i>pure players</i> proposant des articles de maroquinerie	190
Tableau 73. Les <i>pure players</i> spécialisés dans les articles de maroquinerie	190
Tableau 74. Forces et faiblesses des différents circuits de distribution	191
Tableau 75. Les principales marques-enseignes dans la Chaussure	192
Tableau 76. Les principales enseignes spécialisées dans le prêt-à-porter	194
Tableau 77. Enseignes haut de gamme	194
Tableau 78. Les grands magasins	195
Tableau 79. Les <i>pure players</i> proposant des articles de chaussures	196
Tableau 80. Les principaux pays européens producteurs d'articles de maroquinerie	197
Tableau 81. Répartition des importations par pays et par zone géographique	197
Tableau 82. Importations par grandes catégories d'articles	202
Tableau 83. Nomenclatures et taxes de droit de douane	203
Tableau 84. Forces et faiblesses des fabricants marocains	204
Tableau 85. Principaux salons	206
Tableau 86. Marques spécialisées dans la maroquinerie	207
Tableau 87. Les marques spécialisées dans la chaussure	207
Tableau 88. Moyen de gamme	208
Tableau 89. Haut de gamme	209
Tableau 90. Les grands magasins	209
Tableau 91. Taxe de droit de douanes	225
Tableau 92. Moyen de gamme	227
Tableau 93. Haut de gamme	227
Tableau 94. Les principales marques-enseignes dans la Chaussure	228
Tableau 95. Les principales marques-enseignes de maroquinerie	229
Tableau 96. Chaussure Femme	229
Tableau 97. Chaussure Homme	230
Tableau 98. Marques de PAP Homme et Femme ayant une offre en maroquinerie et chaussures	230
Tableau 99. Chaussure Homme	230
Tableau 100. Chaussure Femme	231
Tableau 101. PAP Homme et Femme ayant une offre en maroquinerie, chaussure et habillement cuir	231
Tableau 102. Forces et faiblesses des fabricants marocains	234
Tableau 103. Forces et faiblesses des circuits de distribution	235
Tableau 104. Les principaux salons	237
Tableau 105. Taxe de droit de douane et préférences tarifaires pour le Maroc	246
Tableau 106. Les principaux groupes et marques américains	249
Tableau 107. Quelques enseignes spécialisées dans la chaussure pour Homme	249
Tableau 108. Quelques enseignes spécialisées dans les sous-secteurs PAP / Chaussures / Maroquinerie pour Femme et Homme	250
Tableau 109. Analyse SWOT	250
Tableau 110. Forces et faiblesses des circuits de distribution	253
Tableau 111. Principaux salons dans le marché américain	254
Tableau 112. Quelques enseignes spécialisées dans le PAP, la maroquinerie et la chaussure – Homme et Femme	255
Tableau 113. Quelques enseignes spécialisées dans la chaussure pour Homme	255
Tableau 114. Les principaux grands magasins	259
Tableau 115. Caractéristiques des grands magasins	262
Tableau 116. Analyse SWOT	263
Tableau 117. Forces et faiblesses des circuits de distribution	265
Tableau 118. Recommandations pour le secteur du cuir	267
Tableau 119. Intégration verticale des dimensions genre et jeunes	273
Tableau 120. Intégration transversale des dimensions genre et jeunes	274
Tableau 121. Plan de travail EDEC pour le secteur du cuir (résultat 1)	275
Tableau 122. Plan de travail EDEC pour la filière du cuir (résultat principal 2, Programme de renforcement institutionnel)	283



Figure 1.	Répartition géographique de la production .....	14
Figure 2.	Chaîne de valeur du secteur du cuir au Maroc.....	16
Figure 3.	Effectif du cheptier en missions de têtes .....	17
Figure 4.	Importations cumulées de vaches de race pure .....	18
Figure 5.	Processus type pour l'abattage.....	19
Figure 6.	Priorité d'investissement.....	21
Figure 7.	Poids de la viande des abattages contrôlés (En milliers de Tonnes).....	22
Figure 8.	Processus type pour le tannage .....	24
Figure 9.	Repartition regionale des tanneries.....	25
Figure 10.	Répartition de la matière première.....	25
Figure 11.	Destination des peaux traitées .....	26
Figure 12.	Répartition selon les effectifs .....	26
Figure 13.	Répartition des entreprises de fabrication de cuir.....	27
Figure 14.	Processus type de fabrication de la chaussure.....	28
Figure 15.	Repartition des entreprises de chaussures selon les villes .....	29
Figure 16.	Répartition des entreprises de chaussures selon l'effectif .....	29
Figure 17.	Processus type sac en cuir.....	31
Figure 18.	Répartition des entreprises de la maroquinerie.....	32
Figure 19.	Effectifs dans les entreprises de maroquinerie.....	32
Figure 20.	Répartition des entreprises de l'habillement en cuir .....	33
Figure 21.	Répartition des effectifs dans la filière habillement en cuir.....	33
Figure 22.	Evolution des exoprations en volumes 2003-2013.....	34
Figure 23.	Evolution des exportations en valeur 2003-2013 .....	35
Figure 24.	Répartition des exportations en 2013.....	35
Figure 25.	Importation des animaux vivants.....	40
Figure 26.	Importation des produits chimiques pour le tannage.....	40
Figure 27.	Evolution des importations des accessoires pour cuir.....	41
Figure 28.	Evolution des importations des colorants .....	41
Figure 29.	Origines des importations des colorants de 2003-2013 .....	42
Figure 30.	Evolution des importations de la colle .....	42
Figure 31.	Origines des importations de la colle 2003-2013 .....	43
Figure 32.	Description des canaux de distribution (nationaux, regionaux et internationaux).....	45
Figure 33.	Les principaux coûts identifiés.....	49
Figure 34.	Perspectives pour un élargissement du marché pour « ouvrages en cuir » exporté par le Maroc en 2013.....	71
Figure 35.	Perspectives pour un élargissement du marché pour « peaux » exporté par le Maroc en 2013 .....	72
Figure 36.	Perspectives pour un élargissement du marché pour « chaussures » exporté par le Maroc en 2013 .....	73
Figure 37.	Croissances de l'offre nationale et de la demande international pour les produits exportés par le Maroc 2013.....	74
Figure 38.	L'évolution des produits exportés vers la France .....	75
Figure 39.	La repartition des produits exportés vers la France.....	75
Figure 40.	Le positionnement du Maroc sur le marché français (Source: Trademap).....	76
Figure 41.	L'évolution des produits exportés vers l'Espagne .....	76
Figure 42.	Repartition des produits exportés vers l'Espagne.....	77
Figure 43.	Le positionnement du Maroc sur le marché espagnol (Source : Trademap) .....	77
Figure 44.	L'évolution des produits exportés vers l'Italie .....	78
Figure 45.	La repartition des produits exportés vers l'Italie.....	78
Figure 46.	Le positionnement du Maroc sur le marché italien (Source Trademap) .....	78
Figure 47.	L'évolution des produits exportés vers l'Allemagne .....	79
Figure 48.	La repartition des produits exportés vers l'Allemagne .....	79
Figure 49.	Le positionnement du Maroc sur le marché allemand (Source Trademap) .....	80
Figure 50.	Evolution des produits exportés vers la Chine.....	80
Figure 51.	Repartition des produits exportés vers la Chine .....	81

Figure 52.	Le positionnement du Maroc sur le marché chinois (Source Trademap).....	81
Figure 53.	Synthèse des résultats.....	98
Figure 54.	Volet entreprises et institutions.....	103
Figure 55.	Evolution des exportations de la filière cuir.....	111
Figure 56.	Répartition géographique des principales unités actives dans le cuir.....	112
Figure 57.	Peaux empilées avant reverdissage.....	114
Figure 58.	Application de la chaux sur le coté chair de la peau.....	114
Figure 59.	Epilage –pelanage et délainage.....	115
Figure 60.	Dérayage artisanal.....	116
Figure 61.	Cylindre utilisé pour les cuirs de bovins.....	117
Figure 62.	Aperçu sur quelques opérations mécanisées dans le processus de tannage.....	118
Figure 63.	Types de modèles produits.....	119
Figure 64.	Coupeuse.....	119
Figure 65.	Exemple de variation des teneurs moyennes en Cr chez le moule du littoral Casablanca- Mohammedia.....	121
Figure 66.	Etat actuel de l'aspect environnemental dans la production marocaine.....	122
Figure 67.	Matrice d'impacts: Cuir.....	123
Figure 68.	Présentation des interfaces où le forum pourrait être inséré (1).....	126
Figure 69.	Présentation des interfaces où le forum pourrait être inséré (2).....	127
Figure 70.	Les facteurs impactant le secteur de la maroquinerie.....	177
Figure 71.	Les facteurs impactant le secteur de la chaussure.....	178
Figure 72.	Circuits de distribution.....	184
Figure 73.	Circuits de distribution.....	191
Figure 74.	Marchés attractifs pour le Maroc.....	198
Figure 75.	Les échanges commerciaux de la France.....	199
Figure 76.	Les échanges commerciaux du Maroc.....	200
Figure 77.	Les importations de la France en maroquinerie.....	201
Figure 78.	La chaussure constitue également un segment à fort potentiel, en particulier, le sous- segment chaussures en cuir pour femmes.....	202
Figure 79.	Part du secteur de l'habillement dans les principaux pays européens, et son évolution entre 2007 et 2012.....	211
Figure 80.	Part du secteur de la chaussure dans les principaux pays européens, et son évolution entre 2007 et 2012.....	212
Figure 81.	Evolution des dépenses de consommation des ménages en habillement et chaussures à l'horizon 2020.....	215
Figure 82.	L'attractivité du marché européen.....	217
Figure 83.	L'attractivité du marché européen pour la chaussure.....	218
Figure 84.	Echanges commerciaux avec l'Allemagne.....	220
Figure 85.	Echanges commerciaux avec la France.....	221
Figure 86.	Echange commerciaux avec l'Espagne.....	221
Figure 87.	Echanges commerciaux avec l'Italie.....	222
Figure 88.	Echanges commerciaux avec le Portugal et le Royaume-Uni.....	222
Figure 89.	Constat sur la balance commerciale sectorielle marocaine.....	223
Figure 90.	Répartition des ventes dans le secteur de la mode et des accessoires aux Etats-Unis par catégorie.....	239
Figure 91.	Indices de production industrielle.....	241
Figure 92.	Les principaux fournisseurs de prêt-à-porter aux Etats-Unis.....	242
Figure 93.	Les importations de chaussures.....	243
Figure 94.	Les importations en maroquinerie.....	244
Figure 95.	Echanges commerciaux aux Etats-Unis.....	245
Figure 96.	L'attractivité du marché américain.....	251
Figure 97.	L'attractivité du marché américain par catégorie: la chaussure.....	252
Figure 98.	Répartition des ventes en fonction des circuits de distribution.....	257
Figure 99.	Répartition des ventes.....	258
Figure 100.	Marchés attractifs.....	264

## Note

Sauf indication contraire, le terme dollars (\$) ou \$E.-U.) s'entend dans tous les cas de dollars des États-Unis, et le terme tonnes de tonnes métriques.

Les abréviations suivantes ont été utilisées :

ACDI	Agence canadienne de développement international
ADERE	Agence de développement des énergies renouvelables
ADII	Administration des Douanes et des Impôts Indirects.
AFEM	Association de femmes cheffes d'entreprises au Maroc
ALE	Accord de libre échange
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
ANPME	Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise
ANEB	Association Nationale des Eleveurs de Bovins
ANOC	Association Nationale des Eleveurs Ovins et Caprins
ASMEX	Association Marocaine des Exportateurs
BSG	Budgétisation sensible au genre
CA	Chiffre d'Affaires
CCI	Chambres de Commerce et d'Industrie
CEDAW	Convention pour l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes
CESE	Conseil économique, social et environnemental
CGEM	Confédération Générale des Entreprises au Maroc
CMPE	Centre Marocain pour la Promotion des Exportations
CMPP	Centre Marocain de Production Propre
DBO5	Demande chimique en oxygène pendant cinq jours d'incubation
DCE	Département du Commerce Extérieur
DCO	Demande chimique en oxygène
DE	Département de l'environnement
DH ou MAD	Dirham Marocain
DPA	Direction de la Production Agricole
DPCC	Direction du partenariat, de la coopération et de la communication
DPI	Département de la production Industrielle
DRH	Direction des ressources humaines
DSPR	Direction de la Surveillance et de la Prévention des risques
EDEC	Export Development for Employment Creation
EnACT	Renforcement des capacités commerciales des pays arabes
ESPOD	Espace point de départ
FEDIC	Fédération des Industries du Cuir
FENAGRI	Fédération nationale de l'agroalimentaire
FENIP	Fédération nationale des industries de transformation et de valorisation des produits de la pêche
FICOPAM	Fédérations des industries de conserve des produits agricoles du Maroc
FIVIAR	Fédération Interprofessionnelle des viandes rouges
FNE	Fond National de l'environnement
GAR	Gestion axée sur les résultats
GRH	Gestion des ressources humaines

## FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

HCP	Haut Commissariat au Plan
HG	Huiles et graisses
IAA	Industries agro-alimentaires
IAC	Institutions d'appui au commerce
ICRAM	Initiative concertée pour le renforcement des acquis des marocaines
IES	Institutionnalisation de l'égalité entre les sexes
IMANOR	Institut Marocain de Normalisation
ITC ou CCI	International Trade Centre
MAECD	Ministère des affaires étrangères, commerce et développement Canada
MAPM	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime
MCINET	Ministère Du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies
MEF	Ministère de l'économie et des finances
MES	Matières en suspension
OC	Office des Changes
OFPPT	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
OMPIC	Office marocain de la propriété industrielle et commerciale
ONG	Organisation non gouvernementale
ONSSA	Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires
ORMVA	Office Régional de la Mise en Valeur Agricole
PIB	Produit Intérieur Brut
PME/PMI	Petite et moyenne entreprise/industrie
PMO	Plan de mise en œuvre
PMT	Programme à moyen terme
PMV	Plan Maroc Vert
PNPPI	Programme National de prévention de la pollution industrielle
PTF	Partenaire technique et financier
RAS	Rien à Signaler
SI	Système d'information
SIBE	Site d'intérêt biologique et écologique
SMAEX	Société Marocaine d'assurance à l'exportation
SNIJ	Stratégie nationale intégrée de la jeunesse
STEP	Station d'épuration des eaux usées
STIM	Sciences-Technologie-Ingénierie et Mathématiques
SWOT	Strengths, Weaknesses, Oportunities and Threats
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TPE	Toute petite entreprise
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UE	Union Européenne
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
VA	Valeur Ajoutée
VLR	Valeur limite de rejet

## Introduction

Le Projet de développement des exportations pour la création de l'emploi (EDEC) au Maroc est le résultat d'un partenariat réussi entre : i) le Ministère chargé du commerce extérieur, en tant que point focal du projet et représentant les parties prenantes au Maroc ; ii) le Gouvernement du Canada en tant que bailleur de fonds qui a mis à la disposition du projet les fonds nécessaires à sa mise en œuvre ; et iii) le Centre du commerce international (ITC), organe des Nations Unies (ONU) et de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), en tant qu'agence chargée d'exécution du projet.

Cette initiative a comme objectif final de contribuer aux efforts du gouvernement marocain à créer des emplois durables et de qualité, notamment au profit des femmes et des jeunes, par la promotion et le développement des exportations dans 3 secteurs identifiés par les autorités marocaines comme porteurs. Il s'agit des secteurs des produits agroalimentaires, des produits de la mer et du cuir.

Le Projet EDEC est conçu en concordance avec les des différentes stratégies sectorielles et autres telle que « Maroc Export Plus » développées par les autorités marocaines. Il vient en complément et en synergies avec les différentes initiatives et programmes déjà en route dans le pays.

Le Centre du commerce international (ITC), agence d'exécution du projet, visera principalement à atteindre les deux résultats suivants :

- Accès aux marchés d'exportation amélioré pour les Petites et moyennes entreprises (PME), les Très petites entreprises (TPE) et les coopératives, notamment celles gérées par ou employant des femmes et des jeunes.
- Prestations des institutions d'appui au commerce (IAC) et des conseillers à l'exportation améliorées dans les secteurs ciblés par le projet en soutien aux PME, particulièrement celles opérées par ou employant des femmes et des jeunes.

La durée de mise en œuvre est de quatre ans et trois mois y compris une période de six mois nécessaires à la phase préparatoire. Le projet sera clôturé le 30 juin 2017.

Le Ministère chargé du commerce extérieur et point focal de l'ITC pour ce projet, lui fournira toutes les facilités nécessaires à l'exercice de sa mission.

Dans le cadre de l'amélioration de l'accès au marché d'exportation pour les PME, TPE et les coopératives (le premier résultat visé), une analyse sectorielle pour chaque secteur est effectuée. Celle-ci inclue des études de la chaîne de valeur, de marché, de l'aspect genre et jeunes et environnement. La feuille de route de chaque secteur constitue en un rapport unique incluant les études précédemment mentionnées, le plan de travail sectoriel, et le plan de travail EDEC.

## Chapitre 1. Rapport de l'analyse de la chaîne de valeur

### 1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF

L'industrie marocaine du cuir est une composante importante du secteur des biens de consommation au Maroc, elle joue un rôle assez important dans l'économie nationale par sa participation dans la création des emplois et l'amélioration de la balance commerciale. La filière Cuir est considérée de ce fait, dans le cadre du Programme Emergence, comme l'un des sept métiers mondiaux du Maroc. L'industrie du cuir au Maroc possède une longue tradition de savoir-faire artisanal qui fait sa renommée internationale. Ce secteur a généré, en 2012, une valeur ajoutée d'environ 1,1 Milliards de DHS, soit 4,6 % du PIB industriel.

Le secteur regroupe 340 entreprises, soit 4 % de l'ensemble des unités industrielles de transformation et emploie 20530 personnes déclarées officiellement, soit près de 4 % de l'effectif industriel global de transformation ; à cet effectif officiel on doit ajouter l'ensemble des personnes qui travaillent en informel et dont le nombre doit être situé entre 5.000 et 10.000 personnes d'après les professionnels. La valeur de la production de ces industries s'est située à près de 3,3 Milliards de DHS en 2012 ce qui représente environ 1 % de la production industrielle. Les investissements réalisés dans le secteur se sont situés à 159 Millions de DHS en 2012, soit 0,6 % des investissements industriels de transformation. Par ailleurs, les exportations réalisées par le secteur du cuir ont atteint en 2013 la valeur de 3,9 Milliards de DHS. Ces exportations représentent 3,5 % des exportations industrielles et 2,8 % de l'ensemble des exportations du Maroc.

En outre, le secteur a connu des mutations structurelles au niveau international qui ont été accélérées par:

- l'intégration de la Chine à l'OMC
- La libéralisation des échanges
- La recrudescence de la concurrence des pays de l'Asie, notamment l'Inde, la Chine et le Vietnam
- Dépréciation du Dollar par rapport à l'Euro

Malgré la présence de ces facteurs, le secteur a continué à connaître, depuis 2005, un taux moyen de progression de ses exportations d'environ 7%. La sous-filière de la chaussure demeure la principale activité du secteur et se taille la part du lion avec plus de 75% de la production et environ 80% des exportations. Elle se caractérise par la diversité des articles fabriqués.

Le secteur du cuir fait partie des trois secteurs porteurs retenus par le programme EDEC, il comporte les sous-filières suivantes:

- La Tannerie
- La Chaussure
- La Maroquinerie
- L'Habillement en Cuir

La maroquinerie et l'Habillement en cuir sont souvent rassemblés dans le même sous-secteur.

Les attentes du secteur cuir par rapport au programme EDEC sont nombreuses:

- Accès aux marchés: Africain, Arabe, Européen ...
- Développement et consolidation du secteur industriel cuir au Maroc
- Amélioration des prestations des institutions d'appui au commerce du secteur du cuir (IAC) : FEDIC ...

- Appuis aux programmes d'amélioration continue des secteurs
- Appuis aux programmes du gouvernement marocain pour l'amélioration de la balance commerciale ...

En conclusion la stratégie future sur laquelle devra reposer le secteur du cuir pour connaître une croissance durablement soutenue doit s'articuler sur plusieurs volets:

- L'innovation et la créativité
- La différenciation
- La réorganisation et la restructuration des unités de production
- L'élargissement et la diversification de la gamme
- La diversification des marchés
- La réactivité et l'adaptation rapide aux marchés étrangers
- La politique du produit fini et de la co-traitance, ...

## 2. PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE

Dans le secteur de l'emploi au Maroc, la proportion des femmes et des jeunes qualifiés n'est pas très importante. La promotion des exportations en général et celle du secteur du cuir en particulier est l'un des principaux facteurs qui peut contribuer au développement de ce type d'emploi. Les exportations réalisées par le secteur du cuir toutes filières confondues ont atteint en 2013 la valeur de 3,9 Milliards de DHS. Malgré son importance, cette valeur reste très limitée tenant compte des potentialités de ce secteur et des opportunités et de la demande des marchés étrangers. En effet ces exportations ne représentent que 3,5 % des exportations industrielles et 2,8 % de l'ensemble des exportations du Maroc. Cette situation est due essentiellement à des déficiences sur plusieurs plans :

- Commercial
- Technique
- Structurel
- Organisationnel,...

Les apports du programme EDEC doivent permettre de parer à ces difficultés en apportant des solutions à des problématiques qui nuisent fortement le secteur.

Ainsi, les contributions dudit programme favoriseront la promotion et le développement des exportations du secteur et contribueront par conséquent, aux efforts du gouvernement marocain pour la création d'emplois durables et de qualité, notamment au profit des femmes et des jeunes.

### 3. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Les objectifs de l'Étude ont été clarifiés dans les Extraits du Contexte de la note de présentation du Projet de Développement des Exportations pour la Création de l'Emploi (EDEC) suivants :

*« Le Projet de développement des exportations pour la création de l'emploi (EDEC) au Maroc est le résultat d'un partenariat réussi entre : i) le Ministère chargé du commerce extérieur, en tant que point focal du projet et représentant les parties prenantes au Maroc ; ii) le Gouvernement du Canada en tant que bailleur de fonds qui a mis à la disposition du projet les fonds nécessaires à sa mise en œuvre ; et iii) le Centre du Commerce International (ITC), Organe des Nations Unies (ONU) et de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), en tant qu'agence chargée d'exécution du projet.*

*Cette initiative a comme objectif final de contribuer aux efforts du gouvernement marocain à créer des emplois durables et de qualité, notamment au profit des femmes et des jeunes, par la promotion et le développement des exportations dans trois secteurs identifiés par les autorités marocaines comme porteurs.*

*Le Centre du Commerce International (ITC), agence d'exécution du projet, visera principalement à atteindre les deux résultats suivants:*

- Accès aux marchés d'exportation amélioré pour les petites et moyennes entreprises (TPE) et les coopératives, notamment celles gérées par ou employant des femmes et des jeunes.*
- Amélioration des Prestations des institutions d'appui au commerce (IAC) et des conseillers à l'exportation améliorées dans les secteurs ciblés par le projet en soutien aux PME, particulièrement celles opérées par ou employant des femmes et des jeunes. »*

La présente étude, traitant du secteur du Cuir, se concrétise par la construction d'un projet de développement. Ce projet s'articule autour des axes suivants :

- Dresser une image globale du secteur du cuir au Maroc en faisant ressortir les caractéristiques principales et les enjeux majeurs.
- Etudier en détail les sous-secteurs retenus suivant la méthodologie préconisée par l'ITC.
- Evaluer d'une manière détaillée les secteurs retenus suivant la méthodologie de l'ITC afin d'identifier les forces et faiblesses du secteur et en faisant ressortir les problématiques rencontrés.
- Proposer des recommandations qui vont permettre l'atteinte des objectifs précités.
- Préparer un ensemble de données qui vont faciliter le travail des différents intervenants de l'ITC et de l'expert international.



## 4. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

La présente étude a été effectuée:

- dans le respect de l'approche méthodologique adoptée par l'ITC
- en prenant en compte les attentes des professionnels du secteur du cuir au Maroc

La mission s'est déroulée en 3 grandes phases:

### Phase 1: Description des sous-secteurs pressentis

Prenant en considération l'objet ultime du programme EDEC, un ensemble d'acteurs et de professionnels du secteur du Cuir ont prêté leur concours à la réalisation de cette étude.

### Phase 2: Collecte d'informations

Dans le souci d'une collecte judicieuse d'informations pertinentes, nous avons eu recours à l'ensemble des « Best Practices » dans le secteur, qui sont:

- Les différentes études documentaires ayant une relation avec l'un des maillons de la chaîne de valeur
- Les réunions avec les personnalités clés du secteur notamment celles actives dans la partie transformation et commercialisation
- Les entretiens semi-directifs sur le terrain avec un ensemble de professionnels au niveau de la FEDIC et directement auprès d'un échantillon d'entreprises du secteur.

**Tableau 1. Les entreprises sélectionnées**

Entreprises	Activités	Localisation
AL FATH SHOES	Chaussures	Fès
MOROSCO	Chaussures	Casablanca
BELLE MAROQUINERIE	Maroquinerie	Fès
NOUHAILA CUIR	Habillement	Casablanca
KHIAM CUIR	Habillement	Marrakech
MACHA	Chaussures	Casablanca
NORD SUD MAROQUINERIE	Maroquinerie	Tanger
BENSON SHOES	Chaussures	Casablanca
RBC MOHAMMEDIA	Chaussures	Mohammedia
ROSAJ	Tannage	Fès
TANNERIE SIDI HARAZEM	Tannage	Fès
SONIC	Chaussures	Casablanca
TANGER SHOES	Chaussures	Tanger
TANNERIE MOHAMMEDIA	Tannage	Mohammedia
TAINÉ SHOES	Chaussures	Casablanca
COROC	Maroquinerie	Casablanca

Entreprises	Activités	Localisation
RONY'S	Chaussures	Casablanca
NACER SHOES	Chaussures	El Jadida
FAVEC	Habillement	Casablanca
SONAZI SHOES	Chaussures	Casablanca
SALMA CUIR	Maroquinerie	Fès

### Phase 3: Traitement et analyse des données

Le traitement et l'analyse des données ont été menés selon les guides et schémas fournis par l'ITC, notamment:

- Évaluation complète des secteurs
- Application de la cartographie de la chaîne de valeur de la production au consommateur
- Identification des principales contraintes à chaque stade de la chaîne de valeur
- Evaluation des opportunités de développement par rapport aux objectifs du programme
- Précision des attentes et des besoins des clients et acteurs (mieux connaître le marché et la demande)
- Revue des services d'appui au développement des secteurs : Plans nationaux, Associations professionnelles, services de formation et de conseil
- Evaluation des accès aux marchés (nationaux, régionaux et internationaux)
- Évaluation des ressources disponibles
- Analyse des Forces, Faiblesses, Menaces et Opportunités (SWOT)
- Identification des principaux enjeux des secteurs
- Recommandations pour l'amélioration du secteur et la mise en œuvre du projet

## 5. PRÉ-SÉLECTION DES SOUS-SECTEURS

La sélection des sous-secteurs a été menée en tenant compte des critères suivants:

- Le poids de chaque sous-secteur dans la valeur des exportations globale du secteur du cuir
- Le potentiel de croissance du sous-secteur
- Le rôle du sous-secteur dans la chaîne de valeur du Cuir

La combinaison des critères cités ci-dessus et la prise en considération des valeurs des sous-secteurs (cf. Tableaux ci-dessous) nous ont permis de présélectionner les sous-secteurs suivants:

- Le Tannage
- La Chaussure
- La Maroquinerie
- L'Habillement en Cuir

Aussi, nous nous sommes tout particulièrement intéressés aux deux autres principales activités situées en amont de la chaîne: Elevage et Abattage, dès lors qu'elles dynamisent considérablement la compétitivité du secteur dans son ensemble.

**Tableau 2. Performances de l'industrie du cuir dans l'export**

	2009		2010		2011		2012		2013	
	Poids en MT	Valeur M MAD	Poids en MT	Valeur M MAD	Poids en MT	Valeur M MAD	Poids en MT	Valeur M MAD	Poids en MT	Valeur M MAD
<b>Cuirs et peaux ayant subi une opération de tannage</b>										
Importations	4,7	756	5,2	934	5,3	914	4,4	801	4,7	900
Exportations	0,9	186	1,4	273	2,2	519	2,1	473	2,9	513
Taux de couverture	19,1%	24,6%	26,9%	29,2%	41,5%	56,8%	47,7%	59,1%	61,7%	57,0%
<b>Chaussures</b>										
Importations	14,4	476,00	17,8	575	17,5	770	14,6	984	13,4	979
Exportations	11,4	2 322,00	13,0	2 385	12,6	2 392	11,2	2051	11,6	2154
Taux de couverture	79,2%	487,8%	73,0%	414,8%	72,0%	310,6%	76,9%	208,6%	86,7%	219,9%
<b>Parties de chaussures (Export)</b>										
Importations			3,0	358	3,3	391	2,6	358		
Exportations	1,9	547	2,3	578	2,6	701	2,4	608	2,9	664
Taux de couverture			76,7%	161,5%	78,8%	179,3%	92,7%	169,8%		
<b>Sacs, malles et ouvrages divers en cuir (consommation)</b>										
Importations			6,9	322	8,1	513	7,8	646	7,2	632
Exportations	1,3	452,00	1,3	504	1,3	461	1,3	526	1,3	495
Taux de couverture			19,3%	156,5%	16,0%	89,9%	17,1%	81,4%	18,3%	78,4%
<b>Secteur Cuir en Général</b>										
Total des importations du Secteur	19,10	1 232,00	32,90	2 189,00	34,20	2 588,00	29,40	2 788,79	25,30	2 511,53
Total des Exportations du Secteur	15,50	3 507,00	18,03	3 740,00	18,70	4 073,00	17,04	3 658,20	18,72	3 826,66
Taux de couverture	81,2%	284,7%	54,8%	170,9%	54,7%	157,4%	58,0%	131,2%	74,0%	152,4%
Total des importations du Maroc	37 548	263 982	40 850	297 963	43 121	357 769	45 622	386 949	42 983	379 920
Total des exportations du Maroc	15 898	113 020	22 783	149 583	22 549	174 994	23 280	184 885	24 530	184 685

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Taux de couverture	42,3%	42,8%	55,8%	50,2%	52,3%	48,9%	51,0%	47,8%	57,1%	48,6%
Part du secteur dans les importations	0,05%	0,47%	0,08%	0,73%	0,08%	0,72%	0,06%	0,72%	0,06%	0,66%
Part du secteur dans les exportations	0,10%	3,10%	0,08%	2,50%	0,08%	2,33%	0,07%	1,98%	0,08%	2,07%

## 6. RÉSULTATS DE L'ANALYSE: Esquisse générale du secteur

### 6.1. Un secteur a forte valeur ajoutée

L'industrie marocaine du cuir est une composante importante du secteur des biens de consommation au Maroc, elle joue un rôle relativement important dans l'économie nationale. La filière a été considérée de ce fait, dans le cadre du Pacte National pour l'Emergence industrielle, comme l'un des sept métiers mondiaux du Maroc. Cette situation met le secteur au cœur de la stratégie de promotion des exportations. L'industrie du cuir au Maroc possède une longue tradition de savoir-faire artisanal qui fait sa renommée internationale. Elle a connu, depuis le début des années 80, un développement important aussi bien au niveau de la transformation des produits qu'au niveau des exportations. Le secteur a exporté en 2013 plus de 3,9 milliards de dirhams ce qui représente 2,8 % de l'ensemble des exportations du Maroc.

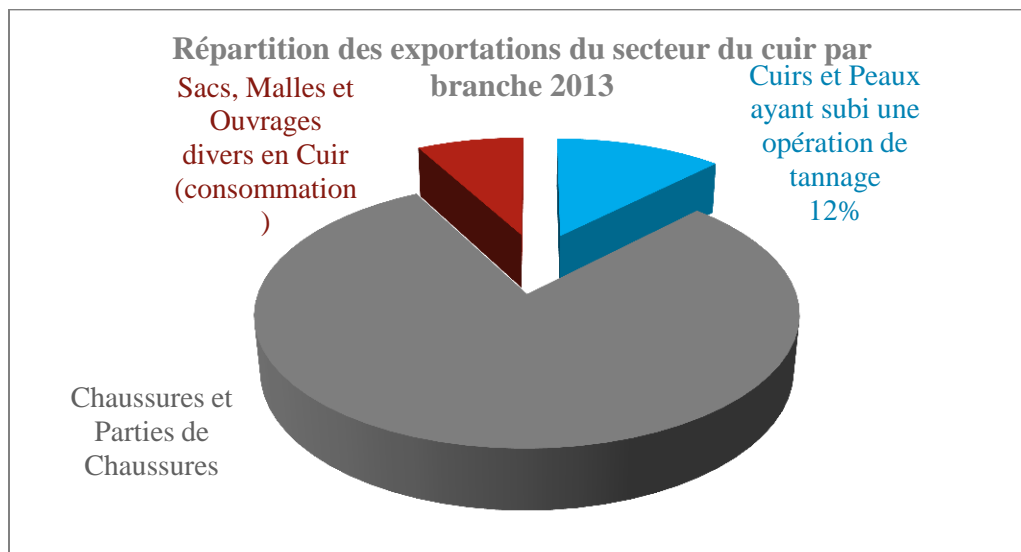
Le taux de couverture des exportations par rapport aux importations est supérieur à 152%. Cette performance est attribuée essentiellement à la branche chaussure qui exporte en produits finis et en semi finis pratiquement le triple de ce qu'elle importe.

### 6.2. Un secteur tourne vers l'export

D'après les professionnels du secteur, plus de 70% de la production du secteur est destinée à l'export. Le choix de l'export est dicté par la demande et le pouvoir d'achat élevé des marchés extérieurs d'une part et les difficultés de paiement et la non organisation de la distribution sur le marché national d'autre part.

La chaussure reste de loin le produit phare exportable à partir du Maroc avec 80% des exportations du secteur. Les cuirs et les peaux ayant subi une opération de tannage arrive en deuxième position avec 12% et enfin les produits de la maroquinerie et habillement avec 8%.

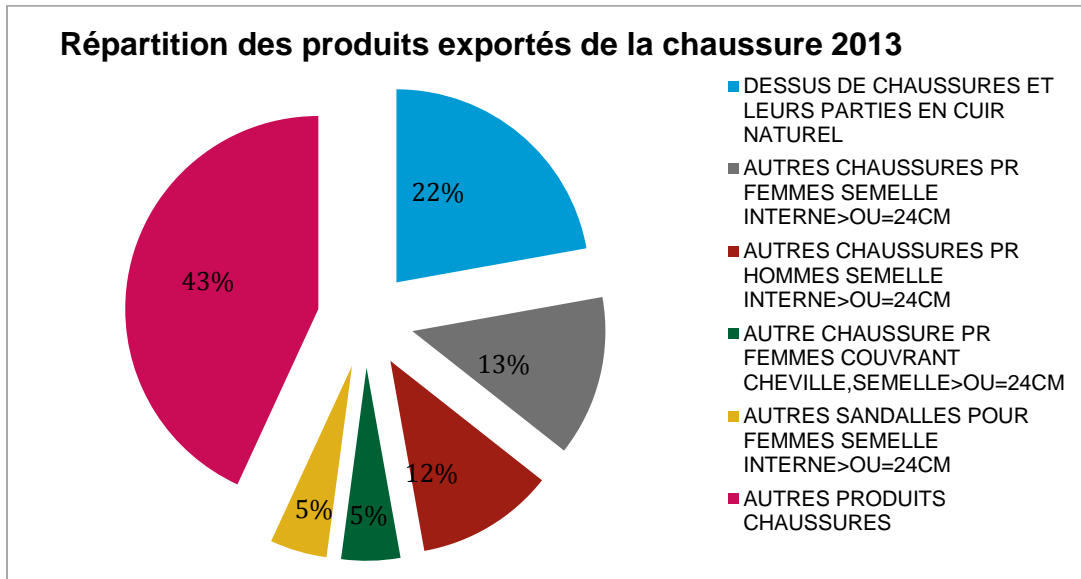
**Tableau 3. Répartition des exportations du secteur du cuir par branche en 2013**



Source : Office de Changes

Le Maroc exporte pratiquement l'ensemble des parties de la chaussure : Dessus de chaussures, semelles internes, ..., chaussures complètes.

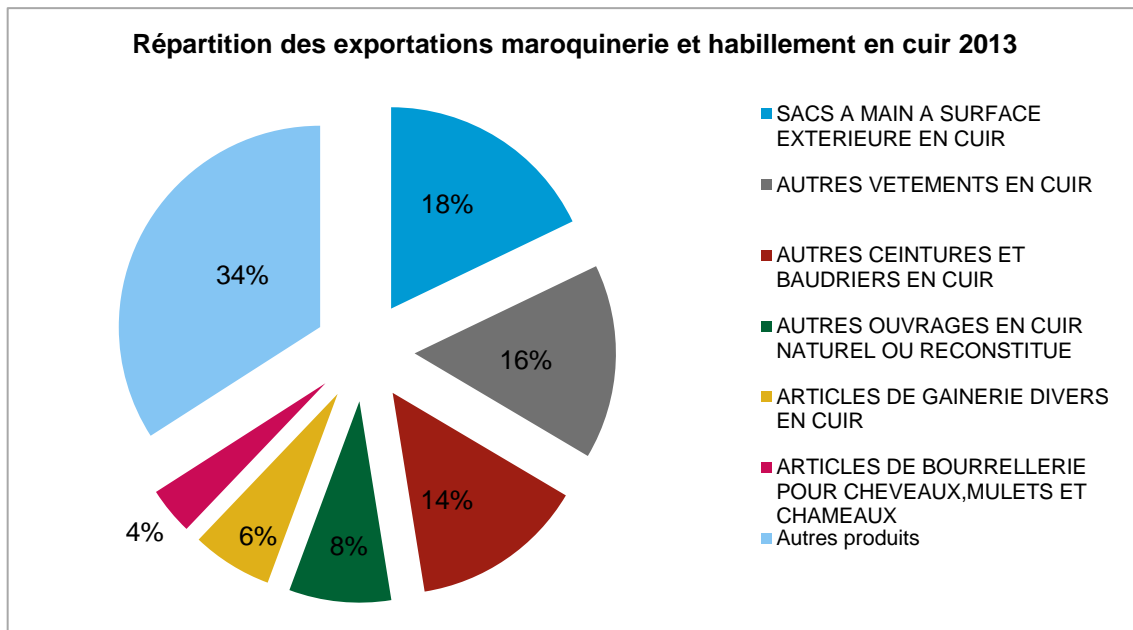
**Tableau 4. Répartition des produits exportés de la chaussure 2013**



Source : Office de Changes

Pour les autres produits de la maroquinerie, les sacs à main arrivent en tête des exportations, suivi des ceintures et des vêtements en cuir.

**Tableau 5. Répartition des exportations maroquinerie et habillement en cuir**



Source : Office de Changes

## 7. CHAÎNE DE VALEUR ET CARTOGRAPHIE DU SECTEUR

### 7.1. Répartition géographique de la chaîne de valeur

Pour les activités en amont du secteur, à savoir l'élevage et l'abattage, la répartition géographique sur le territoire marocain se décline de la manière suivante :

**Tableau 6. Elevage des bovins**

	Zone DPA	Zone ORMVA
Races locales	82%	18%
Races améliorées	52%	48%
Principales localités d'élevage	El Jadida El Kalaa Sidi Kacem Khémisset Marrakech Safi Béni Mellal Kenitra Settat Taounate	Doukkala Souss Massa Gharb Haouz

Source : Direction Elevage - Ministère de l'Agriculture

**Tableau 7. Elevage des ovins**

	Zone DPA	Zone ORMVA
Races locales	91%	9%
Principales localités d'élevage	El Jadida Safi Settat El Kalaa Figuig Taza Khénifra Oujda Béni Mellal El Jadida Khémisset Khouribga	Souss Massa Ouarzazate Tafilalet Haouz Gharb

Source : Direction Elevage - Ministère de l'Agriculture

**Tableau 8. Elevage des caprins**

Zones	Haut Atlas	Moyens Atlas	Nord Est	Anti Atlas	Autres
Pourcentages	40%	20%	25%	5%	10%

Source : Direction Elevage - Ministère de l'Agriculture



**Tableau 9. Abattage**

Type	Nombre	Zone
Abattoir Municipal	179	Centre des agglomérations
Tuerie	657	Souks
Abattoir Privé	1	Meknès

Source : ONSSA

**L'industrie: Transformation et Fabrication**

La plupart des acteurs industriels du secteur sont installés dans les villes de Casablanca, Fès, Marrakech et Tanger.

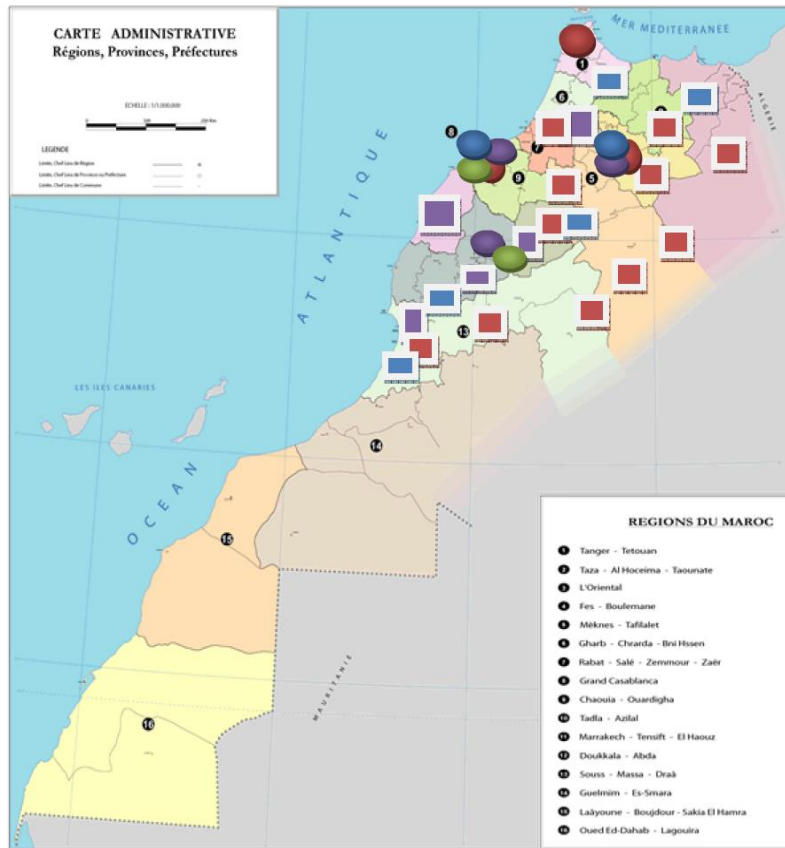
**Tableau 10. Localisation des acteurs industriels**

	Casablanca	Fès	Tanger	Marrakech	Autres
Tannage	22%	63%	-	7%	8%
Chaussure	73%	11%	6%	-	10%
Maroquinerie	81%	14%	-	-	5%
Habillement	89%	-	-	11%	-

Source : FEDIC

Nous pouvons ainsi visualiser l'ensemble de ces activités de la chaîne de valeur sur la carte géographique suivante.

**Figure 1. Répartition géographique de la production**



**Légende**



**7.2. La structure de l'emploi dans la chaîne de valeur du cuir**

Le secteur du cuir emploie directement à travers ses différentes filières 20 530 employés. Ce chiffre rapporté au nombre d'unités recensées nous donne une moyenne d'à peu près 60 employés par unité. Le sous-secteur Chaussures occupe la place la plus importante avec un ratio de plus de 75 employés par entreprise.

**Tableau 11. L'emploi dans la chaîne de valeur**

	TANNAGE	MAROQUINERIE ET VETEMENTS	CHAUSSURE	TOTAL
Effectif	1344	1758	17428	20530
Nombre d'Etablissements	59	50	231	340
Effectif Moyen	22,78	35,16	75,44	60,38

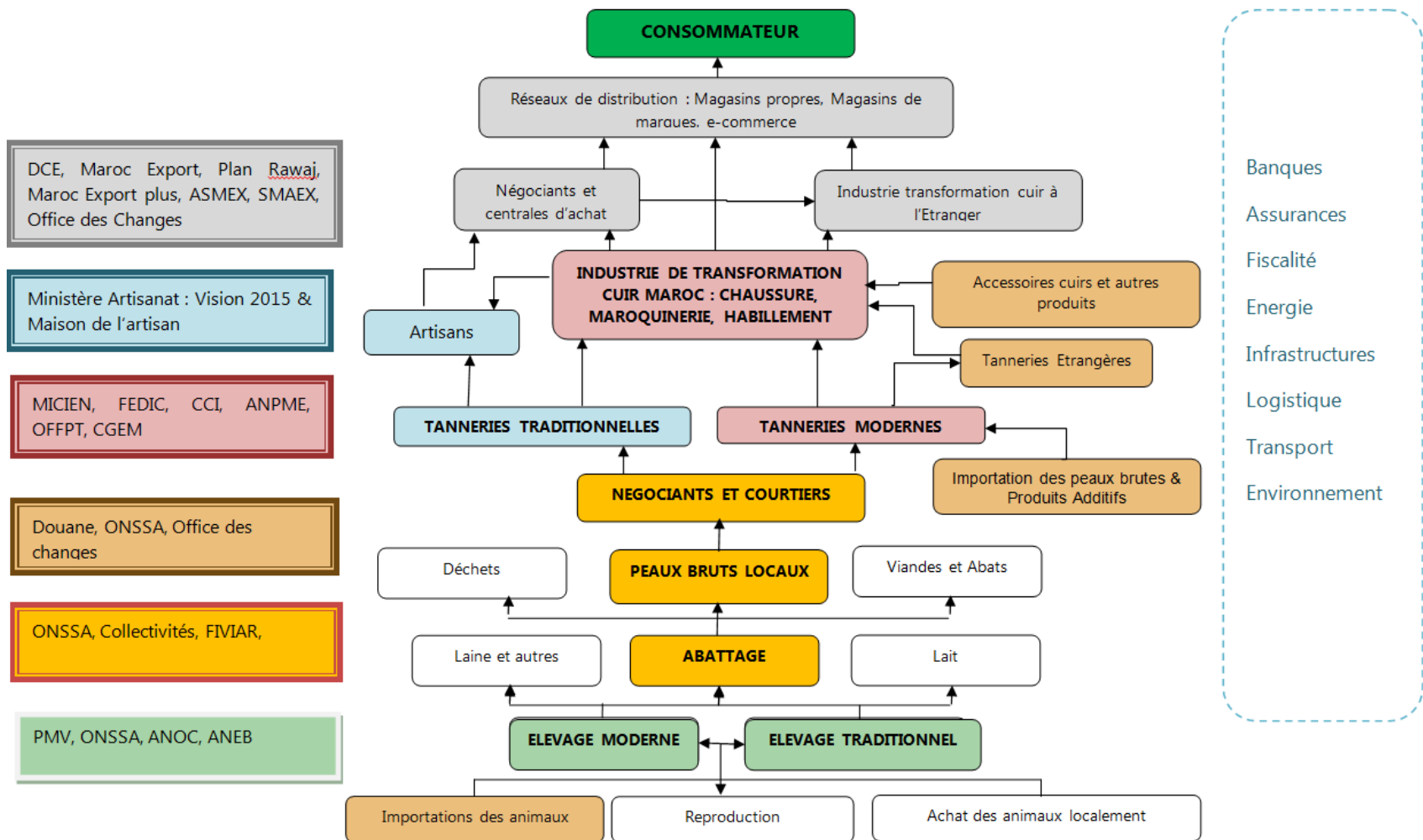
Sources : FEDIC, MCINET

**Tableau 12. Structure de l'Emploi dans la Chaîne de Valeur**

Étapes dans la Chaîne de Valeur*	Pourcentage des Entreprises						Pourcentage des Femmes	Pourcentage des Jeunes
	Grandes	Moyennes	Petites	Très Petites	Coopératives	Etatiques		
<b>Elevage</b>	-	5%	10%	80%	5%	-	15%	40%
<b>Abattage</b>	-	2%	-	-	-	98%	2%	50%
<b>Tannage</b>	5%	7%	63%	25%	-	-	25%	20%
<b>Chaussure</b>	8%	30%	37%	25%	-	-	30%	35%
<b>Maroquinerie</b>	-	10%	65%	25%	-	-	40%	35%
<b>Habillement</b>	-	10%	55%	35%	-	-	50%	35%
<b>Artisans de Cuir</b>	-	-	-	100%	-	-	2%	25%
<b>Importation Matières Premières</b>	-	40%	30%	30%	-	-	20%	35%
<b>Organismes de Promotion</b>	-	-	-	5%	-	95%	50%	40%

### 7.3. Chaîne de valeur du secteur du cuir au Maroc

Figure 2. Chaîne de valeur du secteur du cuir au Maroc



### 7.3.1. Élevage au maroc

Considéré comme l'un des secteurs les plus dynamiques de l'agriculture marocaine, l'élevage et les filières animales revêtent une dimension stratégique de par leur importance en ce qui concerne la sécurité alimentaire du pays. A la faveur des avancées scientifiques et des nombreuses réformes et incitations économiques concédées par les autorités étatiques, ainsi qu'en raison des importants efforts déployés par les divers acteurs privés, ce secteur a connu une véritable envolée durant la dernière décennie. Ceci malgré les nombreuses difficultés liées aux changements climatiques et à la flambée des prix des aliments pour bétail.

Estimé aujourd'hui à environ 29.4 millions de têtes, dont 3,1 millions de têtes bovines, 26,3 millions de têtes ovines et caprines, le cheptel marocain a pratiquement doublé ses effectifs en l'espace de deux décennies. D'un point de vue strictement économique, le secteur de l'élevage génère un chiffre d'affaires annuel de plus 35 milliards de dirhams, représentant 44% du C.A agricole.

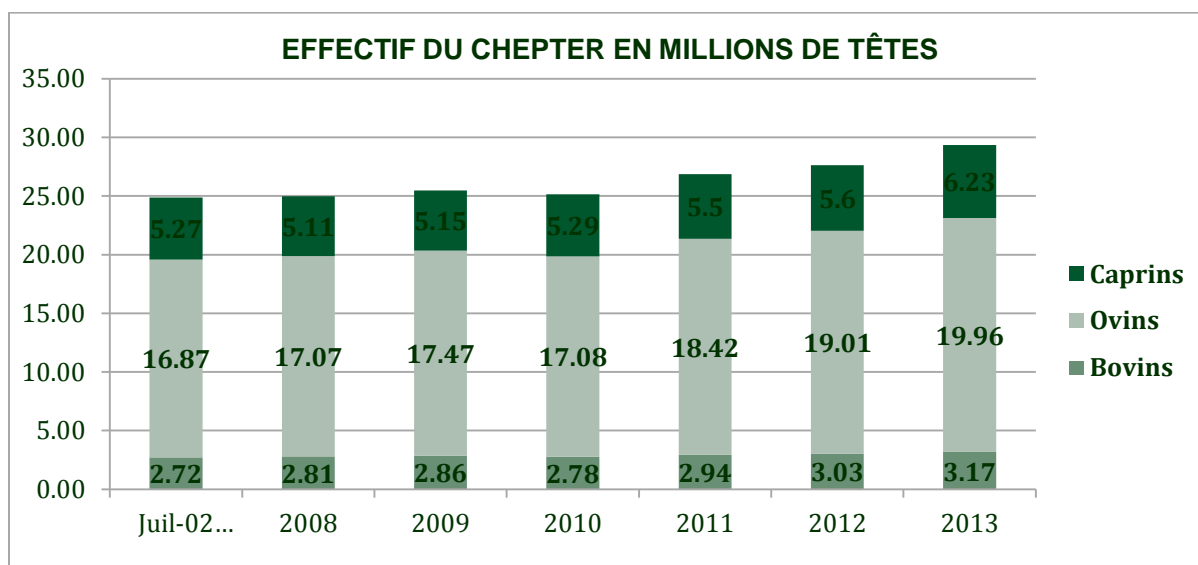
Secteur pourvoyeur d'emplois, l'élevage emploie actuellement près de 2,5 millions de personnes, notamment dans l'élevage ovins et caprins qui accaparent 67% de la main d'œuvre. 15% de cette main d'œuvre est employée par l'élevage bovins tandis que 18% travaillent dans la production laitière.

**Tableau 13. Effectif du cheptel en millions de têtes**

	Moyenne 2002-07	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Bovins</b>	2,72	2,81	2,86	2,78	2,94	3,03	3,17
<b>Ovins</b>	16,87	17,07	17,47	17,08	18,42	19,01	19,96
<b>Caprins</b>	5,27	5,11	5,15	5,29	5,50	5,60	6,23
<b>Total</b>	24,86	25,00	25,48	25,16	26,88	27,63	29,36

Source : DPECF, Ministère des Finances

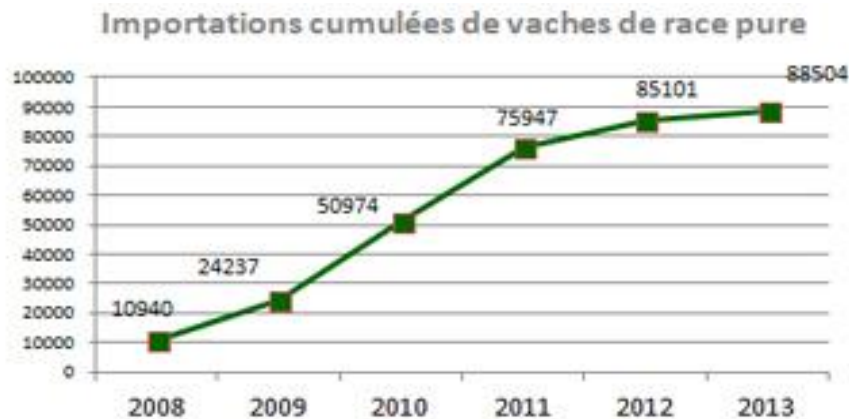
**Figure 3. Effectif du cheptel en millions de têtes**



Source : DPECF, Ministère des Finances

En 2013, l'importation des vaches de race pure affiche une croissance de 70% par rapport à 2008 soit un effectif total de plus de 88 000 têtes.

**Figure 4. Importations cumulées de vaches de race pure**



Source : MAPM

Quant aux importations des taurillons, elles ont atteint 40 000 têtes depuis Mars 2010. Cette performance est due essentiellement aux mesures de suspension des droits de douane et à la baisse de la TVA à l'importation de 20 à 10 %. Il est à noter que l'importation de génisses a aussi permis d'augmenter le cheptel de reproducteur amélioré de plus de 200 000 femelles. En plus de la contribution des importations des races pures, l'importation des semences animales de race améliorée permet de contribuer à l'amélioration de la productivité. En 2013, près de 160 000 doses de semences animales ont été importées pour l'insémination artificielle du cheptel bovin.

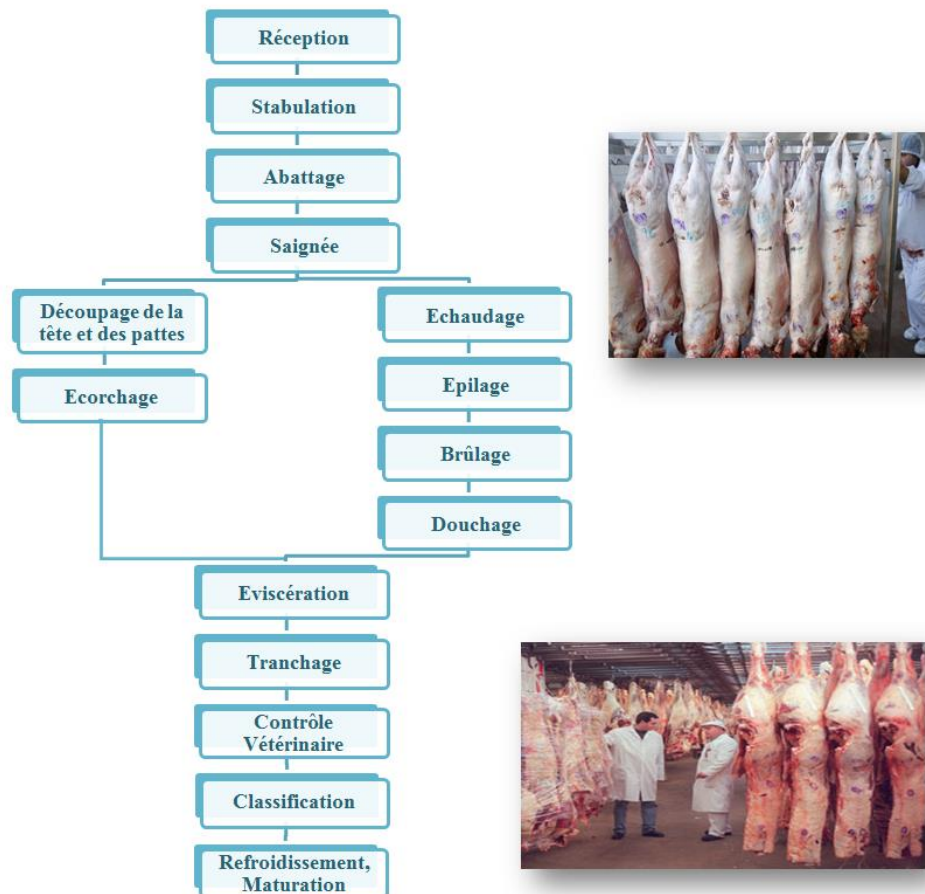
Le Plan Maroc vert (PMV) a fixé des objectifs ambitieux et prévu des programmes et des actions spéciales à chaque filière, selon une approche intégrée et globale. En effet, le PMV préconise un développement agressif de la production laitière, en augmentant la production de 2,3 milliards de litres en 2011 à 5 milliards en 2020. Pour les viandes rouges, la production doit atteindre 450.000 tonnes en 2014 et 500.000 tonnes en 2020, alors que la production avicole devrait passer de 500.000 tonnes en 2010 à 900.000 tonnes en 2020.

Ce plan ambitieux apporte un certain nombre d'incitations financières aux grands projets générateurs de forte valeur ajoutée et aux petits et moyens agriculteurs à hauteur de 80%.

L'Etat apporte un soutien aux associations d'éleveurs qui s'occupent de l'encadrement de proximité des petits éleveurs et de l'organisation des journées de sensibilisation pour les initier à des nouvelles techniques d'élevage.

## 7.4. Abattage au Maroc

Figure 5. Processus type pour l'abattage



### Situation actuelle de l'abattage

Les infrastructures d'abattage contrôlé (A.C) au Maroc sont composées de:

- 179 abattoirs municipaux situés en plein centres des agglomérations dont un seul qui est agréé par les services de l'ONSSA : Abattoir d'Al Hoceima
- 657 tueries rurales implantées dans les souks où il y a absence d'infrastructures de base
- Un grand abattoir privé agréé à Meknès

Les abattoirs de viande rouge sont considérés comme propriétés des collectivités locales, ce qui explique le monopole de ces collectivités dans la création et la gestion du secteur de l'abattage.

Les collectivités locales gèrent très mal ces abattoirs qui connaissent par conséquent beaucoup de problèmes sur plusieurs niveaux:

1. Au niveau des infrastructures :
  - Des bâtiments vétustes : ce sont généralement des simples aires d'abattage ne respectant pas les principes hygiéniques de base
  - Des équipements en mauvais état

- De mauvaises conditions d'hygiène et d'entretien
  - Absence ou insuffisance des chambres froides de ressuyage des viandes
  - Absence de chambres froides de stockage des viandes
2. Au niveau de la valorisation de la matière première :
- Pas de valorisation au niveau des abattoirs
  - Ateliers de découpe à un stade rudimentaire
  - Début de cette activité en l'an 2000
  - Seulement 11 ateliers de découpe enregistrés par l'ONSSA
  - Production : 3000 T/an (1,5 % de l'Abattage Contrôlé)
  - Les Ateliers sont sérieusement concurrencés par les boucheries traditionnelles

Partant de ce constat et pour remédier à cette situation, le Plan Maroc Vert a proposé un plan national qui comprend plusieurs actions qui s'articulent autour de deux axes:

1. Au niveau des infrastructures :
- L'implantation d'abattoirs répondant aux normes requises pour la préparation, le ressuyage et le stockage des viandes en respectant l'environnement
  - L'aménagement des abattoirs de construction récente dont les installations se sont dégradées en raison du manque d'entretien
  - Le déclassement des tueries situées dans des zones desservies par un abattoir municipal en tueries de souk
  - La fermeture des tueries rurales qui ne disposent pas du minimum d'infrastructure de base et d'équipements.
2. Au niveau de la gestion et l'exploitation :
- Déléguer au secteur privé la gestion des abattoirs dans le cadre de concessions ou de gestion déléguée
  - Mettre en place un système de maîtrise de l'accès aux établissements
  - Mettre en place un système de formation et de qualification professionnelle pour le personnel et les usagers
  - Mettre en place un système obligatoire d'enregistrement et de traçabilité fiable depuis l'entrée des animaux jusqu'à la sortie des viandes, abats et sous produits d'abattage

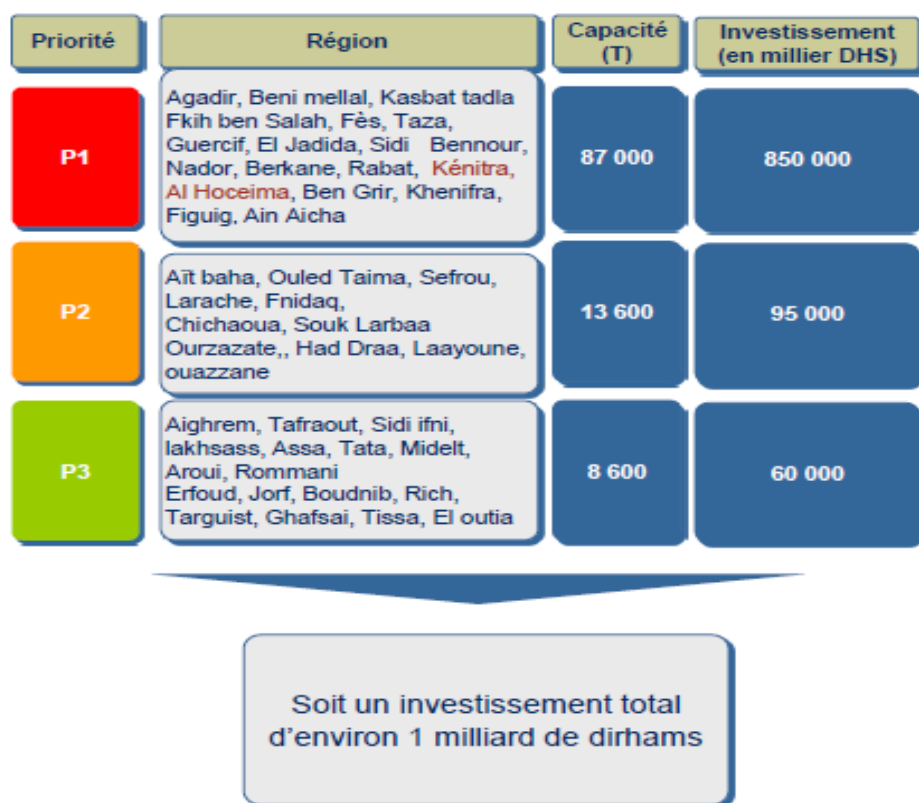
A cet effet, une étude détaillée de l'ensemble des abattoirs municipaux du royaume, soit 179 abattoirs, a été effectuée et a recommandé ce qui suit :

- 90 abattoirs à déléguer en concession
- 46 nouveaux abattoirs à créer
- 17 abattoirs à déclasser en tuerie rurale avec un traitement exclusivement dédié au Souk
- 24 tueries à fermer

La mise en œuvre de ce plan nécessite un investissement global d'environ 1 milliard de dirhams et sera décliné par ordre de priorité comme l'explique le schéma suivant.



Figure 6. Priorité d'investissement



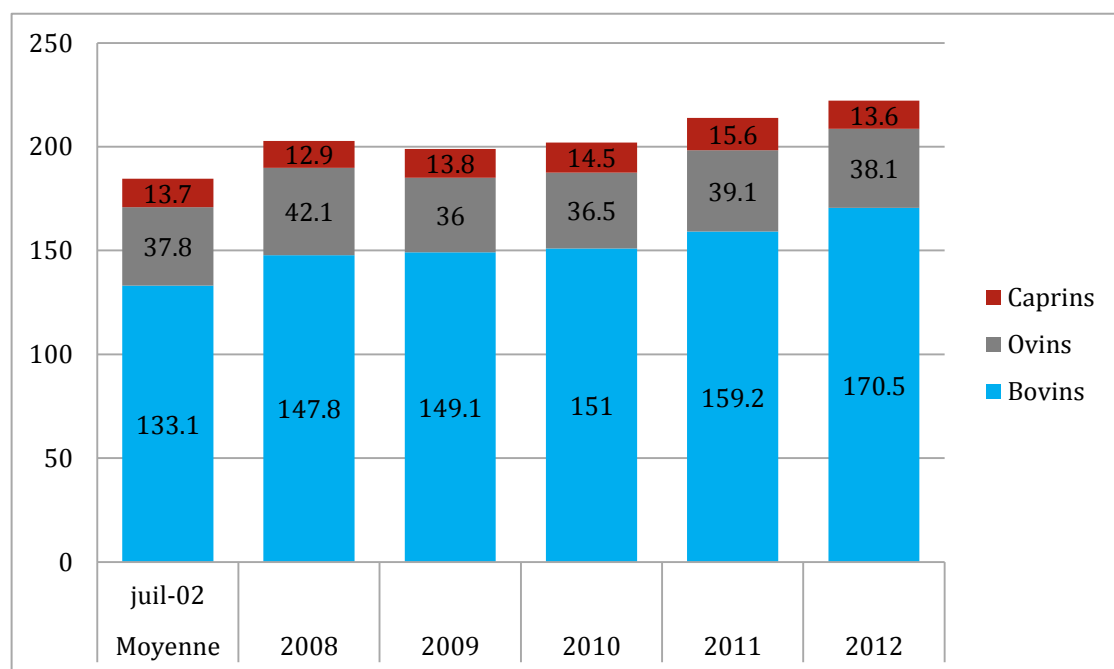
Source : ONSSA

Tableau 14. Production de la viande dans les abattoirs contrôlés

Elevage (en milliers de tonnes)	Moyenne 2002-07	2008	2009	2010	2011	2012
Bovins	133,1	147,8	149,1	151,0	159,2	170,5
Ovins	37,8	42,1	36,0	36,5	39,1	38,1
Caprins	13,7	12,9	13,8	14,5	15,6	13,6
Total	196,7	206,5	202,5	206,3	219,2	228,1

Source : DPECF, Ministère des Finances

La production de la viande au niveau des abattoirs contrôlés a connu une augmentation notable passant de 196.7 Millions de Tonnes dans la période 2002-2007 à 228.1 Millions de Tonnes en 2012. On remarque bien que la production au niveau de ces abattoirs est dominée par le poids des bovins.

**Figure 7. Poids de la viande des abattages contrôlés (En milliers de Tonnes)****Détermination des peaux issues de l'abattage**

Le poids de l'abattage non contrôlé diffère selon les origines animales. D'après les estimations des professionnels, l'abattage non contrôlé représente:

- 25% pour les Bovins
- 72% pour les Ovins
- 50% pour les Caprins

A cet effet on peut estimer les productions totales des viandes de cette manière:

**Tableau 15. Poids total des abattages contrôlés**

(En milliers de tonnes)	Moyenne 2002-07	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Bovins</b>	177,47	197,07	198,80	201,33	212,27	227,33
<b>Ovins</b>	140,00	155,93	133,33	135,19	144,81	141,11
<b>Caprins</b>	27,40	25,80	27,60	29,00	31,20	27,20
<b>TOTAL</b>	344,87	378,79	359,73	365,52	388,28	395,64

Le poids des carcasses est estimé au kg à :

- 176 pour les Bovins
- 13.8 pour les Ovins
- 9.5 pour les Caprins

D'où, en divisant le poids total par le poids de la carcasse, on trouve le nombre d'unités (animaux abattus) qui représente le nombre des peaux.

**Tableau 16. Nombre de peaux**

(en Milliers)	Moyenne 2002-07	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Bovins</b>	1 008,33	1 119,70	1 129,55	1 143,94	1 206,06	1 291,67
<b>Ovins</b>	10 144,93	11 298,98	9 661,84	9 796,03	10 493,83	10 225,44
<b>Caprins</b>	2 884,21	2 715,79	2 905,26	3 052,63	3 284,21	2 863,16
<b>TOTAL</b>	14 037,47	15 134,47	13 696,64	13 992,60	14 984,10	14 380,27

Il faut souligner la quantité du cuir potentiellement réalisable à partir des données de surface moyenne :

- 25 pieds carrés pour une peau de veau (pouvant atteindre 45 pieds carrés pour les bovins adultes)
- 7 pieds carrés pour une peau d'ovin
- 4 pieds carrés pour une peau de caprin.

Tenant compte de ces valeurs, le potentiel issu de l'abattage au Maroc pour le tannage est estimé donc :

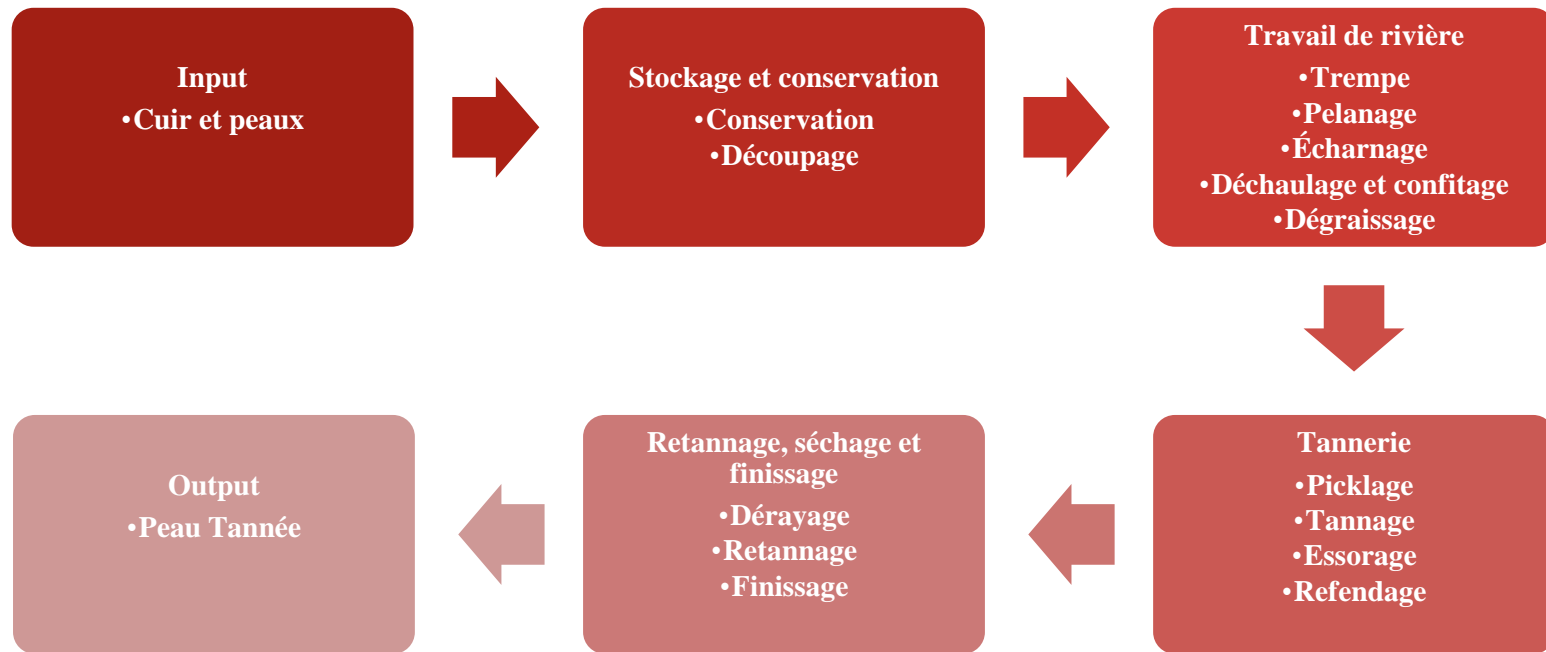
**Tableau 17. Pieds carrés disponibles**

en Milliers	Moyenne 2002-07	2008	2009	2010	2011	2012
Bovins	25 208,33	27 992,42	28 238,64	28 598,48	30 151,52	32 291,67
Ovins	71 014,49	79 092,86	67 632,85	68 572,20	73 456,79	71 578,10
Caprins	11 536,84	10 863,16	11 621,05	12 210,53	13 136,84	11 452,63
<b>TOTAL</b>	107 759,66	117 948,44	107 492,54	109 381,21	116 745,15	115 322,40

Bien que ces quantités de peaux semblent quasi suffisantes pour répondre aux besoins des entreprises marocaines, le recours à l'importation reste important du fait de la qualité des peaux.

### 7.4.1. Tannage

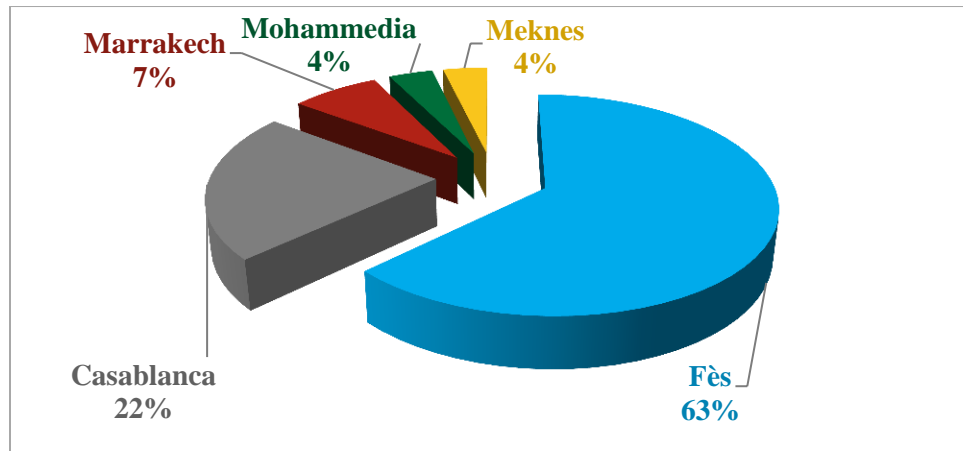
Figure 8. Processus type pour le tannage



La branche de la tannerie compte 59 entreprises et emploie plus de 1300 personnes, le volume total de la production est estimé à plus de 450 millions de dirhams dont près de 80% à destination de l'export.

Près de 63% des entreprises de tannerie se situent au niveau de la ville de Fès. Casablanca vient en deuxième position avec 22%.

**Figure 9. Répartition régionale des tanneries**

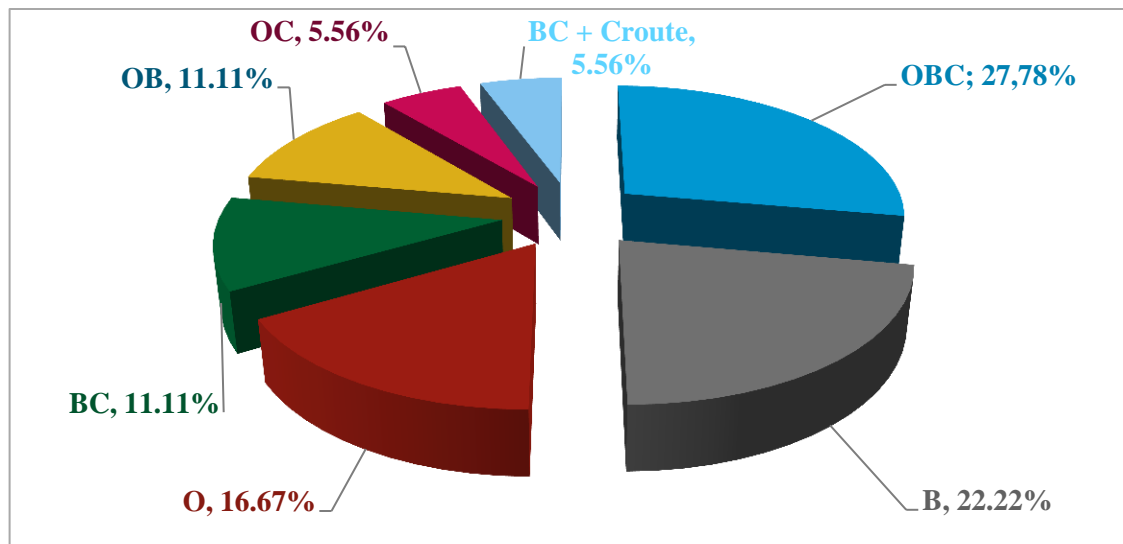


Source : Annuaire FEDIC

Les tanneries utilisent l'ensemble des origines des peaux avec une prédominance des Bovins (78% des entreprises) et des Ovins (61% des entreprises).

O = Ovin      B =Bovin      C =Caprin et Croute

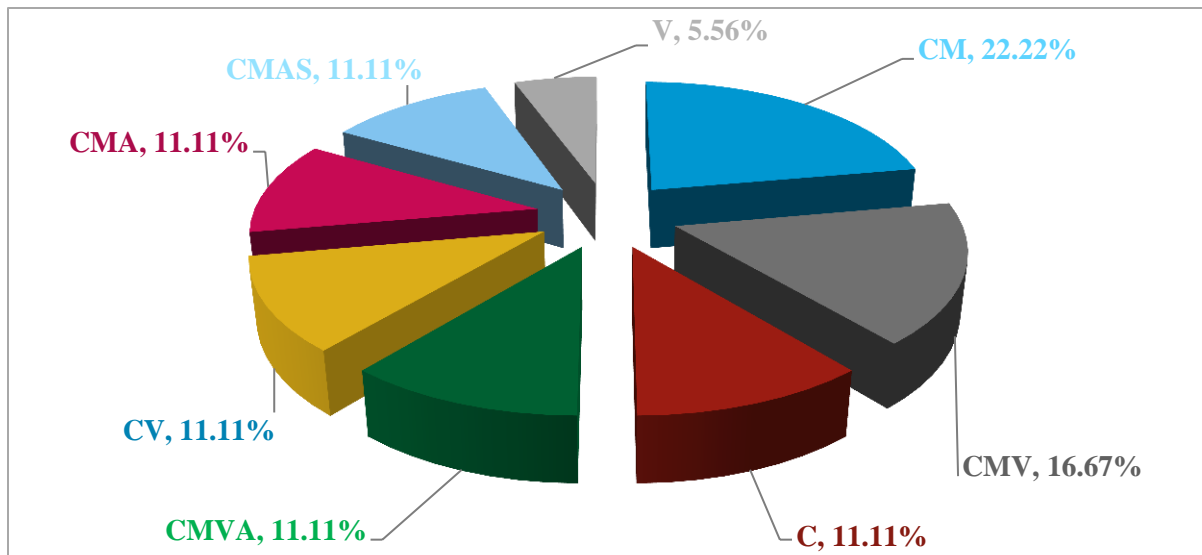
**Figure 10. Répartition de la matière première**



Source : Annuaire FEDIC

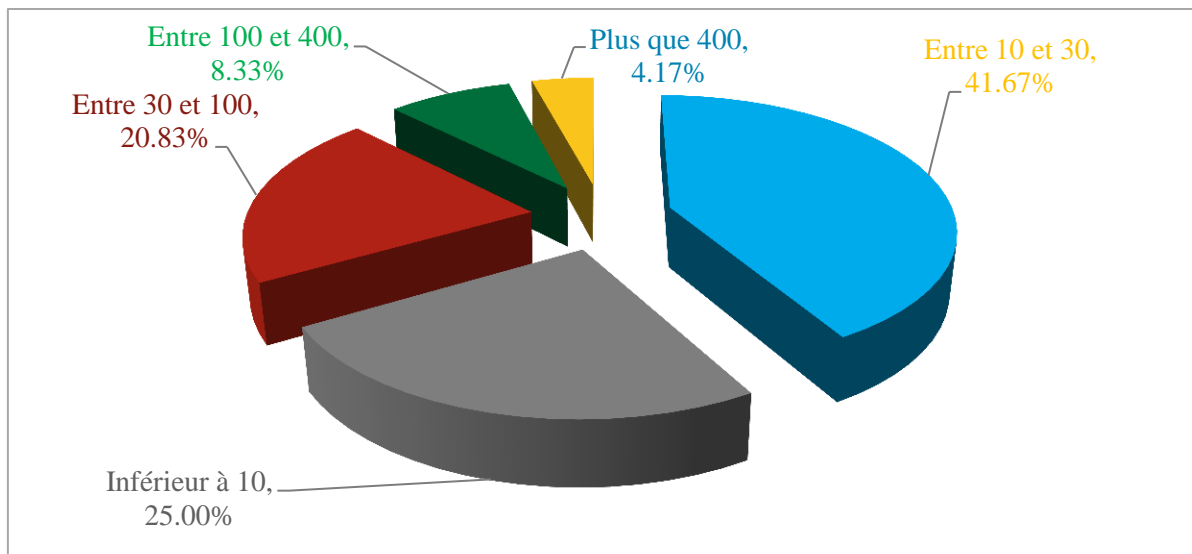
Les tanneries desservent l'ensemble des unités de fabrication du cuir avec une préférence pour les chaussures.

**Figure 11. Destination des peaux traitées**



C = Chaussure M = Maroquinerie V = Vêtement A = Ameublement S = Sellerie

**Figure 12. Répartition selon les effectifs**

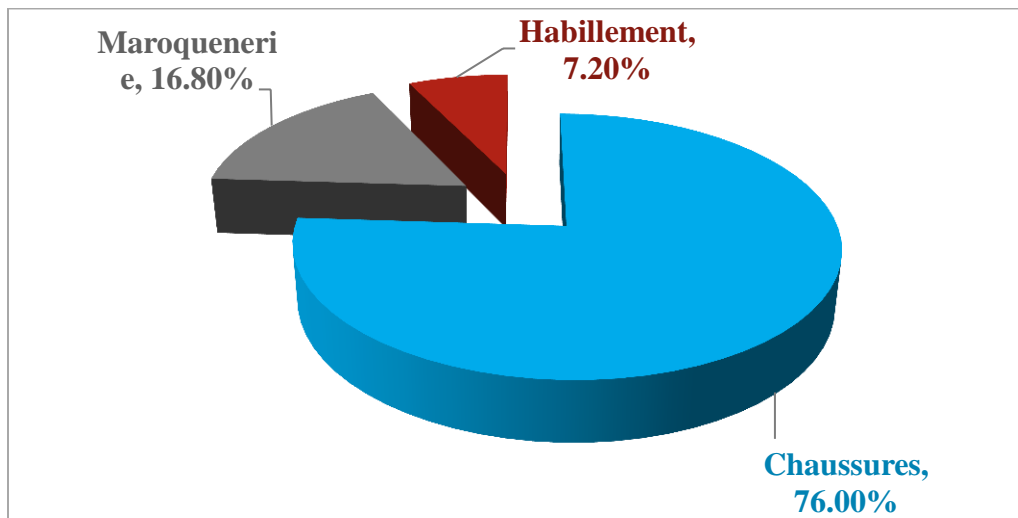


Source : Annuaire FEDIC

Plus des deux tiers des entreprises de tannerie emploient moins de 30 personnes.

#### 7.4.2. Fabrication et transformation

Figure 13. Répartition des entreprises de fabrication de cuir

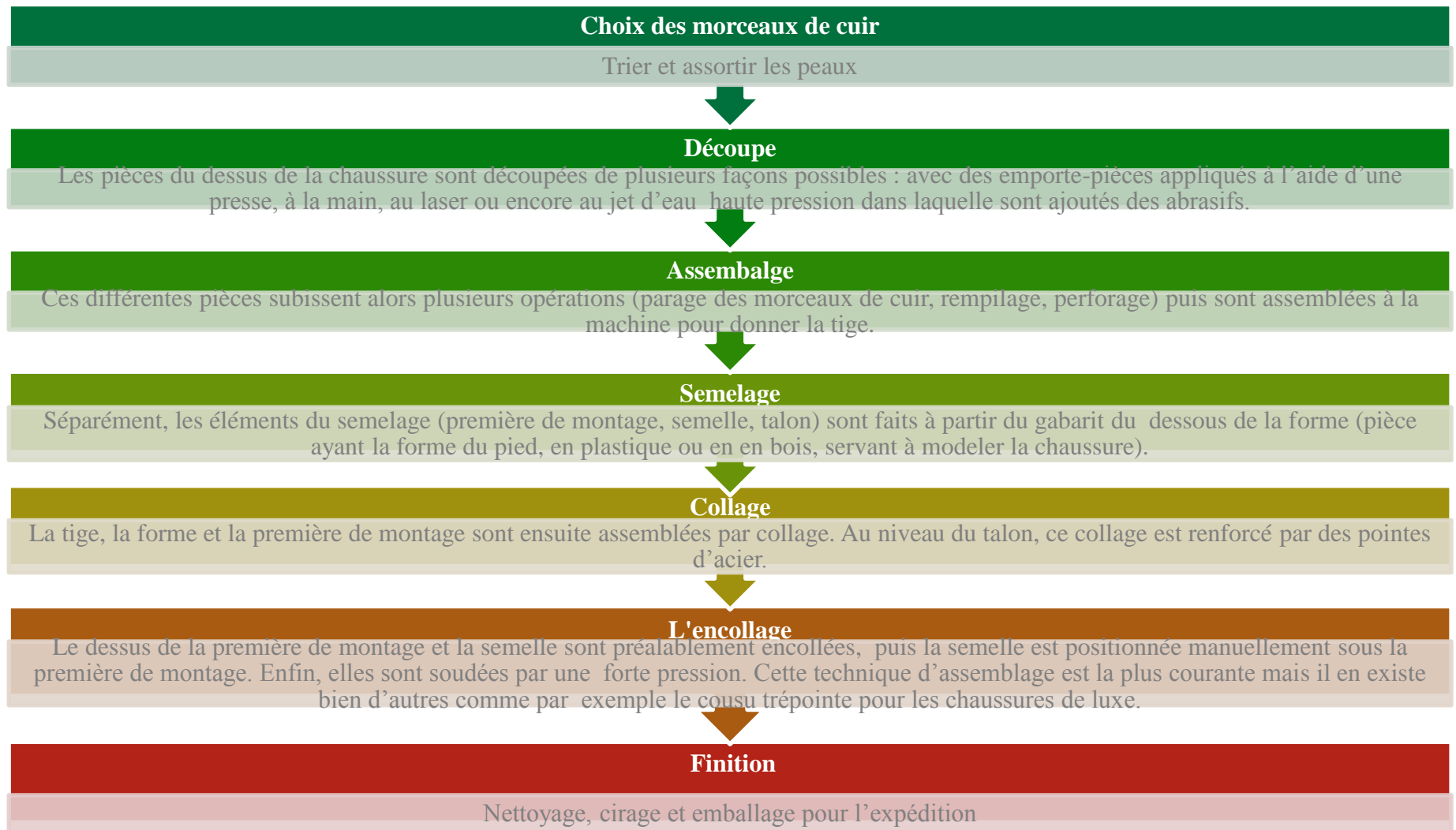


Source : Annuaire FEDIC

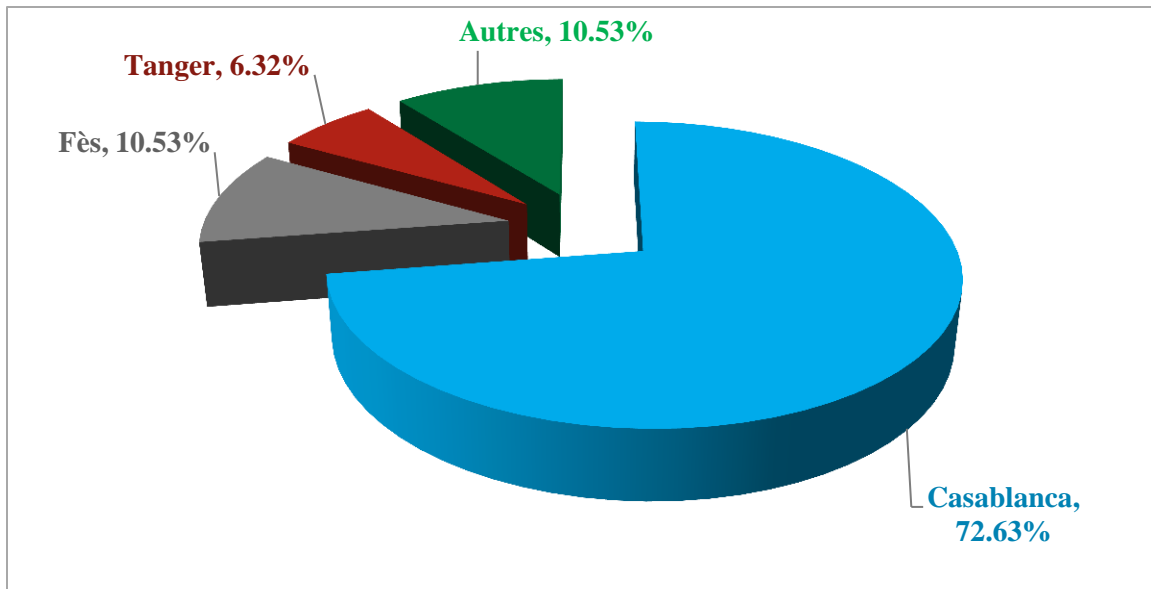
La transformation du cuir est dominée par la fabrication des chaussures qui s'accapare plus des  $\frac{3}{4}$  des entreprises nationales.

### 7.4.3. La chaussure

Figure 14. Processus type de fabrication de la chaussure

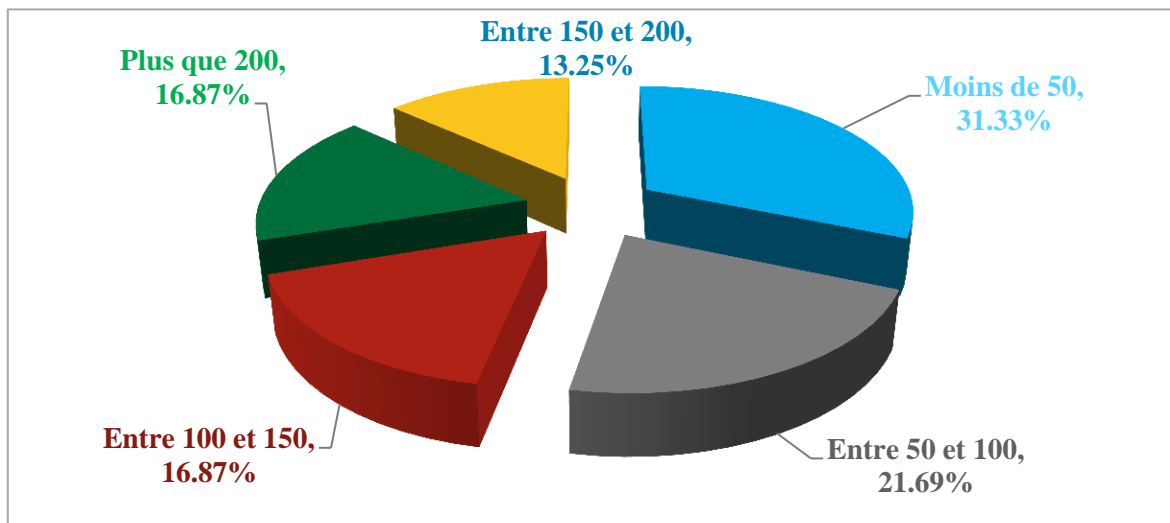




**Figure 15. Répartition des entreprises de chaussures selon les villes**

Source : Annuaire FEDIC

La plupart des entreprises de chaussure sont installées dans la région de Casablanca. Ces entreprises produisent près de 2292 Millions de DH. La chaussure se caractérise par la diversité des articles fabriqués. Certaines grandes marques étrangères ont choisi le Maroc pour fabriquer leurs produits, notamment Kickers-BSA, JB Martin, Camper, Labelle, Puma, Adidas, Rieker, Gep France, Ferragamo, Effegi, Camper... etc. Les entreprises de chaussure emploient plus de 14500 employés. Plus de 50% de ces entreprises emploient moins de 100 personnes

**Figure 16. Répartition des entreprises de chaussures selon l'effectif**

Source : Annuaire FEDIC

**Tableau 18. Mode de fonctionnement des entreprises de la chaussure**

<b>Mode de Fonctionnement</b>	<b>Pourcentage</b>
Sous-traitance	37,35%
Produit Fini Sans Marque	28,92%
Marque Propre	18,07%
Sous-traitance et Co-traitance	8,43%
Sous-traitance, Co-traitance et Marque propre	4,82%
Co-traitance et Marque Propre	2,41%

Source : Annuaire FEDIC

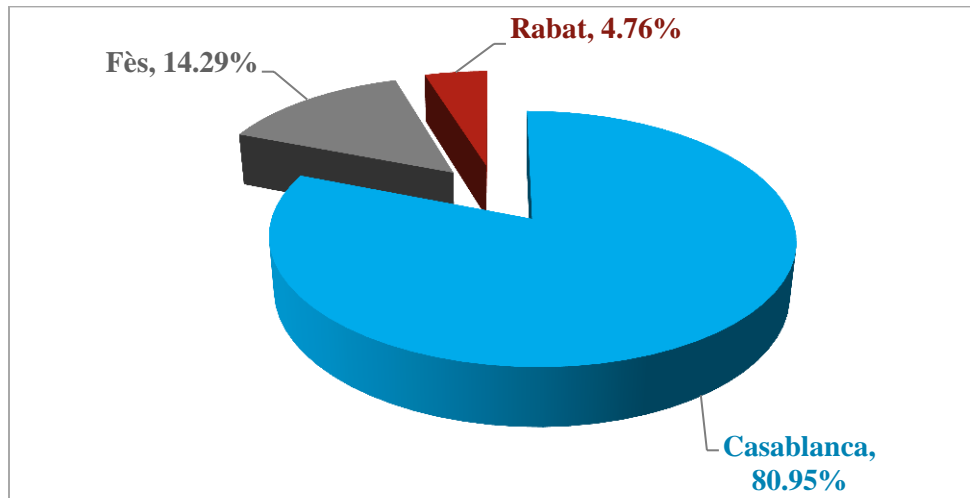
Peu d'entreprises (18%) fabriquent leurs marques propres. Une bonne proportion d'entreprises travaille en sous-traitance avec des donneurs d'ordres étrangers.

#### 7.4.4. Maroquinerie

Figure 17. Processus type sac en cuir



**Figure 18. Répartition des entreprises de la maroquinerie**



Source : Annuaire FEDIC

La plupart des entreprises de maroquinerie sont basées à Casablanca.

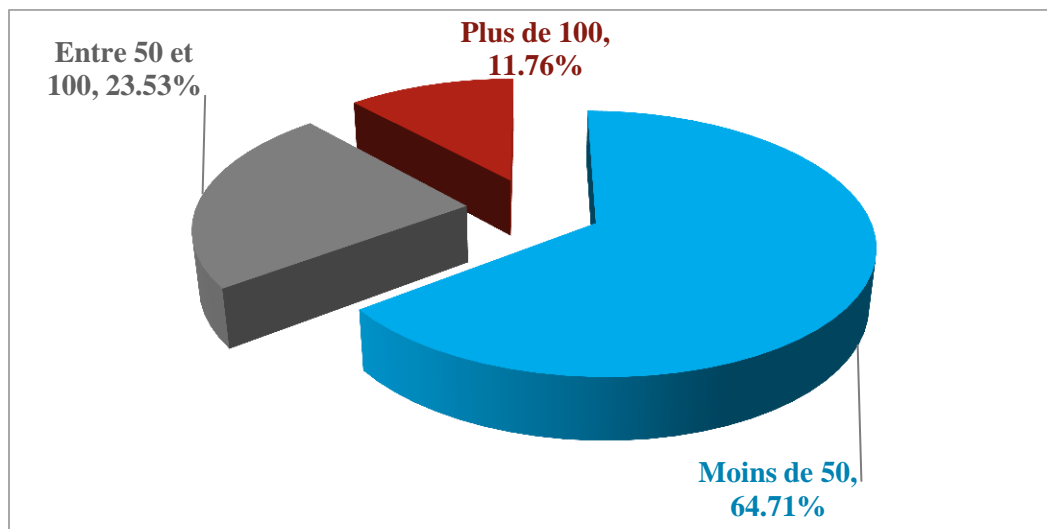
**Tableau 19. Mode de fonctionnement des entreprises de la maroquinerie**

Fonctionnement	%
Sous-traitance	71,43%
Marque Propre	19,05%
Co-traitance	9,52%

Source : Annuaire FEDIC

La plupart des entreprises de maroquinerie travaillent en sous-traitance. Les produits fabriqués sont essentiellement des produits classiques : les sacs et les articles de voyage.

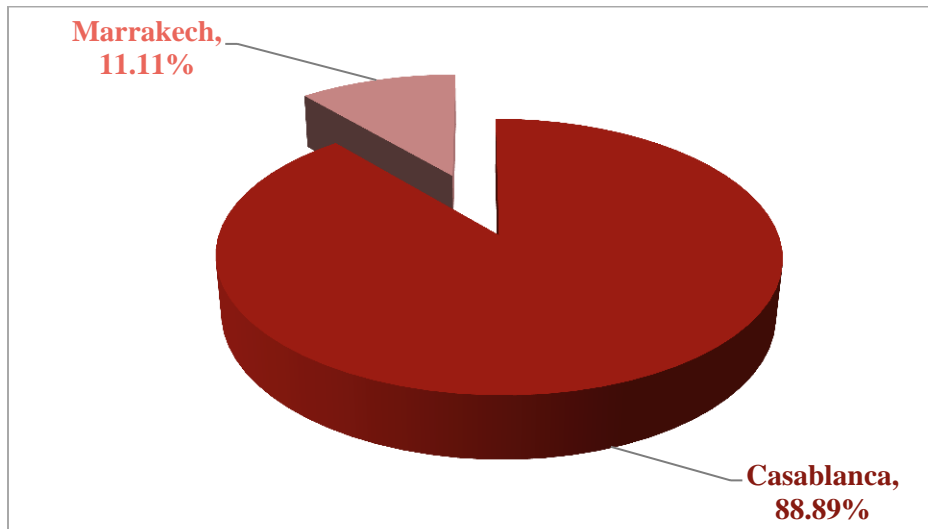
**Figure 19. Effectifs dans les entreprises de maroquinerie**



Source : Annuaire FEDIC

7.4.5. Habillement en cuir

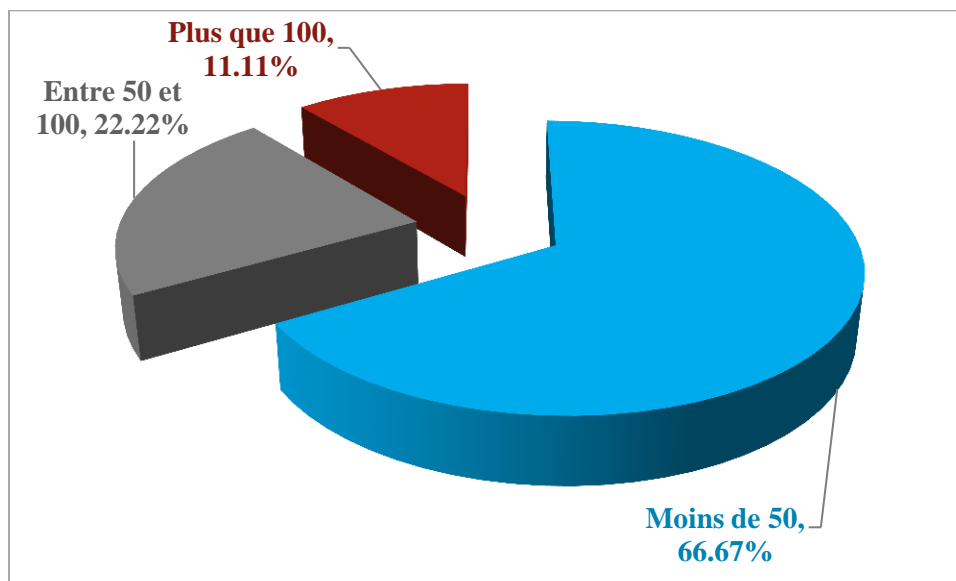
Figure 20. Répartition des entreprises de l’habillement en cuir



Source : Annuaire FEDIC

La plupart des entreprises d’habillement en cuir se trouvent dans la région de Casablanca.

Figure 21. Répartition des effectifs dans la filière habillement en cuir



La plupart des entreprises de cette filière emploient moins de 50 personnes.

**Tableau 20. Mode de fonctionnement des entreprises de l'habillement en cuir**

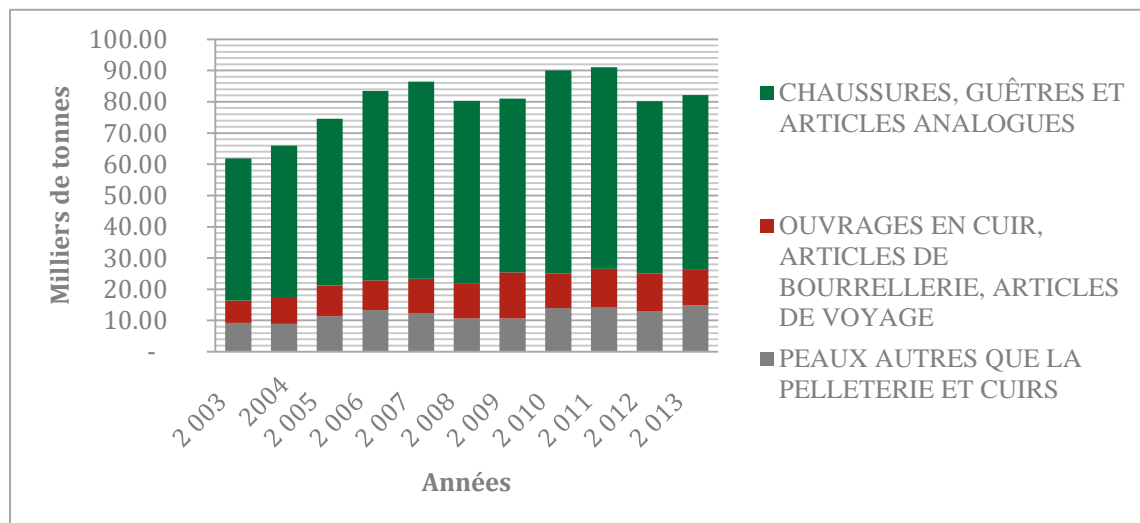
Mode de fonctionnement	Pourcentage
Sous-traitance	77,78%
Sous-traitance et Co-Traitance	11,11%
Marque propre	11,11%

Source : Annuaire FEDIC

Seulement une petite proportion des entreprises (11,11%) possèdent leurs propres marques.

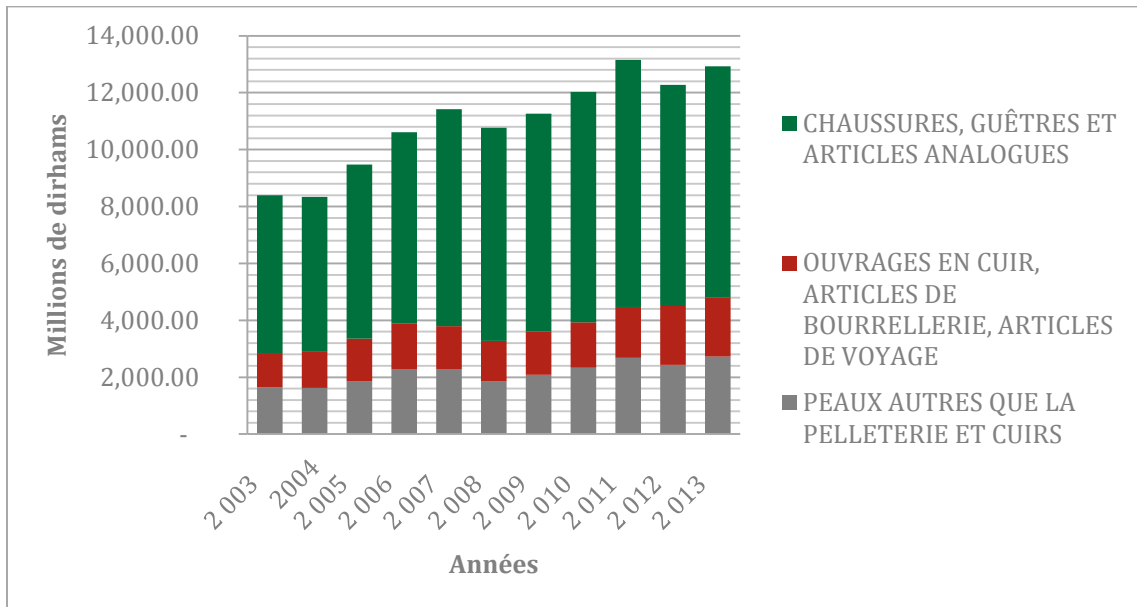
#### 7.4.6. Commercialisation des produits

L'export des produits du cuir a connu, sur les dix dernières années, une dynamisation tant au niveau des quantités qu'au niveau des valeurs exportées. La chaussure reste le produit le plus exporté de toute la filière marocaine. Le cuir est essentiellement exporté vers les pays de l'Union Européenne : France, Espagne, Italie et Allemagne notamment. Les trois graphiques ci-dessous issues des chiffres de l'office des changes démontrent l'évolution et la répartition selon les pays de destination :

**Figure 22. Evolution des exoprations en volumes 2003-2013**

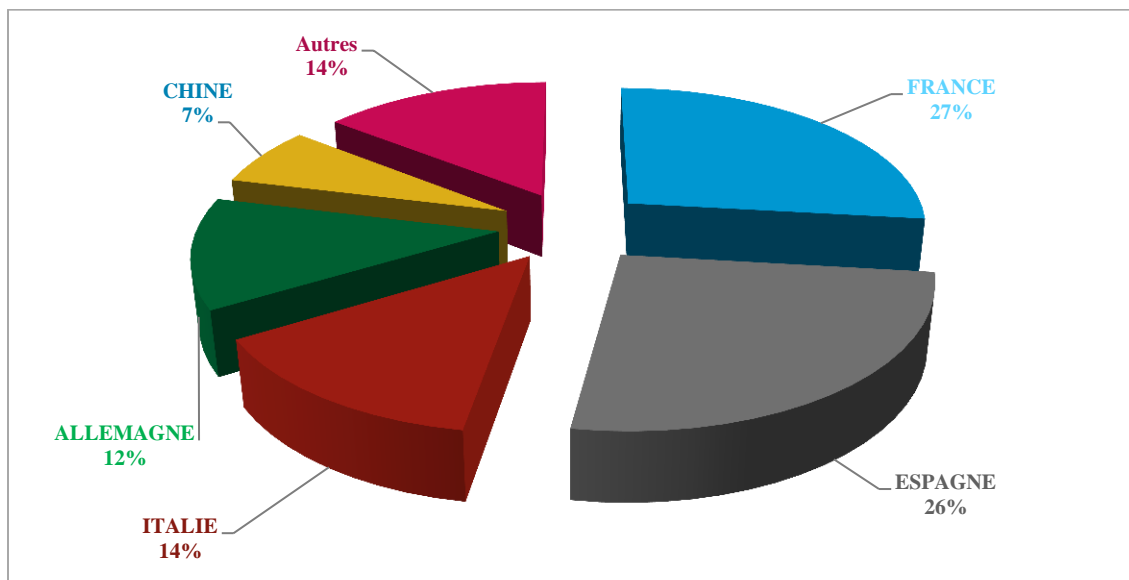
Source : Office des Changes

**Figure 23. Evolution des exportations en valeur 2003-2013**



Source : Office des Changes

**Figure 24. Répartition des exportations en 2013**



Source : Office des Changes

Aucune source ne fournit des chiffres fiables par rapport aux ventes sur le marché local.

Le salon Maroc Cuir reste l'événement phare qui contribue à la promotion des produits du secteur. Ce salon est organisé par la FEDIC et Maroc Export. Maroc Export organise également des rencontres B to B aux quelles prennent part les industriels du secteur

Quelques industriels participent également à titre privé aux salons internationaux qui les intéressent comme le salon MICAM qui est le plus grand salon de la chaussure au Monde qui est organisé chaque année.

## 7.5. Les inputs et outputs des sous-secteurs

Tableau 21. Les inputs et outputs des sous-secteurs

Etape de la Chaîne de Valeur	Inputs	Activités principales de l'étape	Outputs
<b>Elevage</b>	Animaux vivants : Importés Achetés localement Reproduits par la ferme Produits d'alimentation	Alimentation, pâturage et soins des animaux Entretien des locaux	Animaux destinés à l'abattage Lait
<b>Abattage</b>	Animaux destinés à l'abattage	Egorgement Découpage Parage Stockage	Les peaux Les viandes et abats
<b>Tannage</b>	Les peaux : production locale ou importée Produits végétaux et chimiques Wet Blue	Stockage des peaux et travail de rivière Le tannage Le corroyage et le finissage	Cuir pleine fleur La fleur sciée La croûte de cuir Le nubuck Wet Blue
<b>Chaussure</b>	Cuir pleine fleur La fleur sciée La croûte de cuir Le nubuck	Design Fabrication selon le procédé choisi et la technologie disponible Emballage	Chaussures traditionnelles : sabots, brodequin, caligæ, sandales... Chaussures de sport : de course, à orteil
<b>Habillement Cuir</b>	Produits chimiques Accessoires		Blousons, Blazers, Vestes, Gilets, pantalons...
<b>Maroquinerie</b>			Sacs, portes documents, portes monnaie, étuis, ceintures...
<b>Commercialisation</b>	Produits finis Demande des clients	Prospection Réalisation des ventes Fidélisation Promotion	Création de valeur



## 7.6. Les contraintes, obstacles et opportunités du secteur

Tableau 22. Les contraintes, obstacles et opportunités du secteur

Etape de la Chaîne de Valeur	Contraintes/ obstacles	Opportunités
Elevage	Manque de main d'œuvre maîtrisant l'activité d'élevage et de son coût élevé quand elle est disponible Exiguïté et du morcellement des terres Prix élevés des facteurs de production Stress hydrique dans certaines zones d'élevage	Plan Maroc Vert qui prévoit un chapitre global pour l'élevage et pour la formation dans le domaine agricole Diversification des sources d'approvisionnement et renforcement de la reproduction
Abattage	La gestion du secteur dépend des collectivités locales Faible taux de l'abattage contrôlé Non respect des normes d'hygiène de la plupart des abattoirs et airs d'abattage Absence de formation des bouchers et abatteurs sur la récupération des peaux.	Projet de la gestion déléguée des abattoirs proposé par l'ONSSA
Tannage	Absence d'un réseau de collecte de peaux organisé : Exemple de la perte dans la période de l'Aid El Kébir estimée à 300 millions de dirhams par les professionnels Absence de la main d'œuvre qualifiée Non recours à la formation continue des ressources humaines Matériel de production vétuste Absence d'une norme marocaine pour l'industrie du tannage Atomisation des tanneries traditionnelles Problème de récupération de la TVA : Achat sans facture et vente avec facture	Projet de création d'une bourse de cuir par le MCINET Projets lancés de l'ANPME : Imtiaz et Moussanda
Fabrication : des chaussures d'habillement en cuir de maroquinerie	Insuffisance accrue de designers spécialisés dans le domaine du cuir Insuffisance de la formation continue et mise à jour des connaissances techniques du personnel de production La plupart des entreprises travaillent en sous-traitance Absence de fabricants des accessoires au Maroc Problèmes de trésorerie pour les importations de la matière première.	Le recours des clients étrangers aux audits sociaux Le programme d'accélération industrielle à l'horizon 2020 lancé par le MCINET : Fonds de développement industriel, entreprises locomotives par secteur, compensation industrielle... Les programmes lancés par l'ANPME : Imtiaz et Moussanada
Commercialisation	L'invasion des produits fabriqués en Chine et des produits outlet européens	Le programme Rawaj lancé par le MCINET pour la

	<p>à bas prix. Absence de politique marketing et absence d'actions de promotion Absence de ressources dédiées à la commercialisation dans la plupart des entreprises du secteur : souvent c'est le patron qui s'en occupe Non diversification des marchés</p>	<p>modernisation des circuits de distribution au Maroc Les différents programmes d'encouragement lancés par le MCE : Audits à l'Export, Contrats de Croissance à l'Export, Consortiums, ... Les différentes conventions de partenariat liant le Maroc à d'autres pays.</p>
--	---	--

### 7.7. Influenceurs clés de la chaîne de valeur du cuir

**Tableau 23. Influenceurs clés de la chaîne de valeur du cuir**

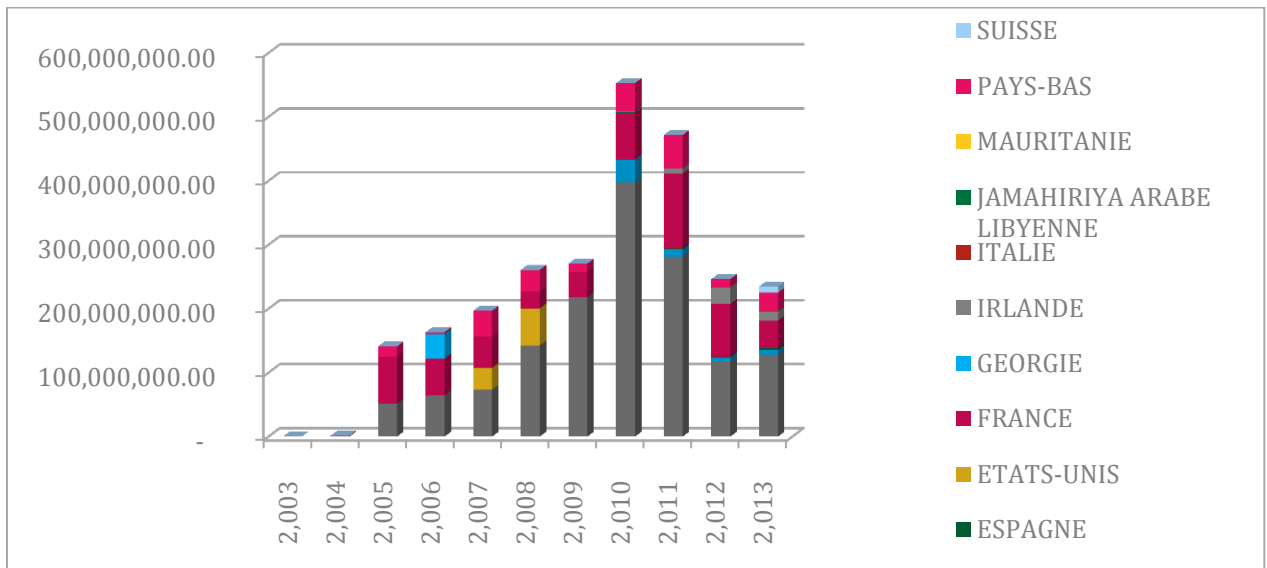
Etape dans la Chaîne de Valeur*	Influenceurs clés (personne ou organisations)	Type d'influence ou affinité politique	Taille du suivi ou de membres
<b>Elevage</b>	<p>Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime Association Nationale des éleveurs d'Ovins et de Caprins (ANOC) L'Association Nationale des Eleveurs de Bovins (ANEB)</p>	<p>Le ministère supervise le secteur Les associations encadrent les éleveurs</p>	<p>ANOC : 7906 éleveurs ANEB : 60000 éleveurs</p>
<b>Abattage</b>	<p>Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime Office National Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires Ministère de l'intérieur Fédération Interprofessionnelle des viandes rouges « FIVAR »</p>	<p>L'ONSSA a dans ses prérogatives le contrôle des abattoirs Le ministère d'intérieur gère à travers les collectivités locales le secteur de l'abattage au Maroc La FIVAR a signé un contrat programme avec le ministère de l'agriculture pour le développement de la filière viandes rouges</p>	<p>FIVAR compte parmi ses adhérents les associations suivantes : Collège des producteurs : ANOC, ANEB, ANPVR, APVRT, COPAG, AFAC. Collège des commerçants de gros et demi gros : ANC Collège des détaillants : ANB Collège des transformateurs : AMTV &amp; AMIV.</p>

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

<p><b>Tannage / Fabrication : des chaussures d'habillement en cuir de maroquinerie</b></p>	<p>FEDIC MCINET (Ministère du Commerce, d'Industrie, et des Nouvelles Technologies) DPI (Département de la production Industrielle) CMTC (Centre Marocain des Techniques du Cuir) ANPME (Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise) OFPPT (Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail) ANAPEC (Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et des Compétences)</p>	<p>La FEDIC Représente l'ensemble des entreprises du secteur auprès des pouvoirs publics et des différentes organisations nationales et internationales</p> <p>Le CMTC est un centre technique industriel mis en place à l'initiative des professionnels du secteur du cuir avec le soutien du pouvoir public du Maroc.</p> <p>ANPME : instrument opérationnel des pouvoirs publics en matière de développement des PME, l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) est au cœur du dispositif marocain d'appui aux entreprises.</p> <p>OFPPT : le premier opérateur public en matière de formation professionnelle, avec 327 établissements de formation, spécialisés dans 273 Métiers et employant 8400 collaborateurs dont plus de 5 900 formateurs.</p> <p>ANAPEC : a pour mission de contribuer à l'organisation et à la mise en œuvre des programmes de promotion de l'emploi qualifié décidés par les pouvoirs publics.</p>	<p>FEDIC : 360 adhérents</p>
<p><b>Commercialisation</b></p>	<p>MCINET (Ministère du Commerce, d'Industrie, et des Nouvelles Technologies) DCE (Département du Commerce Extérieur) MAROC EXPORT (Centre Marocain de Promotion des Exportations) ASMEX (Association Marocaine des Exportateurs) SMAEX (Société Marocaine d'Assurés des Exportations)</p>	<p>MAROC EXPORT est chargé de la promotion des exportations des produits industriels, agro-alimentaires, des services et tous produits qui ne relèvent pas, en vertu d'une disposition législative ou réglementaire, de la compétence d'autres administrations ou organismes</p> <p>L'ASMEX a pour mission de représenter et de promouvoir la fonction et le rôle des exportateurs marocains en œuvrant à défendre leurs intérêts, à élargir leurs débouchés, les assister dans le développement de leurs compétences et promouvoir l'investissement et le partenariat multiforme avec les opérateurs étrangers .</p> <p>La SMAEX est un acteur principal de la sécurité des marchés à l'exportation ayant pour objet la gestion du système d'assurance à l'exportation</p>	<p>Le nombre des sociétés adhérentes d'une manière directe est : 200 entreprises.</p> <p>Parallèlement il y a à peu près une vingtaine d'associations professionnelles qui sont membres de l'ASMEX et dont les sociétés adhérentes sont également membres d'une manière indirecte à l'ASMEX.</p>

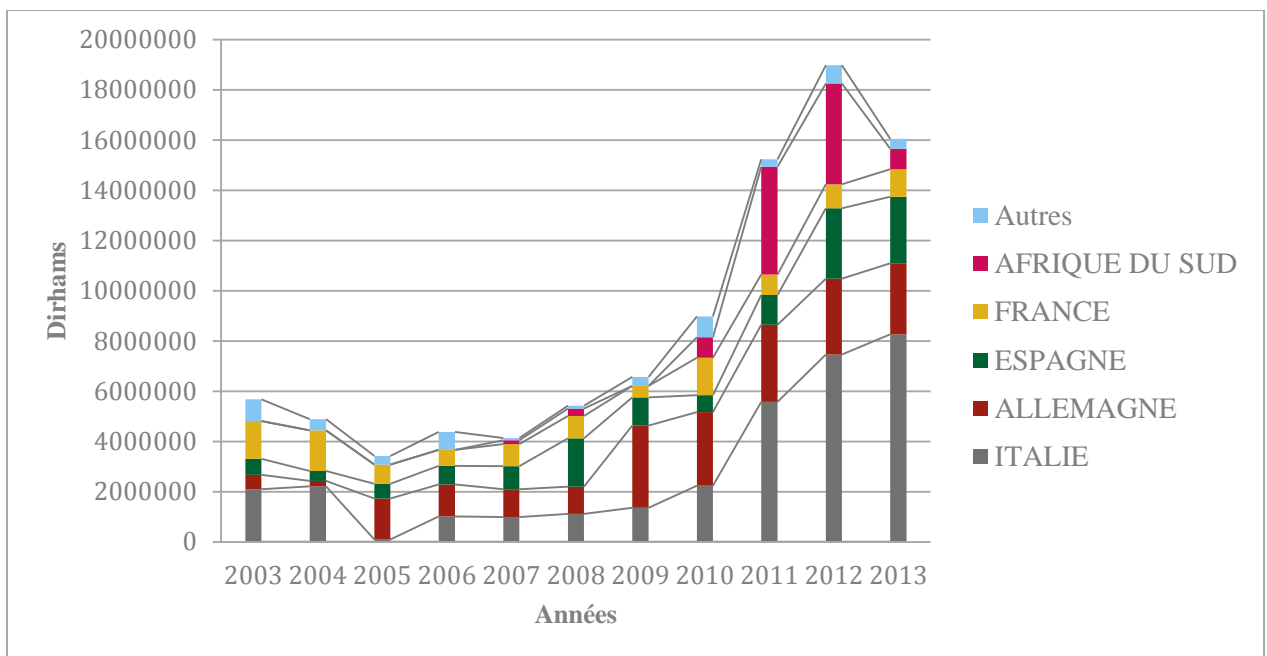
7.8. Les intrants importés nécessaires à l'industrie du cuir

Figure 25. Importation des animaux vivants



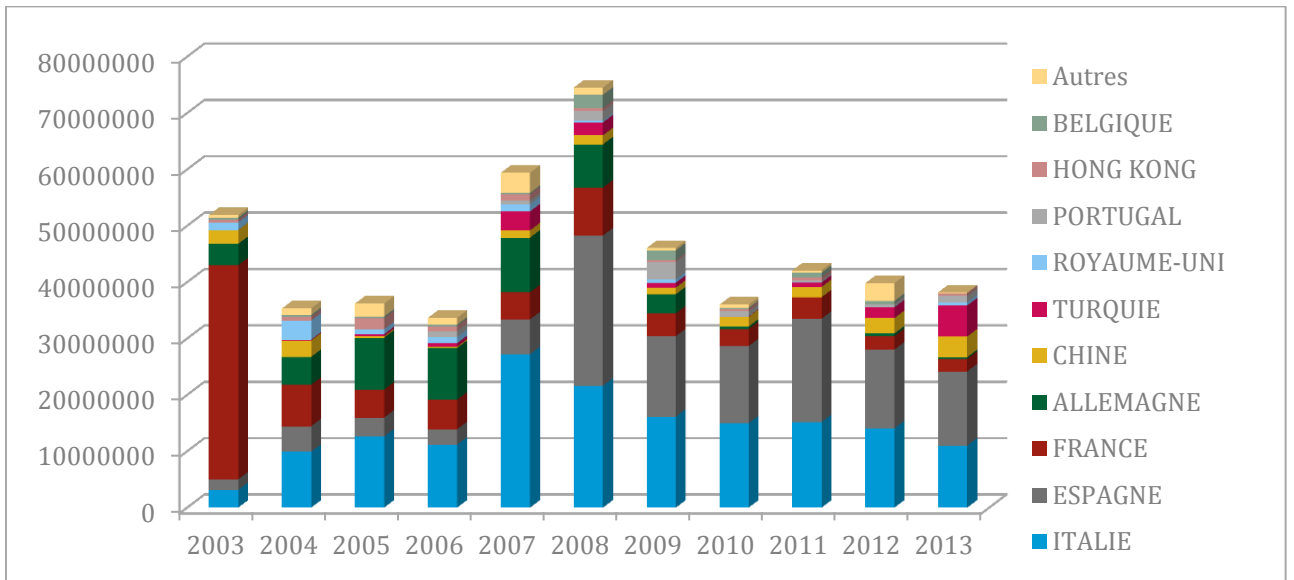
Source : Office des Changes

Figure 26. Importation des produits chimiques pour le tannage



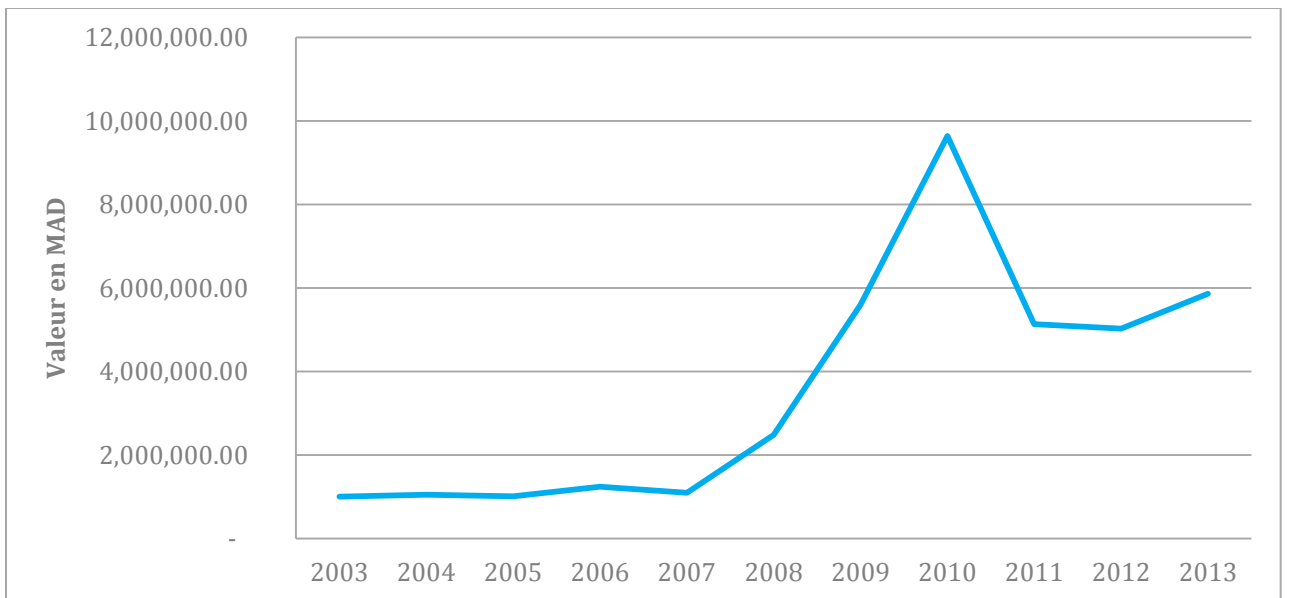
Source : Office des Changes

**Figure 27. Evolution des importations des accessoires pour cuir**



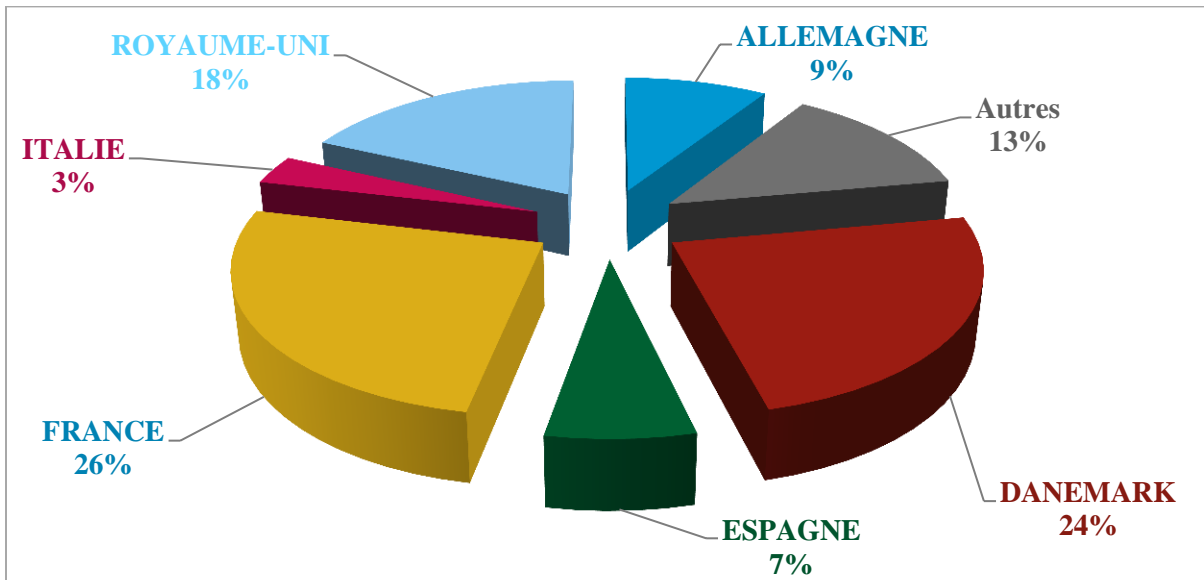
Source : Office des Changes

**Figure 28. Evolution des importations des colorants**



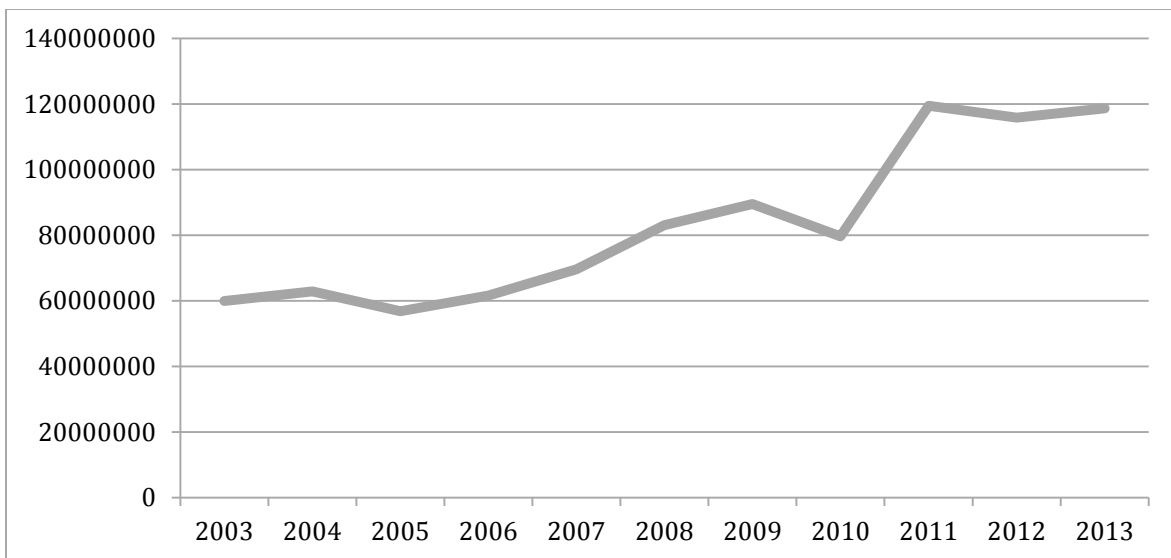
Source : Office des Changes

**Figure 29. Origines des importations des colorants de 2003-2013**



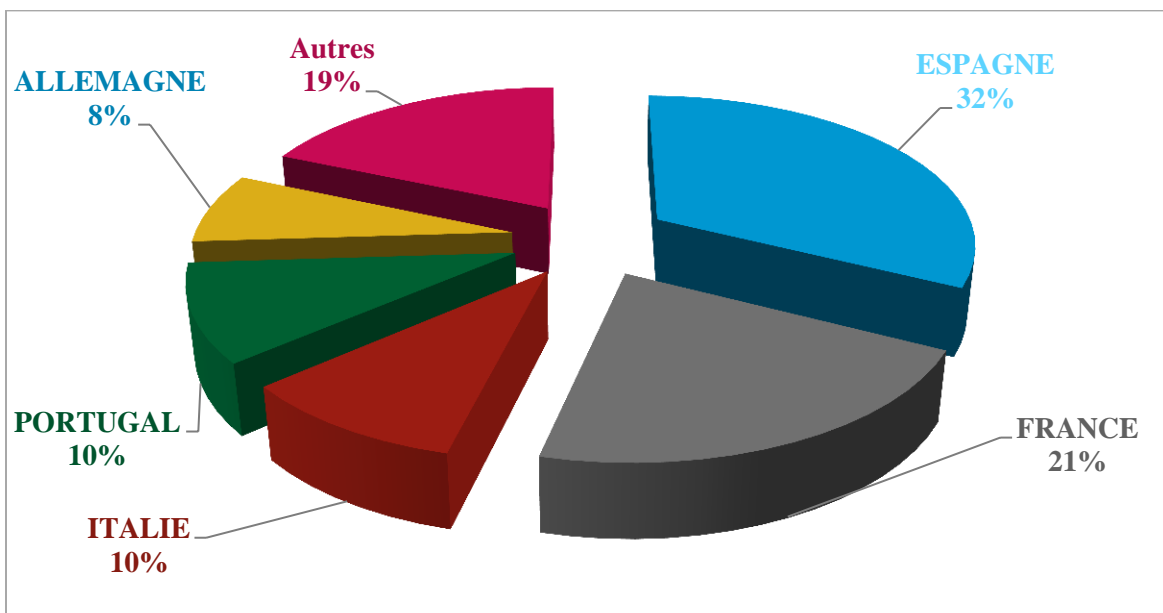
Source : Office des Changes

**Figure 30. Evolution des importations de la colle**



Source : Office des Changes

Figure 31. Origines des importations de la colle 2003-2013



Source : Office des Changes

## 7.9. Identification des projets de développement en cours au sein des sous-secteurs

Tableau 24. Identification des projets de développement en cours au sein des sous-secteurs

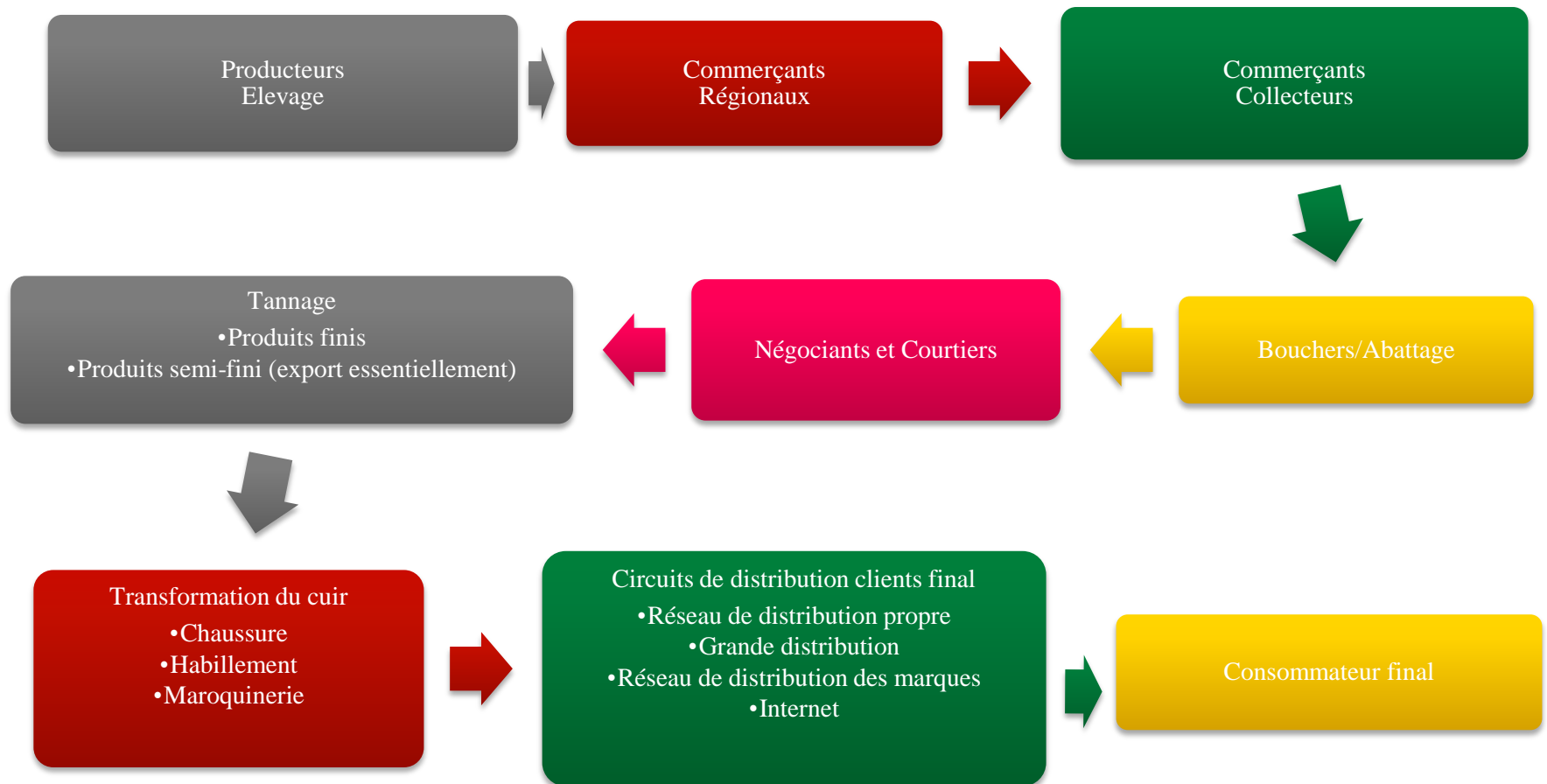
Etape de la Chaîne de Valeur	Titre du projet	Donateur, partenaires de ressources ou de source de financement	Organisations de mise en œuvre	Valeur approximative du projet	Remarques
<b>Abattage</b>	Projet de loi de modification des la gestion des abattoirs	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime	ONSSA	RAS	Le projet s'intègre dans la vision globale du Plan Maroc Vert depuis 2009. La contrainte liée au projet est celle relative à la modification de la charte communale
<b>Tannage</b>	Bourse du cuir Casa-Fès- Marrakech	Ministère du commerce de l'industrie et des nouvelles technologies (MCINET)	Département de la production industrielle	RAS	Le projet a été proposé en 2013 suite à une étude commanditée par le MCINET
	District Ain Cheggag à Fès	MCINET Commune Rurale Ain Cheggag Fès	MCINET Commune Rurale Ain Cheggag Fès	RAS	Ce projet date de 2001



## 8. CARACTERISTIQUES DU SECTEUR

### 8.1. Description des canaux de distribution

Figure 32. Description des canaux de distribution (nationaux, régionaux et internationaux)



## **8.2. Commercialisation: de l'élevage au consommateur final**

### **Les producteurs**

Ils peuvent être divisés en deux groupes: les agriculteurs et les éleveurs. Les premiers produisent indépendamment de la demande du marché alors que les éleveurs professionnels en sont plus dépendants. C'est pour cette raison que se sont développées les opérations d'engraissement dans les grandes régions de consommation. Les problèmes de saisonnalité de l'offre peuvent ainsi être réduits.

### **Les commerçants opérant dans les régions**

Leurs zones d'action se limitent au niveau des régions de production. Ils achètent les animaux sur les petits marchés où ils entretiennent de bonnes relations avec les producteurs pour les revendre sur des marchés plus grands dans la même région.

### **Les commerçants collecteurs**

Ils collectent les animaux sur les marchés de production, avec ou sans l'aide des commerçants régionaux, et les transportent vers les zones de consommation

### **Les chevillards**

Ce sont des commerçants en viandes de gros. Ils achètent les animaux sur les marchés de production ou chez les commerçants « collecteurs ». Généralement, ils les gardent et les nourrissent pendant une certaine période et peuvent ainsi maintenir la régularité des ventes de viande.

### **Les bouchers**

Certains d'entre eux achètent un nombre limité d'animaux chaque semaine ou chaque jour ; d'autres achètent les carcasses directement chez les chevillards

Au niveau de chaque municipalité, une commission mixte regroupant les autorités locales et les représentants des producteurs fixe les prix de gros et de détail. Dans les grands centres urbains, les prix de la viande vendue en coupe européenne (filet, côtelettes...) sont libres, ce qui affecte certainement les revenus des bouchers

### **Les négociants et courtiers**

A défaut d'une législation spécifique, la collecte des peaux se fait par des chiffonniers.

### **Les Tanneurs**

Les tanneurs achètent généralement chez les négociants et courtiers ou via l'importation des peaux bruts.

### **Les transformateurs du cuir : chaussure, maroquinerie et habillement**

Les industriels de transformation de du cuir achètent les peaux tannées chez les tanneries nationales et internationales directement. Dans certains cas le donneur d'ordre fournit la matière première à l'industriel.

### **Les réseaux de distribution**

Les réseaux de distribution en général: réseaux propres, grandes distribution, distributeurs spécialisés, magasins d'habillement et plateformes de vente sur internet se fournissent généralement chez leurs usines ou sous-traitants.

### **Le consommateur final**

Le consommateur final achète selon le mode de distribution le plus approprié pour lui. La tendance mondiale actuelle est le développement de la vente par internet.

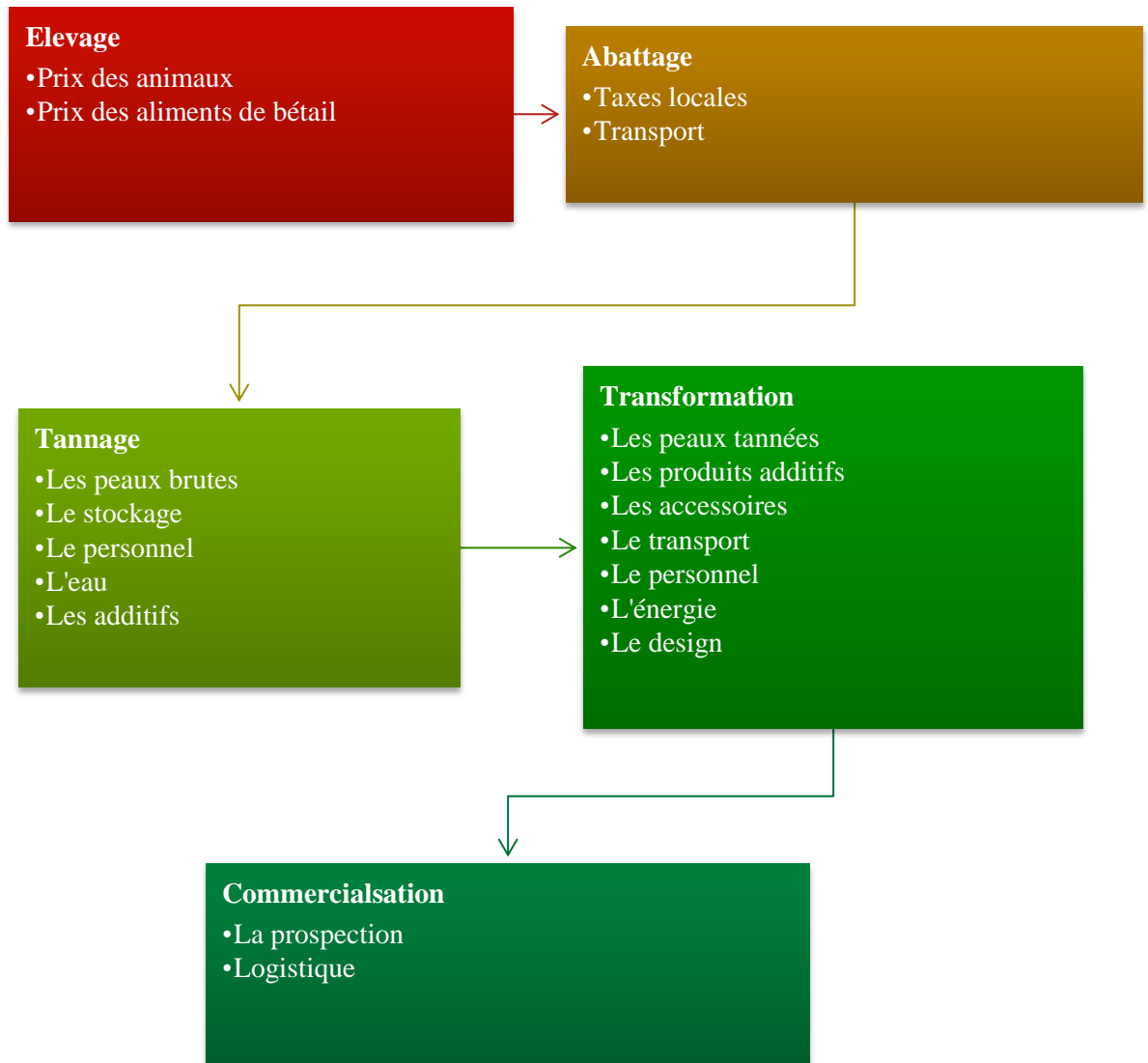
**8.3. Identification de points de différenciation des produits marocains sur les marchés à l'export par rapport aux produits concurrents**

**Tableau 25. Identification de points de différenciation des produits marocains sur les marchés à l'export par rapport aux produits concurrents**

Qualité Matière première utilisée et Sourcing	Design	Flexibilité Petites Séries	Logistique : coûts et délais de livraison et	Main d'œuvre : coût et technicité
<p>Les industriels souffrent de la qualité de la peau récupérée au Maroc.                      plusieurs grandes entreprises recourent à l'importation de la matière première (peaux) de l'étranger                      Le sourcing se fait d'une manière hâtive.</p>	<p>RAS                      La plupart des fabricants sont des sous-traitants et ne s'occupent pas de la partie Design.                      Les entreprises qui disposent de marques propres déclarent avoir des difficultés à avoir de bons designers.</p>	<p>La majorité des acteurs sont des PME et peuvent facilement s'adapter aux contraintes des grands donneurs d'ordre pour les petites séries.</p>	<p>La proximité du Maroc par rapport au marché européen lui confère un certain avantage sur ce marché.                      Malgré cet avantage de proximité, le coût du transport reste élevé par rapport à d'autres pays.</p>	<p>Le coût de main d'œuvre au Maroc en général est plus intéressant que dans la plupart des pays industriels.                      La plupart des acteurs qui démarchent les marchés étrangers reposent sur le coût bas comme argument de vente.                      Les entreprises du secteur souffrent du problème de la formation du personnel.</p>

#### 8.4. Les principaux coûts identifiés

Figure 33. Les principaux coûts identifiés



**8.5. Identification de la capacité de transformation du secteur**

**Tableau 26. Identification de la capacité de transformation du secteur**

Etape de la Chaîne de valeur	Capacité de transformation
<b>Abattage</b>	Abattoirs municipaux : Aires d'abattage : 1 Abattoir privé : 10000 carcasses
<b>Tannage</b>	
<b>Chaussure</b>	
<b>Habillement cuir</b>	
<b>Maroquinerie</b>	

## 8.6. Liste des labels de qualité marocains existant dans le sous-secteur

Ci-après la liste des normes marocaines pour le secteur :

### 8.6.1. Cuirs et peaux (09.4)

- NM 09.4.001-1988 Cuirs - Méthode d'échantillonnage - Prélèvement de l'échantillon -03p.
- NM 09.4.002-1975 Cuirs et dérivés - Essai de traction -02p.
- NM 09.4.003-1975 Cuirs et dérivés - Essai de déformation rémanente par traction à charge constante -02p.
- NM 09.4.004-1975 Cuirs et dérivés - Essai de déchirement -02p.
- NM 09.4.005-1975 Cuirs et dérivés - Essai d'arrachement -03p.
- NM 09.4.006-1975 Cuirs et dérivés - Essai de fragilité au pliage -01p.
- NM 09.4.007-1975 Cuirs et dérivés - Essai de fragilité au fleur -01p.
- NM 09.4.008-1975 Cuirs et dérivés - Essai de dureté -02p.
- NM 09.4.009-1975 Cuirs et dérivés - Essai d'absorption d'eau -03p.
- NM 09.4.010-1979 Cuirs et dérivés - Analyse chimique - Préparation de la prise d'essai globale et procès-verbal d'analyse -02p.
- NM 09.4.011-1979 Cuirs et dérivés - Dosage de l'eau et autres matières volatiles -01p.
- NM 09.4.012-1979 Cuirs et dérivés - Analyse chimique - Dosage des matières minérales et du sulfate de magnésium -06p.
- NM 09.4.013-1979 Cuirs et dérivés - Analyse chimique - Dosage des matières extractibles à l'hexane -05p
- NM 09.4.014-1979 Cuirs et dérivés - Analyse chimique - Dosage des matières solubles dans l'eau (minérales et organiques) -03p.
- NM 09.4.015-1979 Cuirs et dérivés - Analyse chimique - Dosage de la substance dermique -03p.
- NM 09.4.016-1979 Cuirs et dérivés - Analyse chimique - Dosage de l'oxyde de chrome Cr<sub>2</sub>O<sub>3</sub> -02p.
- NM 09.4.017-1979 Cuirs et dérivés - Analyse chimique - Dosage de l'oxyde d'aluminium (Al<sub>2</sub>O<sub>3</sub>) -02p.
- NM 09.4.018-1979 Cuirs et dérivés - Analyse chimique - Dosage de l'oxyde de Fer (III) (Fe<sub>2</sub>O<sub>3</sub>) -02p.
- NM 09.4.019-1993 Classement des peaux brutes de bovins fraîches et salées d'après l'aspect de la masse -10p.
- NM 09.4.020-1993 Cuirs et peaux - Peaux brutes d'ovins à laine – Désignation - Présentation -04p.
- NM 09.4.021-1993 Règles de conservation par salage en pile des peaux brutes de bovins et d'équidés -05p.

## FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

NM 09.4.022-1993 Défauts de peaux brutes d'ovins - Vocabulaire -09p.

NM 09.4.023-1993 Mode de présentation des peaux brutes de bovins et d'équidés -04p.

NM 09.4.024-1993 Cuirs et peaux - Analyse chimique du cuir - Dosage de la silice -04p.

NM 09.4.025-1993 Cuirs et peaux - Analyse chimique du cuir - Dosage du soufre -05p.

NM 09.4.026-1993 Cuirs et peaux - Analyse chimique du cuir - Recherche et dosage du formaldéhyde -05p.

NM 09.4.027-1993 Cuirs et peaux - Analyse chimique du cuir - Mesure du pH de l'extrait aqueux d'un cuir -05p.

NM 09.4.028-1993 Cuirs et peaux - Analyse chimique du cuir - Vérification du tannage à cœur - 03p.

NM 09.4.033-2000 Cuirs et peaux - Détermination du pouvoir d'absorption et de la perméabilité du cuir à la vapeur d'eau (essai cinétique) -11p.

NM 09.4.034-2000 Cuirs et peaux - Détermination de la solidité des cuirs à la flexion répétée, avec ou sans contrainte cyclique – Méthode plis croisés -07p.

NM 09.4.035-2000 Cuirs et peaux - Analyse chimique du cuir - Détermination de l'indice de tannage -04p.

NM 09.4.037-2000 Cuirs et peaux - Analyse chimique du cuir - Dosage du sulfate de sodium - 06p.

NM 09.4.039-2000 Cuirs et peaux - Généralités - Essais de solidité des teintures ou du revêtement d'un cuir - Détermination de la solidité au frottement translatif à l'état sec et à l'état humide -06p.

NM 09.4.038-2002 Cuirs et peaux - Essais de solidité des teintures ou du revêtement d'un cuir - Détermination de la stabilité des cuirs blancs après exposition aux rayons ultraviolets –05P.

NM 09.4.040-2000 Cuirs et peaux - Généralités - Essais de solidité des teintures ou du revêtement d'un cuir - Détermination de la solidité à la lumière artificielle (lampe à arc au xénon) - 04p.

NM 09.4.041-2000 Cuirs et peaux - Généralités - Essais de solidité des teintures - Détermination de la solidité au nettoyage par solvant organiques (perchloréthylène) -04p.

NM 09.4.042-2000 Cuirs et peaux - Généralités - Essais de solidité des teintures - Détermination de la solidité à la sueur -05p.

NM 09.4.043-2002 Cuirs et peaux - Essais physiques et mécaniques des cuirs – Préparation et conditionnement des éprouvettes – Procès verbal des essais –05P.

NM 09.4.044-2002 Cuirs et peaux – Détermination de la perméabilité du cuir à la vapeur d'eau (essai dynamique) –06P

NM 09.4.045-2002 Cuirs et peaux – Détermination de la résistance du cuir au déchirement sur éprouvette à entaille centrale –05P.

NM 09.4.046-2002 Cuirs et peaux – Détermination de la perméabilité du cuir à la vapeur d'eau (essai statique) –05p.

NM 09.4.047-2002 Cuirs et peaux - Analyse chimique du cuir - Dosage du sulfate de Magnésium



(Méthode pondérale et méthode complexométrique) –08p.

NM ISO 11644-2007 Cuir - Essai de l'adhésion du finissage ; (IC 09.4.048) 12p

NM 09.4.050-2004 Cuirs et peaux – Détermination de l'épaisseur d'un cuir -04p.

NM ISO 3376-2007 Cuir - Essais physiques et mécaniques - Détermination de la résistance à la traction et du pourcentage d'allongement ; (IC 09.4.049) 7p

NM ISO 3377-2-2007 Cuir - Essais physiques et mécaniques - Détermination de la force de déchirement - Partie 2: Déchirement des deux bords ; (IC 09.4.051) 6p

NM ISO 3378-2007 Cuir - Essais physiques et mécaniques - Détermination de la résistance à la gerçure de la fleur et indice de gerçure ; (IC 09.4.052) 9p

NM ISO 3380-2007 Cuir - Essais physiques et mécaniques - Détermination de la température de rétrécissement jusqu'à 100 °C ; (IC 09.4.053) 8p

NM ISO 17226-2007 Cuir - Essais chimiques – Dosage du formaldéhyde ; (IC 09.4.054) 12p

NM ISO 3377-1-2007 Cuir - Essais physiques et mécaniques - Détermination de la force de déchirement - Partie 1: Déchirement d'un seul bord ; (IC 09.4.055) 6p

### **8.6.2. Chaussures (09.5)**

NM 09.5.001-1993 Pointures des chaussures - Système de gradation des mesures des chaussures de ville pour homme (grosseur et largeur) -06p.

NM 09.5.002-1993 Pointures des chaussures - Marquage -04p.

NM 09.5.003-1993 Arrière de forme pour chaussures de ville pour homme - Construction - Contrôle - Marquage -24p.

NM 09.5.004-1993 Caractéristiques fondamentales d'un système de mesure des chaussures - 04p.

NM 09.5.005-1993 Pointures des chaussures - Système de gradation des longueurs utilisé pour la mesure des chaussures -04p.

NM 09.5.006-2001 Exigences et méthodes d'essais des chaussures de sécurité, des chaussures de protection et des chaussures de travail à usage professionnel - 66p.

NM 09.5.007-2001 Spécifications des chaussures de sécurité à usage professionnel Spécifications - 09p.

NM 09.5.008-2001 Spécifications des chaussures de sécurité à usage professionnel - Spécifications additionnelles - 08p.

NM 09.5.009-2001 Spécifications des chaussures de protection à usage professionnel - 09p.

NM 09.5.010-2001 Spécifications des chaussures de travail à usage professionnel -09 p.

NM 09.5.011-2002 Chaussures – Essai d'imperméabilité dynamique du cuir à semelle -06p.

NM 09.5.012-2004 Chaussures – Détermination de la résistance à l'abrasion des matériaux à semelle (« Cuirs » et « Matériaux divers ») utilisés dans l'industrie de la chaussure -13p.

NM 09.5.013-2004 Chaussures – Méthodes d'essais – Détermination de la capacité d'absorption et de désorption d'eau des matériaux pour semelles premières -07p.

## FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

NM 09.5.015-2004 Chaussures – Détermination de la pénétration de l'eau dans les cuirs à dessus -09p.

NM 09.5.016-2004 Chaussures – Essais de solidité des teintures ou du revêtement des matériaux pour chaussures – Détermination de la solidité au frottement translatif à l'état sec et à l'état humide -06p.

NM 09.5.018-2004 Chaussures - Détermination de la résistance à la flexion répétée des matériaux à dessus -06p.

NM 09.5.019-2004 Chaussures - Méthodes d'essais - Détermination de l'adaptabilité de la tige - 07p.

NM 09.5.020-2004 Chaussures - Méthodes d'essais - Détermination de la résistance des points d'arrêt -06p.

NM 09.5.021-2004 Chaussures - Méthodes d'essais - Détermination de la résistance au pelage de l'assemblage tige-semelle -08p.

NM 09.5.022-2004 Chaussures - Méthodes d'essais - Détermination de la résistance des lacets et de l'effet tranchant des accessoires de passage -06p.

NM 09.5.023-2004 Chaussures - Méthodes d'essais - Détermination de la tenue de l'accrochage des rubans auto-agrippant -07p.

NM 09.5.024-2004 Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux premières de montage - Résistance à l'abrasion -05p.

NM 09.5.025-2004 Chaussures - Méthodes d'essai relatives aux premières de montage - Stabilité dimensionnelle -06p.

NM 09.5.027-2004 Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux premières de montage - Résistance au délaminage -06p.

NM 09.5.028-2004 Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux semelles d'usure - Détermination de la force de déchirure sur refonte et résistance au délaminage -05p.

NM 09.5.029-2004 Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux semelles d'usure - Résistance à l'abrasion -08p.

NM 09.5.030-2004 Chaussures – Méthodes d'essai applicables aux semelles d'usure – Résistance du point de couture -05p.

NM 09.5.031-2004 Chaussures – Méthodes d'essai applicables aux semelles d'usure – Stabilité dimensionnelle -05p.

NM 09.5.032-2004 Chaussures – Méthodes d'essai applicables aux semelles d'usure – Résistance à la traction et allongement -08p.

NM 09.5.035-2004 Chaussures – Méthodes d'essai applicables aux premières de montage, aux doublures, aux premières de propreté et aux semelles d'usure – Détermination des substances solubles dans l'eau -05p.

NM 09.5.060-2004 Chaussures – Atmosphères normales de conditionnement et d'essai des chaussures et de leurs éléments constitutifs -04p.

NM ISO 17706-2007 Chaussures - Méthodes d'essai des tiges - Résistance à la rupture et allongement ; (IC 09.5.061) 9p

NM ISO 17694-2007 Chaussures - Méthodes d'essai pour les tiges et les doublures - Résistance à la flexion ; (IC 09.5.062) 11p

NM 09.5.064-2007 Chaussures – Méthodes d'essai applicables à la chaussure entière – Fixation du talon ; 11p

NM ISO 19953-2007 Chaussures - Méthodes d'essai relatives aux talons - Résistance aux chocs latéraux ; (IC 09.5.065) 8p

NM ISO 19957-2007 Chaussures - Méthodes d'essai relatives aux talons - Résistance à l'arrachement de pointe à talon ; (IC 09.5.066) 8p

NM ISO 17693-2007 Chaussures - Méthodes d'essai des tiges - Aptitude au montage; (IC 09.5.067) 8p

NM ISO 17695-2007 Chaussures - Méthodes d'essai des tiges – Déformabilités; (IC 09.5.068) 6p

NM ISO 17696-2007 Chaussures - Méthode d'essai des tiges, des doublures et des premières de propreté - Résistance à la déchirure; (IC 09.5.069) 11p

NM 09.5.100-2005 Etiquetage des articles chaussants -09p.

### **8.6.3. Divers (09.7)**

NM 09.7.001-2002 Gants de protection contre les produits chimiques et les microorganismes – Terminologie et performances requises –04p.

NM 09.7.002-2002 Gants de protection contre les produits chimiques et les microorganismes – Détermination de la résistance à la pénétration –07p.

NM 09.7.003-2002 Gants de protection contre les produits chimiques et les microorganismes – Détermination de la résistance à la perméation des produits chimiques –09p.

NM 09.7.004-2002 Gants de protection contre les risques mécaniques –19p.

NM 09.7.005-2002 Gants de protection contre les risques thermiques (chaleur et/ou feu) –08p.

NM 09.7.006-2002 Exigences générales pour les gants 18p.

NM 09.7.007-2002 Gants de protection contre le froid –10p.

NM 09.7.008-2002 Gants de protection pour sapeurs-pompiers –07p.

## 9. ENVIRONNEMENT NATIONAL DES AFFAIRES

### 9.1. Identification des associations sectorielles et activités gouvernementales et non gouvernementales en cours qui soutiennent ce secteur

#### 9.1.1. Fédérations et associations

##### 9.1.1.1. Fédération Des Industries du Cuir (FEDIC)

Président : M. AMAIZ Mohamed

Date de création : 1991

#### *Missions*

- Fédérer l'ensemble des opérateurs du secteur cuir ;
- Représenter l'ensemble des entreprises auprès des pouvoirs publics et des différentes organisations nationales et internationales ;
- Veiller et mettre en place une politique générale de développement des entreprises membres de la fédération ;
- Etablir des ponts de communication avec les instances administratives pour développement durable du secteur de cuir ;
- Introduire et défendre auprès des administrations les mesures propres à sauvegarder et améliorer la production nationale du secteur du cuir pour une meilleure compétitivité des produits du secteur du cuir ;
- Collecter et diffuser toutes les informations techniques, juridiques, administratives ou autres auprès de ses membres Actions :
- Mise en place d'un programme de sensibilisation sur les zoonoses sanitaires auprès de l'association des éleveurs en collaboration avec le département d'agriculture
- Organisation de l'approvisionnement en matière première en agissant sur la réglementation du circuit de l'abattage jusqu'à la collecte des peaux brutes et le développement du dépouillage mécanique
- Modernisation des tanneries dans le but de produire des cuirs finis de bonne qualité
- Aménagement des parcs industriels dotés de nouvelles installations technologiques modernes permettant de sauvegarder l'environnement et de grouper tous les acteurs de l'industrie
- Le développement d'une offre globale et créative et orientation vers le produit fini
- Mise en place d'une politique plus agressive sur le plan marketing international avec diversification des marchés extérieurs
- Soutien des initiatives en faveur de la mutualisation des moyens des entreprises du secteur. Favoriser les consortiums d'exportation
- Développement des systèmes d'information au niveau de la FEDIC par la création de site web
- Renforcement de la stratégie commerciale

*Chiffres clés*

- Nombre d'adhérents : 360
- Nombre d'entreprises du secteur : 340
- Nombre d'emplois : 20530

**9.1.1.2. Fédération Interprofessionnelle Des Viandes Rouges (FIVIAR)**

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie du Plan Maroc Vert, les acteurs économiques de la filière viandes rouges se sont fédérés en une Fédération Interprofessionnelle des viandes rouges « FIVIAR » le 18 Avril 2008. Cette interprofession constitue un partenaire du Gouvernement de SA Majesté avec lequel elle a passé un Contrat Programme pour la période 2009 - 2014.

La Fédération a pour objectif de :

- Créer un cadre d'échange, de concertation et de coordination permanent entre les différentes professions de la filière ;
- Représenter et défendre les intérêts de la filière pour les questions d'intérêts communs auprès des instances locales, régionales, nationales et internationales ;
- Améliorer le fonctionnement, la maîtrise et la transparence du marché par la connaissance de l'offre, de la demande et des mécanismes du marché
- Promouvoir les produits sur les marchés intérieurs et extérieurs ;
- Proposer et encourager les programmes de développement, de la recherche et de la formation professionnelle ;
- Contribuer à la réalisation des études et d'expertise nécessaires, notamment l'assainissement des circuits de la commercialisation, la protection de l'environnement et la préservation de la santé du consommateur ;
- Mettre en œuvre les actions communes pour la promotion de la qualité, de l'hygiène et de la sécurité du consommateur dans le cadre de la réglementation en vigueur;
- Organiser et participer aux rencontres nationales et internationales traitant des thèmes en relation avec le secteur « viandes rouges » ;
- Servir et conseiller les membres de la Fédération ;
- Identifier les projets de développement, susciter et orienter l'investissement, et veiller à la mise à niveau et à la complémentarité entre les divers maillons du secteur

**9.1.1.3. L'association Marocaine Des Exportateurs (ASMEX)**

*Les prestations de l'ASMEX :*

- Promotion des exportations
  - Participation à la réflexion sur la stratégie nationale de promotion commerciale
  - Organisation d'études, enquêtes et bases de données
  - Mises en relations
  - Organisation des missions, foires et salons
  - Incitation à la création de consortia d'exportation

- Informations
  - L'organisation de Rencontres avec les organismes Publics et Privés
  - L'édition de bulletins et revues d'information et d'expression des professionnels
  - L'organisation d'enquêtes et recueil d'informations utiles aux membres
- Formations
  - Former les exportateurs marocains afin de développer leurs compétences à l'export
  - Appui aux membres
  - L'exercice d'un appui intérieur et extérieur pour une promotion efficiente des exportateurs marocains

### **9.1.2. Ministères et organismes publics**

#### **9.1.2.1. Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime**

##### *PLAN MAROC VERT*

La Plan Maroc Vert devrait permettre de :

- Imprimer au secteur agricole une dynamique d'évolution harmonieuse, équilibrée et évolutive qui tienne compte de ses spécificités ;
- Exploiter les marges de progrès et valoriser au mieux les potentialités ;
- Faire face aux nouveaux enjeux tout en préservant les équilibres sociaux et économiques ;
- Accompagner la profonde mutation que connaît le système agro-alimentaire mondial.

La stratégie est articulée autour d'une approche globale qui couvre l'ensemble des acteurs selon leurs objectifs propres. Elle repose d'ailleurs sur deux piliers majeurs : l'agriculture moderne et solidaire.

L'objectif, concernant l'agriculture moderne, est de développer une agriculture performante, adaptée aux règles du marché, grâce à une nouvelle vague d'investissements privés, organisés autour de nouveaux modèles d'agrégation équitables. Quant à l'agriculture solidaire, l'objectif est de développer une approche orientée vers la lutte contre la pauvreté, en augmentant de manière significative le revenu agricole des exploitants les plus fragiles, notamment dans les zones périphériques.

Parmi les impacts attendus de cette stratégie, on citera :

- Un impact considérable sur la croissance, la mise à niveau et l'augmentation du revenu agricole comme moteur de lutte contre la pauvreté rurale, justifiant ainsi la mise en œuvre d'importants moyens financiers, institutionnels et managériaux ;
- Une amélioration notable du PIB Agricole, des exportations et des Investissements privés ;
- Une lutte contre la pauvreté plus efficace et à plus grande échelle – à la fois dans les campagnes, mais aussi dans le périurbain défavorisé ;
- Une nette amélioration du pouvoir d'achat et du rapport qualité/prix pour le consommateur marocain sur le marché national ;
- Rééquilibrer sur le long terme le déficit de la balance alimentaire et sécuriser au maximum les échanges.

### **9.1.2.2. ONSSA : Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires**

Les attributions et les missions de l'Office de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires sont définies explicitement par l'Article 2 de la loi n° 25-08 portant sa création, qui dispose ce qui suit:

- Appliquer la politique du gouvernement en matière de sécurité sanitaire des végétaux, des animaux et des produits alimentaires depuis les matières premières jusqu'au consommateur final, y compris les denrées destinées à l'alimentation des animaux;
- Assurer la protection sanitaire du patrimoine végétal et animal national et contrôler les produits végétaux et animaux ou d'origine végétale ou animale, y compris les produits de la pêche, à l'importation, sur le marché intérieur et à l'exportation;
- Assurer la surveillance sanitaire des animaux et contrôler leur identification et leurs mouvements;
- Appliquer la réglementation en vigueur en matière de police sanitaire vétérinaire et phytosanitaire;
- Procéder à l'analyse des risques sanitaires que peuvent engendrer les produits alimentaires et les denrées destinées à l'alimentation des animaux sur la santé des consommateurs ainsi que les agents pathogènes pour la santé des végétaux et des animaux;
- Contrôler les maladies des végétaux et des animaux, les produits issus des végétaux et des animaux, les denrées destinées à l'alimentation des animaux, les médicaments vétérinaires ou tout autre produit destiné à l'usage de la médecine et de la chirurgie vétérinaires;
- Délivrer les autorisations ou les agréments sanitaires, selon le cas, des établissements dans lesquels les produits alimentaires et les denrées destinées à l'alimentation des animaux sont produits, fabriqués, traités, manipulés, transportés, entreposés, conservés ou mis en vente, à l'exception des halles aux poissons, des navires de pêche, des barges flottantes et des unités de traitement, de production, de transformation, de conditionnement et de conservation des produits et sous-produits de pêche maritime;
- Emettre son avis en ce qui concerne la conformité sanitaire des établissements de pêche maritime visés au paragraphe précédent avant leur agrément;
- Contrôler et procéder à l'enregistrement des médicaments vétérinaires et des établissements pharmaceutiques vétérinaires;
- Contrôler les additifs alimentaires, le matériel de conditionnement, les produits et matériaux susceptibles d'entrer en contact avec les produits alimentaires ainsi que les engrais et les eaux d'irrigation;
- Autoriser et/ou enregistrer les exploitations d'élevage;
- Contrôler et procéder à l'homologation des pesticides et à l'agrément des établissements qui les produisent, les importent ou les exportent;
- Contrôler et procéder à la certification des semences et des plants et à l'agrément des établissements qui les produisent, les importent ou les exportent

### **9.1.2.3. Ministère du Commerce d'Industrie et des Nouvelles Technologies (MCINET)**

#### *Plan national d'accélération industrielle 2014-2020*

Le plan vise essentiellement à augmenter la cadence d'industrialisation au Maroc. Pour atteindre cet objectif, un Fonds de développement industriel (FDI) doté d'une enveloppe de 20 milliards de dirhams (2,5 milliards de dollars) a été créé.

ce plan s'appuiera sur dix mesures clefs, à savoir la création d'une nouvelle dynamique et d'une nouvelle relation entre grands groupes entreprises locomotives- et PME, le renforcement de la place de l'industrie en tant que pourvoyeur d'emploi majeur, notamment pour les jeunes, et l'optimisation des retombées sociales et économiques de la commande publique via la compensation industrielle.

Le plan marocain d'accélération industrielle 2014-2020, qui prévoit également un suivi des accords de libre-échange (ALE) en cours de négociations, et une surveillance sans relâche du respect des dispositions des ALE existants, l'instauration d'une culture de "Deal Making" dans la poursuite des IDE, et l'amplification de la vocation africaine du Maroc, s'inscrit dans le prolongement de la stratégie Emergence.

Afin de fournir l'appui nécessaire aux entreprises, quatre chantiers transversaux font parti du Pacte et accompagnent ses actions: le renforcement de la compétitivité des PME, l'amélioration du climat des affaires, la formation et le développement des parcs industriels de nouvelle génération, appelés P2I ou Plateformes Industrielles Intégrées.

Outre l'objectif de promotion des investissements et d'augmentation du PIB industriel, le plan a pour but de créer des emplois pérennes et réduire ainsi le chômage urbain, un des grands paris du Maroc actuel dont la stabilité politique devrait booster le progrès économique et mettre l'accent davantage sur les lacunes enregistrées en matière de politique sociale et de développement humain.

#### *Departement Commerce Extérieur*

- Le Ministère du Commerce Extérieur élabore la politique du gouvernement dans le domaine du commerce extérieur.
- A ce titre, il est chargé notamment, en coordination avec les départements ministériels concernés:
- D'élaborer les projets de textes législatifs et réglementaires relatifs au commerce extérieur et en particulier ceux qui sont de nature à développer son expansion commerciale à l'étranger;
- De proposer la politique du gouvernement dans le domaine de la protection économique de la production nationale, sa coordination et sa mise en œuvre, tel que la fixation des contingents d'importation, et ce après accord des autorités gouvernementales chargées des secteurs concernés;
- De coordonner les actions menées par les organismes publics dans le domaine de la promotion commerciale extérieure et d'appuyer celles des entreprises privées en tant que de besoin;
- De s'assurer que les normes obligatoires et les autres mesures techniques appliquées à l'importation et à l'exportation ne s'opposent pas aux règles et disciplines convenues à l'échelon international;
- De participer à l'élaboration de toute mesure ou décision ayant une incidence directe ou indirecte sur les relations économiques et commerciales extérieures et sur le niveau de la



compétitivité de l'économie nationale, qu'il s'agisse de l'offre nationale à l'exportation de biens et services, du financement du Commerce Extérieur ou du taux de change.

- De participer à la préparation et la conduite des négociations économiques et commerciales internationales qu'elles soient, multilatérales régionales ou bilatérales. A ce titre, le département participe avec le Ministère chargé des affaires étrangères et de la coopération, à la coordination de la position au Royaume du Maroc dans ces négociations;

Outre les attributions citées ci-dessus, le Ministère est chargé d'organiser et de gérer les représentations du Royaume à l'étranger chargées de la promotion commerciale, sous réserve des attributions dévolues en la matière par la législation en vigueur à certains établissements public

#### **9.1.2.4. Maroc Export**

Le Centre Marocain de Promotion des Exportations (Maroc Export) est l'Agence gouvernementale sous la tutelle du Ministère du l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, en charge de la promotion à l'international de l'offre exportable nationale. Il est chargé de la promotion des exportations des produits industriels, agro-alimentaires, des services et tous produits qui ne relèvent pas, en vertu d'une disposition législative ou réglementaire, de la compétence d'autres administrations ou organismes.

##### *Les missions de Maroc Export*

- Promouvoir l'offre exportable marocaine, disponible ou en cours, sur les marchés internationaux et ce en harmonie avec les Stratégies Sectorielles Nationales;
- Diversifier les marchés pour les exportations marocaines;
- Favoriser l'internationalisation des entreprises marocaines;
- Contribuer à la formation des cadres professionnels du commerce extérieur par l'organisation de stages, de conférences et de séminaires en matière de technique de promotion des exportations, d'information et de marketing;
- Proposer les textes législatifs et réglementaires nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

##### *Les activités de Maroc Export*

- L'organisation de la participation marocaine aux salons sectoriels spécialisés au niveau international et ce pour une meilleure visibilité internationale de l'offre exportable marocaine ;
- Des missions d'affaires avec rendez-vous individualisés pour un démarchage direct des clients étrangers sur les marchés ciblés. Il s'agit notamment des missions B-to-B;
- Des missions institutionnelles de haut niveau ciblant les décideurs des grands donneurs d'ordre internationaux afin de renforcer leur sourcing au Maroc.
- Des missions multisectorielles d'envergure pour faciliter la pénétration des exportateurs marocains dans les marchés de l'Afrique subsaharienne et des pays du Conseil de Coopération du Golfe (CCG) ;
- Par ailleurs, Maroc Export participe activement à toutes les initiatives publiques ou privées visant à favoriser l'internationalisation des entreprises marocaines.

#### 9.1.2.5. L'ANPME

##### *Les missions de l'ANPME*

- Participer à la définition et à la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de promotion et de soutien des PME
- Concevoir, mettre en œuvre et promouvoir des programmes d'appui au développement direct des PME
- Promouvoir les partenariats Grande Entreprise / PME, inter PME et PME / Groupements d'entreprises, PME/TPE
- Faciliter l'accès des PME à l'expertise et promouvoir le secteur de la consultance nationale Apporter une assistance pour la constitution, le fonctionnement et le renforcement des associations et des structures d'appui aux PME
- Intervenir et participer activement à la gouvernance des organismes de gestion déléguée des programmes d'appui au niveau national et régional
- Contribuer à la promotion et à la facilitation de l'accès des PME à la commande publique
- Elaborer, collecter et diffuser l'information nécessaire aux PME (réglementation, législation, informations sectorielles, rôle et contribution de l'entreprise à l'économie nationale, évolution de son activité et de ses marchés, etc.)
- Evaluer l'impact de la politique de l'état (actions et programmes) visant la promotion des PME

### 9.1.3. Identification de sources et obstacles pour l'accès au financement et activités d'investissement déjà présentes dans le secteur

**Tableau 27. Identification de sources et obstacles pour l'accès au financement et activités d'investissement déjà présentes dans le secteur**

Etape de la Chaîne de Valeur	Types de financements privés disponibles	Type de garanties demandées pour les financements	Les subventions et programme de mise à niveau	Financements internationaux	Remarques
Elevage	Financement par les banques commerciales notamment : - Crédit Agricole via le produit LOUHOUM HAMRAA - Programme Filahi Viandes Rouges du GBP Microcrédit : Tamwil Al Fallah notamment, filiale du Crédit Agricole	Assurance MAMDA	L'Etat marocain accordé aux éleveurs des subventions pour encourager l'investissement dans la construction de bâtiments d'élevage et l'acquisition de matériel moderne et de reproducteurs de race.	Le Maroc bénéficie de plusieurs appuis internationaux pour le financement : BAD, UE, AFD, MCC, UE...	
Abattage Transformation et fabrication : Tannage, Chaussure, Maroquinerie, Habillement	Produits classiques bancaires :CMT  Facilités de caisses,	Caisse Centrale de Garantie  Garanties personnelles des associés  Fonds de commerce ...	Pas de subventions spécifiques pour les deux sous-secteurs.  Les entreprises peuvent bénéficier des subventions accordées normalement aux entreprises : Imtiaz, subventions ANAPEC, Maroc Innovation...  Les grandes entreprises peuvent signer des contrats programmes avec l'Etat.		Les PME souffrent généralement des problèmes de trésorerie.  Les garanties demandées sont parfois exagérées par les banques
Commercialisation de l'Export	Les offres de financement classiques à l'international : LC  Crédit documentaire  Caution AT, crédit d'enlèvement	Caisse Centrale de Garantie  Garanties personnelles des associés Fonds de commerce ...  Assurance à l'export : SMAEX...	Le DCE a lancé en 2013, un programme intitulé 'Contrats de Croissance à l'Export » qui participe au financement des actions commerciales et marketing des entreprises marocaines		

#### **9.1.4. Identification de l'environnement fiscal**

Au Maroc, les principaux impôts et taxes sont régis par deux textes:

- le code général des impôts pour l'impôt sur le revenu (IR), l'impôt sur les sociétés (IS), la TVA, les droits d'enregistrement et de timbre et la taxe spéciale annuelle sur les véhicules automobiles;
- la loi n° 47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales, pour la taxe professionnelle (due par les entreprises), la taxe d'habitation (due par les particuliers) et la taxe de services communaux (due par les entreprises et les particuliers).

##### **9.1.4.1. L'impôt sur le revenu (IR)**

L'impôt sur le revenu (IR) s'applique aux revenus et profits des personnes physiques et des personnes morales ne relevant pas de l'impôt sur les sociétés (IS).

Les catégories de revenus et profits concernés sont les revenus professionnels, les revenus provenant des exploitations agricoles, les revenus salariaux et revenus assimilés, les revenus et profits fonciers, les revenus et profits de capitaux mobiliers.

Sont notamment assujetties à l'impôt sur le revenu, les personnes physiques qui ont au Maroc leur domicile fiscal (à raison de l'ensemble de leurs revenus et profits de sources marocaine et étrangère).

Le barème de calcul de l'IR est fixé comme suit :

- la tranche du revenu imposable allant jusqu'à 30 000 dirhams est exonérée ;
- 10% pour la tranche du revenu imposable allant de 30.001 à 50.000 dirhams ;
- 20% pour la tranche du revenu imposable allant de 50.001 à 60.000 dirhams ;
- 30% pour la tranche du revenu imposable allant de 60.001 à 80.000 dirhams ;
- 34% pour la tranche du revenu imposable allant de 80.001 à 180.000 dirhams ;
- 38% pour le surplus.

A noter que sont dispensés de la déclaration fiscale annuelle les contribuables disposant uniquement de revenus salariaux payés par un seul employeur domicilié au Maroc, lequel est tenu d'opérer la retenue à la source au titre de l'IR.

Il est à noter que le code général des impôts prévoit des taux différents pour d'autres catégories de revenus (notamment les revenus et profits mobiliers et fonciers) ainsi que de nombreuses exonérations partielles ou totales.

##### **9.1.4.2. L'impôt sur les sociétés (IS)**

En vertu des conventions bilatérales fiscales tendant à éviter la double imposition, les sociétés, qu'elles aient ou non un siège au Maroc, sont imposables à l'IS à raison de l'ensemble des produits, bénéfices et revenus se rapportant aux biens qu'elles possèdent, à l'activité qu'elles exercent et aux opérations lucratives qu'elles réalisent au Maroc.

Le taux normal de l'impôt sur les sociétés est fixé à 30 %.

D'autres taux spécifiques d'IS sont fixés. A ce titre et sans pouvoir être exhaustif (se référer au code général des impôts), on notera notamment le taux de:

- 10% pour les sociétés réalisant un bénéfice fiscal inférieur ou égal à trois cent mille (300.000) dirhams,
- 10% (retenue à la source) du montant de produits bruts perçus par les personnes non résidentes (le code général des impôts du Maroc fournit la liste détaillée des produits concernés).
- 8,75% pour les entreprises qui exercent leurs activités dans les zones franches d'exportation, durant les vingt exercices consécutifs suivant le cinquième exercice d'exonération totale,
- 8% du montant des marchés réalisés par les sociétés non résidentes adjudicataires de marchés de travaux, de construction ou de montage ayant opté pour l'imposition forfaitaire.

Le code général des impôts prévoit en outre, de nombreux cas d'exonérations partielles ou totales. A titre d'exemple, les entreprises résidentes qui réalisent dans l'année un chiffre d'affaires à l'exportation, bénéficient, pour le montant dudit chiffre d'affaires, de l'exonération totale de l'IS pendant les cinq premières années. Une autre exonération s'applique au chiffre d'affaires réalisé avec les plates-formes d'exportation (zones industrielles définies par décret abritant des entreprises dont l'activité exclusive est l'exportation des produits finis).

#### **9.1.4.3. La TVA**

La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) s'applique aux opérations (ventes de biens et services livrées au Maroc) de nature industrielle, commerciale ou artisanale accomplies au Maroc, ou relevant de l'exercice au Maroc d'une profession libérale. Elle s'applique également aux opérations d'importation.

Le taux normal de la taxe sur la valeur ajoutée est fixé à 20%. Le code général des impôts prévoit de nombreux cas d'exonération et de taux réduits à 7%, 10% et 14%. Il est à noter que le système de TVA est en cours de réforme, en vue de converger vers un système à deux taux (20% et 10%) d'ici 2015.

#### **9.1.4.4. Les droits d'enregistrement et de timbre**

L'enregistrement est une formalité à laquelle sont soumis au Maroc un grand nombre d'actes et conventions. Il donne lieu à la perception d'un impôt dit «droit d'enregistrement». Au regard du Trésor marocain, l'enregistrement fait foi de l'existence de l'acte. Les opérations relatives à la propriété (cession, acquisition) des biens mobiliers et immobiliers sont notamment soumises aux droits d'enregistrement, ainsi que de nombreux autres actes de nature civile, commerciale, financière, juridique, etc.

Un droit de timbre s'applique également aux actes et documents établis pour constituer le titre ou la justification d'un droit, d'une obligation ou d'une décharge et, d'une manière générale, pour constater un fait juridique ou un lien de droit.

#### **9.1.4.5. La taxe spéciale annuelle sur les véhicules automobiles (vignette)**

La taxe spéciale annuelle sur les véhicules automobiles (TSAVA), communément dénommée "vignette", s'applique aux véhicules automobiles immatriculés au Maroc. La TSAVA est à payer au plus tard le 31 janvier de chaque année.

Le tarif de la TSAVA varie en fonction de la catégorie et de la puissance fiscale du véhicule.

A noter par ailleurs que, depuis le 1er janvier 2014, les véhicules automobiles dont la valeur est égale ou supérieure à 400.000 dirhams (hors TVA), sont, lors de leur 1ère immatriculation au Maroc, soumis à une taxe spéciale supplémentaire selon le barème suivant :

- De 400.000 à 600.000 DH 5%
- De 600.001 à 800.000 DH 10%
- De 800.001 à 1.000.000 DH 15%
- Supérieure à 1.000.000 DH 20%

#### **9.1.4.6. Les taxes locales**

##### *1 - La taxe professionnelle*

La taxe professionnelle s'applique à toute personne physique ou morale, de nationalité marocaine ou étrangère qui exerce une activité professionnelle au Maroc. Elle est établie sur la valeur locative des locaux professionnels. Les taux de la taxe professionnelle sont, selon le type d'activité, de 10%, 20% ou 30%. La loi n° 47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales prévoit des exonérations partielles ou totales ou des traitements particuliers pour certains secteurs tels que les établissements hôteliers.

##### *2 - La taxe d'habitation*

La taxe d'habitation s'applique aux immeubles bâtis et aux constructions de toute nature occupés en totalité ou en partie, par leurs propriétaires à titre d'habitation principale ou secondaire, ou mis gratuitement par lesdits propriétaires à la disposition de leur conjoint, ascendants, ou descendants à titre d'habitation.

Un abattement de 75% est appliqué à la valeur locative de l'immeuble occupé à titre d'habitation principale par le propriétaire ou l'usufruitier, le conjoint, les ascendants et descendants, les membres de sociétés immobilières transparentes et co-indivisaires, les Marocains résidents à l'étranger (lorsque l'immeuble est conservé à titre d'habitation principale ou occupé à titre gratuit par leur conjoint, ascendants ou descendants).

Le barème de la taxe est fixé comme suit :

- Exonération pour une valeur locative comprise entre 0 et 25 000 dirhams ;
- 10% pour une valeur locative comprise entre 5 001 et 20 000 dirhams ;
- 20% pour une valeur locative comprise entre 20 001 et 40 000 dirhams ;
- 30% pour une valeur locative supérieure à 40 000 dirhams.

La loi n° 47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales prévoit des exonérations et réductions permanentes ou temporaires.

##### *3 - La taxe de services communaux (TSC)*

La taxe de services communaux est établie annuellement, au nom du propriétaire ou de l'usufruitier (à défaut, au nom de l'occupant) sur la valeur locative :

- des immeubles bâtis et des constructions de toute nature ;
- du matériel, outillage et tout moyen de production relevant de la taxe professionnelle.

Les taux applicables sont de :

- 10,5% pour les immeubles situés dans le périmètre des communes urbaines et des centres délimités par décision administrative ;
- 6,5% pour les immeubles situés dans les zones périphériques des communes urbaines.

La loi n° 47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales prévoit des cas d'exonération.

## 9.1.5. Identification des services de formation et de conseil

Tableau 28. Identification des services de formation et de conseil

Etape de la chaîne de valeur	Information	Conseils individuels aux entreprises	Formation (professionnelle)	Recherche
Elevage	Les informations annuelles sont disponibles chez le MAPM	Une nouvelle stratégie relative au développement du « Conseil Agricole » a été élaborée par le Département de l'Agriculture avec pour objectif l'accompagnement des agriculteurs et le transfert du savoir-faire agricole sur le terrain.	Il y a des centres de formation sur l'élevage	Institut national de recherche agronomique
Abattage	Les informations annuelles sont disponibles chez le MAPM et le ministère des finances	A part l'ONSSA qui est un organisme de contrôle et qui conseille indirectement les opérateurs, aucune prestation de conseil n'est répertoriée dans ce domaine	Aucune formation n'est disponible sur le métier	Aucune activité de recherche dans ce secteur
Tannage / Fabrication : des chaussures d'habillement en cuir de maroquinerie	Les statistiques du secteur sont fournies généralement par la FEDIC et par le Ministère du commerce et d'industrie	Le CTC offre des prestations de conseil technique pour l'ensemble des acteurs du métier L'ANPME a développé également un programme d'appui au secteur du cuir (Moussanada Cuir)	Il y a deux centres de formation sur Casablanca pour l'ensemble du royaume ce qui est insuffisant pour le secteur. Un centre de formation sur Fès a été fermé.	Il n'y a pas d'activité de recherche sur le secteur mis à part les efforts de développement design au sein de certaines entreprises.
Commercialisation	Les statistiques sont disponibles sur le site de l'office des changes	On ne peut pas parler d'un conseil spécifique à la commercialisation, hormis certaines actions de l'ASMEX et Maroc Export Le Département du Commerce Extérieur a lancé un programme de formation des conseillers à l'export en partenariat avec l'ITC : CTAP	Il y a beaucoup de formations sur les techniques de commercialisation et marketing au Maroc	Les travaux de recherches ont été réalisés pour les produits de l'artisanat de manière général et en particulier pour le cuir

## 9.1.6. Identification des services auxiliaires et d'infrastructures

Tableau 29. Identification des services auxiliaires et d'infrastructures

Etape de la Chaîne de Valeur*	Réseau de transport national (Route/chemin de fer/eau/air)	Utilitaires (Energie/Eau propre/eaux usées/déchets)	Couverture des télécoms.
Elevage	<p>Un contrat programme entre la CGEM et l'Etat a été signé et définit le cadre de développement du secteur de la logistique au Maroc, fixe les grandes lignes et les objectifs de la nouvelle stratégie intégrée pour le développement de la compétitivité logistique :</p> <p>Réduire le poids des coûts logistiques du Maroc par rapport au PIB pour passer de 20% à 15%,            Accélérer la croissance du PIB en gagnant 5 points sur 10 ans par l'augmentation de la valeur ajoutée induite par la baisse des coûts logistiques et l'émergence d'un secteur logistique compétitif,            Contribuer au développement durable du pays, à travers la réduction des émissions CO2 liées au transport routier de marchandises de 35% , et la décongestion des routes et des villes.</p>	<p>Le développement de l'élevage est tributaire essentiellement des conditions climatiques.</p> <p>Certaines régions d'élevage au Maroc connaissent des stress hydriques (Le Souss, le Sahara,...)</p>	<p>92% des individus sont équipés en mobile.</p> <p>16% de cette population a un Smartphone.</p> <p>Pour le fixe, 31% des ménages en sont équipés.</p> <p>Le taux d'équipement en micro-ordinateur chez les ménages atteint 43%.</p>
Abattage		Une forte utilisation de l'eau	
Tannage		<p>L'industrie du tannage utilise beaucoup d'eau et émet beaucoup de déchets</p> <p>Un projet de récupération des eaux usées et du traitement des déchets est en cours d'être réalisé à Fès</p>	
Fabrication : des chaussures d'habillement en cuir de maroquinerie		Le coût d'énergie est important au Maroc.	
Commercialisation			



## 10. ENVIRONNEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL

### 10.1. Identifications des conditions d'accès au marché

**Tableau 30. Identifications des conditions d'accès au marché**

Principaux marchés d'exportation	Groupe de produit/segment	Douane, Code SIC ou HS pour les biens exportés	Mesures appliquées pour l'accès au marché de destination	Mesures non-tarifaires appliquées
Pays Européens : France Espagne Italie Allemagne	Ensembles des produits exportables (pour plus de détail voir analyse par pays)  Peaux et cuirs tannés	41, 42 et 64	Normes européennes	Enregistrement et homologation
Pays Africains	Chaussure		Normes américaines	
Pays du Golfe	Maroquinerie		Certificats alimentaires	Inspection physique des marchandises
Pays du Maghreb	Habillement		Quelques opérateurs exigent des certifications sociales	
Chine				
Etats Unis				

## 10.2. Identification des facteurs facilitant l'accès au marché

Tableau 31. Identification des facteurs facilitant l'accès au marché

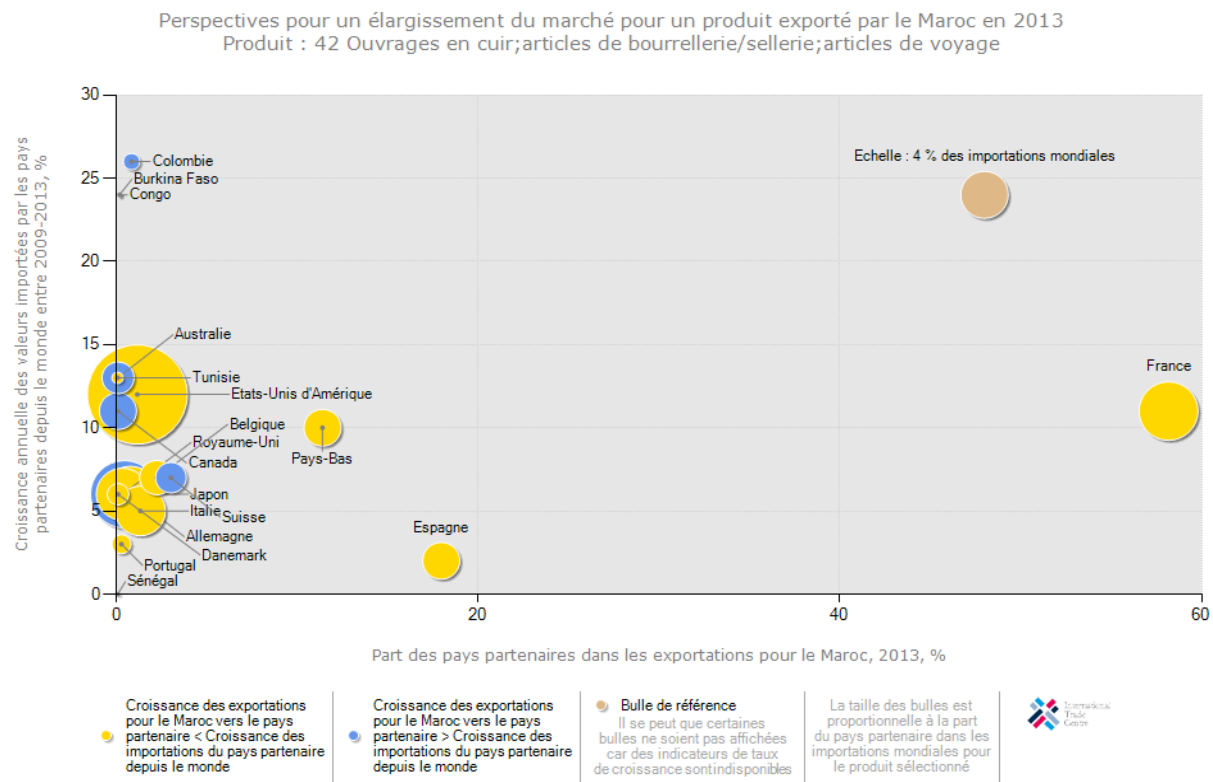
Exportations		Environnement de Transactions aux Frontières		
Pays	Segment	Problèmes de facilitation du commerce aux frontières	Problèmes de transition entre pays	Mesures introduites
Union Européenne	Tous les segments	Inspection physique presque automatique ce qui engendre des retards de livraison et des coûts logistique supplémentaire	RAS	RAS
Chine				
Etats Unis				
Pays Africains			Infrastructure autoroutière et portuaire insuffisantes	
Pays du Golfe			Absence de lignes maritimes directes	
Pays du Maghreb		Fermeture des frontières avec l'Algérie ce qui oblige les exportations vers les autres pays du Maghreb à transiter par l'Espagne		

### 10.3. Acheteurs & marchés

#### 10.3.1. Identification des marchés existants

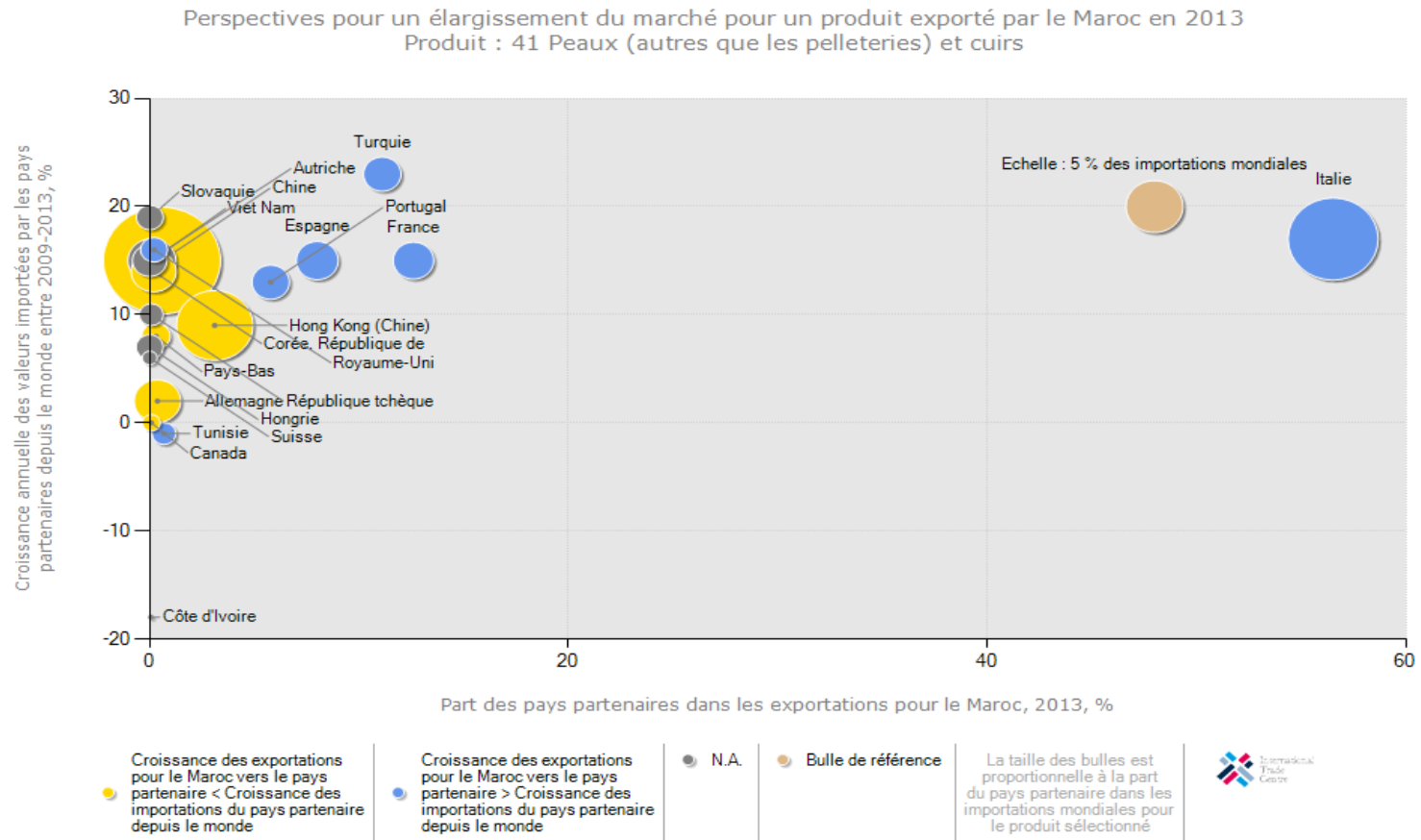
##### 10.3.1.1. Positionnement du Maroc sur l'échiquier mondial du cuir

Figure 34. Perspectives pour un élargissement du marché pour « ouvrages en cuir » exporté par le Maroc en 2013

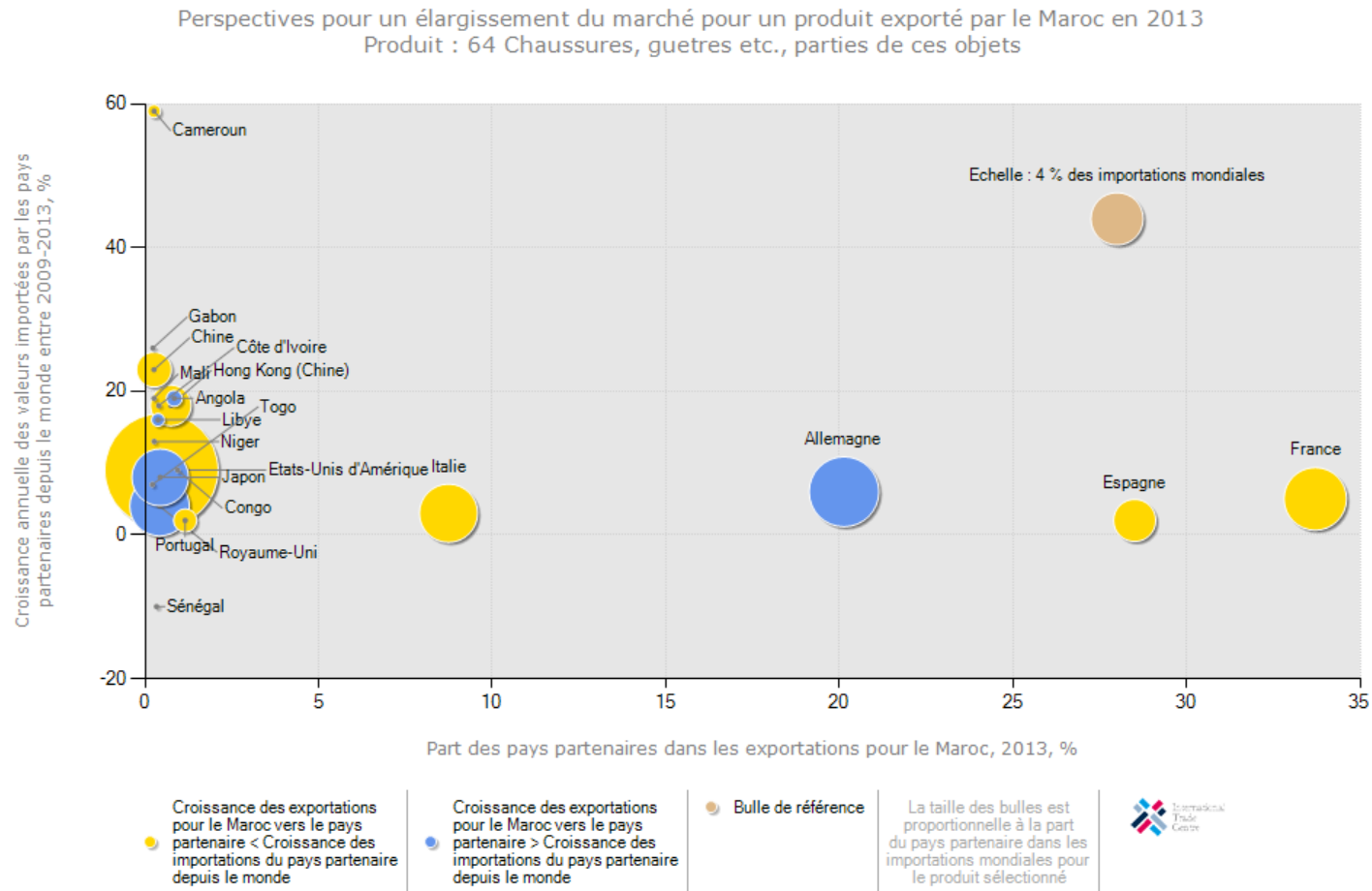


Source : Trademap

**Figure 35. Perspectives pour un élargissement du marché pour « peaux » exporté par le Maroc en 2013**

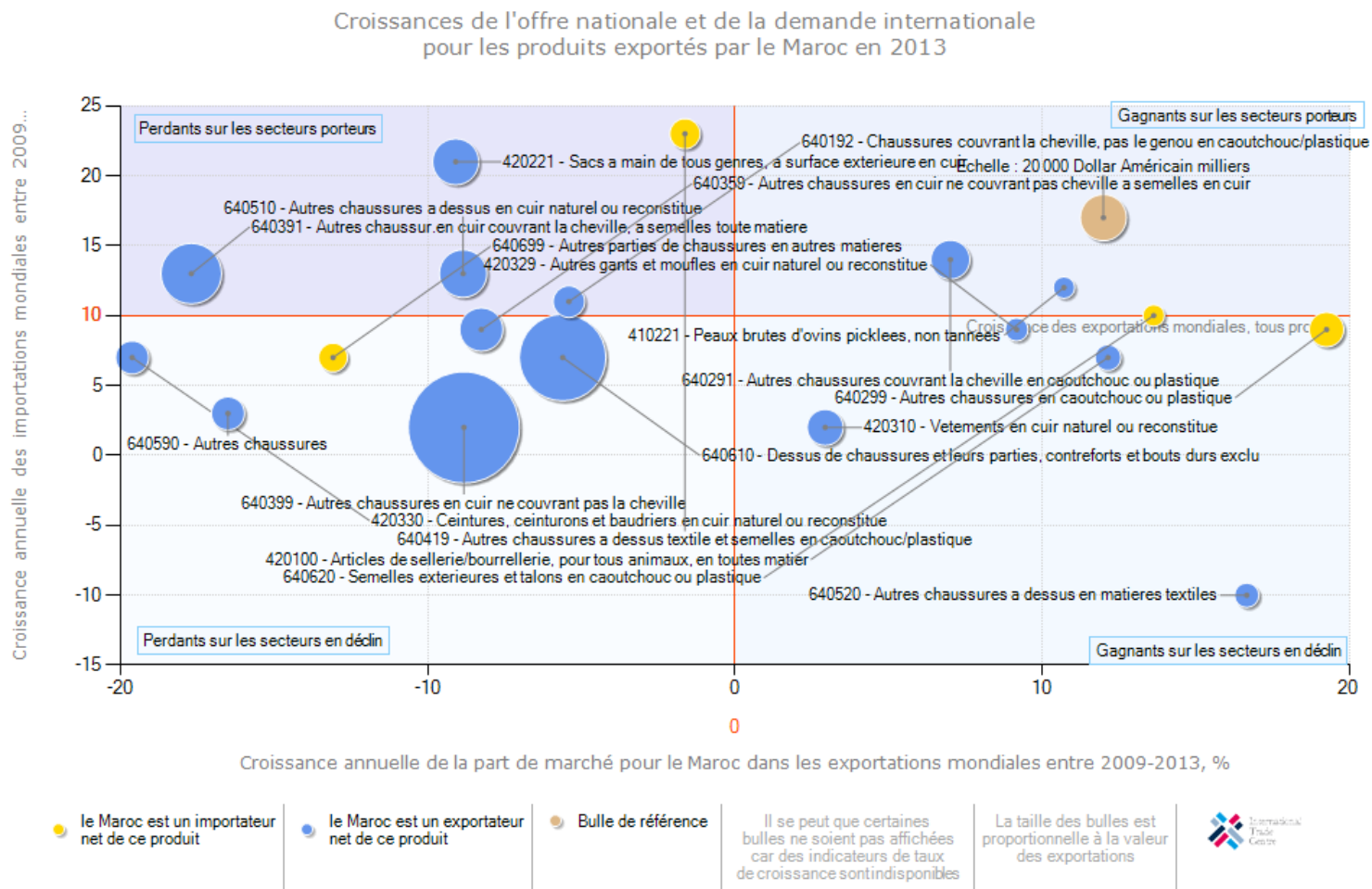


**Figure 36. Perspectives pour un élargissement du marché pour « chaussures » exporté par le Maroc en 2013**



Source : Trademap

**Figure 37. Croissances de l'offre nationale et de la demande internationale pour les produits exportés par le Maroc 2013**



Source : Trademap

10.3.1.2. France

Les produits exportés vers la France: evolution et repartition 2003-2013

Figure 38. L'évolution des produits exportés vers la France

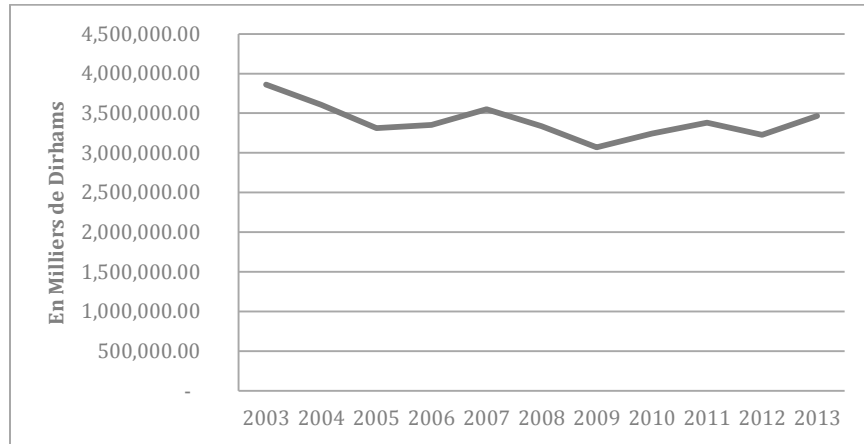
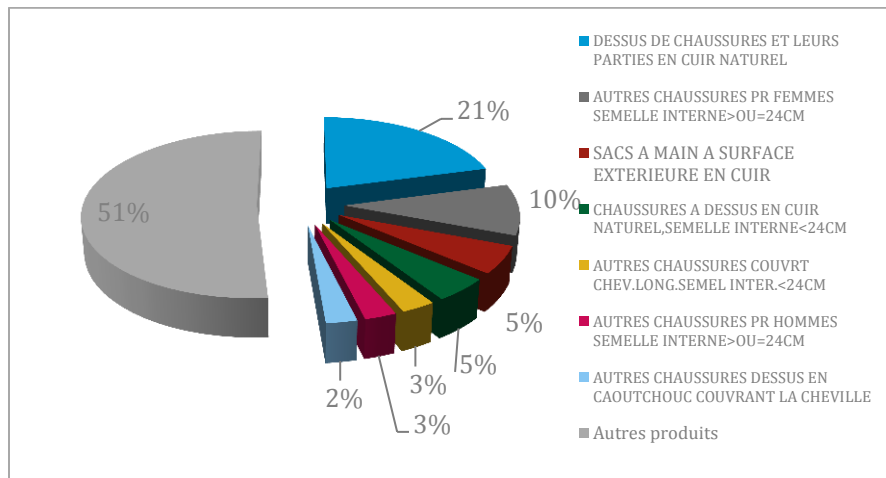
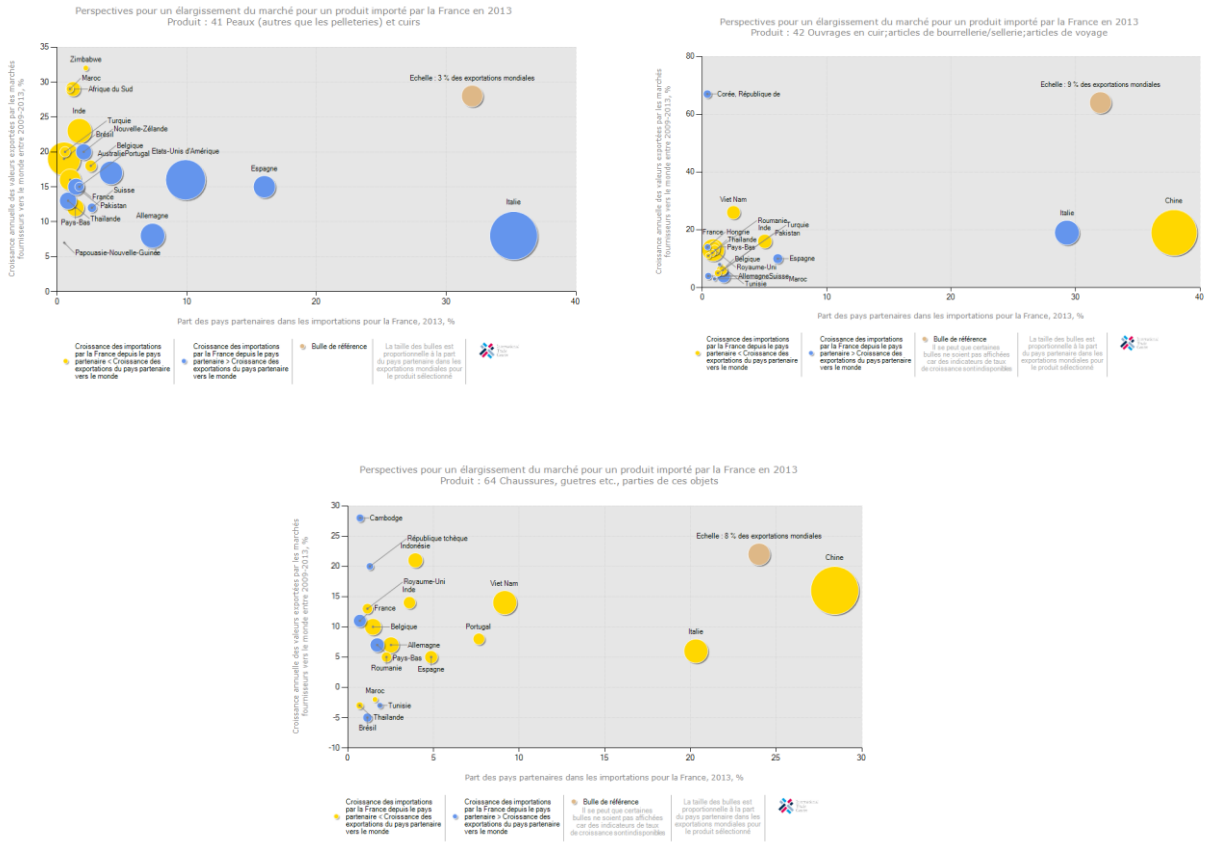


Figure 39. La repartition des produits exportés vers la France



Source : Office des Changes

**Figure 40. Le positionnement du Maroc sur le marché français (Source: Trademap)**



**10.3.1.3. Espagne**

*Les produits exportés vers l'Espagne : evolution et repartition 2003-2013*

**Figure 41. L'évolution des produits exportés vers l'Espagne**

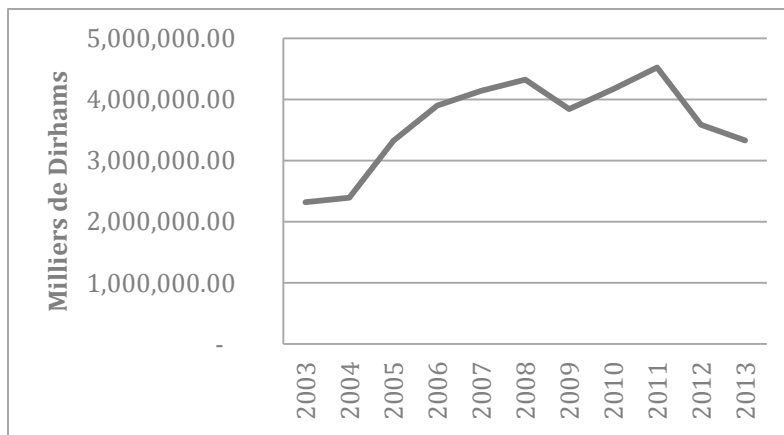
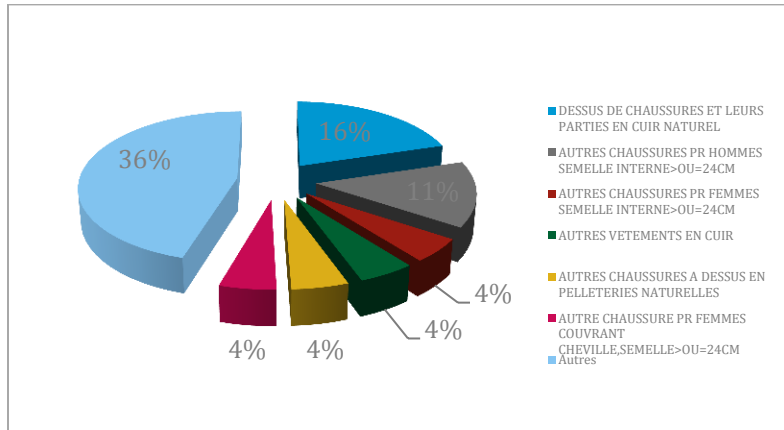


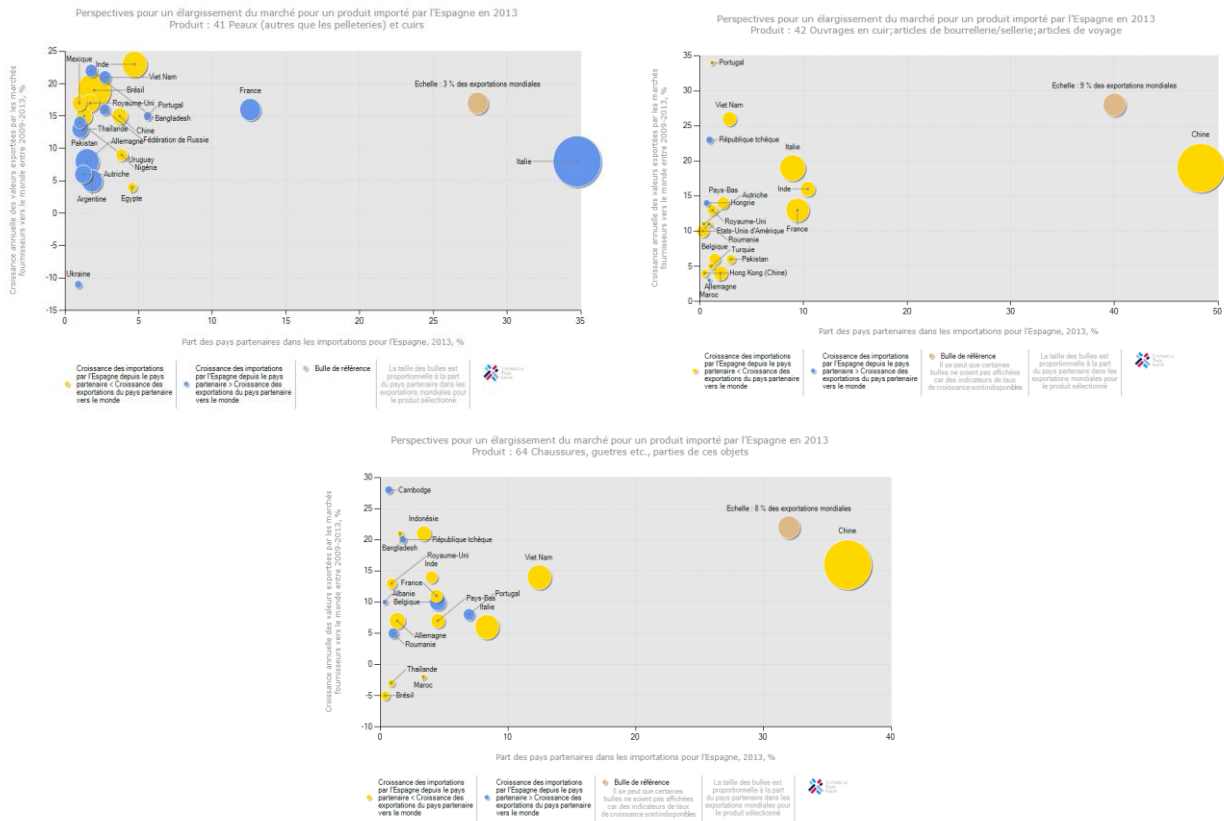


Figure 42. Repartition des produits exportés vers l'Espagne



Source : Office des Changes

Figure 43. Le positionnement du Maroc sur le marché espagnol (Source : Trademap)



10.3.1.4. Italie

Les produits exportés vers l'Italie : evolution et repartition 2003-2013

Figure 44. L'évolution des produits exportés vers l'Italie

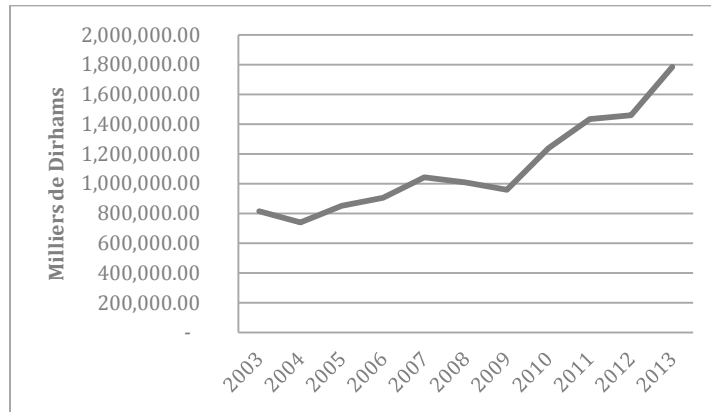
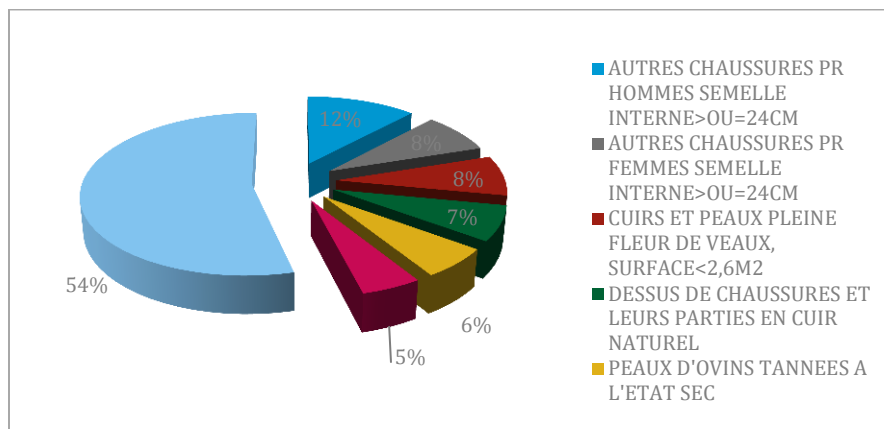
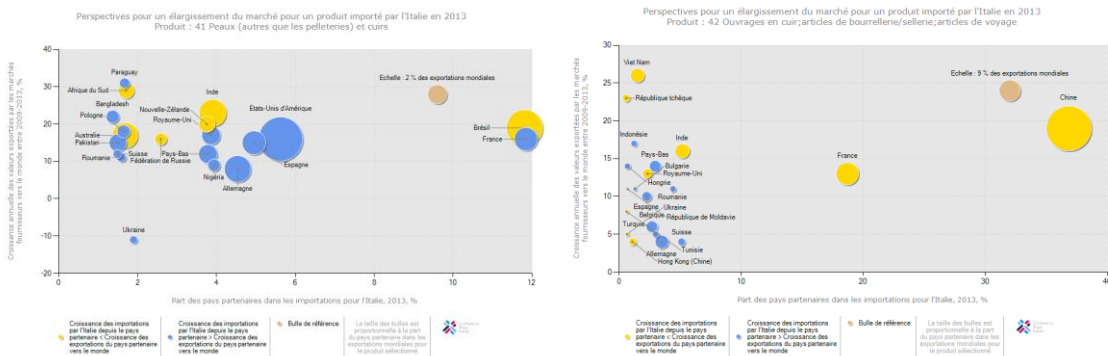


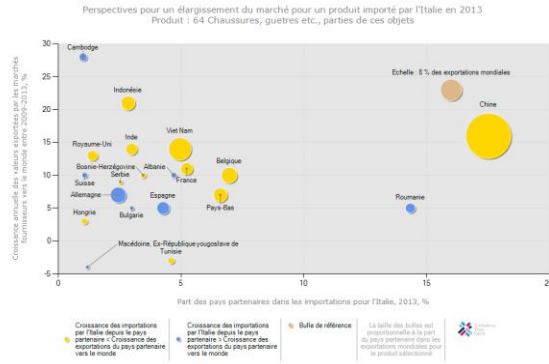
Figure 45. La repartition des produits exportés vers l'Italie



Source: Office des Changes

Figure 46. Le positionnement du Maroc sur le marché italien (Source Trademap)





10.3.1.5. Allemagne

Les produits exportés vers l'Allemagne : evolution et repartition 2003-2013

Figure 47. L'évolution des produits exportés vers l'Allemagne

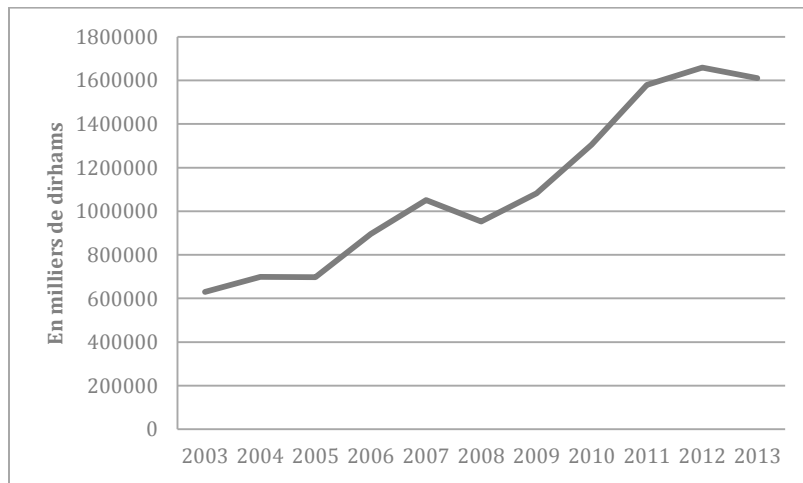
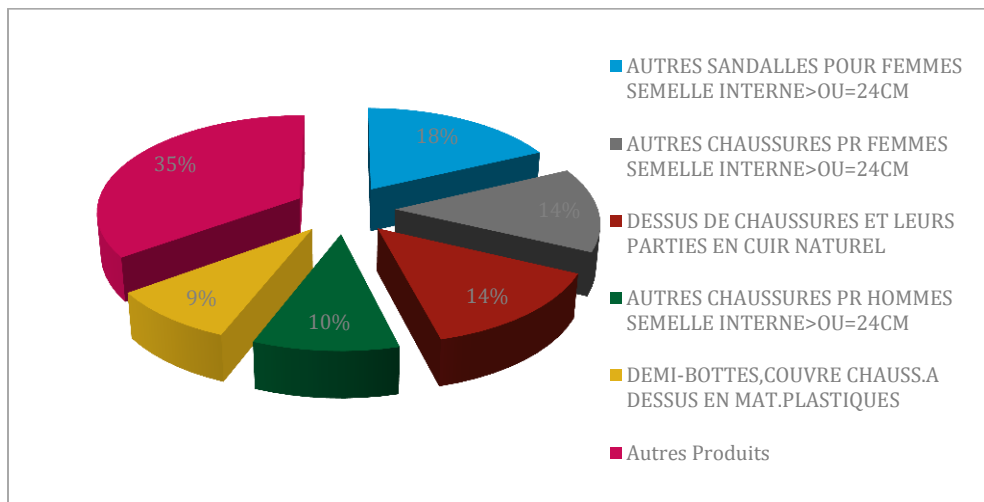
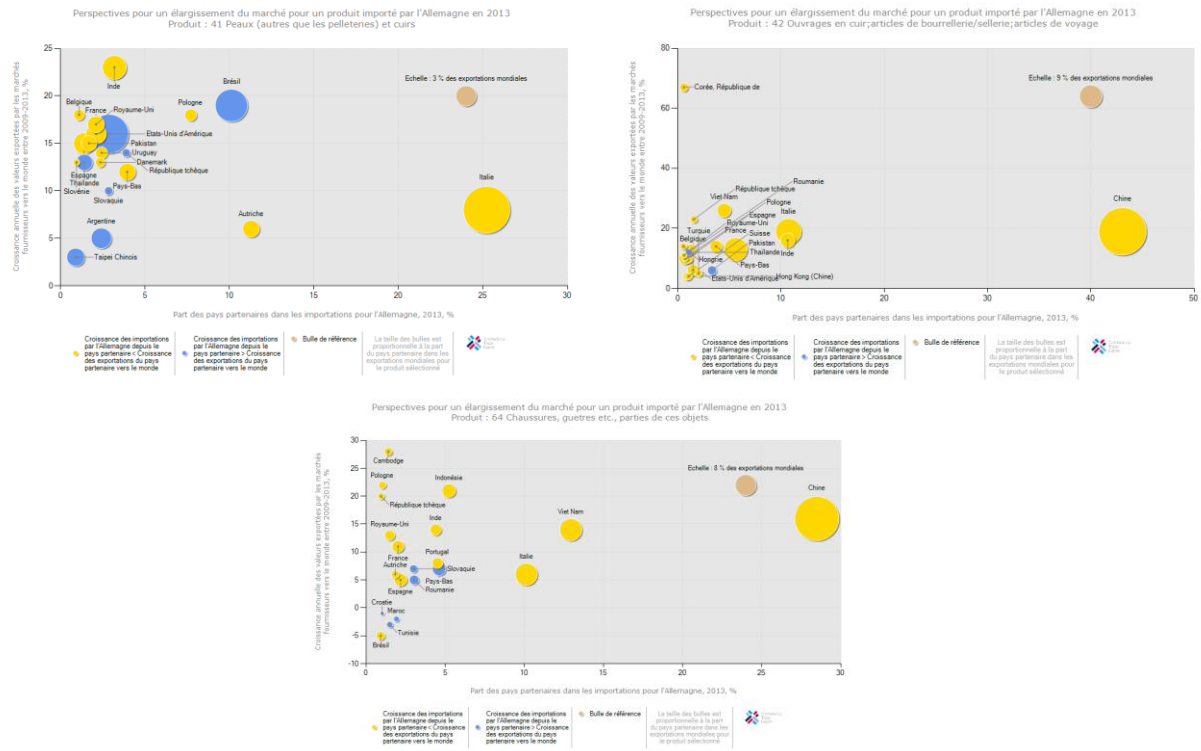


Figure 48. La repartition des produits exportés vers l'Allemagne



Source : Office des Changes

**Figure 49. Le positionnement du Maroc sur le marché allemand (Source Trademap)**



**10.3.1.6. Chine**

*Les produits exportés vers la Chine: evolution et repartition 2003-2013*

**Figure 50. Evolution des produits exportés vers la Chine**

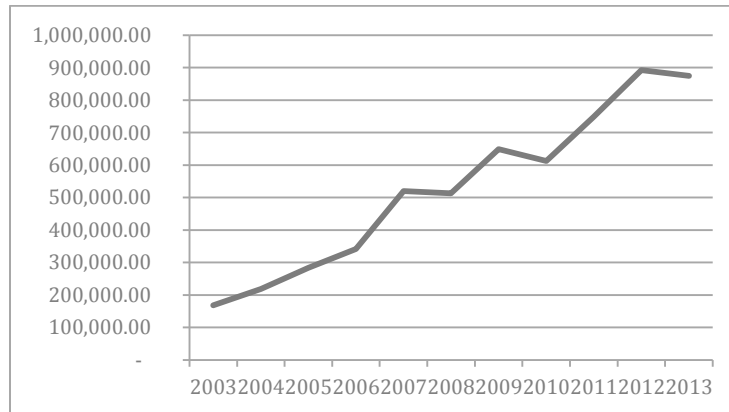
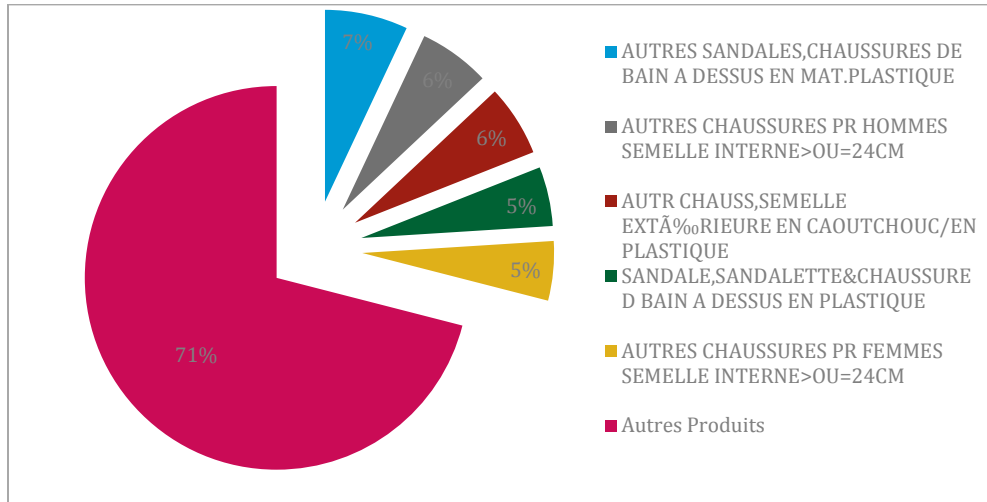
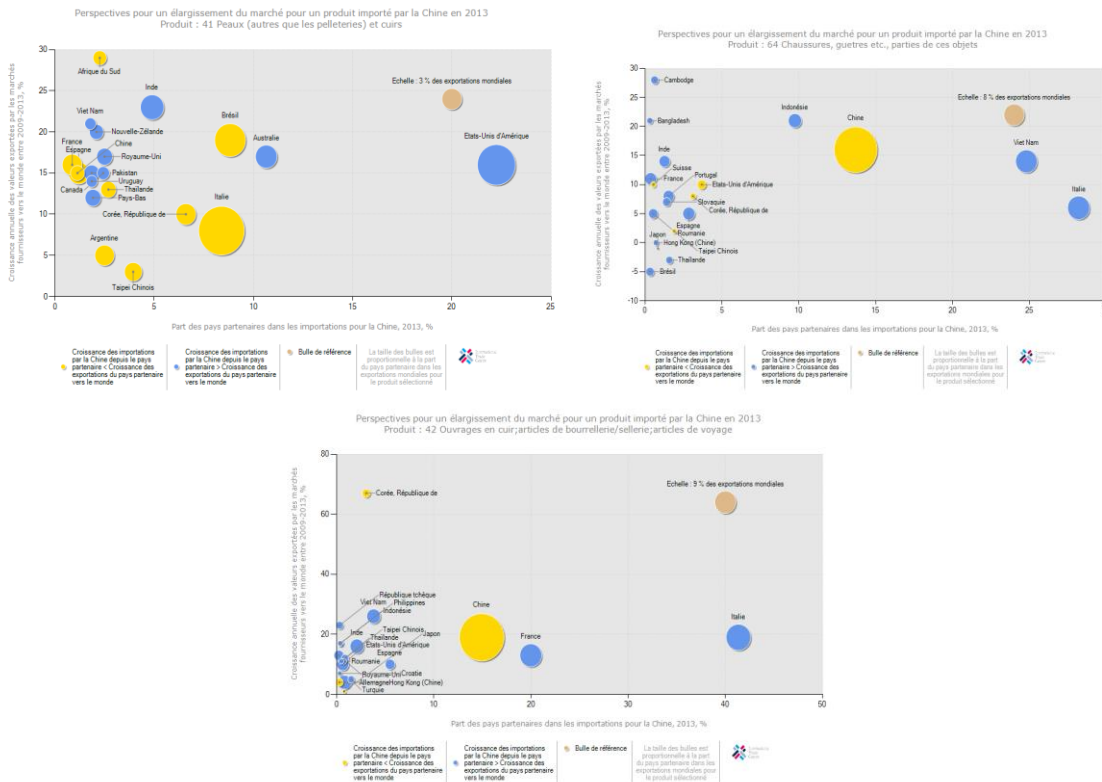


Figure 51. Repartition des produits exportés vers la Chine



Source : Office des Changes

Figure 52. Le positionnement du Maroc sur le marché chinois (Source Trademap)



#### 10.4. Les critères d'achat les plus importants des consommateurs des marchés actuels

**Tableau 32. Les critères d'achat les plus importants des consommateurs des marchés actuels**

Marché	France	Espagne	Italie	Allemagne	Chine
Innovation technique					
Impact écologique	X	X	X	X	
Rapport qualité/prix		X	X	X	
Facilité d'utilisation					
Esthétique			X		
Compétitivité prix					X
Origine du Produit	X		X		
Confiance en la marque		X		X	X
Recours à l'e-commerce					
Service après vente	X			X	X
Droits du travail	X		X		
Assistance achat					
Synthèse pays	A l'achat, les consommateurs français sont particulièrement attentifs à l'impact écologique du produit, à son origine nationale, au SAV et au respect du droit des salariés. En revanche, la confiance en la marque n'est pas un critère déterminant.	Les consommateurs espagnols sont particulièrement attentifs à la notoriété de la marque et au rapport qualité/prix et les impacts écologiques.	Les consommateurs italiens sont particulièrement sensibles aux critères d'achat sociaux et environnementaux ainsi qu'aux signes de qualité indépendants et à l'origine italienne des produits.	Les consommateurs allemands privilégient à l'achat l'impact écologique des produits, le SAV et la confiance en la marque et préfèrent miser sur la qualité que sur le prix le plus bas.	Les consommateurs chinois sont très sensibles au prix, à la notoriété des marques et aux services.  Les industriels devront miser sur la qualité de leurs produits et services et sur des marques à forte image.

### 10.5. Identification des aspirations des acteurs du sous-secteur par rapport à leurs marchés existants et marchés cibles

**Tableau 33. Identification des aspirations des acteurs du sous-secteur par rapport à leurs marchés existants et marchés cibles**

Etape de la Chaîne de Valeur	Aspirations Marchés Existants et marchés cibles	Axes de développement énoncés
Transformation et fabrication : Tannage Chaussure Habillement Cuir Maroquinerie	La plupart des acteurs rencontrés disent vouloir développer davantage les marchés où ils opèrent  et diversifier leurs débouchés vers d'autres marchés notamment ceux d'Afrique Subsaharienne et du Golfe	Mise en place des services Designs et R&D Développement des marques propres Renforcement du Sourcing local et international Développement des coopérations entre les différentes entreprises du secteur : mutualisation des coûts de prospection Développement de la présence Web

## 10.6. Identification des exigences techniques & qualitatives (certifications, sécurité alimentaire, logistiques, commerciales etc) demandées

Ci-après la liste des normes européennes dans le secteur.

**Tableau 34. Liste des normes européennes "chaussure" publiées (CEN TC 309)**

Référence Normative	Titre de la norme	Date de publication AFNOR
NF EN 12222	Chaussures - Atmosphères normales de conditionnement et d'essai des chaussures et de leurs éléments constitutifs	06/97
NF EN 12743	Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux semelles d'usure - Energie de compression	09/99
NF EN 12744	Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux premières de montage - Résistance au délaminage	09/99
NF EN 12745	Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux premières de montage - Tenue des clous pour le talon	09/99
NF EN 12746	Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux premières de montage et premières de propreté - Absorption/Désorption d'eau	03/00
NF EN 12747	Chaussures : Méthodes d'essai applicables aux premières de montage - Résistance à l'abrasion	09/99
NF EN 12748	Chaussures : Méthodes d'essai applicables aux semelles d'usure, premières de montage et premières de propreté - Matières solubles dans l'eau	03/00
NF EN 12749	Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux chaussures - Conditions de vieillissement	09/99
NF EN 12770	Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux semelles d'usure - Résistance à l'abrasion	12/99
NF EN 12771	Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux semelles d'usure - Résistance au déchirement	12/99
NF EN 12772	Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux semelles d'usure - Stabilité dimensionnelle	11/99
NF EN 12773	Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux semelles d'usure - Résistance du point de couture	11/99
NF EN 12774	Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux semelles d'usure - Détermination de la force de déchirure sur refente et résistance au délaminage	12/99
NF EN 12782	Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux premières de montage - Résistance au déchirement des points de couture	12/99
NF EN 12784	Chaussures - Méthodes d'essai applicables à la chaussure entière - Isolation thermique	12/99
NF EN 12785	Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux chaussures - Fixation du talon	02/00
NF EN 12800	Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux premières de montage - Stabilité dimensionnelle	02/00
NF EN 12801	Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux premières de montage et premières de propreté - Résistance à la transpiration	02/00
NF EN 12803	Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux semelles d'usure. Corrigendum (Ré-imprimé en novembre 2004)	11/04
NF EN	Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux premières de propreté et aux	03/00



Référence Normative	Titre de la norme	Date de publication AFNOR
12826	doublures - Frottement statique	
NF EN 12940	Déchets de fabrication de chaussures - Classification et gestion des déchets	11/04
NF EN 12958	Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux cambrions - Résistance à la fatigue	02/00
NF EN 12959	Chaussures - Méthodes d'essai applicables aux cambrions - Rigidité longitudinale	20/00
NF EN 13073	Chaussures - Méthodes d'essai applicables à la chaussure entière - Résistance à l'eau	01/01
EN 13400	Chaussures - Localisation de l'échantillonnage, préparation et durée de conditionnement des échantillons et éprouvettes	11/01
EN 13511	Chaussures - Méthodes d'essai des tiges - Aptitude au montage	11/01
EN 13512	Chaussures - Méthodes d'essai des tiges et des doublures - Résistance à la flexion	11/01
EN 13513	Chaussures - Méthodes d'essai des tiges - Déformabilités	11/01
EN 13514	Chaussures - Méthodes d'essai des tiges - Résistance au démaminage	11/01
EN 13515	Chaussures - Méthodes d'essai des tiges et les doublures - perméabilité à la vapeur d'eau et absorption de la vapeur	11/01
EN 13516	Chaussures - Méthodes d'essai des tiges doublures et premières de propreté - stabilité de la couleur au frottement	11/01
EN 13517	Chaussures - Méthodes d'essai des tiges doublures et premières de propreté - migration de la couleur	11/01
EN 13518	Chaussures - Méthodes d'essai des tiges - résistance à l'eau	11/01
EN 13519	Chaussures - Méthodes d'essai des tiges - comportement aux températures élevées	11/01
EN 13521	Chaussures - Méthodes d'essai des tiges doublures et premières de propreté - Isolation thermique	11/01
EN 13522	Chaussures - Méthodes d'essai des tiges - résistance à la rupture et allongements	11/01
EN 13571	Chaussures - Méthodes d'essai des tiges doublures et premières de propreté - résistance à la déchirure	11/01
EN 13572	Chaussures - Méthodes d'essai des tiges doublures et premières de propreté - résistance des piqûres	11/01
NF EN ISO 19953	Chaussures - Méthodes d'essai relatives aux talons - résistance aux chocs latéraux	09/04
NF EN ISO 19956	Chaussures - Méthodes d'essai relatives aux talons - résistance à la fatigue	09/04
NF EN ISO 19957	Chaussures - Méthodes d'essai relatives aux talons - résistance à l'arrachement de pointe à talon	09/04
NF EN ISO 19958	Chaussures - Méthodes d'essai relatives aux talons et aux bonbouts - Force de rétention du bonbout	11/04
NF EN 12958/A1	Chaussures - Méthodes d'essai pour cambrions - Résistance à la fatigue	08/04

**Tableau 35. Liste des normes européennes "cuir" publiées (CEN TC 289)**

Référence Normative	Titre de la norme	Date de publication AFNOR
NF EN ISO 4044	Analyse chimique du cuir : Préparation de la prise d'essai globale et procès verbal d'analyse	12/98
NF EN ISO 4045	Analyse chimique du cuir - Mesure du pH de l'extrait aqueux d'un cuir	12/98
NF EN ISO 4047	Analyse chimique du cuir - Dosage des matières minérales sans ou avec sulfatation des cendres	12/98
NF EN ISO 4048	Analyse chimique du cuir - Dosage des matières extractibles au dichlorométhane.	12/98
EN ISO 5399	Analyse chimique du cuir - Dosage du sulfate de magnésium	12/98
NF EN ISO 11640	Essais de solidité des teintures ou du revêtement d'un cuir - Détermination de la solidité au frottement translatif à l'état sec et à l'état humide	07/98
NF EN ISO 11642	Cuir - Essais de solidité des teintures - Solidité des teintures à l'eau	99
NF EN ISO 11643	Cuir - Essais de la solidité des teintures - Solidité des teintures de petit échantillon au lavage à sec	07/98
NF EN ISO 11646	Cuir - Mesure de la surface	99
NF EN ISO 15700	Cuir - Solidité des teintures - Solidité des teintures à la goutte d'eau	02/01
NF EN ISO 15701	Cuir - Solidité des teintures - Solidité des teintures à la migration dans du PVC plastifié	02/01
NF EN ISO 15702	Cuir - Solidité des teintures - Solidité des teintures au lavage en machine	02/01
NF EN ISO 15703	Cuir - Solidité des teintures - Solidité des teintures au lavage doux	02/01
EN ISO 2589	Cuir - essais physiques et mécaniques - détermination de l'épaisseur	11/01
EN ISO 2418	Cuir - Essais chimiques, physiques et solidité des teintures - localisation de l'échantillonnage	11/01
EN ISO 2419	Cuir - essais physiques et mécaniques - préparation et conditionnement des échantillons	11/01
EN ISO 5403	Cuir - essais physiques et mécaniques - Détermination de la résistance à l'eau des cuirs flexibles	11/01
EN ISO 14268	Cuir - essais physiques et mécaniques - Détermination de la perméabilité à la vapeur d'eau	11/01
EN ISO 2417	Cuir - essais physiques et mécaniques - Détermination de l'absorption statique d'eau	11/01
EN ISO 5404	Cuir - essais physiques et mécaniques - Détermination de la résistance à l'eau des cuirs épais	11/01
EN ISO 17235	Cuir - essais physiques et mécaniques - Détermination de la souplesse	11/01
EN ISO 17236	Cuir - essais physiques et mécaniques - Détermination de l'extension	11/01
EN ISO 17186	Cuir - essais physiques et mécaniques - Détermination de l'épaisseur de l'enduction	11/01
EN ISO 2420	Cuir - essais physiques et mécaniques - Détermination de la densité apparente	11/01
EN 13335	Cuir - essais physiques et mécaniques - Détermination de la résistance à	11/01

Référence Normative	Titre de la norme	Date de publication AFNOR
	la flexion par la méthode du Vampflex	
NF EN 3376	Cuir - Essais physiques et mécaniques - Détermination de la résistance à la traction et du pourcentage d'allongement	01/04
NF EN ISO 3380	Cuir - Essais physiques et mécaniques - Détermination de la température de rétrécissement.	01/04
NF EN ISO 11641	Cuir - Essai de solidité des teintures - Solidité des teintures à la sueur.	04/04
NF EN ISO 11644	Cuir - Essai de l'adhésion du finissage.	06/04
NF EN 13336	Cuir - Caractéristiques des cuirs pour garniture - Guide pour le choix de cuirs pour l'ameublement.	12/04
NF EN 14288	Cuir - Essais physiques et mécaniques - Détermination des caractéristiques de la condensation provoquée par le cuir.	04/04
NF EN 14289	Cuir - Essais physiques et mécaniques - Détermination de la pression de la pénétration de l'eau.	04/04
NF EN 14326	Cuir - Essais physiques et mécaniques - Détermination de la résistance à la propagation horizontale de la flamme.	03/04
NF EN 14327	Cuir - Essais physiques et mécaniques - Détermination de la résistance à l'abrasion du cuir pour l'automobile.	04/04
NF EN 14340	Cuir - Essais physiques et mécaniques - Détermination de la résistance au mouillage superficiel des cuirs pour vêtements.	07/04
XP CEN ISO/TS 17226	Cuir - Essais chimiques - Détermination du formaldéhyde.	06/04
NF EN ISO 17227	Cuir - Essais physiques et mécaniques - Détermination de la résistance du cuir à la chaleur sèche.	01/04

**Tableau 36. Liste des normes européennes "colles" publiées (CEN TC 193)**

Référence Normative	Titre de la norme	Date de publication AFNOR
NF EN 522	Adhésif pour cuir et matériaux de la chaussure - force d'adhésion	08/98
NF EN 1391	Adhésif pour cuir et matériaux de la chaussure - Méthode d'évaluation de l'aptitude à l'adhésion	11/98
NF EN 1392	Adhésif pour cuir et matériaux de la chaussure - Adhésif à base de solvant ou à dispersion	11/98
NF EN 12545	Machines de fabrication de chaussures et d'articles en cuir et en matériaux similaires Code d'essai acoustique	10/00

**Tableau 37. Liste des normes européennes "Chaussures de sécurité" publiées (CEN TC 161)**

Référence Normative	Titre de la norme	Date de publication AFNOR
NF EN 13287	Équipement de protection individuelle - Chaussures - Méthodes d'essais pour déterminer la résistance au glissement.	05/04
NF EN ISO 17249	Chaussures de sécurité résistantes aux coupures de scie à chaîne	09/04
NF EN ISO 20344	Équipement de protection individuelle - Méthodes d'essai pour les chaussures	10/04
NF EN ISO 20345	Équipement de protection individuelle - Chaussures de sécurité	10/04
NF EN ISO 20346	Équipement de protection individuelle - Chaussures de protection	10/04
NF EN ISO 20347	Équipement de protection individuelle - Chaussures de travail	10/04

**Tableau 38. Liste des normes européennes "gant" publiées (CEN TC 162)**

Référence Normative	Titre de la norme	Date de publication AFNOR
NF EN 374-1	Gants de protection contre les produits chimiques et les micro-organismes - Partie 1 : terminologie et exigences de performance	04/04
NF EN 374-2	Gants de protection contre les produits chimiques et les micro-organismes - Partie 2 : détermination de la résistance à la pénétration	04/04
NF EN 374-3	Gants de protection contre les produits chimiques et les micro-organismes - Partie 3 : détermination de la résistance à la perméation des produits chimiques	04/04
NF EN 388	Gants de protection contre les risques mécaniques	

## 11. AUTRES INFORMATIONS

**Tableau 39. Calendrier des dates et événements clés**

Calendrier des dates et événements clés		
Date	Évènement	Participants / particularités
Chaque année vers Novembre	Salon Maroc Cuir	L'ensemble des acteurs du secteur. C'est le seul salon dédié organisé au Maroc
Le 10 Dou El Hijja (Dernier mois Hégire)	Aid Al Adha : Fête du Sacrifice	Une occasion unique pour s'approvisionner en cuir : Plus de 5 millions de têtes d'ovins, de bovins et de caprins abattées
1 <sup>er</sup> Chaoual (le mois qui suit le Ramadan) chaque année	Fête de la rupture du jeûne	Périodes importantes pour les achats de chaussures
Mi- Septembre de chaque année	Rentrée scolaire	

**Tableau 40. Périodes de vacances**

Périodes de vacances		
Date	Vacance ou raison de la période de fermeture	Régions/groupes concernés
	Jours Fériés : Chaque année une liste de jours fériés est publiée Elle comprend les fêtes religieuses musulmanes (Naissance Prophète (SAWS), rupture du jeûne, Sacrifice), les fêtes nationales (trône, indépendance, marche verte, Oued Eddahab, Manifeste d'indépendance, jeunesse) et quelques jours fériés internationaux (Fête du travail, Jour de l'an)	L'ensemble du pays
	Les vacances d'été	Pour les entreprises structurées et travaillant en Export

## 12. ANALYSE SWOT DE LA CHAÎNE DE VALEUR

**Tableau 41. Analyse SWOT de la chaîne de valeur**

Forces	Faiblesses
<p>Un Savoir faire traditionnel : Une forte tradition dans les métiers de transformation des cuirs</p> <p>Intégration du secteur dans les métiers mondiaux du Maroc</p> <p>La proximité géographique du Maroc des centres mondiaux de la mode (Paris et Rome notamment)</p> <p>Une main d'œuvre bon marché</p> <p>La capacité de réactivité par rapport aux demandes de petites séries</p> <p>Qualité des produits conformes aux exigences des clients</p>	<p>Un grand problème au niveau des activités amont : abattage et collecte des peaux (Au mieux 30% des peaux sont valorisées)</p> <p>Quasi absence des industries liées au cuir : produits chimiques, machines...</p> <p>Atomicité des acteurs plus de 95% sont des petites entreprises et présence de l'informel</p> <p>Main d'œuvre non qualifiée : deux centres de formation uniquement dédiés</p> <p>Productivité inférieure à celle des pays européen</p> <p>Vétusté de l'appareil productif</p> <p>Dépendance des donneurs d'ordre internationaux : sous-traitance</p> <p>Absence de vision stratégique et marketing pour la plupart des acteurs</p>
Opportunités	Menaces
<p>Les accords économiques et l'activation de la diplomatie économique (Coopération Sud-Sud, Les accords avec les pays du Golf)</p> <p>Les différents plans lancés par le MCINET : Plan d'accélération industrielle lancé, Rawaj</p> <p>La stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique lancé par le Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique</p> <p>Les différents programmes lancés par le DCE : Audits Export, Contrats de croissance Export</p> <p>Le développement de l'élevage suite au Plan Maroc Vert</p> <p>Le projet de refonte de la gestion des abattoirs au Maroc présenté par l'ONSSA</p> <p>Le Projet de la bourse de Cuir chapeauté par le MCINET</p>	<p>Les mesures non tarifaires appliquées dans certains marchés traditionnels</p> <p>La pyramide d'âge chez certains acteurs de référence dans le secteur</p> <p>Le non contrôle des importations en provenance de la Chine surtout pour la chaussure</p> <p>Les risques écologiques des activités</p>

### 13. CONCLUSION GÉNÉRALE ET RECOMMANDATIONS

Il est important de rappeler que le Maroc avait signé différents accords commerciaux avec plusieurs pays et partenaires étrangers et que son gouvernement avait lancé un ensemble de programmes de développement dans différents secteurs: Agriculture, industrie, logistique, commerce extérieur,... Tout ceci doit permettre d'accélérer le développement des échanges commerciaux avec les pays étrangers d'une manière générale et aura par conséquent des répercussions sur le développement du secteur du cuir.

Toutefois ce développement reste tributaire au renforcement de certains aspects tout au long de la chaîne de valeur du secteur mettant en implication les différentes parties prenantes.

La quasi-totalité des responsables rencontrés des entreprises que nous avons visitées ne disposent pas d'une vision claire par rapport aux attentes de leurs marchés ciblés. Un grand nombre de ces entreprises attaquent des marchés par effet de mimétisme.

Les actions de prospection et de développement à l'international sont dans la plupart des cas du ressort unique du directeur général de l'entreprise qui assure en même temps plusieurs autres fonctions.

La sous-traitance reste de loin le modèle économique le plus prisé par les entreprises du secteur avec les risques que cela représente en matière de dépendance des donneurs d'ordre.

Une grande partie des entreprises du secteur souffrent de plusieurs problèmes internes qui empêchent sérieusement la bonne marche de leurs activités. Ces problèmes sont d'ordres divers :

- Absence de stratégie formelle et de vision claire pour le moyen et le long terme.
- Faiblesse au niveau du personnel encadrant de l'entreprise.
- La plupart des entreprises sont sérieusement sous-équipées et souffrent de l'état vétuste de leur parc matériel.
- Niveau élevé des coûts de production.
- Inexistence d'antennes ou de services dédiés à l'export.
- Méconnaissance des aspects, même rudimentaires, en matière de commerce international : Incoterms, Marketing, Négociation commerciale, Techniques de vente, Prospection commerciale,...
- Manque de qualification chez les personnels ouvriers.
- Absence des services de design, R&D,...

Parallèlement à ces problèmes internes, les entreprises rencontrent d'autres obstacles externes :

- Difficultés pour s'approvisionner régulièrement en matière première cuir de bonne qualité.
- Les accessoires pour la fabrication des chaussures sont fabriqués essentiellement à l'étranger.
- Besoin en personnel technique qualifié: Nombre de centres de formation technique insuffisant.

Par ailleurs, il est important de signaler que la FEDIC est quasi-absente depuis un certain temps. Le rôle de fédérateur, communicateur, initiateur des politiques du développement du secteur est loin d'être joué.

### 13.1. Recommandations

Tout d'abord, nous devons noter que la situation dégradée d'une grande partie des entreprises donne des signaux alarmants, par conséquent il y a urgence pour des interventions rapides et efficaces d'accompagnement. A cet effet, l'importance des mesures d'accompagnement de l'Etat marocain est primordiale pour une mise à niveau des entreprises.

Tenant compte de l'ensemble des hypothèses et des informations relevées tout au long de notre étude et dans l'objectif d'appuyer la promotion et le développement du secteur du cuir au Maroc, nous jugeons qu'il est nécessaire d'apporter des ajustements et de renforcer plusieurs aspects que nous proposons ci-dessous :

#### 13.1.1. Au niveau de l'amont :

Les professionnels du secteur du cuir doivent se rapprocher du :

- a. Ministère de l'agriculture et des associations d'éleveurs pour la prise de conscience et la sensibilisation des éleveurs sur les potentialités de gain qu'il peuvent tirer en assurant un bon traitement des peaux : Programmes de communication intégrée.
- b. Ministère de l'Intérieur et du ministère des Affaires Islamiques pour proposer et mettre en œuvre des solutions permettant de tirer profit de la fête annuelle « Aïd Al Adha » pour structurer et optimiser la collecte des peaux.
- c. Ministère de l'Intérieur et des Collectivités locales pour des programmes de sensibilisation au niveau des abattoirs permettant des abattages correctes préservant et mettant en valeur les peaux.
- d. Ministère de l'industrie pour l'accélération de la mise en œuvre du projet de la bourse du cuir

#### 13.1.2. Au niveau de la transformation et la commercialisation à l'international

- a. Réalisation des études de potentiel pour les marchés non encore explorés jusqu'à présent pour chaque sous-secteur. En plus des marchés européens non encore explorés (Europe du Nord), les marchés africains et du Moyen Orient pourraient présenter des avantages intéressants pour les produits marocains.
- b. Réalisation des actions de formation dans les disciplines liées au Commerce International : Prospection à l'international, Veille commerciale, marketing international, techniques de vente, ...
- c. Accompagnement des entreprises par des consultants spécialisés en Commerce International pour la réalisation des premières opérations pilotes d'export.
- d. Appui des entreprises pour la réalisation des missions de conseil telles que « Organisation commerciale/marketing », « Développement de l'export » et « Diagnostic stratégique » par la prise en charge par le programme EDEC du règlement de :
  - 40% au cas d'un financement de l'ANPME de l'autre partie de 60%
  - 30% au cas d'un financement de la BERD de l'autre partie de 70%
- e. Réalisation des actions de formation pour les designers cuir, Appui pour la mise en place de cellules dédiées pour le design au sein des unités de production.
- f. Elargissement de l'offre et la gamme vers des produits à plus forte valeur ajoutée.
- g. Appui et renforcement de certains projets de développement du Centre Marocain des Techniques du Cuir (CMTC)

- h. Création de partenariats avec l'OFPPT (et Universités) pour :
  - La création et le renforcement des centres ou modules de formation des techniques de cuir
  - La création des formations duales (en alternance) au sein des centres de formation OFPPT (et Universités) et au sein des entreprises : Une semaine en formation (OFPPT, Université) / Une semaine dans l'entreprise.
  - Création d'une synergie entre l'OFPPT (et Universités) et les entreprises par la mise en place des programmes de stages, échanges, recherches, concours de créativité... pour attirer plus de talents.
- i. Instauration d'un observatoire de veille commerciale pour la profession en collaboration avec le ministère du Commerce Extérieur et Maroc Export.
- j. Constitution de consortiums d'export qui vont permettre de répondre aux demandes des grands donneurs d'ordre.
- k. Revoir les possibilités existantes pour dynamiser et relancer le programme « Audit à l'export » initié par le ministère du Commerce Extérieur qui a certainement donné certains résultats. Toutefois ce projet n'a pas vraiment atteint les objectifs tracés par le ministère.
- l. Création d'une cellule d'assistance dans les domaines du Marketing et Commerce international à travers une coopération avec les institutions et fédérations étrangères.
- m. Appui pour la participation aux grands salons internationaux dans le domaine du cuir aussi bien sur les marchés classiques (Europe) que sur les nouveaux marchés (Afrique, Pays arabes,...).
- n. Réorganisation totale des services et des activités de la FEDIC (qui est en train d'agoniser).



## 14. FEUILLE DE ROUTE PRÉLIMINAIRE

**Tableau 42. Feuille de route préliminaire**

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées
Renforcer la prise de conscience et la sensibilisation des éleveurs sur les potentialités de gain qu'ils peuvent tirer en assurant un bon traitement des peaux	Elevage	Ministère de l'agriculture et des associations d'éleveurs	INRA	Quantité et qualité des peaux récupérées	Programme de communication intégré
Proposer et mettre en œuvre des solutions permettant de tirer profit de la fête annuelle « Aid Al Adha » pour structurer et optimiser la collecte des peaux.	Abattage	Ministère de l'Intérieur et Ministère des Affaires Islamiques	INDH	Quantité et qualité des peaux récupérées	Etude de faisabilité pour intégrer le projet dans le cadre de l'INDH Communication intégrée via les mosquées, les médias,
Mettre en œuvre des programmes de sensibilisation au niveau des abattoirs permettant des abattages corrects préservant et mettant en valeur les peaux	Abattage	Ministère de l'Intérieur et des Collectivités locales	ONSSA	Quantité et qualité des peaux récupérées	Cycles de formation Programme de communication intégré
Accélérer la mise en œuvre du projet de la bourse du cuir	Abattage	Ministère du commerce et d' l'industrie (Département de l'industrie)		Quantité et qualité des peaux récupérées	
Réaliser des études de potentiel pour les marchés non encore explorés jusqu'à présent pour chaque sous-secteur.	Commercialisation	Ministère du commerce extérieur (DCE) et FEDIC	ANPME BERD	Nombre des études réalisées	Lancement d'études de potentiel marchés ciblés Mise à disposition des études pour les membres de la FEDIC
Réaliser des actions de formation dans les disciplines liées au Commerce International : Prospection à l'international, Veille commerciale, marketing international, techniques de vente, ...	Commercialisation	Ministère du commerce extérieur (DCE) et FEDIC	GIAC, ANPME	Nombre de formations dispensées	Mise en place d'un plan de formation annuel par la FEDIC sur les thématiques citées

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées
Accompagner les entreprises par des consultants spécialisés en Commerce International pour la réalisation des premières opérations pilotes d'export	Commercialisation	Ministère du commerce extérieur (DCE) FEDIC	ANPME	Nombre de missions d'accompagnement	Choix de consultants capables de mener à bien les projets d'accompagnement (Conseillers Export CTAP,...) Financement des missions d'accompagnement par l'ANPME et le MCE
Appuyer les entreprises pour la réalisation des missions de conseil telles que « Organisation commerciale/marketing », « Développement de l'export » et « Diagnostic stratégique » par la prise en charge par le programme EDEC du règlement de : -40% au cas d'un financement de l'ANPME de l'autre partie de 60% -30% au cas d'un financement de la BERD de l'autre partie de 70%	Transformation et Commercialisation	Ministère du commerce extérieur (DCE) , FEDIC, EDEC	ANPME, BERD, GIAC	Nombre des entreprises accompagnées	Mettre en place un partenariat entre l'EDEC et les organismes d'appui au conseil au Maroc pour assurer le paiement de la différence des honoraires des consultants.
Réaliser des actions de formation pour les designers cuir.	Transformation et commercialisation	Ministère du commerce extérieur (DCE) FEDIC, EDEC	OFPPPT	Nombre de personnes formées	Mettre en place un plan de reconversion des ressources humaines actuelles désireuses de faire du design Mettre en place des diplômes spécifiques au niveau de l'OFPPPT pour le métier du designer cuir
Appuyer la mise en place de cellules dédiées pour le design au sein des unités de production.	Transformation et commercialisation	Ministère du commerce et de l'industrie (DCE) Ministère de l'emploi FEDIC EDEC	ANAPEC	Nombre de recrutements	Mettre en place une convention permettant d'intégrer les nouvelles recrues dans le design dans les programmes de l'ANAPEC
Elargir l'offre et la gamme vers des produits à plus forte valeur ajoutée.	Commercialisation	Ministère du commerce extérieur (DCE), FEDIC	ANPME, OFPPPT	Nombre d'études lancées Nombre de formation	Conduire des études sur les produits à forte valeur ajoutée Mise en place de plan de formation permettant le développement des compétences en interne

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées
				dispensée	
Appuyer et renforcer des projets de développement du Centre Marocain des Techniques du Cuir (CMTC)	Transformation et Commercialisation	Ministère du commerce extérieur (DCE) CMTC FEDIC EDEC	EDEC	Nombre de programmes financés	Financer des programmes innovants du CMTC
Créer des partenariats avec l'OFPPT (et Universités) pour :  La création et le renforcement des centres ou modules de formation des techniques de cuir La création des formations duales (en alternance) au sein des centres de formation OFPPT (et Universités) et au sein des entreprises : Une semaine en formation (OFPPT, Université) / Une semaine dans l'entreprise. Création d'une synergie entre l'OFPPT (et Universités) et les entreprises par la mise en place des programmes de stages, échanges, recherches, concours de créativité... pour attirer plus de talents.	Transformation et Commercialisation	Ministère de l'enseignement supérieur OFPPT FEDIC		Nombre de centre de formation dédiés Nombre de stagiaires formés	Signature d'un accord entre la FEDIC et l'OFPPT pour la mise en place des formations Signature d'un accord entre la FEDIC et le ministère de l'enseignement supérieur pour la mise en place des formations
Instaurer un observatoire de veille commerciale pour la profession	Commercialisation	Le ministère du Commerce Extérieur, Maroc Export, FEDIC		Nombre d'études publiées	Signer un accord avec le ministère pour la création d'un observatoire spécifique au métier du cuir
Constituer des consortiums d'export qui vont permettre de répondre aux demandes des grands donneurs d'ordre.	Commercialisation	Le ministère du Commerce Extérieur, Maroc Export, FEDIC		Nombre de consortiums constitués	Renforcer la communication autour du projet de consortiums lancé par le MCE
Redynamiser le programme « Audit à l'export » initié par le ministère du Commerce Extérieur	Commercialisation et	Le ministère du Commerce	ANPME EDEC	Nombre de rapports	Revoir les possibilités d'augmentation de la rémunération du programme pour qu'il soit au moins au niveau de celle des

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées
	transformation	Extérieur		d'audit	rapports de diagnostic stratégiques (50 000 DH HT en moyenne) Etudier les possibilités d'intégrer ce programme dans les plans financés par l'ANPME et/ou financé la différence par le programme EDEC
Créer une cellule d'assistance dans les domaines du Marketing et Commerce international à travers une coopération avec les institutions et fédérations étrangères	Commercialisation	FEDIC	CGEM, Fédérations internationales	Nombre de projets soutenus	Signature de partenariats avec les organisations sectorielles internationales
Appuyer la participation aux grands salons internationaux dans le domaine du cuir aussi bien sur les marchés classiques (Europe) que sur les nouveaux marchés (Afrique, Pays arabes, Amérique...).	Commercialisation	MCE Maroc Export FEDIC		Nombre de participations de la FEDIC aux salons	Mettre en place un plan annuel de participation de la FEDIC aux salons Mettre en place des procédures permettant la bonne gouvernance de la gestion des participations
Réorganiser les services et les activités de la FEDIC (qui est en train d'agoniser).		FEDIC	CGEM		Mettre en place une structure permanente dotée de moyens pour réaliser les différents plans d'action
Créer une plateforme Maroc pour la commercialisation en ligne	Commercialisation	Ministère du Commerce extérieur (DCE)	EDEC, FEDIC, Maroc Export		Signer un accord avec le ministère pour la création d'une plateforme Maroc pour la commercialisation en ligne

## Chapitre 2. Rapport des profils d'entreprises

### 15. INTRODUCTION

La chaîne de valeur du cuir marocain, représente un secteur historiquement présent dans le pays. Il est créateur d'emploi et générateur de ressources pour une frange non négligeable de l'économie du Maroc. Aujourd'hui le secteur est porteur d'un grand potentiel de développement économique et social, mais il est structurellement et fondamentalement miné par des faiblesses et des problématiques de développement et de professionnalisation. Tout l'intérêt que nous portons au développement de ce secteur réside dans l'ensemble des forces vives qu'il regroupe et des perspectives de développement qu'il offre. Relever le défi du développement du secteur du cuir, passe nécessairement par une compréhension et une identification, la plus précise possible, des dites problématiques et faiblesses qui constituent un frein à son développement.

Compte tenu de la taille importante de cette chaîne de valeur, nous nous sommes proposé dans notre étude générale, comme dans cette phase de profilage des entreprises de faire une approche par segmentation en sous-secteurs pertinents, constituant des groupes homogènes d'acteurs souffrant de maux communs : Tannerie, Maroquinerie, Habillement en cuir et Chaussures.

L'échantillon d'entreprises visitées se veut le plus représentatif possibles des dits sous-secteurs. Nous tâcherons, dans la suite du présent rapport, de présenter les différentes faiblesses identifiées dans chaque sous-secteur, ainsi que l'ensemble des conclusions qui s'en dégagent.

### 16. OBJECTIFS DES PROFILS DES ENTREPRISES

L'esquisse des profils des entreprises s'inscrit dans la démarche adoptée ci-dessus pour la compréhension et l'identification des problématiques et faiblesses touchant le secteur du cuir marocain. L'étude sur l'échantillon d'entreprises choisies (20 entreprises au total), nous permettra d'identifier dans une mesure plus fine les obstacles au développement des sous-secteurs du cuir et leur déclinaison symptomatique dans la vie et la gestion des entreprises agissant dans ces sous-secteurs. Nous pourrions ainsi donner à notre étude une consistance pratique sur la base de faits concrets et constats relatifs aux industries du Cuir. L'objectif suprême de cet exercice de profilage des entreprises est donc de pouvoir identifier et nommer des faiblesses communes à ces entreprises et pouvoir définir dans une démarche rationnelle et scientifique des plans d'action appropriés et ciblés favorisant le développement de la chaîne de valeur du cuir marocain et dynamiser, dans une optique quantitative et qualitative, ses exportations et sa capacité à créer de l'emploi.

### 17. MÉTHODOLOGIE – COLLECTE DES DONNÉES

Quatre sources de collecte d'informations ont été exploitées pour dresser le profil des entreprises choisies pour l'étude:

- Étude documentaire: Nous nous sommes basés lors de cette phase sur les enseignements de la bibliographie utilisée lors de l'étude (Cf: Rapport principal de l'étude), notamment afin de situer et cibler notre intervention auprès des entreprises avec un meilleur « Macro-Background » informationnel, permettant une meilleure saisie et compréhension des « Micro-problématiques » afférentes à la vie des entreprises sondées.
- Recours à des « personnes ressources »: Certains acteurs du secteur du cuir, disposent d'informations très précieuses et très riches du fait de leur expérience, de leur observation et de leur engagement professionnel dans le secteur du cuir et son développement. Ils ont été une ressource majeure pour asseoir ce rapport et ses conclusions.
- Administration questionnaire – entretien: Le questionnaire et l'entretien ont été les outils de saisie d'information, directement auprès des professionnels du cuir. Sur le plan méthodologique, ils sont indispensables à la complétude des données collectées en vue des objectifs que nous nous sommes fixés dans le présent travail de « Profils des Entreprises ». Les entretiens se sont fait lors des rencontres avec les chefs d'entreprises et par des conversations téléphoniques pour compléter les données collectées.

- Observation: Nous avons pu visiter de nombreux sites de production, représentant dans leur ensemble la totalité des maillons de la chaîne de valeur du cuir au Maroc. Il s'agit d'un exercice indispensable pour l'appréciation des infrastructures et des conditions de traitement du cuir. L'observation permet l'appréciation réelle et effective de la qualité des outils de production utilisés par les entreprises.

## 18. MÉTHODOLOGIE – ADMINISTRATION DES QUESTIONNAIRES

L'administration des questionnaires s'est faite directement auprès des entreprises de l'échantillon, à la fin des entretiens avec les chefs d'entreprises. Nous avons procédé dans cet ordre des choses car nous savions quelles difficultés et quelles résistances nous allions trouver pour la collecte de certaines données estimées sensibles par les chefs d'entreprises. Il s'agissait donc de mettre en confiance les chefs d'entreprises et les inscrire dans une démarche participative durant la rencontre avant de leur soumettre le questionnaire. Malgré tout, les entreprises sont globalement restées hostiles à la divulgation d'information les concernant.

Nous avons aussi rencontré beaucoup de difficultés pour la prise de rendez-vous.

## 19. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Figure 53. Synthèse des résultats

Résultats :

Entreprise	Entreprise			Sections du Questionnaire									
	Nom	Taille (Petite, Moyenne, Grande)	Activités / Produits / Sous-Secteurs	1. Assurance Qualité	2. Gestionnaires, Management	3. Genre / Jeunes	4. Connexion aux Marchés	5. Potential Export & Plan Marketing	6. Connectivité à la Technologie et à l'innovation	7. Financement & Investissement	8. Capacités de Com & promotion	9. Approv. Optimisation de la Prod. Emballage & Transport	
1	AL FATH Shoes	P	Sabots Médicaux H&F	2	2	2	2	2	3	3	3	3	
2	BELLE Maroquinerie	M	Sacs pour Femmes	4	3	2	3	3	2	3	3	3	
3	BENSON Shoes	G	Chaussures pour Hommes	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	COROC	M	Maroquinerie & Habillement	4	3	2	3	3	3	3	3	3	
5	MACHA	G	Chaussures Femmes & Enfants	3	3	1	1	2	2	1	2	2	
6	Maroquinerie Khiam Cuir	P	Maroquinerie et Habillement en Cuir	2	3	2	2	3	2	1	2	4	
7	Morosco (Au Derby)	G	Chaussure H & F et enfants	3	4	1	3	4	3	1	2	2	
8	NAPPA & CAMOSCIO	P	Importation Cuir (Fini)	3	3	2	2	-	4	3	3	4	
9	Nord Sud Maroquinerie	G	Maroquinerie / Sacs	4	4	2	2	3	2	2	3	4	
10	NOUHAILA Cuir	P	Habillement en Cuir	3	3	2	3	3	2	1	2	3	
11	PROMACUIR	P	Sandales Hommes & Femmes	4	2	2	2	3	3	2	2	3	
12	RBC Mohammedia	G	Chaussures Femmes & Enfants	2	2	1	2	3	2	1	2	3	
13	RONY'S	G	Chaussures Hommes	4	4	2	4	4	3	3	4	4	
14	ROSAJ	M	Tannerie	2	2	1	1	3	1	1	3	2	
15	SONIC	G	Chaussures Hommes & Femmes	4	4	2	4	4	4	3	3	4	
16	TAINÉ Shoes	M	Chaussures Femmes & Enfants	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
17	TANGER Shoes	G	Chaussures & Gains de Volants	3	3	2	3	3	2	2	2	3	
18	Tannerie Khiam Cuir	P	Tannerie	3	3	2	3	3	1	1	1	2	
19	Tannerie Mohammedia	G	Tannerie	2	2	1	2	3	2	1	2	3	
20	Tannerie Sidi Harazem	G	Tannerie	3	4	2	3	3	3	3	3	3	

## 20. ANALYSE ET COMMENTAIRE DES ÉVALUATIONS

Les évaluations réalisées auprès des entreprises de l'échantillon étudié font ressortir de manière claire les problèmes suivants :

### Assurance qualité

La chaîne de valeur du cuir marocain souffre d'un manque de disponibilité de cuir de bonne qualité produit localement. Le problème trouve son origine surtout au niveau de l'élevage, l'abattage et le tannage (voire Partie "Principales problématiques débattues").

## **Gestionnaires, management**

Les petites et moyennes entreprises des filières du cuir ont souvent une organisation solitaire, où le Directeur assume toutes les responsabilités et prend toutes les décisions, ce qui bloque le développement de l'entreprise, notamment sur le plan du développement commercial.

Pour la plupart il s'agit d'une gestion traditionnelle des affaires.

## **Genres/ jeunes**

Il n'y a pas de politique genre ou de politique jeune de prenant en considération l'âge et le sexe chez les entreprises du secteur du cuir. C'est une problématique redondante dans la plupart des secteurs économiques marocains.

## **Connexions aux marchés**

Peu d'entreprises ont conçu un bon Site Web. La connexion aux marchés ciblés est très faible. Quelques entreprises collaborent avec des agents qui se trouvent dans les pays ciblés assurant un contact avec les marchés et une source d'informations.

Seules de rares grandes entreprises arrivent à vendre indépendamment leurs produits à l'étranger. La plupart des exportateurs marocains, sont des sous-traitants qui produisent pour le compte de marques européennes, ils n'ont donc pas de produits propres et pas de marchés. Ils sont entièrement dépendants de leurs clients.

## **Potentiel export & plan Marketing**

Le secteur du cuir au Maroc dispose globalement d'un fort potentiel à l'export, au vu de la qualité naturelle des peaux marocaines (facteurs de l'environnement) et au vu de la tradition ancestrale du cuir marocain.

Par contre le secteur souffre de grandes lacunes en termes de Marketing international. La plupart des entreprises n'ont pas de marque propre et pas de marchés. L'approche Marketing est à mettre en place complètement dans la grande majorité des cas.

## **Connectivité à la technologie et à l'innovation**

Les entreprises n'investissent pas dans la Recherche et Développement. Aucune entreprise ne dispose d'une unité pour la veille technologique et d'une manière générale, les outils de production ne sont pas performants (problème de financement du secteur) et près de 50% des tanneries travaillent encore de manière artisanale.

La majeure partie des entreprises n'a aucune stratégie d'innovation pour se différencier des concurrents, car il n'y a pas de savoir faire au niveau du design et du modélisme pour le développement de produits.

## **Financement & investissement**

Les entreprises qui investissent dans les équipements doivent assurer leurs investissements avec leurs fonds propres. Les institutions financières accompagnent peu les entreprises du secteur du cuir dans leurs investissements.

## **Capacités de Communication, de Promotion et de Vente de l'Entreprise**

Une grande partie des entreprises du secteur du cuir ne font aucune communication sur leurs produits et ne font pas de promotion des ventes. Elles n'ont pas de sites Web, pas de force de vente et pas de réflexion commerciale structurée.

## **Approvisionnement, Optimisation de la Production, Emballage et Transport**

Les entreprises sont contraintes de s'approvisionner en Cuir (brut et produit semi-fini) depuis des pays étrangers. Le Cuir au Maroc est mal travaillé, d'où la qualité est médiocre et les entreprises de chaussure et de maroquinerie doivent en plus importer les accessoires nécessaires pour la fabrication de leurs produits.

### **21. PRINCIPALES PROBLÉMATIQUES DÉBATTUES**

Il ressort de l'analyse des évaluations et débats avec les chefs d'entreprises, que certaines faiblesses sont redondantes au niveau des sous-secteurs étudiés.

#### **21.1. Un manque de disponibilité des matières premières**

L'ensemble des entreprises sondées souffrent d'un manque de disponibilité de la matière première cuir à ses différentes étapes de la chaîne de valeur.

Les tanneurs souffrent au niveau de l'approvisionnement en peaux, pour les raisons suivantes :

- A l'élevage les bêtes ne sont pas conditionnées pour avoir des peaux de bonne qualité
- A l'abattage, les peaux sont considérées comme des rebus sans valeur et ne sont donc pas soignées comme des marchandises à revendre, elles ne sont pas bien traitées et sont stockées dans de mauvaises conditions et perdent beaucoup de leur qualité
- Les vendeurs de peaux travaillent tous dans l'informel et ne délivrent pas de factures aux tanneurs, qui eux sont obligés de payer des taxes et des impôts sur leurs ventes
- Faible pouvoir de négociation des tanneurs face aux revendeurs de peaux
- Absence de dispositifs de qualité pour la Matière Première cuir

Le sous-secteur intervenant avant les tanneurs dans la chaîne de valeur du cuir est complètement informel et non structuré, les professionnels rencontrés disent qu'une grande partie des peaux issues de l'abattage sont jetées car inexploitable.

Se plaçant au niveau du premier Input de la chaîne de valeur du cuir, ce paradoxe affecte par conséquent tout le secteur qui ne trouve que très peu de cuir de bonne qualité à exploiter.

Une grande partie du cuir travaillé au Maroc, notamment par les grandes entreprises est importé. De même les rares tanneries à produire du cuir de bonne qualité, vendent leur production à l'export. Il s'agit d'un des plus grands problèmes dont souffre le secteur du cuir marocain.

Ensuite le problème d'approvisionnement en accessoires revient automatiquement dans les discussions avec les entreprises de Maroquinerie et de Chaussure. En effet, les accessoires utilisés sur les sacs et les chaussures ne sont pas produits localement, ils sont tous importés et posent des problèmes complexes à gérer aux entreprises, en termes d'approvisionnement, de maîtrise des délais liés à l'importation, de l'obligation d'acheter les dits accessoires pour toutes les séries à produire, de prévisions des ventes sur les différents modèles,...

#### **21.2. Une faible capacité à créer de la valeur**

Les entreprises du secteur du cuir (hors tanneurs) n'ont pas le savoir faire nécessaire pour valoriser eux-mêmes leur production, par la création d'articles à la mode demandée sur les différents marchés. Cela est dû à l'indisponibilité de compétences et de formations en matière de Design, de modélisme et de création artistique.

Seules quelques grandes entreprises disposent de techniciens de formation spécialisés dans le design de chaussures et d'accessoires en cuir.



### 21.3. Peu d'appui à l'industrie du cuir

L'industrie du cuir marocain souffre d'un grand manque d'appui et de soutien de la part de l'État et des institutions financières. Les entreprises de la chaîne de valeur du cuir ne disposent pas d'infrastructures où ils pourraient se regrouper et créer de la valeur par la mutualisation des infrastructures et des charges :

- Pas de Centrales de tri et d'ordonnement des peaux
- Pas de Zone Industrielles dédiées
- Pas de financement et équipement d'usines et d'outils de production
- Pas de professionnalisation et d'amélioration des méthodes
- Pas de compétences/formations disponibles
- Pas de centres techniques de contrôle qualité
- Pas de professionnalisation/sensibilisation des éleveurs et abatteurs
- Pas de consortiums/clusters

## 22. RÉSUMÉ CONCLUSIF

Il ressort de ce rapport que la chaîne de valeur du cuir marocain souffre de problèmes d'ordre structurel, car il n'y a pas d'implication de l'État dans la régulation et le développement du secteur et des ses acteurs. Les acteurs travaillent pour la plupart dans des conditions de faible professionnalisme et sont incapables de créer de la valeur et être compétitifs au maximum.

Pourtant il existe un véritable potentiel de développement pour cette filière, grâce à son ancrage historique, à sa taille et au nombre d'acteurs présents, mais aussi grâce à la qualité naturelle de la peau des bêtes d'élevage marocaines.

Des efforts sont à mettre en place pour une montée en gamme et en valeur du secteur. Le tableau ci-dessous regroupe les principales recommandations qui ressortent du présent rapport :

**Tableau 43. Principales recommandations pour le secteur**

Problèmes / Entraves au développement	Recommandations générales	Actions pour le développement des recommandations
Assurer l'approvisionnement en cuir	Développer l'amont de la chaîne de valeur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibiliser/intéresser les éleveurs sur la valeur de la peau et les bonnes pratiques pour l'amélioration de sa qualité.</li> <li>- Sensibiliser/intéresser les abatteurs sur la nécessité de protéger les peaux</li> <li>- Créer une Bourse du Cuir</li> </ul>
Manque de compétences et de qualifications	Former les Chefs d'entreprises et leur personnel	Créer des conventions de partenariat avec l'OFPPT et les universités pour développer des offres de formation adaptées répondant aux besoins du secteur en termes de technicité et de management
Faible contrôle qualité du cuir	Développer des laboratoires d'analyse spécialisés	Dupliquer et développer l'offre du Centre Marocain de Techniques du Cuir (CMTC)
Faible compétitivité et faible pouvoir de négociation des entreprises marocaines	<p>Créer un cluster et des consortiums d'entreprises du cuir marocain</p> <p>Faire une montée en gamme, d'une industrie de sous-traitance, à une industrie de co-traitance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Développer des offres Marketing (Produit, Prix, - Promotion, Place) adaptées et étudiées</li> <li>-Mutualiser les services commerciaux et marketing</li> <li>-Mutualiser les services d'approvisionnement et de distribution</li> <li>-Créer des marques</li> <li>-Étudier la demande</li> <li>-Mettre à dispositions les outils et infrastructures de production dans des Zones Industrielles dédiées,...</li> <li>-Faciliter l'accès au financement</li> <li>-Développer la R &amp; D et l'innovation</li> <li>-...</li> </ul>

## Chapitre 3. Rapport sur les aspects environnementaux

### 23. PRÉAMBULE

De nos jours, la consommation de produits manufacturés ou agricoles est influencée par l'information que procurent les associations des consommateurs sur les dits produits. Ceci influence directement les décisions des pays importateurs qui se mettent à établir des normes douanières et sanitaires. Ces normes, parfois trop exigeantes deviennent une barrière devant les exportateurs, notamment lorsqu'il s'agit de PME et de PMI.

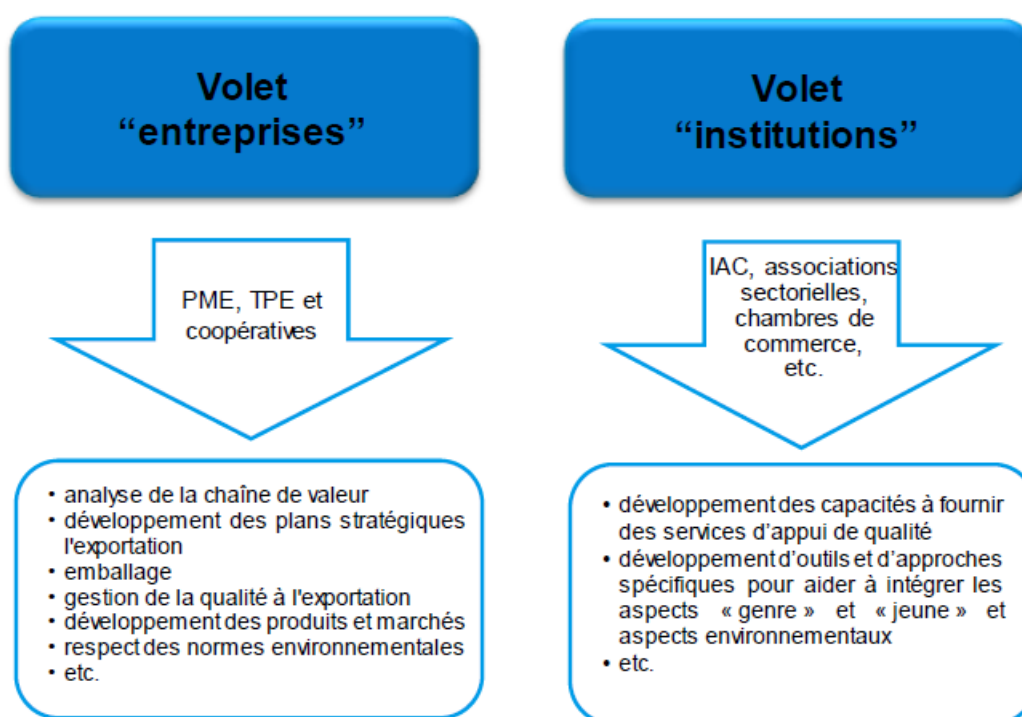
Le Programme EDEC, mis en place pour trois secteurs industriels au Maroc, à savoir le cuir, les produits de la pêche et l'agroalimentaire cherche à doter ces PME/PMI des outils nécessaires pour surmonter les handicaps des conditions mises en place par les pays destinataires de l'export. Parmi les aspects de mise à niveau des PME/PMI, figurent le respect des normes environnementales et les procédures de qualité. Les secteurs concernés sont en effet, désignés du doigt pour être générateurs de nuisances environnementales qui nuisent à leur image de marque et de ce fait à leur capacité d'exporter leurs produits.

L'objet du présent document est de dresser un état des lieux sur les deux secteurs d'activités (taille des entreprises, production, etc.), leurs impacts environnementaux et les mesures à prendre pour les mettre à niveau afin de d'accroître leur capacité à exporter les produits fabriqués.

### 24. RAPPEL DES VOLETS DU PROGRAMME EDEC ET SON CADRE LOGIQUE

Le programme EDEC contribuera aux efforts des pouvoirs publics du Maroc pour créer des emplois durables notamment pour les femmes et les jeunes, par la promotion et le développement des exportations dans 3 secteurs identifiés comme étant porteurs : à savoir les produits agroalimentaires, les produits de la mer et le cuir. Le renforcement des capacités, dans le cadre du programme porte aussi bien sur les PME/PMI et coopératives comme outil de production, que sur les institutions elles-mêmes (schéma suivant).

Figure 54. Volet entreprises et institutions



Sur le plan environnemental et social, le cadre logique du programme EDEC cite expressément:

Ce schéma global du programme comprend le volet environnemental aussi bien au niveau des entreprises et que des institutions.

## **25. PROPOSITION D'UN CONTENU DU PRÉSENT LIVRABLE**

Afin de répondre aux attentes du maître d'ouvrage, nous proposons le contenu décliné ci-après :

- Présentation du cadre institutionnel et associatif relatif à l'environnement au Maroc
- Présentation du secteur du Cuir
- Impacts environnementaux (déchets, rejets, pollution de l'air) du secteur du cuir et stratégie d'action pour la mise à niveau environnementale tout en favorisant l'export

Le contenu de chaque partie est détaillé dans la suite de ce document. C'est en concertation avec les experts des secteurs, que les dits secteurs ont été délimités.

## **26. CADRE INSTITUTIONNEL ET ASSOCIATIF RELATIFS À L'ENVIRONNEMENT**

### **26.1. Législation nationale sur la protection de l'environnement**

#### **26.1.1. Loi cadre portant charte nationale de l'environnement et du développement durable**

Le projet de loi-cadre 99-12 portant charte de l'environnement et du développement durable avait été déposé auprès du Secrétariat général du gouvernement (SGG). Le texte a fait l'objet d'une vaste concertation des acteurs de la société civile et des chefs d'entreprises, pendant plusieurs semaines. La loi-cadre 99-12 précise «les droits et devoirs inhérents à l'environnement et au développement durable reconnus aux personnes physiques et morales et proclame les principes qui devront être respectés par l'État, les collectivités territoriales et les établissements et entreprises publics». En matière de lutte contre la pollution, les ressources environnementales se verront protégées par les actions que l'État est amené à réaliser pour sauvegarder l'écosystème. De plus, les responsabilités et les engagements des parties concernées par le développement environnemental, à savoir les collectivités, les entreprises publiques, la société civile et l'État, sont délimités. Enfin, le projet de loi «prévoit les mesures d'ordre institutionnel, économique et financier», afin de mettre en place un système de gouvernance environnementale efficace et cohérent.

#### **26.1.2. Loi 11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement datée du 12 mai 2003**

Cette loi a pour objet d'édicter les règles de base et les principes généraux de la politique nationale dans le domaine de la protection et de la mise en valeur de l'environnement. Ces règles et principes visent à :

- Protéger l'environnement contre toutes formes de pollution et de dégradation quelle qu'en soit l'origine
- Améliorer le cadre et les conditions de vie de l'homme
- Définir les orientations de base du cadre législatif, technique et financier concernant la protection et la gestion de l'environnement
- Mettre en place un régime spécifique de responsabilité garantissant la réparation des dommages causés à l'environnement et l'indemnisation des victimes.

### **26.1.3. Loi 12-03 relative aux études d'impact sur l'environnement datée du 12 mai 2003**

L'article 6 de cette loi explicite les éléments d'une étude d'impact sur l'environnement :

- Une description globale de l'état initial du site susceptible d'être affecté par le projet, notamment ses composantes biologique, physique et humaine
- Une description des principales composantes, caractéristiques et étapes de réalisation du projet y compris les procédés de fabrication, la nature et les quantités de matières premières et les ressources d'énergie utilisées, les rejets liquides, gazeux et solides ainsi que les déchets engendrés par la réalisation ou l'exploitation du projet
- Une évaluation des impacts positifs et négatifs du projet sur les milieux biologique, physique et humain pouvant être affectés durant ses phases de réalisation, d'exploitation ou de développement sur la base des termes de référence et des directives prévues à cet effet
- Les mesures envisagées par le pétitionnaire pour supprimer, réduire ou compenser les conséquences dommageables du projet sur l'environnement ainsi que celles visant à mettre en valeur et à améliorer les impacts positifs du projet
- Un programme de surveillance et de suivi du projet ainsi que les mesures envisagées en matière de formation, de communication et de gestion en vue d'assurer l'exécution, l'exploitation et le développement conformément aux prescriptions techniques et aux exigences environnementales adoptées par l'étude
- Une présentation concise portant sur le cadre juridique et institutionnel afférent au projet et au site dans lequel il sera exécutée et exploité ainsi que les coûts prévisionnels correspondants
- Une note de synthèse récapitulant le contenu et les conclusions de l'étude
- Un résumé simplifié des informations et des principales données contenues dans l'étude destinée au public.

### **26.1.4. Décret n° 2-04-564 du 5 kaada 1429 (4 novembre 2008) :**

Ce décret définit les modalités d'organisation et de déroulement de l'enquête publique prévue à l'article 9 de la loi n° 12-03 relative aux EIE susvisée et à laquelle les projets énumérés dans la liste annexée à ladite loi sont soumis :

- L'article 2 : la demande d'ouverture de l'enquête publique est déposée par le pétitionnaire auprès du secrétariat permanent du comité régional des études d'impact sur l'environnement qui assure également le secrétariat des commissions d'enquêtes publiques des études d'impact ordonnées dans sa circonscription.
- L'article 3 : l'ouverture de l'enquête publique est ordonnée par arrêté du gouverneur de la préfecture ou de la province concernée.

### **26.1.5. Décret n° 2-04-563 du 5 kaada 1429 (4 novembre 2008) relatif aux attributions et au fonctionnement du comité national et des comités régionaux des études d'impact sur l'environnement :**

Dans son article 3, ce décret, rappelle que le comité national des études d'impact sur l'environnement des projets d'activités, de travaux, d'aménagements et d'ouvrages relève des comités régionaux ou du comité national selon la taille des projets :

- Projets dont le seuil d'investissement est supérieur à deux cent millions de dirhams (200.000.000 DH);
- Projets dont la réalisation concerne plus d'une région du Royaume, quel que soit le montant de l'investissement ;
- Projets transfrontaliers, quel que soit le montant de l'investissement.

### **26.1.6. Loi n° 28-00 relative à la gestion des déchets solides et à leur élimination**

Cette loi s'applique aux déchets ménagers ou assimilés, industriels, médicaux, dangereux, aux épaves maritimes et aux cadavres d'animaux. Il est précisé par l'article 4 de cette loi :

- Les normes et les spécifications techniques pour les méthodes de valorisation
- Les prescriptions techniques pour le tri, le conditionnement, la collecte, le transport, l'évacuation, le stockage, le traitement et l'élimination.
- Les mesures d'autocontrôle
- Les prescriptions techniques destinées aux générateurs de déchets afin de réduire la quantité et la nocivité des déchets.
- Les conditions particulières, pour certains produits et certaines branches d'activité, afin de prévenir la génération des déchets, notamment par le développement, la fabrication et la mise sur le marché de produits utilisables à plusieurs reprises, de longue durée de vie ou biodégradables
- Les mesures d'accompagnement financières

En application des articles 29 et 83 de la loi 28-00, les déchets sont inventoriés et classés, en fonction de leur nature et de leur provenance, dans un catalogue dénommé « Catalogue Marocain des Déchets ». Les déchets issus des stations d'épuration des eaux usées hors site font partie de la classe 19 de ce catalogue.

### **26.1.7. Loi 10-95 sur l'eau**

La loi sur l'eau a été promulguée le 16 Août 1995. Son objectif est la mise en place d'une politique nationale de l'eau basée sur une vision prospective et qui tient compte d'une part de l'évolution des ressources, et d'autre part des besoins nationaux en eau. Elle prévoit des dispositions légales visant à la rationalisation de l'utilisation de l'eau, la généralisation de l'accès à l'eau, la solidarité interrégionale, la réduction des disparités entre les villes et les campagnes en vue d'assurer la sécurité hydraulique de l'ensemble du territoire du Royaume.

Parmi les apports de cette loi, figure également la contribution à l'amélioration de la situation environnementale des ressources en eau, dans la mesure où elle instaure des périmètres de sauvegarde et d'interdiction et elle assujettit les déversements des rejets à des déclarations, des autorisations préalables et des redevances. Cependant, la réalisation de cet objectif est tributaire de l'adoption de normes fixant les limites de pollution des rejets liquides.

Depuis la publication de la loi sur l'eau en septembre 1995, vingt cinq décrets d'application ont été publiés. Ils portent sur la création des agences de bassins Hydrauliques, la composition et le fonctionnement du Conseil Supérieur de l'Eau et du Climat (CSEC), les Plans Directeurs d'Aménagement Intégrés des Ressources en Eau, le Plan National de l'Eau, les redevances pour utilisation de l'eau, etc.

Les décrets ci-après permettent de renforcer la loi sur l'eau :

- Décret n° 2-97-414 du 6 chaoual 1418 (4 février 1998) relatif aux modalités de fixation et de recouvrement de la redevance pour utilisation de l'eau du domaine public hydraulique
- Décret n° 2-97-787 du 6 chaoual 1418 (4 février 1998) relatif aux normes de qualité des eaux et à l'inventaire du degré de pollution des eaux (B.O. 5 février 1998)
- Décret n° 2-04-553 du 13 hija 1425 (24 janvier 2005) relatif aux déversements, écoulements, rejets, dépôts directs ou indirects dans les eaux superficielles ou souterraines : Ce décret définit la valeur limite qu'un paramètre de pollution du rejet ne doit pas dépasser en termes de qualité physicochimique, biologique ou bactériologique de l'eau

### **26.1.8. Loi 13-03 relative à la lutte contre la pollution de l'air datée du 12 mai 2003**

Cette loi développe un cadre général de lutte contre la pollution atmosphérique en introduisant des mesures destinées à réglementer les activités nocives pour la qualité de l'air.

La fixation des valeurs limites des émissions et des normes de qualité de l'air figure parmi ces mesures :

- Le décret n° 2-09-631 du 6 juillet 2010 fixe les valeurs limites de dégagement, d'émission, ou de rejet de polluants dans l'air émanant de sources de pollution fixes et les modalités de leur contrôle. Ces valeurs varient en fonction des substances polluantes suivantes :
  - Les poussières
  - Les substances inorganiques sous forme poussières
  - Les substances inorganiques sous forme de gaz ou de vapeur
  - Les substances organiques sous forme de gaz, de vapeur ou de particules
  - Les substances cancérigènes
- Le décret n°2-09-286 du 8 décembre 2009 fixant les normes de qualité de l'air et les modalités de surveillance de l'air, définit les valeurs limites qui ne doivent être dépassées et le niveau de concentration des substances polluantes dans l'air pendant une période déterminée.

### **26.1.9. Loi 12-90 relative à l'urbanisme et son décret d'application**

Le processus d'urbanisation accélérée, déclenché des le début des années 30, ne cesse de prendre de l'ampleur avec le temps, et la rupture des équilibres traditionnels est assurément à l'origine d'un vaste mouvement de restructuration spatiale. La croissance urbaine génère des problèmes spécifiques liés au logement, aux services publics de proximité, aux infrastructures de base et aux équipements collectifs. L'article 4, de la loi n° 12-90, définit les objectifs du Schéma Directeur d'Aménagement Urbain « SDAU », dont notamment la définition des :

- Principes d'assainissement ;
- Principaux points de rejet des eaux usées ;
- Endroits devant servir de dépôt aux ordures ménagères

L'article 47, de cette même loi, stipule que :

- Le permis de construire est refusé si le terrain concerné n'est pas raccordé à un réseau d'assainissement ou de distribution d'eau potable ;
- Des dérogations peuvent être accordées si les modes d'assainissement et d'alimentation en eau présentent les garanties exigées pour l'hygiène et la salubrité, après avis des services compétents en la matière.

### **26.1.10. Dahir n° 2-05-1533 du 13 février 2006 relatif à l'assainissement autonome**

Le présent décret s'appliquent aux déversements, écoulements, rejets, dépôts directs ou indirects dans les eaux superficielles ou souterraines suivants : i) déversements provenant des habitations rurales dispersées ; ii) déversements provenant des agglomérations rurales dont la population est inférieure à un seuil fixé par arrêté. Au sens du présent décret, on entend par "assainissement autonome" l'ensemble des dispositifs installés pour la collecte, l'épuration et éventuellement l'évacuation des eaux usées, en l'absence d'un réseau d'assainissement collectif. Les dispositifs d'assainissement autonome sont de deux types : les dispositifs assurant la collecte et l'épuration des eaux usées tel que la fosse septique, les dispositifs assurant à la fois la collecte, l'épuration et l'évacuation des eaux usées par utilisation des sols, tels que l'épandage souterrain dans le sol naturel, l'épandage dans un sol reconstitué ou la fosse chimique.

Un arrêté conjoint des autorités gouvernementales chargées de l'intérieur et de l'eau fixe les dispositifs d'assainissement autonome ainsi que les prescriptions techniques et les modalités de réalisation, d'exploitation, d'entretien et de maintenance en bon état de fonctionnement desdits dispositifs.

La délivrance de l'avis conforme prévu à l'article 21 de la loi n° 25-90 est subordonnée à la dotation du lotissement concerné d'un dispositif d'assainissement autonome dans les conditions fixées par l'arrêté conjoint visé à l'article 2 ci-dessus. Toute réalisation de dispositif d'assainissement autonome en milieu rural est soumise à déclaration auprès des services techniques de la commune. Le contenu de la déclaration est fixé par l'arrêté conjoint visé à l'article 2 ci-dessus. Les services techniques de la commune délivrent réceptionnée de la déclaration à l'intéressé dans un délai d'un mois à dater de la réception de celle-ci. Ce réceptionné est accompagné des prescriptions techniques édictées par l'arrêté visé à l'article 2 ci-dessus.

Les dispositions des alinéas précédents s'appliquent également aux dispositifs d'assainissement autonome existant à la date de publication de l'arrêté visé à l'article 2 ci-dessus. Toutefois, cette déclaration doit intervenir au plus tard dans un délai de deux (2) ans après ladite date.

Les communes sont chargées de contrôler la conformité des dispositifs d'assainissement autonome aux prescriptions techniques visées à l'article 2 ci-dessus, le respect des règles d'exploitation et le bon état de fonctionnement. Lorsqu'un dispositif d'assainissement autonome n'est pas conforme aux prescriptions techniques visées à l'alinéa ci-dessus, la commune met l'exploitant en demeure de s'y conformer dans un délai de dix huit (18) mois. Passé ce délai, la commune peut y procéder d'office aux frais de l'intéressé.

#### **26.1.11. Loi régissant les établissements classes**

Les activités susceptibles d'engendrer des risques pour l'hygiène, la sécurité ou la salubrité font pour leur part l'objet de règles de prévention et de contrôle. Il en va ainsi de l'ensemble des établissements incommodes, insalubres ou dangereux qui relèvent tant en ce qui concerne leur localisation que de leur installation et les conditions de leur fonctionnement d'un contrôle administratif étroit qui peut imposer notamment des règles particulières pour l'élimination des déchets et la réduction des nuisances.

En ce qui concerne les rejets industriels, le dahir du 25 août 1914 place les établissements insalubres, incommodes ou dangereux sous le contrôle et la surveillance de l'autorité administrative. Les établissements sont divisés en trois classes suivant les opérations qui y sont effectuées, les inconvénients et les nuisances qu'ils causent du point de vue de la sécurité, de la salubrité et de la commodité publique. La classification a été fixée pour la première fois par un Arrêté ministériel en date du 13 octobre 1933.

Les établissements rangés dans la 1ère ou la 2ème classe ne peuvent être créés sans une autorisation administrative préalable. Cette demande d'autorisation peut être accompagnée d'une étude d'impact sur l'environnement et la sécurité. Les établissements de la classe 3 doivent présenter une déclaration.

La procédure instituée impose la réalisation d'une enquête de commodo et incommodo à la diligence de l'autorité locale pour les établissements de classe 2 et de l'administration chargée des Travaux Publics pour la classe 1. L'autorisation peut être refusée dans l'intérêt de l'hygiène ou de la commodité publique ou subordonnée à une modification de l'emplacement choisi ou des dispositions projetées.

La législation prévoit la localisation de ces établissements dans les zones spécialement aménagées en dehors des espaces définis par voie réglementaire.

L'arrêté d'autorisation fixe la consistance de l'établissement et l'importance des installations qu'il comporte. Il peut ordonner des prescriptions destinées "à réduire les causes d'insalubrité, odeurs ou émanations malsaines, à éviter notamment la pollution des eaux en général, toutes les mesures d'hygiène et de sécurité".



### **26.1.12. Conventions internationales**

Le Maroc a signé et ratifié de nombreuses conventions internationales. Celles qui nous paraissent en lien direct avec 'export, sont la convention de Stockholm dédiée à la gestion et l'élimination des produits organiques (pesticides chlorés, PCB et dioxines et furanes). En effet, la prolifération de ces produits met en danger la qualité de produits alimentaires, notamment les fruits de la mer pêchés ou collectés qui peuvent être contaminés.

La seconde convention, jugée importante est celle gérant les produits détruisant la couche d'ozone, dont les fréons ou assimilés, utilisés comme frigorigènes dans le froid.

## **26.2. Structures institutionnelles**

### **26.2.1. Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Nouvelles Technologies et du numérique**

Parmi les actions menées par ce Ministère, l'élaboration d'un projet de développement industriel écologiquement durable. Ce projet est basé sur la mise en place et le développement de méthodes de prévention de la pollution et de réduction des déchets au niveau de l'entreprise en s'appuyant sur des technologies efficaces, rentables et peu polluantes. Ce projet vise également de mettre l'accent sur l'adoption par les entreprises industrielles d'une production industrielle propre.

### **26.2.2. Ministère de l'Équipement, des Transports et de la Logistique**

Outre les attributions techniques dont il est doté, le METL est appelé à assurer également des compétences d'ordre environnemental. Ce Ministère a des prérogatives concentrées autour du littoral maritime, des bassins portuaires, des carrières, des richesses hydrauliques et du domaine public en général. Le département de l'équipement a en charge le suivi et l'autorisation des établissements classés.

### **26.2.3. Ministère de l'Intérieur**

Il assure la tutelle des Collectivités Locales. La charte communale pose le principe de l'autonomie des communes et des communautés urbaines en matière de gestion des déchets solides, des infrastructures et de l'assainissement liquide. Leurs budgets et leurs investissements sont toutefois soumis à l'approbation et au contrôle du Ministère de l'Intérieur.

### **26.2.4. Ministère de la Santé**

Le Ministère de la santé est l'autorité compétente pour la gestion des hôpitaux et des centres de soins sur tout le territoire national. Il contrôle aussi la qualité de l'eau potable en faisant des analyses dans ses laboratoires décentralisés.

### **26.2.5. Ministère Délégué chargé de l'Environnement**

Ce ministère est chargé de coordonner les actions du gouvernement en matière de protection de l'environnement. Ses principales attributions lui donnent un rôle de coordination, de surveillance, de contrôle et de mise en place d'un cadre juridique et institutionnel.

### **26.2.6. Agences de Bassins Hydrauliques (ABHs)**

Instituées par la loi sur l'eau 10-95, les ABH sont créés au niveau de chaque bassin hydraulique ou ensemble de bassins hydrauliques. Les ABH sont des établissements publics dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière et ont pour mission d'évaluer, de planifier, de gérer, de protéger les ressources en eau et de délivrer les autorisations et concessions relatives au Domaine Public Hydraulique (DPH) de leurs zones d'action.

### **26.2.7. Conseil Supérieur de l'Eau et du Climat (CSEC)**

Ayant pour base légale la loi 10-95 sur l'eau, le Conseil Supérieur de l'Eau et du Climat (CSEC) est chargé de formuler les orientations générales de la politique nationale de l'eau. Le CSEC est

constitué pour moitié de représentants des services de l'Etat et des établissements publics du secteur de l'eau (Agences de bassins, Office National de l'Eau Potable, etc.) et pour moitié de représentants des usagers de l'eau, des collectivités locales, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et de l'ingénierie nationale. Le CSEC examine en particulier le Plan National de l'Eau et les plans d'aménagement intégrés des ressources en eau.

#### **26.2.8. Conseil National de l'Environnement (CNE)**

Ce conseil a été créé en 1980 et restructuré en 1995 à l'issue du Sommet de La Terre en 1992. C'est un organe au sein duquel sont représentés les départements ministériels concernés par l'environnement et le développement durable, qui y siègent en tant que membres, avec les ONG, les associations professionnelles, ainsi que le secteur privé. Le CNE constitue donc un forum de consultation, de concertation et de dialogue et une enceinte de prédilection tout à fait appropriée pour la réalisation d'un grand nombre d'activités et d'actions ayant trait à l'environnement et au développement durable.

#### **26.2.9. Comité National des Etudes d'Impact sur l'Environnement (CNEIE) et ses Comités Régionaux des EIE (CREIE)**

Le Décret n° 2-04-563 du 5 Kaada 1429 (4 novembre 2008) de la loi 12-03 régit les attributions et le fonctionnement du comité national et des comités régionaux des EIE. Ces comités ont pour mission d'examiner les études d'impact sur l'environnement et de donner leur avis sur l'acceptabilité environnementale des projets.

#### **26.2.10. Bailleurs des fonds, coopérations techniques bilatérales et banques**

Outre les institutions en charge de la gestion de l'environnement, il existe de nombreuses institutions financières qui exigent une analyse environnementale comme pré requis à tout financement de projets. Parmi les institutions actives au Maroc dans les domaines de l'agro-alimentaire et le cuir, figurent l'IFC (international Financial Corporation), la BERD (Banque européenne de reconstruction), la KFW, l'AFD, etc. Les banques marocaines comme la BMCE commencent à encourager le financement de projets où le volet environnement et développement durable sont pris en compte.

#### **26.2.11. ONGs**

Les ONGs n'ont pas d'emprise réglementaire sur les producteurs de pollution. Par contre, ils ont la possibilité d'intervenir par le biais des enquêtes publiques réalisées à l'occasion de projets nouveaux ou la mise en conformité environnementale des projets existants.

## **27. PRÉSENTATION DES SECTEURS D'ACTIVITÉ**

### **27.1. Cuir au Maroc**

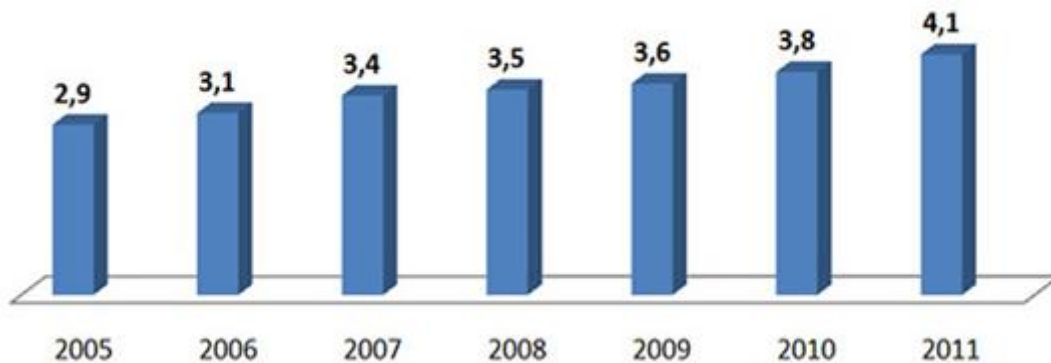
#### **27.1.1. Indicateurs**

L'industrie du cuir est caractérisée par une forte domination des PME/PMI et de l'artisanat, où 8 grandes tanneries dominent: Fès, Marrakech, Ksar Kebir, Meknès, Rabat, Béni Mellal, Tiznit et Taroudant. La tannerie, premier maillon de la chaîne de production importe des peaux en vue de produire du cuir de qualité destiné à l'export. Le secteur exporte principalement vers l'Europe. Le nombre d'unités couvrant la tannerie et la maroquinerie, principales activités du cuir est de 183, quasiment toutes considérées comme PME/PMI.

La filière du cuir contribue massivement à l'emploi et à l'économie, notamment l'export. Les exportations globales de la filière cuir ont enregistré en 2011 une valeur de plus de 4,1 milliards de dhs. Les chaussures ont enregistré de même une hausse régulière pendant les quatre dernières années (2,7 milliards dhs en 2007, 2,8 milliards de dhs au terme de l'année 2008, 2,9 milliards en 2009, 2,96 milliards en 2010). Au terme de l'année 2011, les exportations en chaussures ont augmenté de 5% en comparaison avec l'année 2010.

En général, les exportations de chaussures comptent entre 15 à 20 millions de paires par an. Le graphe ci-dessous retrace l'évolution des exportations de l'ensemble de la filière cuir:

**Figure 55. Evolution des exportations de la filière cuir**



Source : Informations provenant de la FEDIC

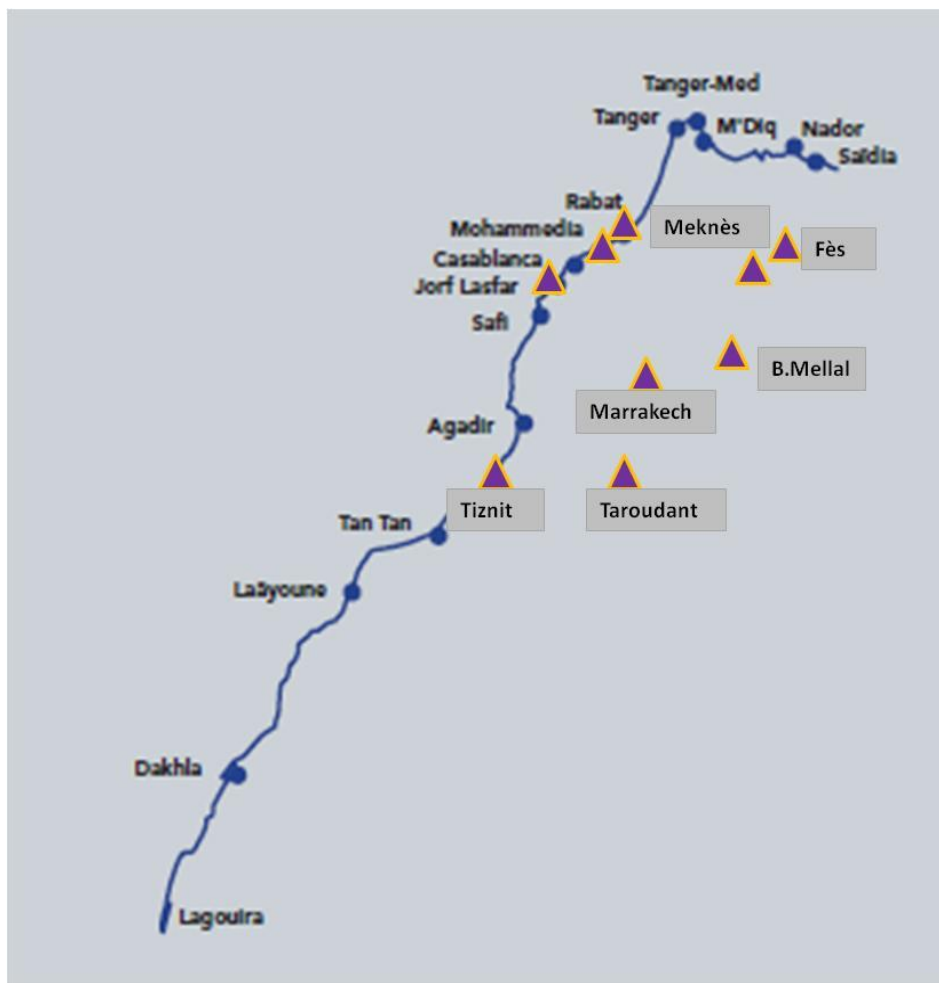
Le secteur, qui emploie 17700 personnes, mais le nombre d'artisans est beaucoup plus important. Le cuir est organisé en fédération : FEDIC. La fédération s'appuie sur plusieurs entités de formation et de renforcement des capacités, dont :

- L'Institut Spécialisé des Métiers du Cuir (ISMC)
- L'Institut Supérieur de Tannerie et de Transformation de Cuir (ISTTC)
- L'Institut de Technologie Appliquée Cuir (ITA Cuir)
- Les Centres de Qualification Professionnelle (CQP)

#### 27.1.2. Zones géographiques d'implantation

Les entreprises actives dans le domaine du cuir sont installées dans les villes historiquement réputées pour ce genre d'activités comme Fès et Marrakech, mais également à proximité des lieux où prospère l'artisanat comme Meknès, Rabat, Béni Mellal, Taroudant, etc .

Figure 56. Répartition géographique des principales unités actives dans le cuir



La répartition géographique des unités distingue deux blocs : les tanneries et maroquiniers considérés comme industriels ou semi industriels installés à Casablanca, Mohammedia, Fès et Marrakech et le reste dominé par l’artisanat.

**27.1.3. Activités industrielles**

Le secteur du cuir est subdivisé en sous secteurs par activités homogènes, comme indiqué dans le tableau ci-après.

**Tableau 44. Activités du secteur cuir**

Activité	Nombre d’unités
CHAUSSURE	67
CUIR ET AMONT CUIR	116
Total	183

Les unités agro-alimentaires de petite taille sont organisées en coopératives (exemple l’huilerie APIA à Ouezzane, les coopératives d’huile d’argan, de couscous et semoule) ou opèrent de manière artisanale, chacune de sont côté.

#### 27.1.4. Procédés mis en jeu

On considère dans ce secteur que le cuir comprend deux principales activités: le tannage des peaux et la maroquinerie (chaussures et autres). Les procédés mis en jeu dans ces activités sont succinctement rappelés ci-après.

##### 27.1.4.1. Tannerie

Le procédé tannage des peaux est un ensemble de traitements physicochimiques qui se suivent selon un ordre bien précis. Au niveau de la tannerie traditionnelle, la transformation des peaux en cuir, comporte les opérations suivantes;

- Opération de Travail de rivière
- Opération de Tannage
- Opération de corroyage-finissage

Ces opérations mécaniques et chimiques se réalisent selon plusieurs phases. La durée de chaque phase et la quantité des intrants varie selon les types de peaux à traiter. Nous présentons dans ce qui suit les phases principales de processus de tannage:

- Trempe dans l'eau puis rinçage
- Enchaucenage
- Epilage –pelanage et délainage
- Echarnage
- Confitage
- Pickelage
- Tannage
- Essorage et mise au vent
- Palissonnage
- Ponçage
- Nourriture

Le déroulement de chacune des étapes précédentes, est donné ci-après.

##### *Reverdissage/ Trempe*

C'est le premier traitement effectué en tannerie, il a pour but de faire reprendre à la peau l'eau qu'elle a perdue au cours de la conservation et d'éliminer les impuretés. Il s'agit de ramener la peau à un état semblable à celui de la peau fraîche. Pour cela, les peaux sont traitées dans des cuves, bassins ou dans des appareils agités (foulon-coudreuse) remplis d'eau. La durée de reverdissage est variable en fonction du mode de conservation. Les peaux salées se réhydratent rapidement, les autres reprennent l'eau plus lentement (3 à 4 jours). La figure suivante montre les peaux empilées avant reverdissage et la seconde figure montre des bassins de reverdissage.

**Figure 57. Peaux empilées avant reverdissage**



Il est indispensable que la réhydratation soit complète, sinon les opérations suivantes et par la suite, le tannage ne pourront pas s'effectuer dans de bonnes conditions, ce qui compromet le résultat de la fabrication. Il faut également que le reverdissage se fasse dans les délais les plus courts possibles car la peau, même partiellement réhydratée redevient très putrescible.

*Enchaucenage*

Cette opération consiste à appliquer un mélange de sulfure de sodium et de chaux ou enchaux sur le côté chair de la peau. La racine du poil est attaquée par les produits chimiques et la laine peut être retirée manuellement. Cette opération se fait à la main dans toutes les tanneries visitées mais elle peut être mécanisée en utilisant la machine délaineuse.

**Figure 58. Application de la chaux sur le côté chair de la peau**



**Figure 59. Epilage –pelanage et délainage**

Ces deux opérations se font généralement simultanément, l'épilage a pour but d'éliminer ou faciliter l'élimination de l'épiderme et des poils. Le côté chair des peaux reverdies est enduit d'une pâte composée d'un mélange de chaux et de sulfure de sodium. Les peaux ainsi traitées sont empilées chair contre chair. Après cinq à six heures de repos, la laine s'élimine sous une faible traction.

#### *Echarnage*

L'écharnage est une opération mécanique qui élimine le tissu sous-cutané. On le réalise manuellement à l'aide d'un ustensile aiguisé, ou on utilise une machine écharneuse. Les lames du cylindre de la machine coupent le tissu sous-cutané qui est récupéré en lambeaux sous la machine et constitue les « carnasses », sous produit de la tannerie.

#### *Déchaulage*

Cette technique permet généralement d'éliminer les solutions basiques contenues dans la peau. A ce niveau du traitement, il ne reste que le derme de la peau, qui sera transformé en cuir. Sous l'action des produits basiques, le derme est gonflé, c'est-à-dire qu'il a absorbé beaucoup d'eau. Dans cet état, il n'est pas possible de passer au tannage. Il est nécessaire d'éliminer les produits combinés au collagène, objectif du déchaulage. Le déchaulage se pratique sous agitation dans des foulons ou dans des coudreuses, la durée varie avec le produit déchaulant employé et avec l'épaisseur de la peau. Il se termine par un rinçage qui élimine les sels solubles formés.

#### *Confitage*

Pour les peaux de veaux, moutons, chèvres, le déchaulage s'accompagne d'un confitage. Il s'agit d'une action biochimique effectuée au moyen de produits enzymatiques, qui a pour but de dégrader les fibres élastiques, contribuant à augmenter la souplesse du cuir. En outre, les enzymes complètent la dégradation des résidus épidermiques, donnant ainsi une fleur plus propre et plus lisse. Pour que les enzymes aient une action efficace, l'opération est faite dans des foulons ou des coudreuses à une température de 37°C. A la fin du travail de rivière, il ne reste que le derme de la peau initiale, à peu près pur. Ce matériau s'appelle « la peau en tripe ». C'est un matériau blanchâtre, visqueux, très putrescible et qu'il n'est pas possible de conserver dans cet état.



### *Pickelage*

Au niveau des différentes tanneries, le pickelage se fait par l'ajout de produit chimique généralement dans des petits bassins. Cette opération consiste à traiter la peau en tripe par une solution d'acide fort en présence de sel, généralement de l'acide sulfurique et du sel marin. Le pickelage, acidifiant et déshydratant la peau pour assurer la conservation de la peau en tripe pour l'opération de tannage.

### *Tannage*

C'est l'opération fondamentale de tout le processus de production. Si elle n'est pas maîtrisée et les différents intrants ne sont pas bien dosés, la qualité du produit final serait moins bonne. Le tannage consiste à traiter la peau en tripe par des tanins ou matières tannantes pour la transformer en cuir. La peau en tripe, qui est un produit très hydraté, putrescible, très sensible à l'eau chaude, corné et translucide à l'état sec, va devenir par tannage un cuir qui est, lui, peu hydraté, imputrescible, plus résistant à l'eau chaude, et opaque, souple ou plastique à l'état sec. Le tannage peut généralement se faire dans les fosses ou dans les foulons. Les produits qui peuvent se fixer sur la peau en tripe et de provoquer le tannage sont très nombreux et de natures très diverses, on peut les classer en trois groupes :

- Tanins végétaux,
- Tanins synthétiques : produits organiques n'appartenant pas au règne végétal,

### *Essorage*

Après le tannage, la peau est toujours humide, l'opération d'essorage permettra de diminuer son taux d'humidité et d'éliminer mécaniquement une forte proportion d'eau du cuir. On utilise une machineessoreuse à rouleaux pressurisés ou un appareil à main. Dans les deux cas, la peau est pressée fortement pour en extraire l'eau: dans le cas de l'essorage par machine, l'opération est rapide et permet une extraction homogène de l'eau, contrairement à l'essorage manuel, qui permet une extraction irrégulière de l'eau.

### *Refendage*

Le refendage consiste à séparer la peau en deux couches. Il est réalisé sur des machines prévues à cet effet, les refendeuses, équipées d'une lame à ruban. Cette opération peut être aussi bien réalisée sur des peaux en tripe ou sur des peaux tannées. Généralement cette opération de refendage se fait pour les peaux épaisses de bovins.

### *Dérayage*

**Figure 60. Dérayage artisanal**





L'opération de dérayage est effectuée pour égaliser la surface du cuir lorsqu'elle présente des épaisseurs différentes et corriger toutes les différences d'épaisseur constatées après le refendage. En fonction du produit fini souhaité et des produits à fabriquer, il est possible d'ajuster l'épaisseur du dérayage aux besoins du marché.

#### *Mise au vent (séchage)*

Les techniques de l'essorage et la mise au vent sont des techniques de séchage. En règle générale, ces techniques permettent de réduire mécaniquement la teneur en humidité. L'opération de mise au vent permet d'éliminer l'eau en excès et d'étirer les cuirs afin d'accroître leur surface.

#### *Palissonnage*

Après séchage, la peau est soumise à un traitement d'assouplissement. L'opération de palissonnage est effectuée pour tous les types de cuirs légers du côté de la croûte à l'exception des cuirs à semelles. Cette opération se fait généralement au niveau de toutes les tanneries traditionnelles par l'utilisation d'un outillage « sadria » ou encore palisson. Ce travail consiste à étirer fortement le cuir dans toutes les directions afin de séparer les fibres les unes des autres et donner ainsi de la souplesse au cuir.

#### *Ponçage*

Cette opération permet de traiter le cuir sur ces deux faces coté chair et coté fleur. Elle lui permet de modifier son aspect en lui donnant une certaine souplesse et en éliminant les défauts résiduels.

#### *Finissage*

Cette opération a deux objectifs: améliorer l'ensemble des propriétés d'utilisation du cuir et le protéger contre l'humidité et les salissures. Elle est également nécessaire à l'égalisation des irrégularités et des défauts de grain et à la modification des propriétés de surface (nuance, lustre, maniement, etc.). Lors de cette opération, c'est donc le passage du cuir par diverses opérations mécaniques et non-mécaniques qui lui donne sa forme définitive, sa texture et les propriétés recherchées. Pour le travail des peaux de bovins spécialement au niveau des tanneries de Meknès et pour donner au cuir à semelles sa rigidité et sa fermeté, les tanneurs utilisent spécialement le cylindre à semelle.

**Figure 61. Cylindre utilisé pour les cuirs de bovins**



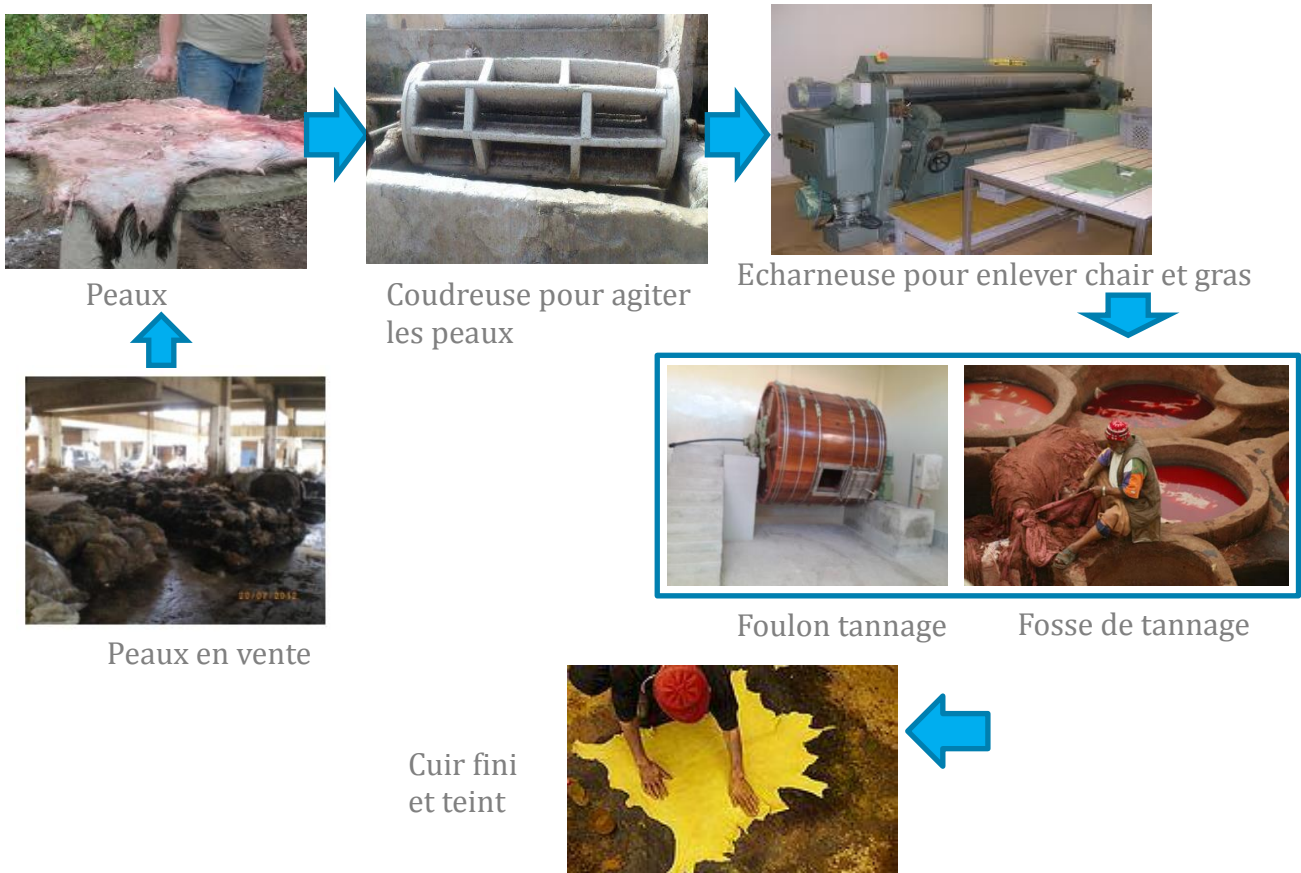
#### *Protection, santé et sécurité*

La sécurité et la santé des artisans tanneurs est souvent mise à mal par la négligence à l'égard des équipements de sécurité au travail. Parmi les équipements utilisés, figurent les bottes, les gans, les masques et les casques.

*Opérations mécanisées*

Les opérations conduites en tanneries sont de plus en plus mécanisées, notamment celles qui sont connues comme étant pénibles. Parmi les opérations concernées, par cette mécanisation, il y a le refendage, l'écharnage, le travail de rivière, etc. (voir schéma suivant).

**Figure 62. Aperçu sur quelques opérations mécanisées dans le processus de tannage**



**27.1.4.2. Maroquinerie**

La fabrication des articles de maroquinerie est tributaire de la maîtrise des différentes opérations de coupe et d'assembles des différentes parties d'un produit. L'article final fabriqué dépend de la qualité et de la nature des matières premières utilisées ainsi que les types de finitions mises en œuvre. L'artisan maroquinier assure plusieurs fonctions. Il exécute le travail de coupeur, du pareur, du façonnier et de piqueur afin de contribuer à l'assemblage des différentes parties de l'article à produire.

Les valeurs techniques et esthétiques des différents articles de maroquinerie sont des indicateurs de performances du cuir préalablement tanné au niveau des tanneries. Les artisans utilisent un ensemble de machines et d'outillage nécessaire pour l'exécution des différentes tâches

- Montage, du modèle à produire
- Piquage
- Découpe
- Refente, parage
- Montage du modèle et finissage

*Montage du modèle à produire*

Il s'agit d'un travail de façonnier qui consiste à produire le modèle désiré par le marché ou un client. L'opération consiste à produire un patron qui sera suivi dans la production des pièces.

**Figure 63. Types de modèles produits**

*Découpe*

La coupe est l'opération première centrale, elle consiste à couper en suivi le modèle, les pièces constitutives du produit. La coupe se fait à l'aide d'une machine coupeuse comme montré ci-après.

**Figure 64. Coupeuse**

*Refente, découpe-filetage*

La refente est parfois nécessaire pour obtenir une épaisseur du cuir plus fine que la matière première réceptionnée. Pour les besoins de lier les parties du cuir, l'artisan procède également au filetage de la matière première à l'aide de couteaux ou cutters.

*Montage du modèle et finition*

Le montage du modèle consiste à lier les parties du produit entre elles à l'aide de fils en cuir ou en une autre matière. Le finissage prend plusieurs formes, il s'agit de la teinture du produit, son vernissage, sa nourriture pour imperméabilisation, etc. Il consiste également à poncer le produit pour lui conférer du brillant et éliminer les aspérités restantes après confection.

## 28. EVALUATION DES IMPACTS DES REJETS DU SECTEUR DU CUIR SUR L'ENVIRONNEMENT

### 28.1. Introduction au secteur du cuir

L'industrie du cuir se distingue au niveau de la pollution liquide par les rejets des tanneries, notamment industrielles. Ces dernières rejettent le chrome connu pour être un métal lourd très toxique. La tannerie artisanale, quand à elle produit de la pollution liquide mais chargée et matières grasses et matières organiques.

Les autres maillons de la filière, à savoir l'élevage, la maroquinerie et l'habillement ne produisent pas de pollutions significatives à l'exception des émanations de solvants (colles) et des déchets solides.

### 28.2. Pollution liquide globale

La pollution liquide se caractérise par les rejets chromés et le volume des rejets, conséquence d'une importante consommation d'eau lors du processus de tannage. Le tableau suivant récapitule cette pollution qui est localisée en grande partie dans les cours d'eau comme le Sebou (Fès), Tensift (Marrakech) et Oum Erbiaa (Béni Mellal et Khenifra).

**Tableau 45. Pollution liquide générée par la tannerie**

Paramètre de pollution	2013 en t/an
DBO5 [t/an]	1045
DCO [t/an]	4276
MES [t/an]	3537
Chrome total t/an	209
Sulfures t/an	264
Rejets liquides [m <sup>3</sup> /an]	1206000

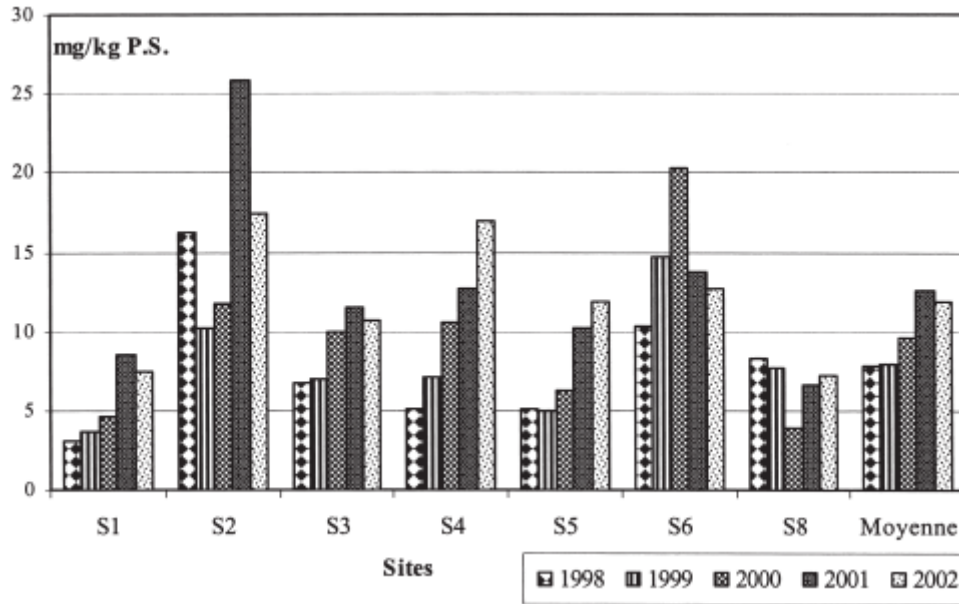
### 28.3. Déchets solides et pollution atmosphérique

La tannerie produit des déchets solides, qui sont généralement des résidus de l'écharnage. Elle produit également des chutes d'égalisation des peaux tannées, qui sont considérées comme déchets dangereux. Le tonnage estimé de ces déchets dans le cadre des enquêtes nationales est de 85177 t/an.

La chaussure, l'habillement et la maroquinerie produit principalement des déchets solides mais également des composés organiques volatils provenant des colles utilisées.

La tannerie industrielle à Mohammedia et Casablanca a un moment produit une pollution par le chrome, qui a été mesurée et détectée au niveau de la faune marine. Le graphique suivant révèle la qualité des eaux telle que rapportée dans l'étude citée précédemment.

**Figure 65. Exemple de variation des teneurs moyennes en Cr chez le moule du littoral Casablanca-Mohammedia**



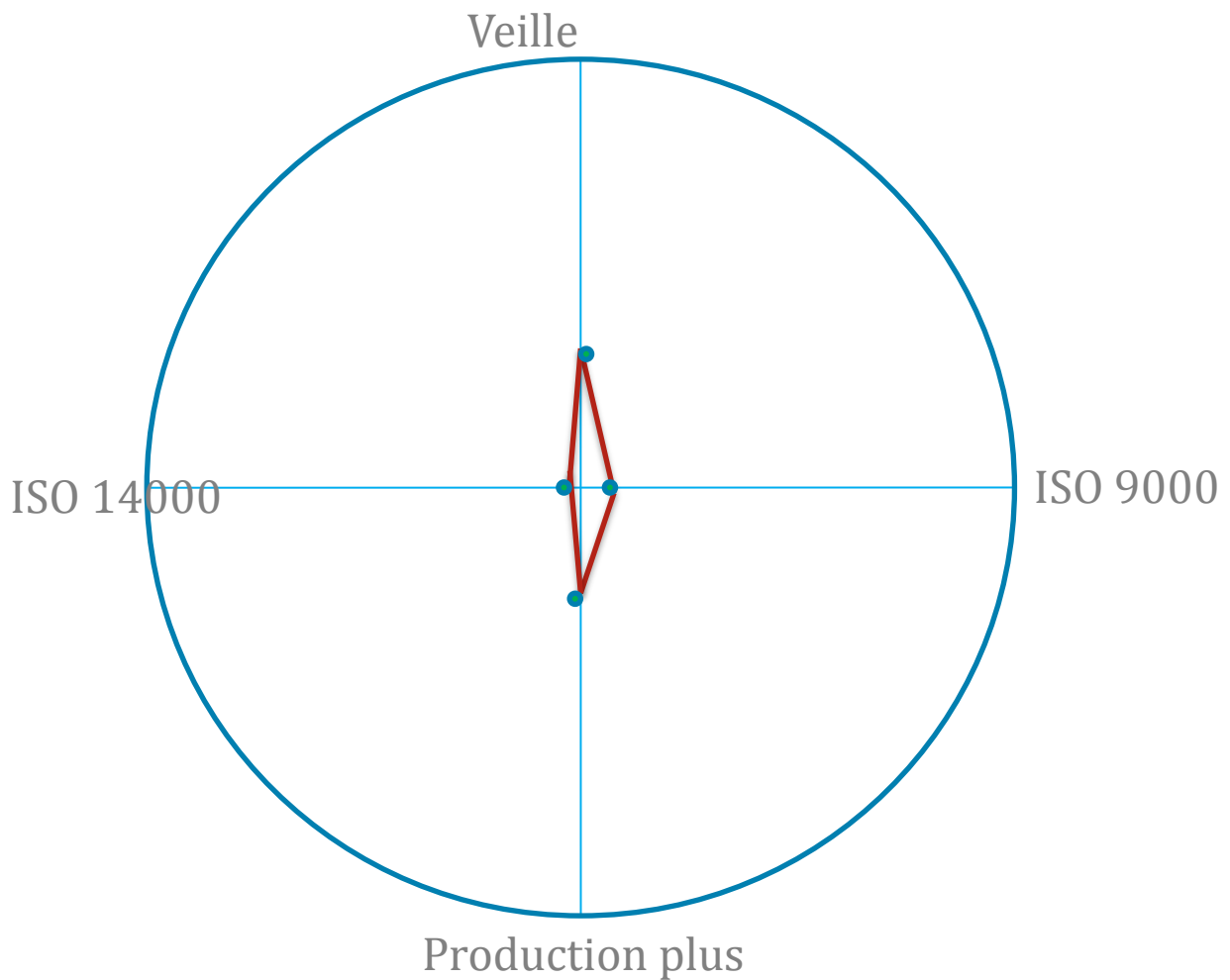
## 29. CONCLUSION ET ORIENTATIONS

L'analyse des deux secteurs d'activités et leur impact sur l'environnement suggère l'élaboration d'une stratégie de mise à niveau environnementale et de promotion de la qualité. En effet, sur les 8000 entreprises productives au Maroc, à peine :

- 12% sont certifiées ISO 9000
- 0,5 % sont certifiées ISO 14000, et
- on estime selon notre connaissance du marché que la veille réglementaire et les procédures de production propre sont observées par 25% des PME/PMI, tout au plus.

Ceci montre que l'empreinte des deux secteurs, sur le plan éco efficacité et environnement, reste à améliorer. Pour ce faire une analyse détaillée ciblant les secteurs exportateurs est faite, suivi d'un plan d'action ciblant les secteurs les plus nuisibles sur le plan environnemental.

**Figure 66. Etat actuel de l'aspect environnemental dans la production marocaine**



Les PME/PMI actives dans le domaine de l'export sont mieux loties que le plan de la certification, mais moins appliquées à respecter des normes de rejet par exemple.

### **30. IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DES SECTEURS CIBLÉS PAR LE PROJET EDEC**

Pour évaluer l'impact des PME/PMI des secteurs exportateurs, nous avons établi une matrice d'impact par secteur, en rappelant les maillons de la filière (chaîne des valeurs) et les milieux de l'environnement susceptibles d'être concernés par ces impacts. Ensuite, chaque élément de la matrice est documenté par un indicateur donnant la valeur de la pollution émise.

#### **30.1. Secteur du cuir, relevant du projet EDEC**

Les maillons de la chaîne des valeurs ont été arrêtés dans le cadre du rapport établi par l'expert sectoriel. Ils ont été reproduits fidèlement comme étant les mêmes activités qui pourront être stimulées dans le cadre du projet EDEC pour la promotion de l'export.

La filière cuir se distingue par sa pollution d'origine hydrique, notamment par le chrome et les sulfures.

Figure 67. Matrice d'impacts: Cuir

Maillon de la chaîne des valeurs	Indicateur	Annuelle	Annuelle		Environnement écologique et social							
		RL (exprimés en débit et en DCO)	DS (exprimés en tonne)	SIBE et Littoral	Ressources halieutiques	Rejet en GES dans l'air exprimés en tCO2	Rejets diffus desH CFC dans l'air (*)	Qualité du littoral	Sol	Domaine public hydraulique	Emploi femmes	Emploi jeunes
Elevage exprimé en tonnes de peaux	278 000	rejets de l'élevage	déchets d'élevage disséminés car l'élevage est extensif	dégradation de certains SIBEs par l'élevage comme l'arganeraie	aucun impact	5021940	non	non touché	dégradation par surpâturage	non concerné	surveillance du cheptel	surveillance du cheptel
Peaux issues de l'abattage*	110705	4450000 m3**	22141 t	nd	nd	non significatif	nd	nd	rejets par épandage pour certaines abattoirs des tueries	non concerné	non concerné	non concerné
Potentiel pour Tannage en pied carré	115 000											
Potentiel tanné en t/an	60 300	1206000	30150	rejets liquides dans les oueds comme Oum Erbia, Tensift, Souss, Sebou	pollution des barrages, qui recèlent des élevages de carpe	-	-	241200	-	rejet indirect	non concerné	emploi des jeunes mais nombre non maîtrisé
Maroquinerie		non significatif	chutes de cuir, mises en décharges	non concerné	non concerné	-	Solvants, mais non quantifiés	non concernée	non sgnificatif	non significatif	Les femmes sont employées dans la découpe et la confection	Les jeunes sont employés dans la découpe et la confection
Habillement		non significatif	chutes de cuir, mises en décharges ou valorisés	non concerné	non concerné	-	-	non concerné	non sgnificatif	non significatif	Les femmes sont employées dans la découpe et la confection	Les jeunes sont employés dans la découpe et la confection
Export	Produits de confection, et maroquinerie										emploi des femmes	emploi des jeunes non scolarisés ayant choisi un métier

\* 1 peau de bovin: 15 kg, ovin: 8 kg, caprin: 5 kg, \*\* DCO des rejets d'abattoir environ 4000 mg/l



### **31. STRATÉGIE DE MISE À NIVEAU DES SECTEURS ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE**

La stratégie proposée pour améliorer cette situation est déclinée ci-après sous la forme d'orientations avec un plan de mise en œuvre, concret et amarré aux orientations actuelles des efforts des pouvoirs publics en matière d'amélioration du niveau environnemental des entreprises.

Devant les impacts de la pollution sous toutes ses formes, il apparaît judicieux d'élaborer une stratégie de mise à niveau environnementale des deux secteurs d'activités et un plan d'action correspondant.

Avant de présenter les projets du plan d'action lui-même, il est utile de rappeler les principes qui ont présidé à leur élaboration :

- La prévention de la pollution industrielle doit être inscrite dans une politique nationale mais également des groupements des industriels et leur confédération
- La politique de prévention doit être partie intégrante d'une stratégie nationale (CNDD) globale de gestion de l'environnement,
- Le plan d'action s'inscrit dans le cadre de la charte nationale de l'environnement et du développement durable et accompagne les sources de pollution dans leur mise à niveau vis-à-vis de la réglementation nationale, la prévention et la dépollution sont clairement des devoirs à régler par le secteur productif,
- Toutes les sociétés productrices doivent être à pied d'égalité devant la loi, celle rejetant dans le DPH sont assujetties au VLR, celles rejetant dans le littoral doivent se conformer à un système similaire, en cours d'étude
- Le plan d'action vise à réaliser des actions qui réduisent ou préviennent le maximum de pollution, avec le minimum de moyens financiers, ce qui est dans la ligne directrice des pouvoirs publics qui limitent les moyens de dépollution et de gestion de l'environnement. Ainsi le FODEP, dans sa nouvelle formule, limite le soutien financier aux projets dépolluants, à 5 MDhs,
- Les entreprises doivent se mettre à niveau pour une meilleure productivité et d'ouverture à l'export
- Certaines actions sont proposées dans le cadre de contrats programmes et convention sous l'égide des associations professionnelles, la CGEM, de sorte à assurer une pérennité dans la prévention de la pollution et impliquer l'ensemble des acteurs
- Les institutions en lien avec la production industrielle et l'export doivent être renforcées pour pouvoir accompagner les unités industrielles,

La prévention de la pollution ne sera effective que si les actions qui constituent le plan, soient réalistes, concrètes, faciles à mettre en œuvre et correctement planifiées. Ces actions, présentées ci-après, ont pour objectif, de :

- Fournir des solutions aux différents générateurs de pollution et les aider à se conformer le plus rapidement possible aux exigences environnementales nationales et locales,
- Traiter la plus grande part de la pollution produite dans la région à court et moyen termes

Les actions formulées, sous forme d'esquisses, dans la cadre de ce plan, sont décrites selon le canevas suivant:

- Consistance de l'action,
- Objectifs
- Résultats attendus
- Maître d'ouvrage
- Investissement
- Délais de réalisation



- Financement
- Indicateurs de suivi

### **31.1. Action 1: Formation et sensibilisation à la réglementation en vigueur et la police de l'environnement**

#### *Consistance de l'action*

L'action proposée consiste à sensibiliser les exportateurs aux normes en vigueur au Maroc de sorte à protéger l'environnement, tout en développant la production à l'export.

#### *Résultats attendus*

- Formation aux normes en vigueur et à venir
- Sensibilisation

#### *Maître d'oeuvre*

Ministère délégué chargé de l'export et le ministère délégué chargé de l'environnement

#### *Investissement requis*

20 séances de formation de 25 personnes chacune pour couvrir le potentiel des 500 entreprises ciblées par le projet EDEC

#### *Délais de réalisation*

Formations planifiées sur 1 an

#### *Financement*

Projet EDEC

#### *Indicateurs de suivi*

L'indicateur de suivi de l'action est le nombre de cadres formés

### **31.2. Action 2: Sensibilisation et information des acteurs sur prévention de la pollution et aux technologies de production propre**

#### *Consistance de l'action*

La prévention de la pollution est une action généralement très peu coûteuse et permet d'éviter d'importants dégâts, en comparaison à la situation où la pollution est produite et qu'il faille la traiter. Parmi les outils de prévention, il y a la sensibilisation des acteurs, laquelle doit être conduite périodiquement pour porter ses fruits. Aussi, il est recommandé d'informer les acteurs sur les technologies propres de production à l'instar des initiatives du CMPP.

Cette action sera assurée par des experts en gestion de l'environnement industriel et/ou éventuellement les cadres de la police de contrôle.

La sensibilisation sera assurée sous la forme de réunions d'information et de communication sur la pollution, de telles réunions seront organisées par thème et avec des associations professionnelles, par activité ou secteur d'activité et se basant sur des études de cas montrant les gains économiques et environnementaux générés par la prévention et l'adoption des pratiques de production propre.

Les thèmes à aborder sont, entre autres :

- Pollution et santé
- Coût de la non dépollution

- Pollution, facteur de la non qualité
- Réglementation liée à la pollution
- Meilleures techniques de dépollution
- Dépollution low cost
- Pollution et productivité

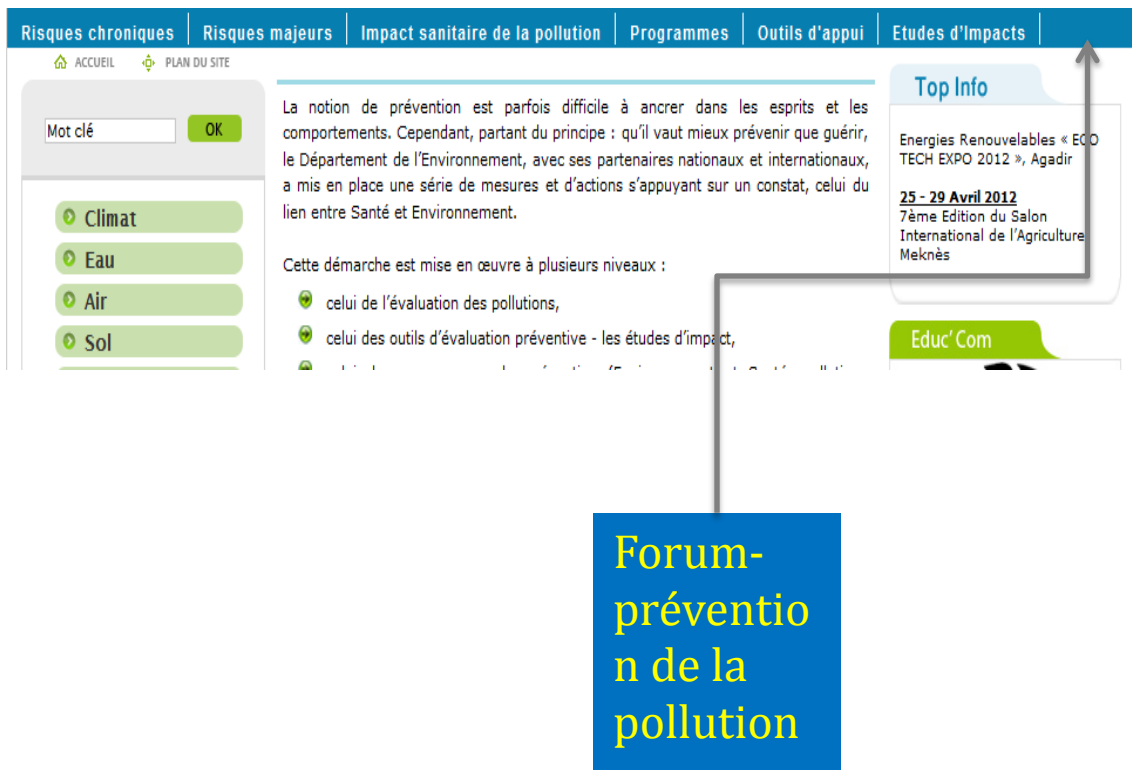
Les sept thèmes peuvent être débattus, chacun avec une activité ou un secteur donné. L'ingénieur conseil table sur un programme basé sur un meeting par mois dans le cadre du plan d'action.

*Résultats attendus*

- Un programme de sensibilisation est élaboré pour la prévention de la pollution
- Création d'un forum sur la sensibilisation au niveau du site du département de l'environnement et de la CGEM-CMPP
- Les mêmes sites mettent en exergue une veille réglementaire à l'intention des industriels

**Figure 68. Présentation des interfaces où le forum pourrait être inséré (1)**



**Figure 69. Présentation des interfaces où le forum pourrait être inséré (2)**

Parmi les démarches entreprises dans le cadre de ce type d'actions, figure l'utilisation du grignon comme biomasse.

#### *Maitre d'oeuvre*

- EDEC
- Ministère délégué chargé du commerce
- CGEM

#### *Investissement requis*

L'investissement requis doit couvrir les frais d'installation et maintenance du forum, au moins pendant un an et à raison de 1 homme jour par semaine, soit 50 HJ<sup>1</sup>. L'investissement requis est donc de 175 000 Dhs.

#### *Délais de réalisation*

L'action doit être réalisée à court terme

#### *Financement*

EDEC/ Département du commerce

#### *Indicateurs de suivis*

Les indicateurs de suivi de l'action sont :

- Un programme de sensibilisation est élaboré
- Un forum est mis en place

<sup>1</sup> Le coût d'un homme jour d'expertise est actuellement estimé à 3500 Dhs HT

- Une veille réglementaire est accessible au niveau du site de la CGEM

### **31.3. Action 3: Audits industriels**

#### *Consistance de l'action*

Cette action englobera la réalisation d'audits et de sessions de formation sur l'audit environnemental. Le volet relatif au renforcement des capacités des auditeurs est en cours d'être érigé en action de formation continue dans le cadre du projet PGPE – GIZ et la DPCC.

#### *Résultats attendus*

- 50 audits procédés sont réalisés dans les trois ans
- Les audits procédés sont obligatoires dans les cinq ans à venir (projet EDEC)

#### *Maître d'oeuvre*

EDEC, ITC

#### *Investissement requis*

Incitation à la réalisation de 50 audits industriels, soit 5 Mdhs

#### *Délais de réalisation*

Dans les trois ans à venir pour les audits

#### *Financement*

EDEC, ITC, Bailleurs de fonds

#### *Indicateurs de suivi*

50 audits sont réalisés à titre pilote

### **31.4. Action 4. Encouragement du tannage écologique**

#### *Consistance de l'action*

L'objectif de l'action est de promouvoir le tannage écologique, dont les produits sont de plus en plus demandés. Par ailleurs ce type de tannage se fait avec des dérivés de plantes dont la culture contribuera au captage du CO2 (gaz à effet de serre). Ainsi le cuir produit peut utiliser le label : empreinte écologique neutre, voir positive.

#### *Objectifs*

- Renforcement et promotion du tannage végétal
- Marketing basé sur l'empreinte carbone

#### *Résultats attendus*

- Les tanneries privilégient le tannage végétal
- Un produit du territoire est labélisé autour du cuir tanné de manière écologique

#### *Maître d'ouvrage*

Département de l'Environnement (FODEP), FEDIC, département de l'artisanat, Département délégué à l'Export

*Investissement requis*

A estimer selon la taille du projet

*Délais de réalisation*

Pour la phase prioritaire : 3 ans

*Financement*

L'action sera exécutée sous l'égide du département de l'artisanat et de l'Environnement, et la FEDIC.

*Indicateurs de suivi*

Part du cuir tanné végétal produit

## Chapitre 4. Rapport sur l'aspect genre

### 32. RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le Projet de développement des exportations pour la création de l'emploi (EDEC) au Maroc a comme objectif ultime de contribuer aux efforts du gouvernement marocain pour créer des emplois durables et de qualité, notamment au profit des femmes et des jeunes, et ce par la promotion et le développement des exportations dans trois secteurs considérés comme porteurs (Agroalimentaire, pêches et cuir).

Les données disponibles démontrent un accès inégal des femmes et des jeunes à l'activité économique et au marché du travail. Aussi, le projet EDEC se propose-t-il de contribuer à réduire ces inégalités et de promouvoir les possibilités d'emploi pour les femmes et les jeunes. Plus précisément, le projet a identifié des résultats intermédiaires en matière d'égalité de genre et de jeunes dont notamment le développement d'une stratégie pour l'intégration des dimensions genre et jeunes dans le projet.

#### 32.1. Contexte

Durant la dernière décennie (2003-2013), les engagements confirmant la volonté d'enraciner les valeurs égalitaires entre les sexes dans les institutions et au sein de la société marocaine se sont multipliés et accélérés, tout en s'inscrivant dans un cadre cohérent et convergent.

Ces engagements se sont traduits notamment par des réformes législatives, l'établissement de cadres de politiques et des expériences confirmées d'institutionnalisation de l'égalité de genre dans des départements ministériels et de budgétisation sensible au genre. Ces avancées se sont globalement consolidées depuis 2011 à travers notamment l'adoption de la nouvelle Constitution.

Par ailleurs, le gouvernement marocain a approuvé, début avril 2014, la Stratégie nationale intégrée de la jeunesse (SNIJ). Stratégie qui s'articule autour de cinq axes, dont le premier axe vise l'augmentation des opportunités économiques pour les jeunes et la promotion de leur employabilité.

#### 32.2. Analyse des données

L'analyse a concerné des données quantitatives et qualitatives relatives à l'emploi des femmes et des jeunes, notamment dans les trois secteurs ciblés. Plus spécifiquement, la collecte et l'analyse des données ont porté sur les quatre volets suivants : (i) l'éducation et l'emploi des jeunes, (ii) l'emploi des femmes, (iii) l'entrepreneuriat féminin et jeunes, et (iv) l'emploi des femmes et des jeunes dans les trois secteurs visés. L'analyse a fait ressortir les opportunités et les contraintes relatives à chacun de ces quatre volets.

#### 32.3. Stratégie genre et jeunes

L'évolution des pré-requis du commerce international et de la mondialisation à différents paliers influent sur les femmes et les jeunes, notamment, en termes d'emploi, d'autonomisation, de disposition d'actifs et de sources de financement. De ce fait, l'appropriation des questions de l'égalité de genre et de jeunes, en lien avec le commerce international est primordiale.

La stratégie proposée est basée sur une double approche (inclusive et spécifique) qui a guidé, de façon globale, les choix stratégiques à opérer et la nature des projets/actions à appuyer. Ainsi, la stratégie pour l'intégration des dimensions genre et jeunes dans le projet EDEC est articulée autour de quatre axes :

Axe 1 : Intégration verticale des dimensions genre et jeunes dans le projet EDEC à travers des interventions spécifiques.

Axe 2 : Intégration transversale des dimensions genre et jeunes dans les activités du projet.

Axe 3 : Suivi continu et évaluation des différentes interventions d'intégration du genre et des jeunes.

#### Axe 4 : Communication interne et externe.

L'intégration verticale des dimensions genre et jeunes dans le projet EDEC serait assurée à travers l'appui aux trois catégories d'organisations (institution d'appui au commerce, association de femmes et association de jeunes) par la mise en œuvre de projets qui ont émergé lors des entretiens réalisés avec les institutions partenaires. Ces projets sont :

- Appui du Centre marocain de promotion des exportations (CMPE) pour le développement d'un système d'information des entreprises exportatrices où les données sont notamment désagrégées par sexe et par âge.
- Appui pour le renforcement des capacités du Club Export de l'Association des femmes cheffes d'entreprises (AFEM) en vue d'accompagner ses membres en matière d'export.
- Appui de la stratégie « Entreprendre sans complexes » du Centre des jeunes dirigeants (CJD) en matière d'export.

D'autres projets pourraient être identifiés, selon une démarche participative plus large, lors d'un atelier d'identification et de définition de projets avec les institutions partenaires.

L'intégration transversale des dimensions genre et jeunes dans le projet EDEC serait assurée à travers :

- d'une part la prise en compte de ces deux dimensions dans l'ensemble des activités prévues dans le Plan de travail 2013-2017 du projet, et
- d'autre part dans des activités qui concernent la majorité des institutions partenaires que sont les PME et les IAC.

La stratégie de suivi continu et d'évaluation des résultats en matière de genre et jeunes est conforme au processus (basé sur la gestion axée sur les résultats) de suivi, reporting et évaluation du projet EDEC. Plus spécifiquement, ce processus est articulé autour de quatre étapes : (i) élaboration et mise en œuvre du cadre d'analyse logique de l'axe vertical et des matrices de mesure de performance des deux axes vertical et transversal, (ii) l'organisation d'un bilan annuel participatif, (iii) une évaluation à mi-parcours, et (iv) une évaluation externe de fin de projet.

La stratégie de promotion/communication en matière de genre et jeunes est conforme à la stratégie de communication du projet EDEC fournissant un cadre unique pour couvrir toutes les communications avec les parties prenantes. Cette stratégie de communication vise la promotion des activités et des résultats du projet entre les bénéficiaires, les institutions partenaires de développement et la communauté des affaires en général, au Maroc et à l'étranger. Ceci permettra d'augmenter l'impact, la durabilité et la visibilité du projet.

### **32.4. Indicateurs de performance**

Les indicateurs de performance de la stratégie genre et jeunes du projet EDEC sont présentés par type d'intégration (verticale et transversale) des deux dimensions genre et jeunes.

Pour le premier axe d'intégration verticale, s'agissant de nouvelles interventions (3 projets), le cadre d'analyse logique et la matrice de mesure des performances ont été développés.

Quant au second axe d'intégration transversale des dimensions genre et jeunes, s'agissant d'activités prévues dans le Plan de travail 2013-2017 du projet EDEC augmentées d'activités transversales complémentaires, seule la matrice de mesure des performances correspondante a été développée.

### 33. INTRODUCTION

Le Projet de développement des exportations pour la création de l'emploi (EDEC) au Maroc a comme objectif ultime de contribuer aux efforts du gouvernement marocain pour créer des emplois durables et de qualité, notamment au profit des femmes et des jeunes, et ce par la promotion et le développement des exportations dans trois secteurs considérés comme porteurs. Il s'agit des secteurs des produits agroalimentaires, des produits de la mer et le cuir.

Les données disponibles démontrent un accès inégal des femmes et des jeunes à l'activité économique et au marché du travail. A titre d'exemple, le taux d'activité des femmes ne dépasse guère 25% contre 75% pour les hommes et plus de six chômeurs sur dix (60,1%) sont des jeunes âgés de 15 à 29 ans<sup>2</sup>.

Ainsi, le projet EDEC se propose de contribuer à réduire ces inégalités et de promouvoir les possibilités d'emploi pour les femmes et les jeunes. Plus spécifiquement, le projet a identifié des résultats intermédiaires en matière d'égalité de genre et de jeunes dont notamment:

- Augmentation des exportations par les PME, en particulier les entreprises gérées ou employant des femmes et des jeunes dans les secteurs agroalimentaire, les produits de la mer et l'industrie du cuir.
- Qualité améliorée des services des IAC en intégrant les spécificités des genres pour soutenir les PME, en particulier les entreprises gérées par ou employant des femmes et des jeunes dans les secteurs ciblés à accéder aux marchés internationaux.
- Une stratégie pour l'intégration des questions de genre et jeunes développée pour le projet.

Ce document présente cette stratégie d'intégration des aspects égalité de genre et jeunes dans le projet EDEC. Le développement de cette stratégie est basé sur une approche méthodologique conforme à la politique du Ministère des affaires étrangères, commerce et développement - Canada (MAECD) en matière d'égalité entre les sexes<sup>3</sup>, notamment l'utilisation de l'« Analyse selon le genre »<sup>4</sup> pour déceler les enjeux et les inégalités entre les femmes et les hommes inhérentes aux secteurs couverts par le projet EDEC (inégalités dans l'accès aux ressources, dans les droits et dans la prise de décision).

Cette approche méthodologique est articulée autour des étapes suivantes :

1. Collecte et analyse des données quantitatives et qualitatives relatives à l'emploi des femmes et des jeunes, notamment dans les trois secteurs ciblés. Cette étape a été réalisée, dans un premier temps, par une recherche documentaire complétée, ensuite, à travers des entretiens individuels avec les responsables des institutions partenaires du projet<sup>5</sup>.
2. Ébauche d'une stratégie genre et jeunes qui sera intégrée dans le projet EDEC. Cette stratégie devra être articulée autour des axes identifiés lors de l'analyse des données réalisée lors de la recherche documentaire et des entretiens individuels.
3. Expression des indicateurs de performance spécifiques à la stratégie d'appui au genre et aux jeunes du projet.

Ainsi, ce document est articulé autour de quatre sections et de deux annexes.

Les sections sont :

1. Le contexte national qui expose une vue d'ensemble des questions relatives à l'égalité de genre et aux jeunes ainsi que le contexte relatif au projet EDEC.
2. Les résultats de l'analyse des données relatives aux quatre volets suivants : (i) éducation et emploi des jeunes, (ii) emploi des femmes, (iii) entrepreneuriat féminin et jeune, et (iv) emploi des femmes et des jeunes dans les trois secteurs visés (Agroalimentaire, pêches et cuir).

---

<sup>2</sup> Note d'information du HCP relative à la situation du marché de travail au premier trimestre 2014.

<sup>3</sup> Egalité entre les sexes : politique et outils, Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes, ACIDI-CIDA, 2010

<sup>4</sup> Appelée aussi l'Analyse comparative entre les sexes

<sup>5</sup> Voir le rapport de synthèse des résultats des entretiens individuels, Mai 2014



3. La stratégie genre et jeunes avec ses quatre axes stratégiques : (i) intégration verticale des dimensions genre et jeunes dans le projet à travers des interventions spécifiques, (ii) intégration transversale des dimensions genre et jeunes dans les activités du projet EDEC, (iii) suivi continu et évaluation des différentes interventions et activités d'intégration du genre et des jeunes, et (iv) communication interne et externe.
4. Les indicateurs de performance spécifiques à la stratégie d'appui au genre et aux jeunes du projet.

Les annexes sont :

1. La liste des documents relatifs aux jeunes, à l'égalité de genre et au renforcement économique des femmes.
2. La liste des organisations et personnes contact, notamment celles rencontrées lors du développement de la stratégie.

## 34. CONTEXTE

Cette section rappelle brièvement le contexte général en matière d'avancées de l'égalité de genre au Maroc au cours de la dernière décennie, présente la Stratégie nationale intégrée de la jeunesse et introduit le contexte relatif au projet de développement des exportations pour la création de l'emploi, notamment pour les femmes et les jeunes.

### 34.1. Contexte général genre

Durant la dernière décennie (2003-2013), les engagements confirmant la volonté d'enraciner les valeurs égalitaires entre les sexes dans les institutions et au sein de la société marocaine se sont multipliés et accélérés, tout en s'inscrivant dans un cadre cohérent et convergent.

Ces engagements se sont traduits notamment par des réformes législatives, l'établissement de cadres de politiques et des expériences confirmées d'institutionnalisation de l'égalité de genre dans des départements ministériels et de budgétisation sensible au genre.

Au titre des avancées relatives à la mise en place de politiques publiques sensibles au genre figurent :

- A. La révision en 2003 du Code du travail qui a introduit le principe de non-discrimination en matière d'emploi.
- B. L'adoption en 2006 de la Stratégie nationale pour l'égalité et l'équité entre les sexes par l'intégration de l'approche genre dans les politiques et les programmes de développement. Cette stratégie indique les orientations gouvernementales sur les politiques à entreprendre en matière d'équité et d'égalité entre les sexes et recommande de définir des plans d'action spécifiques dans les différents secteurs en vue de réduire les inégalités entre les sexes basées sur les rôles sociaux pénalisant les femmes.
- C. Une circulaire du Premier ministre, datée du 8 mars 2007, confirme la légitimité de cette stratégie nationale en sollicitant les ministères, les walis et les gouverneurs à procéder à l'intégration du genre dans toutes les politiques et dans les programmes de développement sectoriels et régionaux.
- D. Quatre ministères (communication, modernisation des secteurs publics, éducation nationale, emploi et formation professionnelle) se sont engagés, entre 2006 et 2012, dans un processus d'intégration de l'approche institutionnelle de l'égalité de genre dans leurs secteurs respectifs par l'élaboration, l'adoption et la mise en œuvre de Programmes à moyen terme (PMT) d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IES).
- E. Le chantier de la Budgétisation sensible au genre (BSG), lancé depuis une dizaine d'années, dans le sens de l'intégration de l'analyse genre dans tout le processus de programmation, d'exécution et d'évaluation budgétaire, est très avancé au Maroc. Le rapport genre est publié chaque année, celui de 2014 a regroupé 30 secteurs gouvernementaux dont celui du Commerce extérieur.

F. Le Plan gouvernemental pour l'égalité à l'horizon de la parité (ICRAM<sup>6</sup>, 2013-2016), élaboré selon une approche participative et un principe de concertation impliquant toutes les parties concernées, se veut être un cadre de référence fédérateur des initiatives envisagées par les départements gouvernementaux en matière de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes. Ce plan, qui a été adopté en juin 2013 par le Conseil du gouvernement, devrait agir de catalyseur permettant de créer une forte synergie en vue d'intégrer l'approche genre dans les politiques nationales et les programmes de développement.

Ce plan est articulé autour de 8 domaines dont notamment le premier domaine concerne l'institutionnalisation et la diffusion des principes de l'équité et d'égalité de genre, et le domaine 6 qui concerne l'autonomisation sociale et économique des femmes.

Ces avancées se sont globalement consolidées depuis 2011 à travers notamment l'adoption de la nouvelle Constitution en juillet 2011.

G. La nouvelle Constitution garantit l'égalité de genre et l'étend aux domaines économique, social, culturel et environnemental alors qu'auparavant, le principe constitutionnel d'égalité était limité au domaine politique.

H. Cette constitution réaffirme l'attachement du Maroc aux droits humains tels qu'ils sont universellement reconnus ouvrant ainsi la voie à l'élargissement du référentiel normatif en matière d'égalité et de droit à travers la reconnaissance de la suprématie des conventions internationales. Ainsi, les mécanismes internationaux relatifs aux droits de l'Homme et ratifiés par le Maroc en l'occurrence la CEDAW, les OMD, etc., engagent le Maroc à prendre en considération l'impact des accords commerciaux internationaux et régionaux sur les activités exercées par les femmes<sup>7</sup>.

### **34.2. Stratégie nationale intégrée de la jeunesse**

Le gouvernement marocain a approuvé, début avril 2014, la Stratégie nationale intégrée de la jeunesse (SNIJ). Les préparatifs pour l'élaboration de cette stratégie ont été lancés en 2009 et un dialogue national sur la jeunesse a été initié en 2012 pour renforcer la concertation avec cette frange de la population, les acteurs économiques et la société civile.

Cette stratégie qui s'assigne pour objectif la mise en place des mécanismes devant permettre aux jeunes d'être au centre des politiques publiques, constitue une étape importante dans la concrétisation des dispositions de la nouvelle Constitution qui incite au renforcement du cadre législatif relatif aux jeunes. En effet, la constitution souligne notamment la nécessité de :

- Étendre et généraliser la participation de la jeunesse au développement social, économique, culturel et politique du pays.
- Aider les jeunes à s'insérer dans la vie active et associative et prêter assistance à ceux en difficulté d'adaptation scolaire, sociale ou professionnelle.
- Faciliter l'accès des jeunes à la culture, à la science, à la technologie, à l'art, au sport et aux loisirs.

La Stratégie met l'accent sur l'inclusion économique et sociale des groupes de jeunes défavorisés. En effet, le manque d'accès à l'emploi, l'emploi informel, les conditions de travail précaires, la faible participation dans la vie sociale et civique, et la pauvreté, entre autres, affectent davantage les jeunes de faible niveau d'instruction, les jeunes dans le milieu rural, ainsi que les jeunes filles. La Stratégie s'est donnée pour objectif de réduire ces inégalités pour que tous les jeunes du Maroc puissent bénéficier des mêmes opportunités.

Cette stratégie s'articule autour de cinq axes, dont le premier axe vise l'augmentation des opportunités économiques pour les jeunes et la promotion de leur employabilité. Elle vise également à élargir et à

---

<sup>6</sup> ICRAM : Initiative Concertée pour le Renforcement des Acquis des Marocaines.

<sup>7</sup> Rapport sur le budget genre, Section relative au Ministère chargé du Commerce extérieur, Loi de finances pour l'année budgétaire 2014

généraliser la participation des jeunes au développement économique, social, culturel et politique au Maroc, et à les aider à intégrer le marché de l'emploi et la vie associative.

La SNIJ est accompagnée par un Plan d'action qui couvre une période de quatre années définissant des mesures concrètes ainsi que des modalités d'implémentation.

### 34.3. Contexte du projet EDEC

Malgré les efforts fournis par les autorités marocaines en matière de politique économique et infrastructure de promotion de commerce, deux groupes importants de la population active marocaine n'ont pas suffisamment bénéficié des progrès réalisés par l'économie marocaine, à savoir les jeunes et les femmes.

Il est donc nécessaire d'avoir des actions spécifiques et des interventions ciblées au profit des femmes et des jeunes afin d'assurer une meilleure intégration de ces deux catégories dans l'économie internationale, le commerce mondial et les activités connexes. À l'heure actuelle, les statistiques nationales montrent que 30% de la population est constitué de jeunes âgés entre 15 et 29 ans, plus de 40% de tous les chômeurs au Maroc ont moins de 25 ans et plus de la moitié sont des femmes<sup>8</sup>.

Le but du projet EDEC est d'améliorer la situation de l'emploi chez les femmes et les jeunes en augmentant leur employabilité. Il vise également à rendre les PME marocaines, notamment celles gérées ou employant des femmes, plus compétitives pour une meilleure intégration dans les chaînes de valeur mondiale.

Ce projet est important pour le Maroc pour les raisons suivantes :

- Le projet mettra à profit les acquis du programme EnACT au Maroc qui a établi les bases et des relations avec toutes les parties prenantes y compris dans les secteurs de l'agroalimentaire et le cuir.
- Le projet permettra au Maroc de poursuivre les actions de soutien de la stratégie "Maroc Export Plus". Ce sera un outil d'entraînement important permettant aux PME marocaine d'intégrer les chaînes de valeur mondiale.
- Le projet permettra d'approfondir et de consolider l'intégration des femmes et des jeunes dans le commerce.
- Le projet permettra d'appuyer les entreprises exportatrices, et de renforcer leur capacité à se positionner et pénétrer les marchés étrangers. Il est attendu que ce projet aura un effet d'entraînement qui permettra également d'augmenter le nombre d'entreprises exportatrices, notamment celles gérées ou employant des femmes et des jeunes.

## 35. ANALYSE DES DONNÉES

La collecte et l'analyse des données quantitatives et qualitatives ont été réalisées sur la base d'une recherche documentaire complétée par des entretiens individuels avec les responsables des institutions partenaires du projet. Ainsi, la collecte et l'analyse des données ont porté sur les quatre volets suivants :

1. Éducation et emploi des jeunes.
2. Emploi des femmes.
3. Entrepreneurat féminin et jeunes.
4. Emploi des femmes et des jeunes dans les trois secteurs visés (Agroalimentaire, pêches et cuir).

L'analyse fera ressortir les opportunités et les contraintes relatives à chacun de ces volets.

---

<sup>8</sup> Projet de développement des exportations pour la création de l'emploi (EDEC), Plan de mise en œuvre, page 9

### 35.1. Éducation et emploi des jeunes

Les résultats de l'analyse des données relatives à ce volet « Éducation et emploi des jeunes » sont présentés selon les 5 variables suivantes : (i) analphabétisme et emploi, (ii) éducation des jeunes, (iii) jeunes et sciences et technologie, (iv) jeunes et Technologies de l'information et de la communication (TIC), et (v) emploi des jeunes.

#### Alphabétisme et emploi

Le Maroc s'est fixé, à l'horizon 2015, des objectifs de généralisation de l'alphabétisation et de réduction des écarts conformément aux Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Le Plan d'urgence (2009-2012) a préconisé des mesures incitatives contre les déperditions scolaires (Programme Tayssir), mais il reste insuffisant et non généralisé.

Malgré cette volonté et les avancées réalisées, le Maroc demeure confronté à un taux d'analphabétisme important. D'après les estimations (pour l'année 2012) du Ministère de l'éducation nationale, l'analphabétisme touche 30%<sup>9</sup> des marocains âgés de 10 ans et plus. En dépit des efforts fournis, l'analphabétisme touche majoritairement la population féminine (Femmes : 41% et Hommes : 26%) et le milieu rural. En effet, le monde rural, à lui seul, atteint 54% d'analphabètes contre 27% pour l'urbain.

En milieu urbain, la non scolarisation frappe avec un taux quasi-invariable garçons et filles, mais en milieu rural, les filles sont une fois et demi plus touchées par ce phénomène que les garçons. Le taux de non scolarisation des enfants, qu'ils soient de sexe féminin ou masculin, s'établit à près de 7% dans les villes. Dans les campagnes, ce taux, évalué à 18.9% pour les garçons, passe à 27.2% pour les filles<sup>10</sup>. L'exclusion dont les filles sont souvent victimes pour ce qui est de l'accès à l'éducation et au savoir, sont des faits indéniables qui expliquent, en bonne partie, les inégalités de genre caractérisant plus ce milieu.

Or le non emploi est étroitement corrélé à l'analphabétisme. Une récente étude de la Banque mondiale<sup>11</sup> a révélé que la plupart des jeunes au chômage n'ont pas fait d'études secondaires, voire pas d'études du tout : environ 90% des jeunes femmes et 40% des jeunes hommes qui n'étaient pas à l'école étaient soit au chômage soit exclus de la population active.

#### Éducation des jeunes

A l'image de la non scolarisation, la déscolarisation ou le retrait précoce d'un établissement scolaire, est un phénomène qui sévit aussi avec des incidences variables selon le milieu et le sexe. Le taux de déscolarisation des enfants âgés de 9-14 ans est de 8.9% au niveau national dont 10.3% sont des filles. Par milieu, ce taux est invariable en milieu urbain pour les deux sexes, mais en milieu rural, ce taux est plus élevé pour les filles.

D'après l'UNESCO<sup>12</sup>, le taux de la déperdition scolaire au Maroc est parmi le plus haut dans tous les pays arabes, il est classé second en se limitant à l'ensemble des pays du Maghreb après le taux de la Mauritanie, alors que le Maroc consacre plus de ressources à son système d'enseignement que ces pays.

Les enfants non scolarisés et ceux et celles qui abandonnent les études avant l'âge de 14 ans (population estimée à 400 000 par an) viennent ainsi gonfler les rangs des analphabètes. Ces derniers, des jeunes pour la plupart, vont plus difficilement trouver un emploi et ainsi ont peu d'atouts pour sortir de la pauvreté.

<sup>9</sup> D'après d'autres sources, ce taux serait plus élevé. Le HCP estime ce taux à 40% en 2009 en notant que l'observation de la série statistique sur la dernière décennie permet de constater que l'analphabétisme recule en moyenne d'un point par an.

<sup>10</sup> Données fournies par le Ministère de l'Éducation Nationale, 2012

<sup>11</sup> Promouvoir les opportunités et la participation des jeunes, Document de la Banque Mondiale, Rapport N° 68731-MOR, Juin 2012

<sup>12</sup> L'éducation pour tous : Rapport régional 2012 pour les Etats Arabes. UNSCO, Novembre 2012

## Jeunes et sciences et technologie

D'après les statistiques du Ministère de l'enseignement supérieur<sup>13</sup>, le taux de croissance du nombre des bacheliers est plus important pour les bacheliers des branches scientifiques et techniques que pour les bacheliers littéraires<sup>14</sup>. Par ailleurs, depuis la rentrée 2005-2006, le taux de féminisation des bacheliers a passé pour la première fois la barre des 50%. Au cours de l'année 2011-2012, il y avait légèrement plus de filles que de garçons qui sont en formation scientifique et technique dans les écoles d'ingénieurs publiques marocaines<sup>15</sup>.

Ces jeunes étudiants et étudiantes acquièrent une solide formation scientifique et technique. Une fois leurs diplômes obtenus, ces jeunes garçons et filles s'insèrent facilement dans le marché du travail où ils sont très demandés.

## Jeunes et TIC

Par ailleurs, l'ouverture des jeunes sur leur environnement passe plus par les médias tels que la télévision, la radio et les technologies de l'information et de la communication (TIC), notamment Internet. D'après l'enquête nationale des jeunes réalisée, en juin 2012, par le Haut-commissariat au plan (HCP), un peu moins du tiers (30%, 43% des citadins et 10% des ruraux) utilisent l'Internet (14% régulièrement et 16% parfois), principalement pour communiquer dans le cadre des réseaux sociaux (62%), chercher les informations (59%) ou pour faire des recherches scientifiques et scolaires (51%).

A cet effet, il faut noter que le parc d'abonnés Internet<sup>16</sup> continue d'enregistrer une croissance importante, avoisinant les 4 millions d'abonnés (à fin 2012). Le nombre d'internautes marocains a franchi, de son côté, le seuil des 15.5 millions et continue sa progression.

Le taux d'équipement des ménages en ordinateur personnel s'est établi à 43% en 2012. Enfin, témoignage de la vitalité du web marocain, le nombre de noms de domaine «.ma» a augmenté de 11% entre fin 2011 et fin 2012.

Ainsi, Internet et l'utilisation des réseaux sociaux semblent être des opportunités à saisir pour le développement personnel et la recherche d'emploi.

## Emploi des jeunes

Les jeunes au Maroc (âgés de 15 à 29 ans) représentant quelque 30% de la population totale du Maroc et 44% de la population en âge de travailler (âgée de 15 à 64 ans).

Selon le Haut-commissariat au plan (HCP), au premier trimestre 2014, le taux de chômage national était de 10.2% (11.3% pour les femmes)<sup>17</sup>. Chez les jeunes citadins, le taux de chômage est beaucoup plus élevé, il se situe en moyenne entre 33% chez les hommes et 46% chez les femmes.

Concernant le profil de la population active en chômage, plus des trois quarts des chômeurs sont des citadins, six sur dix des jeunes âgés de 15 à 29 ans, un sur quatre est diplômé de niveau supérieur, près de la moitié est primo-demandeur d'emploi et près de six sur dix chôment depuis plus d'une année.

Il est à noter que le taux de chômage augmente avec le niveau d'éducation et le milieu urbain. Ce paradoxe confirme l'inadéquation des formations avec les besoins du monde du travail et la permanence d'une croissance peu génératrice d'emplois qualifiés. Par ailleurs, le taux de chômage des femmes diplômées est supérieur à celui des hommes. En effet bien que plus instruites, les femmes sont proportionnellement moins présentes sur le marché du travail.

<sup>13</sup> Statistiques de la Direction de la formation des cadres, Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, Formation des cadres en chiffres 2011-2012

<sup>14</sup> A titre d'exemple, entre 2010 et 2011, les taux de croissance étaient respectivement de 39.5% et 14.5%

<sup>15</sup> En 2011-2012 il y avait 26 939 étudiants (dont 13 771 filles, soit 51%) inscrits dans les établissements publiques (Universitaires et de Formation de cadres) à dominante scientifique et technique

<sup>16</sup> Rapport annuel 2012 de l'Agence nationale de réglementation des télécommunications, [www.anrt.ma](http://www.anrt.ma)

<sup>17</sup> Statistiques du HCP relatives à la situation du marché de travail au premier trimestre 2014

Concernant l'emploi des jeunes, d'après le rapport du Conseil économique, social et environnemental (CESE)<sup>18</sup>, celui-ci se caractérise par un taux d'activité faible, ne dépassant pas 48% pour les jeunes de 15-34 ans qui représentent plus de la moitié de la population en âge de travailler.

L'emploi des jeunes au Maroc se distingue aussi par un chômage de longue durée, puisque près de 60% des jeunes chômeurs le sont depuis plus d'une année, avec une proportion de 74.5% parmi ceux ayant un diplôme de niveau supérieur. Presque trois quarts des jeunes chômeurs en milieu urbain sont au chômage depuis plus d'un an.

L'emploi des jeunes demeure enfin précaire, fragile et vulnérable, car les emplois occupés par les jeunes sont souvent moins bien rémunérés, rarement contractualisés (environ 88% des jeunes travailleurs ne possèdent pas de contrat de travail) et très peu couverts par un régime de protection sociale. Ce qui rend les jeunes méfiants vis-à-vis du travail en entreprise.

Dans le même temps, les jeunes ont une perception de leur propre situation encore plus grave que ne le laissent entrevoir les statistiques disponibles, situation que l'on peut vraisemblablement rattacher au faible taux d'activité. Ils expriment de l'impatience face à cette situation qui contient les germes d'une crise sociale de par l'effet de marginalisation et d'accroissement des inégalités qu'elle produit. C'est un défi qu'il faut relever pour éviter toute déstabilisation de la cohésion nationale, pour ne pas élargir la crise de confiance dans les institutions d'éducation et réduire l'engagement des jeunes dans la vie professionnelle.

## **Opportunités et contraintes**

S'il y a plusieurs défis à relever, il existe un potentiel important et des opportunités pour surmonter ces défis. L'existence d'une stratégie nationale intégrée de la jeunesse (SNIJ) et de nombreux partenariats dans le domaine des services dédiés aux jeunes (entre secteurs public et privé, organisations non gouvernementales et agences internationales de développement) sont prometteurs en termes de facilitation d'intégration des jeunes.

L'intermédiation du secteur privé et sa certification des compétences pourraient améliorer de manière significative l'entrée sur le marché du travail des jeunes moins éduqués et défavorisés par un partenariat avec les secteurs public et/ou non gouvernemental, notamment dans le cadre des programmes d'employabilité existants. Ce qui permettrait de renforcer l'action de l'ANAPEC, actuellement source principale d'intermédiation en matière d'emploi, ciblant actuellement surtout les jeunes les plus instruits.

Le rôle fondamental de la formation aux TIC car ce domaine requiert une formation académique moins élevée et cela permettrait donc de diminuer les obstacles à l'entrée sur le marché du travail et présente un gros avantage en termes de flexibilité, en temps et espace.

Les contraintes résident dans le fait qu'il s'agit d'un domaine (les jeunes) où les intervenants (institutionnels, ONG, agences de développement) sont multiples et sans réelle coordination (intra et inter intervenants), ce qui conduit à une couverture fragmentée et à des chevauchements dans les rôles respectifs.

### **35.2. Emploi des femmes**

Le marché du travail au Maroc connaît des transformations profondes induites par des facteurs démographiques et socio-économiques. Le taux de féminisation de la population active reste bien inférieur à celui des hommes (sur une population de 11.667 millions d'actifs occupés, les femmes ne représentent que le quart<sup>19</sup>).

Les statistiques du HCP montrent que la participation des femmes dans la vie active s'est accrue entre 2000 et 2007, le taux d'activité est passé de 23% à 28%. Néanmoins, l'activité féminine a enregistré, durant ces dernières années (depuis 2008), une nette stagnation, voire une régression. Ce

---

<sup>18</sup> Rapport sur l'emploi des jeunes, Conseil économique et social, Décembre 2011

<sup>19</sup> Statistiques du HCP, premier trimestre 2014

taux est redescendu à 24.4% fin 2011<sup>20</sup>, baisse due à des pertes d'emploi où la main d'œuvre féminine est prédominante tels que le textile, les pêches et l'industrie agroalimentaire.

Seules 1.1% des cadres supérieurs et des actifs exerçant une profession libérale sont des femmes. 41.4% des femmes actives travaillent moins de 25 heures. Le taux de participation des femmes à l'activité économique marchande est beaucoup plus faible (20.1%) que celui des hommes (54.1%)<sup>21</sup>.

## Opportunités et contraintes

La présence de plus en plus marquée des jeunes filles dans les formations scientifiques et techniques démontre que les stéréotypes qui dévalorisent les compétences des femmes pour les domaines scientifiques et technologiques n'ont pas de prise sur les jeunes filles marocaines qui font le choix du bon sens qui va leur assurer un emploi après l'obtention de leurs diplômes (ou peut-être même créer leur propre entreprise).

Globalement, les femmes sont de plus en plus actives, dans tous les secteurs (notamment deux secteurs ciblés par le projet EDEC, soient l'Agroalimentaire et les produits de la mer), en dépit de l'impact des politiques néolibérales qui les fragilisent sur le marché de l'emploi<sup>22</sup>. Cependant, les données démontrent un accès inégal des femmes à l'activité économique, l'emploi des femmes marocaines est caractérisé par la précarité (métiers peu valorisés : travail domestique et emplois saisonniers : agriculture), absence de sécurité d'emploi (secteur informel sans protection sociale) et sous-rémunération.

En matière légale, la révision du Code du travail, en juin 2003, a introduit le principe de non-discrimination entre hommes et femmes en matière d'emploi et de salaires, la pénalisation du harcèlement sexuel et l'incitation à la débauche et a élevé la durée des congés de maternité à 14 semaines avec le respect du droit à l'allaitement.

Malgré ces avancées, il existe un décalage entre les textes et le vécu des femmes salariées. A titre d'exemple, dans le secteur privé, il existe un décalage de salaire de plus de 25% entre les femmes et les hommes. Quant à la Fonction publique, les disparités concernent l'accès des femmes aux postes de responsabilité (seulement 15% en 2012, selon le Ministère de la Fonction publique et de la modernisation de l'administration).

### 35.3. Entrepreneuriat des femmes et des jeunes

Les résultats de l'analyse des données relatives à ce volet « Entrepreneuriat des femmes et des jeunes » sont présentés selon les 4 variables suivantes : (i) entrepreneuriat féminin, (ii) actionnariat féminin, (iii) entrepreneuriat chez les jeunes et, (iv) jeunes et sciences-technologie-ingénierie et mathématiques.

#### Entrepreneuriat féminin

Les statistiques du HCP concernant l'entrepreneuriat féminin montrent que<sup>23</sup> :

- Le pourcentage des femmes disposant d'un statut dans la profession autonome, employeur, indépendant ou associé, est de seulement 10.6%, contre 35.3% pour les hommes.
- Le pourcentage des indépendants parmi les actifs occupés est de 9.3% pour les femmes et 29.3% pour les hommes.

<sup>20</sup> Au premier trimestre 2014, le taux de féminisation de la population active est passé à 26.6%

<sup>21</sup> Rapport « Le travail des maghrébines l'autre enjeu. Situation économique et sociale différenciée selon le genre au Maghreb », GIZ/collectif 95-Maghreb Egalité, 2006.

<sup>22</sup> Genre et politiques néolibérales en Afrique – Actes du colloque. Publication AFARD, Rabat, 2006

<sup>23</sup> La femme marocaine en chiffres, tendances d'évolution des caractéristiques démographiques et socioprofessionnelles, HCP, Octobre 2012

- Le pourcentage de femmes dirigeant des micro-entreprises est plus important (59.3%) que celui des hommes (56.8%). Plus de 100.000 des femmes dirigeantes de micros entreprises sont des travailleuses à domicile.

Ainsi, les femmes ont une probabilité plus faible de disposer du statut professionnel autonome que les hommes et une probabilité plus forte d'agir dans le secteur non structuré.

Selon, l'Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc (AFEM), le nombre de femmes entrepreneurs possédant ou dirigeant une entreprise est estimé à douze mille. Soit 0.5% de l'emploi des femmes dans le secteur formel et environ 10% du nombre total des entreprises. Au fait, ces pourcentages occultent une dynamique entrepreneuriale féminine qui reste cantonnée au secteur non structuré. Ces entreprises sont essentiellement des PME/PMI couvrant le secteur des services (37%), le commerce (21%) et l'industrie (21%) essentiellement le textile.

Les entreprises féminines privilégient le marché local (31%) et national (44%) et seules 21% font de l'export. L'essentiel de cette dernière catégorie d'entreprises sont de grande taille.

L'entrepreneuriat féminin au Maroc est souvent un entrepreneuriat de fait matérialisé par l'intégration de l'entreprise parentale à l'issue des études, la cogérance avec un parent proche (père, frère, mari) où suite à un héritage.

Les entreprises gérées par des femmes se caractérisent par : (i) une existence récente de moins de 10 ans pour la majorité dont un tiers existe depuis moins de 5 ans, (ii) plus de 60% des entreprises de femmes emploient moins de 20 salariés dont la moitié sont des femmes, et (iii) 68% des entreprises dirigées par des femmes, comptent moins de 5 cadres. Les deux dernières caractéristiques montrent que la majorité des entreprises gérées par des femmes sont de taille faible et se situent dans la catégorie des petites entreprises, voire des toutes petites entreprises (TPE)<sup>24</sup>.

Concernant le profil des femmes chefs d'entreprises au Maroc : (i) elles ont un niveau d'étude élevé, 2 femmes sur 3 ayant un niveau universitaire (bac+4 ou plus), et (ii) ont une expérience préalable dans l'entreprise privée ou elles occupaient des postes d'encadrement ou de direction. Ces femmes ont vite pris conscience de l'importance de modèles à suivre et se sont inscrites dans différentes associations et réseaux pour inciter les femmes à entreprendre (AFEM, ESPOD, Réseau de femmes pour le Mentoring). Certaines d'entre elles ont par ailleurs investi la scène politique et patronale<sup>25</sup> et font du lobbying pour un environnement d'affaires plus adéquat et des programmes d'appui à l'entrepreneuriat féminin plus ambitieux.

## Actionnariat féminin

Quant à l'actionnariat féminin, il est souvent passif (rente) sans aucune intervention dans la gestion de l'entreprise.

D'après une étude réalisée en 2010<sup>26</sup>, très peu de femmes marocaines ont leurs propres actifs qui pourraient servir en cas de besoin financier. A peine plus d'une femme sur dix (11%) actuellement ou anciennement mariée déclare avoir des économies financières, et moins de 9% déclare posséder un terrain ou un appartement ou une maison titrée en son nom, et seulement 7% déclare posséder des articles de grande valeur tels que voiture ou bijou.

## Entrepreneuriat chez les jeunes

L'entrepreneuriat des jeunes a connu un grand développement au Maroc au cours des dernières décennies qui ont été marquées par l'ajustement structurel, le ralentissement économique, l'augmentation du chômage et de la pauvreté.

---

<sup>24</sup> La TPE est au Maroc est toute entreprise réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 3 millions de MAD.

<sup>25</sup> Les deux premières présidentes de l'AFEM ont été élues au parlement. L'actuelle Présidente du Patronat marocain est une femme, élue depuis mai 2012.

<sup>26</sup> The Status of Women in the Middle East and North Africa (SWMENA) Project: Paid Work and Control of Earnings and Assets, IFES



Les micros et petites entreprises créées et/ou gérées par les jeunes constituent une base essentielle du tissu productif national. Elles occupent une place de choix dans l'économie en contribuant de manière significative à la création d'emplois, à la croissance économique, à la lutte contre la pauvreté et la précarité et au développement local et régional.

Numériquement très importante, leur contribution socio-économique reste cependant largement en deçà des potentialités que peuvent faire valoir ce genre d'entreprises. En effet, beaucoup de contraintes se dressent toujours devant la promotion et le dynamisme de ces entreprises en raison de la fragilité de leurs structures et de la faiblesse de leurs moyens humains, techniques et financiers. Ce qui se traduit par une insuffisance de leurs performances, une érosion de leur compétitivité et par leur taux de mortalité élevé.

La création des entreprises de petite taille par les jeunes est devenue depuis plus de deux décennies une stratégie privilégiée du Maroc pour non seulement surmonter les difficultés d'insertion des diplômés dans la vie professionnelle mais également afin de contribuer positivement au développement socioéconomique du pays. En effet, l'accroissement du nombre de jeunes diplômés sans emploi, la réduction des opportunités dans l'emploi public ainsi que la nécessité de relever les défis de la compétitivité du Maroc ont amené les autorités nationales à s'intéresser davantage à la promotion des entreprises de petite taille.

La création de PME pose, souvent, beaucoup d'obstacles aux jeunes diplômés. Ces contraintes sont liées d'un côté, à l'environnement externe hostile à la création comme le financement, la lourdeur et la complexité des procédures administratives, la réglementation non adaptée et de l'autre côté, les contraintes internes inhérentes aux capacités managériales en raison principalement du manque de formation tant à l'esprit d'entreprise qu'à la gestion et l'absence d'accompagnement en termes d'assistance et de conseil.

Ainsi, dès 1987, les pouvoirs publics ont mis en place une nouvelle modalité de financement appelée «crédits jeunes promoteurs». Ce qui a permis la mise en œuvre d'un Fonds spécial d'un milliard de Dirhams pour la promotion de la création de TPE par des jeunes diplômés chômeurs. Au terme de plusieurs années de mise à l'épreuve, les résultats obtenus par ces mécanismes financiers apparaissent extrêmement faibles. Ceci peut s'expliquer par plusieurs facteurs : lenteur et complexité des formalités des crédits, les réticences manifestées par les banques, les difficultés de faire d'un diplômé un créateur d'entreprise, etc.

Tirant les leçons des expériences passées dont les résultats ont été très faibles, les pouvoirs publics ont lancé depuis le 1 juillet 2006, le programme Moukawalati qui vise la création de 30 000 micros et petites entreprises. Ce qui pourrait générer entre 60 000 et 90 000 emplois. Ce programme cible les diplômés lauréats de la formation professionnelle ainsi que les chômeurs diplômés de l'enseignement supérieur. En plus de la dimension financière de ce programme, il est prévu un accompagnement des jeunes tout au long des phases cruciales de création et de développement de leur entreprise.

Les résultats globaux de ce programme ont été très limités par rapport aux objectifs initiaux. Le taux de réalisation du programme n'a été que de 6,8% en matière de nombre d'entreprises créées ainsi qu'en matière d'emploi créés<sup>27</sup>. La promotion de l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc se heurte toujours à plusieurs contraintes générales (financière, foncière, administrative) et spécifiques (accompagnement inadapté, absence de culture d'entreprise, etc.).

## Jeunes et STIM

Il est à noter que de plus en plus de jeunes, avec une égale présence des filles, s'orientent vers des études en sciences-technologie-ingénierie et mathématiques (STIM). En effet, les effectifs des élèves inscrits dans les classes préparatoires aux grandes écoles dans les filières (Mathématiques, Physique, Chimie, Ingénierie, Sciences et Technologie) croissent d'une année à l'autre (l'effectif a été multiplié par 2.5 entre 2005 et 2011) avec une répartition presque égale entre garçons et filles. Les lauréats de ces classes (durée de formation de deux années) accèdent aux grandes écoles marocaines et étrangères d'ingénieur et de commerce.

<sup>27</sup> Entre 2007 et 2011, seules 2 050 (sur un objectif de 30 000) entreprises et 6 180 (sur un objectif de 90 000) emplois ont été créés, Entrepreneuriat des jeunes et développement de l'esprit d'entreprise au Maroc : Expérience de Moukawalati, Mohamed Boussetta, Université Ibn Tofail, Kenitra, Rapport de recherche du FR-CIEA n° 54/13, Septembre 2013

Les lauréats de ces grandes écoles acquièrent des compétences dans les domaines scientifiques, technologiques et managériales qui les disposent non pas seulement à trouver un emploi, mais à créer leur propre entreprise.

Par ailleurs, la technologie peut permettre aux jeunes (hommes et femmes) d'accroître leur productivité, leur pouvoir de décision en matière économique et leurs possibilités sur le plan de l'entrepreneuriat. A ce titre, il faut noter qu'avec un taux de pénétration de la téléphonie mobile supérieur à 100% (il s'établit à 120% à fin 2012) et un taux d'utilisation d'Internet de plus de 44% (15.5 millions d'internautes marocains)<sup>28</sup>, nous pouvons affirmer que la quasi-majorité des jeunes (hommes et femmes) possèdent un téléphone mobile qu'ils pourraient utiliser dans le cadre de leurs activités professionnelles.

## Opportunités et contraintes

Les opportunités pour une participation des femmes dans l'économie marocaine sont nombreuses. La première opportunité réside dans le profil des femmes entrepreneurs qui sont plus jeunes, mieux formées et ont une plus grande expérience de leur secteur que les hommes. Cependant, les femmes ont moins d'expérience que les hommes en tant que chef d'entreprise.

Outre l'évidence que la femme est dotée de compétences et de capacités égales à celles de son homologue masculin, elle est considérée comme intuitive et ingénieuse. En plus, elle a :

- Une tendance à cultiver les relations personnelles et à être présente sur les réseaux, ce qui représente un atout dans l'activité de commerce, notamment international.
- Un management discret qui s'inspire du modèle de l'économie domestique : travail rigoureux et méticuleux, gestion discrète et bonne utilisation de l'argent.
- Une grande aptitude à calculer et bien gérer leur temps et à utiliser à bon escient les potentialités.

La seconde opportunité réside dans le fait que les femmes entrepreneures sont relativement plus présentes aux niveaux des petites et toutes petites entreprises qui constituent 80% de la population des entreprises. La population des TPE<sup>29</sup> est estimée à 175 000 entreprises, dont 15% sont dirigées par des femmes (contre seulement 10% pour l'ensemble des entreprises), actives dans différents secteurs : artisanat, commerce, services, industrie et agriculture.

Globalement, la part des TPE dans la dynamique d'évolution du tissu économique est particulièrement croissante, ce qui confirme que la TPE est une locomotive de la dynamique entrepreneuriale. A cet effet, le Maroc s'est doté, en 2012, d'une Stratégie nationale de promotion des TPE<sup>30</sup> dont un des objectifs est de donner une impulsion durable à la création d'entreprises par les hommes et les femmes.

Une autre opportunité réside dans l'existence, depuis 2002, d'un instrument pour la promotion des petites et moyennes entreprises, à savoir l'Agence nationale de promotion des PME. L'ANPME est un acteur incontournable dans la promotion des PME qui a su développer des partenariats avec des associations marocaines intervenant dans le domaine du renforcement économique des femmes (AFEM, ESPOD, etc.). Cette agence a par ailleurs intégré la dimension genre dans son fonctionnement et adapté ses programmes aux entreprises féminines, notamment le programme d'appui à l'entrepreneuriat féminin avec la GIZ. Ce programme qui a débuté en 2004 a permis de renforcer les capacités managériales d'entreprises féminines permettant ainsi de passer de 2% de bénéficiaires des programmes ANPME en 2008 à 10% aujourd'hui. Une boîte à outils a été développée avec plusieurs modules (approche genre, réseautage, accès au financement, formation des TPE, formation des PME).

Une dernière opportunité réside dans l'existence d'Accords de libre-échange (ALE) entre le Maroc et des groupements régionaux ainsi que des conventions portant sur des préférences tarifaires avec

---

<sup>28</sup> Rapport annuel 2012 de l'Agence nationale de réglementation des télécommunications, [www.anrt.ma](http://www.anrt.ma)

<sup>29</sup> Entreprises, personnes morales immatriculées dans le fichier OMPIC

<sup>30</sup> Stratégie nationale de promotion des TPE, Rapport de mission, juin 2011

plusieurs pays. Ces accords et conventions devraient être profitables à tous, femmes et hommes en levant certains obstacles relatifs aux politiques et réglementations commerciales et un accès limité aux marchés d'exportation. Beaucoup de femmes entrepreneures se heurtent à des obstacles lorsqu'elles tentent d'accéder aux marchés et d'y affronter la concurrence. Dans leurs interventions, les organismes donateurs doivent tenir compte des régimes internationaux en matière de commerce et d'investissement et pourraient soutenir les initiatives en faveur de l'autonomisation économique des femmes<sup>31</sup>.

Au même titre que les opportunités, les contraintes pour une participation des femmes dans l'économie marocaine sont nombreuses. Celles-ci peuvent être illustrées à travers l'indice relatif à l'« Opportunité économique des femmes » développé par the Economist Intelligence Unit. Cet indice est décomposé en cinq sous-indices : (i) politique et pratique du travail, (ii) accès au financement, (iii) éducation et formation, (iv) statut social et légal des femmes, et (v) environnement général des affaires.

Ainsi, lors du classement de 2012, le Maroc se situe au 89<sup>ème</sup> rang (sur 128 pays)<sup>32</sup> devançant le pays voisin algérien (104), mais derrière la Tunisie (49). Aux niveaux de l'accès au financement et de l'environnement général des affaires, le Maroc est relativement bien placé. Il reste très mal classé pour les autres sous-indices (politique et pratique du travail, éducation et formation, statuts légal et social).

Ainsi, les principales contraintes résident dans : (i) la pratique du travail où le rapport note des discriminations au travail, une inégalité de rémunération et un difficile accès aux services de garde, et (ii) l'éducation et la formation caractérisées par le fort taux d'analphabétisme féminin n'offrant pas de main d'œuvre qualifiée.

Une autre contrainte réside dans la disponibilité de statistiques fiables relatives à l'entrepreneuriat féminin. En effet, les statistiques proviennent de sources différentes (HCP, OMPIC, AFEM, ANPME, etc.) et ne reposent pas sur les mêmes définitions de la cible. L'absence d'un identifiant commun de l'entrepris et d'une base de données des entreprises avec des indicateurs sexospécifiques a fortement contribué à cet état de fait.

Néanmoins, des initiatives ponctuelles (études, enquêtes, etc.) sont menées par les organismes publics et les acteurs associatifs dans l'objectif de mettre en place des programmes ciblant cette catégorie. Mais la non-homogénéité des statistiques et des constats, ne permet pas de disposer d'une stratégie nationale cohérente basée sur une bonne connaissance de la consistance et la spécificité de la cible.

Par ailleurs, l'intégration de la dimension genre dans les statistiques émanant des organismes publics et privés est une recommandation (circulaire du premier ministre), mais elle ne revêt pas de caractère obligatoire et ne fait pas l'objet d'un suivi.

Une dernière contrainte est d'ordre culturel. L'activité rémunérée des femmes participe fortement au questionnement et au défi des rapports et relations de genre dans tous les espaces et représente (avec l'éducation) l'un des facteurs les plus puissants de leur autonomie et de leur émancipation. En effet, dans un contexte marqué par la montée du chômage et la persistance de l'idéologie patriarcale, les hommes sont considérés comme prioritaires car ils doivent nourrir la famille, les femmes étant plutôt vues comme des concurrentes. Les employeurs, les familles et la société acceptent les bénéfices matériels liés à l'activité rémunérée des femmes, tout en occultant ses implications en matière de réformes des politiques économiques, sociales et familiales<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> En 2007-2008, seulement 12% du total de l'aide au titre de la politique et des réglementations commerciales étaient orientés vers l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes. OCDE, Aid in Support of Women's Economic Empowerment, 2011

<sup>32</sup> Women's Economic Opportunity, A global index and ranking from the Economic Intelligence Unit, The Economist, 2012

<sup>33</sup> Une étude réalisée au Brésil par la Banque Mondiale a montré que les chances de survie d'un enfant augmentaient de 20% lorsque c'était sa mère qui gérait les revenus du foyer.

### **35.4. Emploi des femmes et des jeunes dans les secteurs ciblés**

#### **Secteur du cuir**

Le secteur est composé de quelque 360 unités industrielles qui emploient 17 000 personnes actives. Jusqu'à 70% des travailleurs dans le secteur du cuir sont les femmes et les jeunes<sup>34</sup>.

Le projet EnACT (2010-2013) a soutenu les femmes d'affaires et les jeunes entrepreneurs du secteur du cuir via des sessions de formations dans plusieurs domaines de commerce (conception, image de marque et de marketing, e-commerce) et de connexion de marché dans le secteur.

### **36. STRATEGIE GENRE ET JEUNES**

Afin d'atteindre les résultats escomptés, en matière de genre et jeunes, dans le projet EDEC et après analyse des données quantitatives et qualitatives relatives à l'emploi des femmes et des jeunes, nous présentons dans cette section la stratégie pour une meilleure intégration des dimensions genre et jeunes dans le projet.

Nous présentons d'abord les éléments qui nous ont guidés dans le développement de cette stratégie, ensuite nous exposons les axes stratégiques ainsi que les principales interventions (projets et activités) qui en découlent.

#### **36.1. Éléments de stratégie**

##### **Justification**

L'évolution des pré-requis du commerce international et de la mondialisation à différents paliers influent sur les femmes et les jeunes, notamment, en termes d'emploi, d'autonomisation, de disposition d'actifs et de sources de financement. De ce fait, l'appropriation des questions de l'égalité de genre et de jeunes, en lien avec le commerce international est primordiale.

Les actions du tout gouvernement devraient, dès lors, tenir compte des contributions spécifiques des femmes et des hommes (notamment les jeunes) dans les activités liées au commerce extérieur, afin de limiter les inégalités en termes d'opportunités générées par le commerce mondial et de contribuer efficacement à l'autonomisation économique des femmes et des jeunes.

##### **Plan international**

Parmi les stratégies employées à l'échelle internationale, en faveur de l'intégration des dimensions genre et jeunes dans les politiques commerciales, citons l'accès et la représentation au niveau décisionnel. Ceci suppose la promotion de la représentation des femmes et des jeunes dans les délégations et missions, l'intégration du point de vue des femmes et des jeunes dans les clauses sociales, la prise en compte des considérations liées à l'égalité de genre dans les mécanismes d'examen, comme les examens des politiques commerciales, ainsi que l'établissement de capacités à long terme grâce à des initiatives de diffusion de connaissances sur le commerce.

Pour ce faire, il est jugé opportun de mettre en place des mesures pour rendre les institutions transparentes, accessibles, ouvertes et responsables afin de permettre l'expression démocratique et la présence des femmes et des jeunes dans les structures décisionnelles y afférents. Les institutions d'appui au commerce (y compris le Département du Commerce Extérieur) et les associations professionnelles gagneraient à s'inspirer de ces pratiques afin d'opérationnaliser la prise en compte des dimensions genre et jeunes dans leurs stratégies, programmes, projets et plans d'action.

---

<sup>34</sup> Mid-Term Evaluation Report, Enhancing Capacity for Trade (EnACT), February 2012

## Modes d'intervention

Sur le plan conceptuel, l'appui du projet EDEC en matière de genre et jeunes devra être basé sur une double approche qui guidera de façon globale les choix stratégiques à opérer et la nature des projets/actions à appuyer.

D'abord une « approche inclusive » qui encourage la participation d'acteurs très divers aux processus de développement, notamment les groupes défavorisés ou exclus en raison de leur genre ou âge. Les effets d'une telle exclusion sont l'accentuation des inégalités et la persistance de la pauvreté. L'approche inclusive favorise donc une croissance durable et équitable dans l'environnement en constante évolution d'un pays en développement tel le Maroc. Le projet EDEC se doit de soutenir l'intégration des dimensions genre et jeune comme un outil de promotion d'un développement dynamique et inclusif.

Ensuite, une « approche spécifique » ciblée en direction des femmes et des jeunes par le soutien à des initiatives visant l'élimination des discriminations fondées sur le genre et l'âge. Cette approche implique que des actions correctives soient prises pour lever les obstacles particuliers que rencontrent encore majoritairement les femmes et les jeunes en matière d'emploi ou gérant des entreprises exportatrices. Parmi les mesures et programmes spécifiques à appuyer : le renforcement économique des femmes et des jeunes et leurs participations dans les instances de décision. Cette approche, axée sur des mesures correctives est complémentaire à l'approche transversale.

Cette double approche (inclusive et spécifique) suggère que les interventions du projet EDEC en matière de genre et jeune gagneraient en efficacité en étant non pas seulement transversale, mais aussi « verticale ». L'expérience a démontré que l'intégration du genre (et inévitablement aussi pour l'intégration des jeunes) d'une manière exclusivement transversale dans les programmes de développement favorisait le saupoudrage aboutissant ainsi à des interventions peu efficaces et des résultats mitigés.

## Axes stratégiques

A cet effet, la stratégie pour l'intégration des dimensions genre et jeunes dans le projet EDEC est articulée autour de quatre axes :

Axe 1 : Intégration verticale des dimensions genre et jeunes dans le projet EDEC à travers des interventions spécifiques.

Axe 2 : Intégration transversale des dimensions genre et jeunes dans les activités du projet.

Axe 3 : Suivi continu et évaluation des différentes interventions d'intégration du genre et des jeunes.

Axe 4 : Communication interne et externe.

### 36.2. Axe 1 : Intégration verticale des dimensions genre et jeunes

L'intégration verticale des dimensions genre et jeunes dans le projet EDEC serait assurée à travers l'appui à trois catégories d'institution partenaires :

1. Une institution d'appui au commerce, en l'occurrence le Centre marocain de promotion des exportations (CMPE).
2. Une association de femmes représentant les cheffes d'entreprises, en l'occurrence l'Association des femmes cheffes d'entreprises (AFEM).
3. Une association des jeunes, en l'occurrence le Centre des jeunes dirigeants (CJD).

Cet appui pour une intégration verticale des dimensions genre et jeunes dans le projet EDEC serait matérialisé par la mise en œuvre de projets qui ont émergé lors des entretiens individuels avec les responsables des institutions partenaires. Ces projets sont :

1. Appui du CMPE pour le développement d'un système d'information des entreprises exportatrices.

2. Appui pour le renforcement des capacités du Club Export de l'AFEM.
3. Appui de la stratégie « Entreprendre sans complexes » du CJD en matière d'export.

D'autres projets pourraient être identifiés, selon une démarche participative plus large, lors d'un atelier d'identification et de définition de projets avec les institutions partenaires.

Dans la suite de cette section et pour chacun des trois projets, nous présentons sous forme d'une fiche synthétique les éléments suivants :

1. Le contexte qui expose le bien-fondé et la pertinence du projet proposé, en fonction des besoins et des défis d'intégration des dimensions genre et jeunes dans le projet EDEC et en fonction du mandat de l'institution partenaire, maîtresse d'œuvre du projet.
2. L'objectif à long terme (ou la finalité) visé par le projet et sa contribution par rapport à l'intégration des dimensions genre et jeunes dans le projet EDEC.
3. Les résultats attendus à la fin du projet (ou résultats à moyen terme).
4. Les activités que le projet compte réaliser pour l'atteinte des résultats.
5. L'institution partenaire responsable du projet et les institutions partenaires associées.
6. L'échéancier pour la réalisation des différentes activités du projet.

**Tableau 46. Fiche 1 : Présentation du projet 1**

<b>Projet 1 : Développement d'un système d'information des entreprises exportatrices</b>
<p>Contexte : Une difficulté rencontrée par le CMPE ainsi que par le Ministère du Commerce extérieur se situe au niveau de l'identification des entreprises exportatrices gérées par des femmes et des jeunes. Une base de données des entreprises exportatrices où les données seraient désagrégées par sexe et par âge permettra d'identifier les entreprises gérées par les jeunes et les femmes. Ceux-ci pourront alors bénéficier d'actions ciblées de sensibilisation, formation, leadership, etc.</p> <p>Ainsi, il serait judicieux de procéder au développement d'un Système d'information (SI) de gestion de données sensibles au genre, en vue de cerner les effets et les impacts des programmes de promotion des exportations sur l'entrepreneuriat féminin et jeune, l'emploi des femmes et des jeunes, leurs revenus ainsi que leur conditions de vie etc.</p>
<p>Objectif : Ce projet vise à appuyer le CMPE à développer un Système d'information des entreprises exportatrices où les données seraient notamment désagrégées par sexe et par âge.</p>
<p>Résultats attendus à la fin du projet :</p> <p>Un système d'information des entreprises exportatrices avec une base de données désagrégées par sexe et par âge est développé et accessible.</p> <p>Des actions ciblées pour les femmes et les jeunes gérants d'entreprises exportatrices sont identifiées et mises en œuvre.</p> <p>Un prix femme (entreprise exportatrice dirigée par une femme) et un prix jeune (entreprise exportatrice dirigée par un jeune) sont institués dans le cadre des Trophées de l'export.</p>
<p>Activités :</p> <p>Conception, développement et implantation d'un système d'information des entreprises exportatrices pour notamment la gestion d'une base de données désagrégées par sexe et par âge.</p> <p>Développement d'une interface web pour rendre accessible cette base de données par les différentes institutions partenaires du projet EDEC (IAC, associations professionnelles, entreprises exportatrices, etc.).</p> <p>Identification et réalisation d'actions ciblées au profit des femmes et des jeunes gérants d'entreprises exportatrices (sensibilisation, formation, leadership féminin et jeune, etc.).</p> <p>Définition du cahier de charges pour la mise en place de deux prix annuels femme et jeune dans le cadre des trophées de l'export.</p>
<p>Responsable du projet : CMPE</p>
<p>Partenaires associées :</p> <p>Ministère du Commerce extérieur</p> <p>Institutions d'appui au Commerce</p> <p>Les associations professionnelles sectorielles</p>
<p>Échéancier : 2014 – 2016</p>

**Tableau 47. Fiche 2 : Présentation du projet 2**

<b>Projet 2 : Renforcement des capacités du Club Export de l'AFEM</b>
<p>Contexte : Le Club export, créée en janvier 2014 par l'AFEM, ambitionne d'aider les membres et les incubées de l'AFEM qui le souhaitent de mettre en place une stratégie de développement à l'export et sortir de l'exclusivité du marché local afin de profiter des opportunités d'affaires sur les marchés étrangers.</p> <p>L'AFEM ayant signé des conventions avec l'ASMEX, le CMPE, la SMAEX et ayant participé à des foires d'export (i.e. Bahreïn, France, Corée du Sud) considère qu'il y a des opportunités dans l'export, domaine où les relations humaines (trait de caractère où les femmes excellent) sont un atout.</p> <p>Quelle stratégie adopter ? Quels risques à l'export faut-il éviter ? Comment bénéficier d'un accompagnement export adapté ? Sur quel marché cible se lancer ? sont les questions auxquelles le Club Export de l'AFEM, qui aurait besoin de renforcement, souhaite répondre en accompagnant ses membres.</p>
<p>Objectif : Ce projet vise à renforcer les capacités du Club export de l'AFEM en vue d'accompagner ses membres en matière d'export.</p>
<p>Résultats attendus à la fin du projet :</p> <p>Une expertise en marketing et commerce international est mise à la disposition du Club Export de l'AFEM.</p> <p>Un groupe de femmes cheffes d'entreprises exportatrices a reçu un accompagnement individuel en matière de commerce international.</p> <p>Un module de formation en commerce international est intégré dans le programme de formation de création d'entreprises.</p> <p>Des femmes cheffes d'entreprises exportatrices ont participé à des foires internationales dédiées à l'export.</p> <p>Des PME/TPE exportatrices (dans les 3 secteurs ciblés par le projet EDEC) dirigées par des femmes et non encore membres de l'AFEM sont démarchées et devenues membres de l'AFEM.</p>
<p>Activités :</p> <p>Identification et mise à disposition des membres du Club Export d'une expertise en marketing et commerce international.</p> <p>Accompagnement individuel, coaching et participation à des foires internationales de femmes cheffes d'entreprises exportatrices de l'AFEM.</p> <p>Développement d'un module de formation en commerce international et sa dispensation aux jeunes femmes participant au programme de formation de création d'entreprises.</p> <p>Démarchage d'entreprises exportatrices (dans les 3 secteurs ciblés par le projet) dirigées par des femmes et non encore membres de l'AFEM.</p>
<p>Responsable du projet : AFEM – Club Export</p>
<p>Partenaires associées :</p> <p>Ministère du Commerce extérieur</p> <p>Institutions d'appui au Commerce (CMPE, ASMEX, SMAEX, etc.)</p> <p>Les associations professionnelles sectorielles</p>
<p>Échéancier : 2014 – 2016</p>

**Tableau 48. Fiche 3 : Présentation du projet 3**

<b>Projet 3 : Appui à la stratégie du CJD en matière d'export</b>
<p>Contexte : Le Centre des jeunes dirigeants (CJD), section Maroc s'est doté d'une stratégie 2013-2015 intitulée « Entreprendre sans complexes », avec notamment une emphase sur l'export où le CJD souhaite développer des actions d'encouragement des exportations.</p> <p>Par ailleurs, le CJD-Maroc a développé des liens avec des centres similaires dans d'autres pays, notamment d'Afrique du Nord et d'Afrique sub-saharienne.</p>
<p>Objectif : Ce projet vise à appuyer le CJD en vue de la mise en œuvre de sa stratégie en matière d'export.</p>
<p>Résultats attendus à la fin du projet :</p> <p>La stratégie 2013-2015 du CJD en matière d'export est mise en œuvre à travers plusieurs mécanismes.</p> <p>Des PME/TPE membres du CJD-Maroc sont « portées » à l'international par des grandes entreprises nationales.</p> <p>Un système de Mentoring export a été déployé au profit d'entreprises exportatrices membres du CJD-Maroc.</p> <p>Un programme de missions B to B avec des entreprises des pays de l'Afrique sub-saharienne a été réalisé.</p>
<p>Activités :</p> <p>Portage de PME membres du CJD-Maroc à l'international par des grandes entreprises nationales. Le porteur met à disposition de la PME ses réseaux, son expérience sur le territoire en question, ses pratiques et les</p>

<p>moyens qu'elle a mis en place.</p> <p>Mise en place d'un système de Mentoring de jeunes entreprises exportatrices membres du CJD-Maroc par une entreprise expérimentée à travers un accompagnement de 12 mois.</p> <p>Organisation de missions (ou caravanes) d'export dans les pays d'Afrique sub-saharienne avec lesquels le CJD-Maroc a développé des liens, notamment le Gabon, la Côte d'Ivoire, le Sénégal, la Mauritanie, etc.</p>
Responsable du projet : CJD – Maroc
Partenaires associées : Ministère du Commerce extérieur Institutions d'appui au Commerce Les associations professionnelles sectorielles
Échéancier : 2014 – 2016

### 36.3. Axe 2 : Intégration transversale des dimensions genre et jeunes

L'intégration transversale des dimensions genre et jeunes dans le projet EDEC se ferait à travers :

1. d'une part la prise en compte de ces deux dimensions dans l'ensemble des activités prévues dans le Plan de travail 2013-2017 du projet, et
2. d'autre part dans des activités qui concernent la majorité des institutions partenaires que sont les PME et les IAC. Ces activités ont été identifiées lors des entretiens individuels avec les institutions partenaires.

Dans ce qui suit, nous présentons :

1. Les activités prévues dans lesquelles les dimensions genre et jeunes doivent être pris en compte. Ces activités seront exposées selon les deux résultats intermédiaires du cadre logique du projet EDEC.
2. Les activités intégrant, d'une manière transversale, les dimensions genre et jeunes au bénéfice des la majorité des partenaires.

#### Activités relatives au Résultat n° 1

Nous rappelons que le résultat 1 concerne les PME et s'énonce ainsi : « Accès aux marchés d'exportation amélioré pour les PME, gérées ou employant des femmes et des jeunes, dans les secteurs de l'agroalimentaire, des produits de la mer et du cuir ».

Le tableau n° x suivant présente, par secteurs, les activités, où les dimensions genre et jeunes doivent être prises en compte. Pour chaque activité, nous précisons les principaux indicateurs de mesure de rendement.

**Tableau 49. Activités relatives au résultat intermédiaire n° 1**

Activités	Indicateurs de mesure
<b>Secteur de l'agroalimentaire</b>	
1.2.A.3. Organiser une série de 3 séminaires de formation et de vulgarisation sur les techniques de production, de conditionnement et de commercialisation des produits agroalimentaires pour l'exportation	Nombre de femmes et jeunes de participant aux séminaires Nombre de PME gérées ou employant des femmes et des jeunes
1.3.A.5. Organiser une série de 2 séminaires régionaux de restitution dans les régions de production	Nombre de femmes et jeunes participant aux séminaires Nombre de PME gérées ou employant des femmes et des jeunes
1.4.A.2. Organiser à l'intention des entreprises sélectionnées du secteur agroalimentaire, en collaboration avec la FENAGRI et les «Conseillers Encadreurs», deux ateliers de vulgarisation et de formation sur le cadre stratégique d'appui au secteur agroalimentaire et sur les bénéfices de la formulation de «Business plan» par les entreprises exportatrices	Nombre de femmes et jeunes participant aux ateliers Nombre de PME gérées ou employant des femmes et des jeunes



<b>Secteur des produits de la mer</b>	
1.2.B.3. Organiser une série de 3 séminaires de formation et de vulgarisation sur les techniques de production, de conditionnement et de commercialisation des produits de la mer pour l'exportation	Nombre de femmes et jeunes participant aux séminaires Nombre de PME gérées ou employant des femmes et des jeunes
1.3.B.2. Entreprendre un tour d'orientation ou accompagnement pour visiter une foire dans les marchés sélectionnés (selon les sous-secteurs sélectionnés, frais ou congelé, etc.) pouvant engendrer des collaborations techniques appropriées	Nombre de femmes et jeunes visitant des foires Nombre de PME (gérées ou employant des femmes et des jeunes) accompagnées
1.3.B.4. Organiser une série de 2 séminaires régionaux de restitution dans les régions de production (en arabe et en français)	Nombre de femmes et jeunes de participant aux séminaires Nombre de PME gérées ou employant des femmes et des jeunes
1.4.B.1. Finaliser par le «Groupe de travail, Produits de la mer» un cadre stratégique d'appui aux PME, TPE et Coopératives avec la formulation d'un modèle générique de «Business plan» pour les entreprises exportatrices, dans le secteur des produits de la mer	Nombre de PME gérées ou employant des femmes et des jeunes
1.4.B.2. Organiser à l'intention des entreprises sélectionnées du secteur des produits de la mer, en collaboration avec la FENIP et les «Conseillers Encadreur», deux ateliers de vulgarisation et de formation sur le cadre stratégique d'appui au secteur cuir et sur les bénéfices de la formulation de «Business plan» par les entreprises exportatrices	Nombre de femmes et jeunes participant aux ateliers Nombre de PME gérées ou employant des femmes et des jeunes
<b>Secteur du Cuir</b>	
1.2.C.3. Organiser une série de 3 séminaires de formation et de vulgarisation sur les techniques de production et de commercialisation des produits en cuir pour l'exportation	Nombre de femmes et jeunes de participant aux séminaires Nombre de PME gérées ou employant des femmes et des jeunes
1.3.C.2. Entreprendre un tour d'orientation ou accompagnement pour visiter une foire dans les marchés sélectionnés (selon les sous-secteurs sélectionnés, chaussures, maroquinerie, etc.) pouvant engendrer des collaborations techniques appropriées	Nombre de femmes et jeunes visitant des foires Nombre de PME (gérées ou employant des femmes et des jeunes) accompagnées
1.3.C.5. Organiser une série de 2 séminaires régionaux de restitution dans les régions de production	Nombre de femmes et jeunes de participant aux séminaires Nombre de PME gérées ou employant des femmes et des jeunes
1.4.C.2. Organiser à l'intention des entreprises sélectionnées du secteur Cuir, en collaboration avec la FEDIC et les «Conseillers Encadreur», deux ateliers de vulgarisation et de formation sur le cadre stratégique d'appui au secteur cuir et sur les bénéfices de la formulation de « Business plan » par les entreprises exportatrices	Nombre de femmes et jeunes participant aux ateliers Nombre de PME gérées ou employant des femmes et des jeunes
<b>Tous les secteurs</b>	
Activités du Produit 1.6 : Deux groupes de conseillers (une trentaine par groupe) formés pour aider les PME à développer des stratégies et des plans à l'export en s'appuyant sur les outils et les techniques de l'ITC	Nombre de femmes et jeunes conseillers formés
Activités du Produit 1.7 : Une trentaine d'entreprises accompagnées dans le cadre des travaux pratiques	Nombre de PME (gérées ou employant des femmes et des jeunes) accompagnées Nombre de femmes et jeunes formés

## Activités relatives au Résultat n° 2

Nous rappelons que le résultat 2 concerne les institutions d'appui au commerce (IAC) et s'énonce ainsi : « Prestations des institutions d'IAC améliorées dans les secteurs ciblés, en soutien aux PME, particulièrement, celles opérées par ou employant des femmes et des jeunes ».

Le tableau n° x suivant présente les activités, où les dimensions genre et jeunes doivent être prises en compte. Pour chaque activité, nous précisons les principaux indicateurs de mesure de rendement.

**Tableau 50. Activités relatives au résultat intermédiaire n° 2**

Activités	Indicateurs de mesure
2.1.3 Sur la base des recommandations du diagnostic comparatif de situation effectué pour Maroc Export, organiser une série de 3 ateliers de formation de planification stratégique afin de renforcer les capacités de Maroc Export à mieux soutenir les PME	Nombre de femmes et jeunes de participant aux ateliers de formation Nombre de PME gérées ou employant des femmes et des jeunes
2.1.4 Atelier national pour les IAC associés au projet afin de les sensibiliser aux produits et services offerts par les PME opérées par ou employant des femmes et des jeunes afin qu'elles puissent faciliter le lien avec des acheteurs potentiels	Nombre de femmes et jeunes de participant à l'atelier national Nombre de PME gérées ou employant des femmes et des jeunes
2.2.1. Former des cadres sélectionnés des IAC associées à EDEC et une trentaine de conseillers export sélectionnés sur les techniques d'analyse des chaînes de valeur dans les secteurs ciblés par le Programme	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) formés
2.2.2. Certifier les formations prodiguées aux cadres sélectionnés des IAC associées à EDEC et aux conseillers export sélectionnés, en matière de techniques d'analyse des chaînes de valeur	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) certifiés
2.2.3 Série de trois ateliers pour les IAC clefs associés à EDEC sur la gestion axée sur les résultats	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) participant aux ateliers de formation
2.3.1. Former des cadres sélectionnés des IAC associées à EDEC et un nombre de conseillers export sélectionnés sur les stratégies sectorielles à l'exportation dans les secteurs ciblés par le Programme	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) formés
2.3.2. Certifier les formations prodiguées aux cadres sélectionnés des IAC associées à EDEC et aux conseillers export sélectionnés, en matière de stratégies sectorielles à l'exportation	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) certifiés
2.4.1. Former des cadres sélectionnés des IAC associées à EDEC et une trentaine de conseillers export sélectionnés à l'utilisation d'outils d'analyse de marchés et au développement de profils de marchés dans les secteurs ciblés par le Programme (3 formations)	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) formés
2.4.2. Former des cadres sélectionnés des IAC associées à EDEC (Ministère du Commerce, institution de promotion des exportations, associations sectorielles, institut diplomatique) et un maximum de trente conseillers export sélectionnés en matière d'intelligence économique et veille stratégique à l'export dans les secteurs ciblés par le programme	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) formés
2.5.1. Former des cadres des IAC associées à EDEC et des conseillers export en matière de gestion de la qualité et de certification (I, II) dans les secteurs ciblés par le Programme et ce, en collaboration avec les institutions compétentes en la matière et l'Institut Marocain de Normalisation (IMANOR)	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) formés
2.5.2. Certifier les formations prodiguées aux cadres sélectionnés des IAC associées à EDEC et aux conseillers export sélectionnés, en matière de gestion de la qualité et de certification (I & II)	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) certifiés
2.6.1. Former des cadres des IAC associées à EDEC et des conseillers export en matière de Marketing à l'Exportation dans les secteurs ciblés par le Programme et ce, en collaboration avec les institutions universitaires compétentes agréées (2 formations)	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) formés
2.6.2. Certifier les formations prodiguées aux cadres sélectionnés des IAC associées à EDEC et aux conseillers export sélectionnés, en matière de Marketing à l'Exportation	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) certifiés
2.6.4. Former les IAC et les conseillers export sélectionnés sur la méthodologie de rencontre acheteurs-vendeurs	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) formés
2.7.1. Tenir un séminaire sur le commerce électronique à l'intention de cadres des IAC associées à EDEC et des conseillers	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) participant au

export en matière de Web-Marketing dans les secteurs ciblés par le Programme	séminaire
2.8.1. Former des cadres des IAC associées à EDEC et des conseillers export en matière d'Emballage à l'Exportation dans les secteurs ciblés par le Programme et ce, en collaboration avec les institutions universitaires compétentes agréées	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) formés
2.8.2. Certifier les formations prodiguées aux cadres sélectionnés des IAC associées à EDEC et aux conseillers export sélectionnés, en matière d'Emballage à l'Exportation	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) certifiés
2.9.1. Former des cadres des IAC associées à EDEC et des conseillers export sur les Aspects légaux du commerce d'Exportation dans les secteurs ciblés par le Programme et ce, en collaboration avec les institutions universitaires compétentes agréées (3 formations itinérantes)	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) formés
2.9.2. Certifier les formations prodiguées aux cadres sélectionnés des IAC associées à EDEC et aux conseillers export sélectionnés, en matière Aspects légaux du commerce d'Exportation	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) certifiés
2.10.1.a. Former des cadres des IAC associées à EDEC et des conseillers export dans les secteurs ciblés par le Programme sur les conditions d'accès aux marchés	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) formés
2.10.1.b. Former des cadres des IAC associées à EDEC et des conseillers export sur les Barrières techniques au commerce et les mesures non tarifaires dans les secteurs ciblés par le Programme	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) formés
2.10.2.a. Certifier les formations prodiguées aux cadres sélectionnés des IAC associées à EDEC et aux conseillers export sélectionnés, en matière Barrières techniques au commerce et les mesures non tarifaires	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) certifiés
2.10.4 Former les cadres du ministère du commerce et des IAC à la gestion de la plateforme « Alerte aux Obstacles au Commerce »	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) formés
2.11.1. Former des cadres des IAC associées à EDEC et des conseillers export sur les Aspects de financement et d'assurance du commerce extérieur dans les secteurs ciblés par le Programme (2 formations)	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) formés
2.11.2. Certifier les formations prodiguées aux cadres sélectionnés des IAC associées à EDEC et aux conseillers export sélectionnés, en matière Aspects de financement et d'assurance du commerce extérieur	Nombre de femmes et jeunes (cadres IAC et conseillers) certifiés
Activités au Produit 2.12 : PME sélectionnées des secteurs du cuir, de l'agroalimentaire et des produits de la mer, particulièrement celles gérées ou employant des femmes et des jeunes, y compris, les coopératives, les associations et les groupements de PME, concernées par l'exportation, appuyées par des IAC renforcées et des conseillers export compétents, pour le développement des produits et des marchés	Nombre de PME des 3 secteurs ciblés (y compris coopératives, associations et groupements de PME) gérées ou employant des femmes et des jeunes

## Activités transversales intégrant les dimensions genre et jeunes

Le tableau n° x suivant présente les activités intégrant les dimensions genre et jeunes au bénéfice des la totalité (ou au moins la majorité) des institutions partenaires. Ces activités sont complétées par des propositions qui ont émergé de l'analyse des données, notamment lors des entretiens individuels.

Pour chaque activité, nous précisons les principaux indicateurs de mesure de rendement.

**Tableau 51. Activités transversales**

Activités	Indicateurs de mesure
1.5.1. Finaliser la stratégie d'appui au genre et aux jeunes du projet EDEC, ainsi que ses indicateurs de performance spécifiques <sup>35</sup>	Pertinence de la stratégie
1.5.2. Adapter la méthodologie "Access" (approche genre de l'ITC) aux besoins des PME marocaines	Degré d'adaptation de la méthodologie
1.5.3. Traduire en Arabe la méthodologie "Access" (approche genre de l'ITC) et la livrer aux institutions partenaires, avec des notes méthodologiques pour son application	Niveau de diffusion de la méthodologie
1.5.4. Organiser une série de 2 formations multisectorielles destinées à la direction du projet EDEC, aux cadres de contrepartie et des associations professionnelles, ainsi qu'aux conseillers d'exportation sur la stratégie d'appui genre du projet EDEC	Nombre de femmes et jeunes (cadres des partenaires et conseillers) formés
AT 1 : Sélectionner le personnel cadre et staff féminin de PME, TPE et coopératives des 3 secteurs ciblés et organiser 3 sessions de formation en vue de renforcer leurs capacités administratives (leadership féminin) <sup>36</sup>	60 femmes (20 femmes par secteur) ont suivi une formation en leadership féminin
AT 2 : Organiser un séminaire de sensibilisation des DRH des entreprises des 3 secteurs ciblés en matière d'intégration des dimensions genre et jeunes dans le processus de gestion des ressources humaines (GRH) : recrutement, promotion, formation, évaluation de rendement, conciliation travail- famille, etc.	Nombre de DRH d'entreprises (employant des femmes et des jeunes) sensibilisées
AT 3 : Organiser un séminaire au profit des responsables des associations professionnelles sectorielles en vue de les sensibiliser sur une plus grande représentativité des femmes et des jeunes dans ses associations	Nombre de responsables d'associations sensibilisés

### 36.4. Axe 3 : Suivi continu et évaluation

La stratégie de suivi continu et d'évaluation des résultats en matière de genre et jeunes est conforme au processus de suivi, reporting et évaluation décrit dans le Plan de mise en œuvre du projet EDEC<sup>37</sup>. Ce processus est lui-même basé sur la gestion axée sur les résultats.

Globalement, les activités, produits et résultats du projet seront soumis à un suivi continu par le Centre du commerce international, agence d'exécution du projet, impliquant l'équipe du projet et les partenaires locaux au Maroc sur la base des examens internes et sur le terrain. Des rapports d'étape et d'avancement périodiques seront préparés par l'équipe du projet en collaboration avec les partenaires locaux et soumis au Comité de pilotage du projet.

Le personnel technique affecté à travailler sur le projet sera tenu de préparer et de soumettre des rapports détaillés sur les activités réalisées, les résultats obtenus, les conclusions et recommandations suggérées. Les consultants et experts nationaux (dont un expert chargé du suivi continu et évaluation des dimensions genre et jeunes) et internationaux devront transmettre leurs

<sup>35</sup> La stratégie d'intégration des dimensions genre et jeunes et l'objet de ce rapport.

<sup>36</sup> Le renforcement des capacités techniques est assuré par les différentes activités de formation prévues dans le projet, notamment les activités relatives au résultat intermédiaire n° 2.

<sup>37</sup> Développement des exportations pour la création de l'emploi (EDEC), Plan de mise en œuvre, pages 27-28

rapports à l'ITC qui veillera ensuite à leur finalisation et leur diffusion, notamment vers les parties prenantes et les institutions partenaires.

Plus exactement, les étapes suivantes seront nécessaires pour le suivi continu et évaluation des dimensions genre et jeunes du projet EDEC.

### **Étape 1 : Élaboration et mise en œuvre du Cadre de mesure de performance**

Les cadres de mesure de performance des interventions et activités en matière de genre et jeunes sont exposés dans la section suivante « IV. Indicateurs de performance ». Ces cadres sont au nombre de deux : (i) un cadre de mesure de performance des résultats des projets de l'axe stratégique vertical, et (ii) un cadre de mesure de performance des résultats des activités de l'axe stratégique transversal.

L'examen régulier de la progression des résultats des dimensions genre et jeunes du projet EDEC et le suivi régulier de l'ensemble des interventions et activités en matière de genre et jeunes sur le terrain seront effectués par le consultant national expert en genre selon une fréquence trimestrielle.

Un rapport est alors produit et transmis à l'ITC. Ce rapport sera axé sur les activités réalisées, la progression des résultats, l'évolution des risques et des recommandations sur les ajustements requis.

### **Étape 2 : Bilan annuel participatif (BAP)**

Le projet EDEC étant géré en mode itératif avec une variété d'institutions partenaires dont l'évolution des contextes institutionnels et des besoins sera à considérer tout au long du projet. Le projet repose en grande partie sur la participation et l'adhésion des institutions partenaires (notamment en matière de genre et jeunes) et sur la capacité de leur fournir des réponses adéquates en terme d'accompagnement-conseil et adaptées au contexte du Maroc et des institutions/associations partenaires concernées.

La 1<sup>ère</sup> année du projet sera déterminante et guidera de façon plus précise la planification de l'An 2 mais également des années ultérieures du projet.

Les institutions partenaires devront être associées annuellement à un exercice de bilan participatif en vue de recueillir leur appréciation de la progression des résultats atteints et leur degré de satisfaction par rapport au projet, mais également leur lecture des enjeux en égalité de genre et jeunes. Le bilan sera un préalable à l'établissement du rapport annuel et sera fort utile pour l'élaboration des plans annuels.

Le consultant/expert national dans l'intégration des dimensions genre et des jeunes dans le projet EDEC sera chargé de la rédaction de la partie relative aux dimensions genre et jeunes du rapport annuel.

Par ailleurs, il est à signaler que ce bilan annuel participatif sera l'occasion d'organiser un évènement spécial pour communiquer sur le projet, ses états d'avancement et les activités à venir.

### **Étape 3 : Évaluation mi-parcours**

Une évaluation à mi-parcours du projet EDEC devra être réalisée avec une préoccupation particulière en matière d'évaluation du degré d'intégration des dimensions genre et jeunes dans les interventions et activités du projet.

Le but de l'évaluation à mi-parcours serait d'identifier les résultats atteints par le projet (dont les résultats relatifs aux dimensions genre et jeunes) et de confirmer (ou préciser) le parcours prévu du projet. L'évaluation à mi-parcours pourrait également identifier des ajustements possibles qui s'avèreraient, suite à des changements dans l'environnement du projet, nécessaires à la réalisation des résultats et les objectifs du projet.

## Étape 4 : Évaluation de fin de projet

Une évaluation externe et formelle de fin de projet pourrait être effectuée à la fin de la mise en œuvre ou 6 mois à un an après la clôture du projet pour permettre la réalisation des résultats.

Cette évaluation permettra de vérifier l'atteinte des résultats du projet (notamment les résultats relatifs aux dimensions genre et jeunes) et les réalisations et à tirer des leçons apprises constructives notamment en matière d'intégration de genre et jeunes.

Cette évaluation pourrait être utilisée par la Coopération canadienne, l'ITC, le Ministère chargé du commerce extérieur et d'autres institutions partenaires pour identifier les priorités et les succès sur lesquels il serait possible de bâtir d'autres initiatives ou incorporer dans les exercices de programmation d'autres projets d'assistance technique liée au commerce.

### 36.5. Axe 4 : Communication interne et externe

La stratégie de promotion/communication en matière de genre et jeunes est conforme à la stratégie de communication du projet EDEC décrite dans son plan de mise en œuvre<sup>38</sup>.

En effet, la stratégie de communication du projet EDEC se propose de fournir un cadre unique pour couvrir toutes les communications avec les parties prenantes, y compris le gouvernement, le secteur privé et la communauté des donateurs. Elle poursuivra les trois objectifs suivants :

1. Créer et diffuser des informations cohérentes sur le projet (notamment les informations relatives à l'intégration des dimensions genre et jeunes dans le projet) entre les parties prenantes, y compris les communications relatives aux aspects opérationnels du projet et à sa gestion ainsi qu'au planning, l'orientation stratégique et le suivi.
2. Faire rapport sur les progrès, les états d'avancements et les leçons tirés (notamment en matière d'intégration de genre et jeunes dans le projet EDEC) aux différentes parties prenantes et de partager des informations sur les travaux de mise en œuvre du projet.

Dans la mise en œuvre de cette stratégie de communication, le premier et le deuxième objectif s'appuiera sur la gestion de projet mise en place, le suivi et la préparation de rapports périodiques. Des efforts soutenus vont être déployés pour atteindre un public plus large.

3. Promouvoir les activités et les résultats du projet entre les bénéficiaires, les institutions partenaires de développement et la communauté des affaires en général, au Maroc et à l'étranger. Ceci permettra d'augmenter l'impact, la durabilité et la visibilité du projet.

Au plan national (Maroc), ce troisième objectif pourra être atteint par l'organisation de l'évènement spécial liée au bilan annuel participatif pour présenter le projet, ses états d'avancement et les activités à venir.

Au plan international, il serait judicieux d'élargir le rayonnement du projet en encourageant les échanges d'expériences entre les institutions partenaires du projet et leurs homologues à l'étranger, notamment dans la région MENA.

Par ailleurs, une page web sera dédié au projet sur le site de l'ITC et sera actualisé périodiquement et accessible à toutes les parties prenantes. Ce site web comprendra un portail genre et jeunes pour communiquer sur les activités réalisées et futures relatives au genre et jeunes ainsi que les résultats atteints, les Success Stories, etc.

---

<sup>38</sup> Développement des exportations pour la création de l'emploi (EDEC), Plan de mise en œuvre, page 28

## 37. INDICATEURS DE PERFORMANCE

Après présentation de la stratégie pour une meilleure intégration des dimensions genre et jeunes dans le projet EDEC, notamment ses deux axes d'intégration verticale et transversale, nous exposons dans cette section les indicateurs de performance de cette stratégie.

Pour le premier axe d'intégration verticale des dimensions genre et jeunes, s'agissant de nouvelles interventions (3 projets), nous présentons le cadre d'analyse logique suivi de la matrice de mesure des performances.

Quant au second axe d'intégration transversale des dimensions genre et jeunes, s'agissant essentiellement d'activités prévues dans le Plan de travail 2013-2017 du projet EDEC augmentées d'activités transversales complémentaires, nous ne présentons que la matrice de mesure des performances correspondante<sup>39</sup>.

### 37.1. Cadre logique et matrice de mesure des performances de l'axe vertical

Nous rappelons que l'intégration verticale des dimensions genre et jeunes dans le projet EDEC serait accomplie par la mise en œuvre des trois projets ciblant les trois catégories d'institution partenaires. Ces projets sont :

1. Appui d'une institution d'appui au commerce (le CMPE) pour le développement d'un système d'information des entreprises exportatrices.
2. Appui d'une association des femmes cheffes d'entreprises (AFEM) pour le renforcement des capacités de son Club Export.
3. Appui d'une association de jeunes dirigeants (CJD) pour la mise en œuvre de sa stratégie « Entreprendre sans complexes » en matière d'export.

Dans les pages suivantes, nous présentons:

- Le cadre d'analyse logique de cet axe d'intégration verticale des dimensions genre et jeunes dans le projet EDEC (Tableau n° x). Par souci de cohérence avec le cadre logique du projet EDEC, ce cadre d'analyse logique de l'axe vertical reprend la même finalité (objectif global).
- La matrice correspondante de mesure des performances (Tableau n° x).

---

<sup>39</sup> Le cadre logique a été présenté dans le Plan de mise en œuvre du Projet EDEC, Annexe I, page 29

**Tableau 52. Cadre d'analyse logique de l'axe vertical**

SOMMAIRE	RÉSULTATS ESCOMPTÉS	MESURE DU RENDEMENT	HYPOTHÈSES / INDICATEURS DE RISQUE
Finalité	Résultat ultime	Indicateurs de performance	Hypothèses/Indicateurs de risque
Contribuer à l'accroissement de l'emploi des femmes et des jeunes à travers le développement des activités d'exportation	Les institutions partenaires ont mis en œuvre des initiatives en vue de renforcer leurs capacités en matière d'export	Nombre, pertinence et portée des initiatives pour accroître les capacités d'exportation des trois institutions partenaires	<p>L'engagement politique du gouvernement marocain en matière de mise en œuvre du Plan gouvernemental pour l'égalité et de la Stratégie nationale intégrée de la jeunesse.</p> <p>L'engagement des institutions partenaires pour la mise en œuvre des projets découlant de la stratégie genre et jeunes.</p> <p>Les partenaires internationaux soutiennent techniquement et financièrement la mise en œuvre des projets de cette stratégie</p>
But	Résultats intermédiaires	Indicateurs de performance	Hypothèses/Indicateurs de risque
Renforcer les capacités des institutions partenaires en matière d'export	<p>Le CMPE s'est doté d'un Système d'information des entreprises exportatrices où les données sont désagrégées par sexe et par âge.</p> <p>L'AFEM a renforcé les capacités de son Club Export en vue d'accompagner ses membres en matière d'export.</p> <p>Le CJD a renforcé ses capacités en vue de la mise en œuvre de sa stratégie en matière d'export.</p>	<p>Niveau d'engagement de la direction du CMPE. Part des ressources du CMPE affectées au développement, implantation et exploitation du Système d'information.</p> <p>2.1. Nombre, pertinence et portée des initiatives visant l'accompagnement des PME/TPE membres de l'AFEM en matière d'export. 2.2. Nombre des PME/TPE bénéficiaires des initiatives du projet.</p> <p>3.1. Nombre et qualité des initiatives visant le renforcement des capacités du CJD en matière d'export. 3.2. Nombre des PME/TPE bénéficiaires des initiatives du projet.</p>	<p>Le CMPE démontre un engagement pour la mise en œuvre du projet.</p> <p>L'AFEM démontre un engagement pour la mise en œuvre du projet.</p> <p>Le CJD démontre un engagement pour la mise en œuvre du projet.</p>



FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Ressources	Résultats immédiats	Indicateurs de performance	Hypothèses/Indicateurs de risque
<p>Gestion des projets</p> <p>La gestion des projets est assurée par le Comité du pilotage du projet EDEC (CPP).</p> <p>Parallèlement au CPP, chacun des 3 projets mettra en place un Comité opérationnel (un comité par institution partenaire) qui sera chargé de la mise en œuvre, le suivi continu et l'évaluation des résultats/activités du projet.</p>	<p>Projet 1 : Développement d'un système d'information des entreprises exportatrices</p> <p>1.1. Un système d'information des entreprises exportatrices avec une base de données désagrégées par sexe et par âge est développé et accessible</p> <p>1.2. Des actions ciblées pour les femmes et les jeunes gérants d'entreprises exportatrices sont identifiées et mises en œuvre</p> <p>1.3. Un prix femme (entreprise exportatrice dirigée par une femme) et un prix jeune (entreprise exportatrice dirigée par un jeune) sont institués dans le cadre des Trophées de l'export</p> <p>Projet 2 : Renforcement des capacités du Club Export de l'AFEM</p> <p>2.1. Un groupe de femmes cheffes d'entreprises exportatrices a reçu un accompagnement individuel en matière de commerce international</p> <p>2.2. Un module de formation en commerce international est intégré dans le programme de formation de création d'entreprises</p> <p>2.3 Des femmes cheffes d'entreprises exportatrices ont participé à des foires internationales dédiées à l'export</p> <p>2.4 Des PME/TPE exportatrices (dans les 3 secteurs ciblés par le projet EDEC) dirigées par des femmes et non encore membres de l'AFEM sont démarchées et</p>	<p>1.1.1. Qualité (données, services, administration) du Système d'information.</p> <p>1.1.2. Niveau d'accessibilité du système d'information.</p> <p>1.2.1. Nombre et variété d'actions ciblées au profit des femmes et des jeunes gérants d'entreprises exportatrices.</p> <p>1.2.2. Nombre des femmes et des jeunes ayant bénéficié des actions de sensibilisation, formation, leadership féminin et jeune, etc.</p> <p>1.3.1. Délai de mise en œuvre des prix femmes et jeunes.</p> <p>1.3.2. Niveau de diffusion et de rayonnement des prix.</p> <p>2.1.1. Nombre de femmes accompagnées en commerce international.</p> <p>2.1.2. Qualité de l'accompagnement.</p> <p>2.2.1. Qualité et pertinence du module de formation.</p> <p>2.2.2. Nombre de jeunes femmes formées.</p> <p>2.3.1. Nombre de foires d'export visitées.</p> <p>2.3.2. Nombre des femmes cheffes d'entreprises ayant participé aux foires d'export.</p> <p>2.4.1. Nombre d'entreprises exportatrices démarchées.</p> <p>2.4.2. Nombre d'entreprises devenues membres de l'AFEM.</p>	<p>Le CMPE assure la disponibilité du personnel à s'impliquer dans les initiatives du projet.</p> <p>L'institution partenaire (AFEM) assure la disponibilité de ses membres à s'impliquer dans les initiatives du projet.</p>

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

	<p>devenues membres de l'AFEM</p> <p>Projet 3 : Appui à la stratégie du CJD en matière d'export</p> <p>3.1 La stratégie 2013-2015 du CJD en matière d'export est mise en œuvre à travers plusieurs mécanismes</p> <p>3.2. Des PME/TPE membres du CJD-Maroc sont « portées » à l'international par des grandes entreprises nationales</p> <p>3.3. Un système de Mentoring export a été déployé au profit d'entreprises exportatrices membres du CJD-Maroc</p> <p>3.4. Un programme de missions B to B avec des entreprises des pays de l'Afrique subsaharienne a été réalisé</p>	<p>3.1.1. Nombre et pertinence des mécanismes. 3.1.2. niveau d'implémentation de la stratégie CJD en matière d'export.</p> <p>3.2.1. Nombre de PME/TPE portées à l'international. 3.2.2. Nombre d'entreprises porteuses. 3.2.3. Qualité du portage.</p> <p>3.3.1. Nombre de PME/TPE exportatrices ayant bénéficié du Mentoring. 3.3.2. Qualité du Mentoring.</p> <p>3.4.1 Nombre de missions B to B réalisées. 3.4.2. Nombre de PME/TPE ayant participé aux missions.</p>	<p>L'institution partenaire (CJD) assure la disponibilité de ses membres à s'impliquer dans les initiatives du projet.</p>
--	---	---	--

**Tableau 53. Matrice de mesure des performances de l'axe vertical**

Énoncés de résultats issus du cadre logique	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthodes de collecte de données	Fréquence de collecte de données	Poste de responsabilité
<b>RÉSULTAT ULTIME</b>							
Les institutions partenaires ont mis en œuvre des initiatives en vue de renforcer leurs capacités en matière d'export	Nombre, pertinence et portée des initiatives pour accroître les capacités d'exportation des 3 institutions partenaires	A déterminer	10 initiatives / partenaire	Institutions partenaires	Revue des rapports de fin de projets	Fin des projets	ITC
<b>RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES</b>							
1. Le CMPE s'est doté d'un Système d'information des entreprises exportatrices où les données sont désagrégées par sexe et par âge.	1.1. Niveau d'engagement de la direction du CMPE. 1.2. Part des ressources du CMPE affectées au développement, implantation et exploitation du Système d'information.	A déterminer	80% des entreprises exportatrices dans la Base de données	Base de données du SI	Taille de la BD	Annuel	ITC
2. L'AFEM a renforcé les capacités de son Club export en vue d'accompagner ses membres en matière d'export	2.1. Nombre, pertinence et portée des initiatives visant l'accompagnement des PME/TPE membres de l'AFEM en matière d'export. 2.2. Nombre des PME/TPE bénéficiaires des initiatives du projet.	A déterminer	50% des PME/TPE export membres de l'AFEM	Enquêtes auprès des entreprises	Analyse des résultats d'enquêtes	Annuel	ITC
3. Le CJD a renforcé ses capacités en vue de la mise en œuvre de sa stratégie en matière d'export	3.1. Nombre et qualité des initiatives visant le renforcement des capacités du CJD en matière d'export. 3.2. Nombre des PME/TPE bénéficiaires des initiatives du projet.	A déterminer	50% des PME/TPE export membres du CJD	Enquêtes auprès des entreprises	Analyse des résultats d'enquêtes	Annuel	ITC
<b>RÉSULTATS IMMÉDIATS</b>							
Projet 1 : Développement d'un système d'information des entreprises exportatrices 1.1. Un système d'information des entreprises exportatrices	1.1.1. Qualité (données, services, administration) du Système d'information.	A déterminer	SI accessible par les IAC, Entreprises et grand public	Journal (log) du SI	Analyse journal SI	Annuel	ITC

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Énoncés de résultats issus du cadre logique	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthodes de collecte de données	Fréquence de collecte de données	Poste de responsabilité
<p>avec une base de données désagrégées par sexe et par âge est développé et accessible</p> <p>1.2. Des actions ciblées pour les femmes et les jeunes gérants d'entreprises exportatrices sont identifiées et mises en œuvre</p> <p>1.3. Un prix femme (entreprise exportatrice dirigée par une femme) et un prix jeune (entreprise exportatrice dirigée par un jeune) sont institués dans le cadre des Trophées de l'export</p>	<p>1.1.2. Niveau d'accessibilité du système d'information.</p> <p>1.2.1. Nombre et variété d'actions ciblées au profit des femmes et des jeunes gérants d'entreprises exportatrices.</p> <p>1.2.2. Nombre des femmes et des jeunes ayant bénéficié des actions de sensibilisation, formation, leadership féminin et jeune, etc.</p> <p>1.3.1. Délai de mise en œuvre des prix femmes et jeunes.</p> <p>1.3.2. Niveau de diffusion et de rayonnement des prix.</p>		<p>60 cadres femmes</p> <p>Délai 2015-2016</p>	<p>Rapports de formation</p> <p>Rapport d'activités du CMPE</p>	<p>Analyse rapport de formation</p> <p>Analyse rapport d'activités</p>		
<p>Projet 2 : Renforcement des capacités du Club Export de l'AFEM</p> <p>2.1. Un groupe de femmes cheffes d'entreprises exportatrices a reçu un accompagnement individuel en matière de commerce international</p> <p>2.2. Un module de formation en commerce international est intégré dans le programme de formation de création d'entreprises</p> <p>2.3 Des femmes cheffes d'entreprises exportatrices ont</p>	<p>2.1.1. Nombre de femmes accompagnées en commerce international.</p> <p>2.1.2. Qualité de l'accompagnement.</p> <p>2.2.1. Qualité et pertinence du module de formation.</p> <p>2.2.2. Nombre de jeunes femmes formées.</p> <p>2.3.1. Nombre de foires d'export visitées.</p> <p>2.3.2. Nombre des femmes cheffes</p>	A déterminer	<p>30 femmes cheffes d'entreprises exportatrices</p> <p>35 jeunes femmes</p> <p>20 femmes cheffes d'entreprises exportatrices ont participé 5 foires</p>	<p>Rapport de consultants</p> <p>Rapport de formation</p> <p>Rapports de</p>	<p>Analyse de rapport de consultants</p> <p>Analyse rapport de formation</p> <p>Analyse rapport</p>	<p>Annuel</p>	ITC

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Énoncés de résultats issus du cadre logique	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthodes de collecte de données	Fréquence de collecte de données	Poste de responsabilité
<p>participé à des foires internationales dédiées à l'export</p> <p>2.4 Des PME/TPE exportatrices (dans les 3 secteurs ciblés par le projet EDEC) dirigées par des femmes et non encore membres de l'AFEM sont démarchées et devenues membres de l'AFEM</p>	<p>d'entreprises ayant participé à ces foires d'export.</p> <p>2.4.1. Nombre d'entreprises exportatrices démarchées.</p> <p>2.4.2. Nombre d'entreprises devenues membres de l'AFEM.</p>		<p>10 PME/TPE exportatrices nouvelles membres</p>	<p>missions</p> <p>Rapport d'état d'avancement</p>	<p>de missions</p> <p>Analyse rapport d'état d'avancement</p>		
<p>Projet 3 : Appui à la stratégie du CJD en matière d'export</p> <p>3.1 La stratégie 2013-2015 du CJD en matière d'export est mise en œuvre à travers plusieurs mécanismes</p> <p>3.2. Des PME membres du CJD-Maroc sont « portées » à l'international par des grandes entreprises nationales</p> <p>3.3. Un système de Mentoring export a été déployé au profit d'entreprises exportatrices membres du CJD-Maroc</p> <p>3.4. Un programme de missions B to B avec des entreprises des pays de l'Afrique sub-saharienne a été réalisé</p>	<p>3.1.1. Nombre et pertinence des mécanismes.</p> <p>3.1.2. niveau d'implémentation de la stratégie CJD en matière d'export.</p> <p>3.2.1. Nombre de PME/TPE portées à l'international.</p> <p>3.2.2. Nombre d'entreprises porteuses.</p> <p>3.2.3. Qualité du portage.</p> <p>3.3.1. Nombre de PME/TPE exportatrices ayant bénéficié du Mentoring.</p> <p>3.3.2. Qualité du Mentoring.</p> <p>3.4.1 Nombre de missions B to B réalisées.</p> <p>3.4.2. Nombre de PME/TPE ayant participé aux missions.</p>	<p>A déterminer</p>	<p>80% de la stratégie export</p> <p>5 PME/TPE portées</p> <p>5 PME/TPE 'mentorées'</p> <p>10 PME/TPE ont participé à 5 missions B to B</p>	<p>Rapport d'activités du CJD</p> <p>Rapport d'état d'avancement</p> <p>Rapport d'état d'avancement</p> <p>Rapport de missions</p>	<p>Analyse de rapport d'activités</p> <p>Analyse rapport d'avancement</p> <p>Analyse rapport d'avancement</p> <p>Analyse rapport de missions</p>	<p>Annuel</p>	<p>ITC</p>

### **37.2. Matrice de mesure des performances de l'axe transversal**

Nous rappelons que le projet EDEC vise l'accroissement de l'emploi des femmes et des jeunes à travers le développement des activités d'exportation. A cet effet, le projet a identifié des résultats intermédiaires en matière d'égalité de genre et de jeunes dont notamment :

- Augmentation des exportations par les PME, en particulier les entreprises gérées ou employant des femmes et des jeunes dans les secteurs agroalimentaire, les produits de la mer et l'industrie du cuir.
- Qualité améliorée des services des IAC en intégrant les spécificités des genres pour soutenir les PME, en particulier les entreprises gérées par ou employant des femmes et des jeunes dans les secteurs ciblés à accéder aux marchés internationaux.

Ces résultats intermédiaires ainsi que les résultats immédiats qui en découlent sont consignés dans la cadre logique présenté dans le Plan de mise en œuvre (PMO) du projet EDEC. Ce PMO présente aussi la matrice de mesures des performances correspondante au cadre logique.

Par ailleurs, nous avons montré dans la section III.3 « Axe 2 : Intégration transversale des dimensions genre et jeunes » que l'intégration transversale des dimensions genre et jeunes dans le projet EDEC se ferait à travers :

1. d'une part la prise en compte de ces deux dimensions dans l'ensemble des activités prévues dans le Plan de travail 2013-2017 du projet, et
2. d'autre part dans des activités transversales qui concernent la majorité des institutions partenaires que sont les PME et les IAC.

Aussi, allons-nous présenter dans cette section (voir tableau n° 3 pages suivantes), la matrice de mesure des performances correspondante au cadre logique du projet EDEC en mettant en évidence les indicateurs et les cibles relatifs aux dimensions genre et jeunes. Cette matrice est augmentée des indicateurs relatifs aux résultats des activités qui concernent la majorité des institutions partenaires (activités AT1, AT2 et AT3 du tableau n° x relatif aux activités transversales).

**Tableau 54. Matrice de mesure des performances de l'axe transversal**

Énoncés de résultats issus du cadre logique	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthodes de collecte de données	Fréquence de collecte de données	Poste de responsabilité
<b>RÉSULTAT ULTIME</b>							
1000 Croissance de l'emploi à travers le développement des activités d'exportation, pour les femmes et les jeunes au Maroc	Part plus importante des trois secteurs ciblés par EDEC dans les exportations marocaines  Nombre de nouveaux emplois pérennes, notamment de femmes et de jeunes, créés dans les secteurs ciblés par EDEC	A déterminer	Augmentation totale de 5% en valeur  10% d'emplois en plus pour les femmes et les jeunes dans les secteurs sélectionnés	Statistiques du Gouvernement  Rapports nationaux et des partenaires au développement	Revue des statistiques officielles et des fédérations professionnelles des secteurs sélectionnés	Fin du projet	ITC
<b>RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES</b>							
1100 Accès aux marchés d'exportation amélioré pour les PME, gérés ou employant des femmes et des jeunes, dans les secteurs de l'agroalimentaire, des produits de la mer et du cuir	PME gérées ou employant des femmes et des jeunes dans les secteurs sélectionnés plus actives dans le commerce d'exportation, grâce aux interventions du programme EDEC  Exportations des trois secteurs sélectionnés accrues, en particulier vers les marchés ciblés par le programme  Nouveaux marchés ouverts pour les produits des trois secteurs ciblés	A déterminer	Au moins 130 femmes et/ou jeunes sont actifs dans le domaine du commerce international  5% en valeur pour les secteurs présélectionnés  1 segment /marché par secteur	Statistiques officielles (nationales et au niveau des associations sectorielles)  Enquête auprès des IAC  Enquête auprès des entreprises	Revue des statistiques  Revue des rapports  Analyse des résultats d'enquête	Annuel	ITC
1200 Prestations des institutions d'appui au commerce (IAC) améliorées dans les secteurs ciblés par le programme, en soutien aux PME, particulièrement celles opérées par ou employant des femmes et des jeunes	Disponibilité de services d'appui des IAC et des conseillers export qui ciblent les femmes et les jeunes  Nombre de PME (notamment celles gérées ou employant des femmes et des jeunes) dans les trois secteurs ciblés par EDEC, satisfaites des services d'appui des IAC dans les divers domaines d'appui aux activités d'exportation	A déterminer	20% des services offerts sont adaptés aux besoins des femmes et jeunes  60% des PME sont satisfaites des services reçus	Enquête auprès des PME participant aux activités d'EDEC (notamment celles gérées ou employant des femmes et des jeunes), relatant un ratio de qualité d'au moins 3 sur 5 des services d'appui fournis par les IAC en matière d'exportation	Revue des rapports, Enquêtes	Annuel	ITC

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Énoncés de résultats issus du cadre logique	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthodes de collecte de données	Fréquence de collecte de données	Poste de responsabilité
				Rapports pertinents des IAC Registre des demandes de services tenus par les IAC			
<b>RÉSULTATS IMMÉDIATS</b>							
1110 Capacité accrue des PME dans les techniques de marketing à l'exportation	PME gérées ou employant des femmes et des jeunes dans les secteurs sélectionnés rencontrent les acheteurs potentiels  Perception des PME de leurs capacités en marketing (échelle de 1 à 5)  Nombre de PME connectées aux nouveaux marchés	A déterminer	100 par secteur en moyenne dont 30% gérées ou employant des femmes  70% des PME utilise les compétences acquises lors des formations  50% des PME bénéficiaires connectées aux nouveaux marchés	PME bénéficiaires Rapport de consultants Rapport de missions Rapport sur l'état d'avancement Évaluation en fin de formations	Enquêtes Rapports	Annuel	ITC
1120 Capacité accrue des PME à se conformer aux normes de qualité y compris celle liées à l'environnement	Nombre de PME (notamment celles gérées ou employant des femmes et des jeunes) dans les trois secteurs ciblés par EDEC conformes aux normes et standards internationaux  Perception des PME de leurs propres capacités à conformer aux normes internationales  Nombre de produits conformes aux normes internationales	A déterminer	150 PME (50% gérées par les femmes et 50% par les jeunes)  80% des PME formées ont la capacité de conformer aux normes et standards internationaux	PME bénéficiaires Rapport de consultants Rapport de missions Rapport sur l'état d'avancement Évaluation en fin de formations	Enquêtes Rapports statistiques	Annuel	ITC
1120Bis (Produit 1123) Spécificités de l'appui aux femmes et aux jeunes mises en valeur et vulgarisées dans	Nombre de femmes cadres et staffs ayant suivies une formation en leadership féminin	A	60 femmes (20 femmes par secteur)	Rapport de formation	Analyse des rapports de formation et de consultant		



FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Énoncés de résultats issus du cadre logique	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthodes de collecte de données	Fréquence de collecte de données	Poste de responsabilité
les trois secteurs	<p>Nombre de DRH d'entreprises (employant des femmes et des jeunes) sensibilisées</p> <p>Nombre de responsables d'associations professionnelles sensibilisés aux dimensions genre et jeunes</p>	déterminer	<p>20 DRH d'entreprises des 3 secteurs</p> <p>10 responsables (1 ou 2 par association professionnelle)</p>	<p>Rapport de consultant</p> <p>Rapport de consultant</p>		Annuel	ITC
1210 Capacité renforcée des Institutions d'appui au commerce (IAC) pour mieux servir les PME à développer des nouveaux marchés	<p>Nombre de PME (notamment celles gérées ou employant des femmes et des jeunes) dans les trois secteurs ciblés par EDEC soutenues par les IAC pour développer de nouveaux marchés</p> <p>% PME qui sont satisfaites des services offerts par les IAC et jugent que ces services sont adaptés a leurs besoins (femmes/jeunes)</p> <p>Nombre de cadres des IAC utilisant nouvelles techniques en marketing</p>	A déterminer	<p>300 PME (spécifiées par âge et genre de leur gestionnaire) ont reçu un appui de la part des IAC concernées</p> <p>60% des PME sont satisfaites par le service d'appui reçu et jugent que le service donné est meilleur et plus efficaces</p> <p>40 cadres au minimum</p>	<p>PME</p> <p>Registre de demande et fourniture des services</p> <p>Rapport de consultants</p> <p>Rapport des IAC</p> <p>Rapport sur l'état d'avancement IAC</p>	<p>Enquêtes</p> <p>Rapports</p> <p>Registres</p> <p>Statistiques des IAC</p>	Annuel	ITC
1220 Capacité renforcée des IAC pour permettre aux PME à mieux répondre aux exigences des marchés en terme de qualité y compris les normes environnementales	<p>Nombre de PME (notamment celles gérées ou employant des femmes et des jeunes) dans les trois secteurs ciblés par EDEC soutenues par les IAC qui ont mis en place des systèmes de gestion de la qualité y compris de respect des normes environnementales</p> <p>% PME qui sont satisfaites des services offerts par les IAC et jugent que ces services sont adaptés à leurs besoins (femmes/jeunes)</p> <p>Nombre de cadres des IAC ayant acquis les connaissances requises dans le domaine de la gestion de la qualité</p>	A déterminer	<p>300 PME (spécifiées par âge et genre de leur gestionnaire) ont reçu un appui de la part des IAC concernées</p> <p>60% des PME sont satisfaites par le service d'appui reçu et jugent que le service donné est meilleur et plus efficaces</p> <p>40 cadres au minimum</p>	<p>PME</p> <p>Registre de demande et fourniture des services</p> <p>Rapport de consultants</p> <p>Rapport des IAC</p> <p>Rapport sur l'état d'avancement IAC</p>	<p>Enquêtes</p> <p>Rapport</p> <p>Registres</p> <p>Statistiques des IAC</p>	Annuel	ITC



## Chapitre 5. Rapport sur les marchés internationaux

### 38. INTRODUCTION

#### 38.1. Préambule

##### 38.1.1. Cadre et objectif de l'étude

La présente étude relative aux opportunités pour le développement du secteur du cuir du Maroc dans les différents pays cibles, a été réalisée dans le cadre du projet EDEC (Projet de développement des exportations pour la création de l'emploi) mené par l'ITC (Centre du Commerce International) au Maroc.

« Le Projet de développement des exportations pour la création de l'emploi (EDEC) au Maroc est le résultat d'un partenariat réussi entre: i) le Ministère chargé du commerce extérieur, en tant que point focal du projet et représentant les parties prenantes au Maroc; ii) le Gouvernement du Canada en tant que bailleur de fonds qui a mis à la disposition du projet les fonds nécessaires à sa mise en œuvre; et iii) le Centre du commerce international (ITC), organe des Nations Unies (ONU) et de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), en tant qu'agence chargée d'exécution du projet.

Cette initiative a comme objectif final de contribuer aux efforts du gouvernement marocain à créer des emplois durables et de qualité, notamment au profit des femmes et des jeunes, par la promotion et le développement des exportations dans 3 secteurs identifiés par les autorités marocaines comme porteurs. Il s'agit des secteurs des produits agroalimentaires, des produits de la mer et du cuir.

Le Projet EDEC est conçu en concordance avec les différentes stratégies sectorielles et autres telle que « Maroc Export Plus » développées par les autorités marocaines. Il vient en complément et en synergie avec les différentes initiatives et programmes déjà en route dans le pays.

Le Centre du commerce international (ITC), agence d'exécution du projet, visera principalement à atteindre les deux résultats suivants :

- Accès aux marchés d'exportation amélioré pour les Petites et moyennes entreprises (PME), les Très petites entreprises (TPE) et les coopératives, notamment celles gérées par ou employant des femmes et des jeunes.
- Prestations des Institutions d'appui au commerce (IAC) et des conseillers à l'exportation améliorées dans les secteurs ciblés par le projet en soutien aux PME, particulièrement celles opérées par ou employant des femmes et des jeunes. »

La présente étude porte sur le secteur du cuir, et vise à évaluer le potentiel et les opportunités à l'export, sur les marchés cibles tels que la France en particulier, l'Europe, les Etats-Unis et le Canada, pour les entreprises de l'industrie du cuir marocaine.

Les sous-secteurs retenus par l'ITC, les Fédérations, le Ministère et les parties prenantes concernent l'habillement cuir, la maroquinerie et la chaussure. Cette étude dresse en particulier un panorama des différents circuits de distribution, tout en présentant leurs perspectives de croissance.

L'objectif étant de:

- Comprendre les grandes tendances du marché ;
- Identifier le/les secteurs à fort potentiel pour le secteur du cuir marocain dans les marchés cibles;
- Analyser les circuits de distribution les plus adaptés pour les fabricants de l'industrie marocaine en tenant compte de leurs exigences et des acteurs en présence;
- Elaborer une cartographie des opportunités de marchés et produits clés sélectionnés en indiquant un indice d'attractivité des marchés pour les produits marocains.

Une proposition de liste d'acheteurs est également fournie dans cette étude.

### **38.1.2. Méthodologie**

La méthodologie développée par l'ITC, consistant à élaborer une analyse quantitative approfondie et s'intégrant dans l'étude de la chaîne de valeur, a permis d'identifier le potentiel à l'exportation des produits en cuir et les opportunités de diversification de marchés pour les industriels du cuir au Maroc.

Par ailleurs, la réalisation de cette étude s'est appuyée sur une recherche des données auprès de diverses sources d'information pour les données quantitatives, ainsi que sur des entretiens avec des acheteurs clés dans le secteur du cuir. Pour des raisons de confidentialité, les noms n'ont pas été cités.

## **38.2. Périmètre de l'étude**

### **38.2.1. La Maroquinerie**

Cette étude porte sur la distribution d'articles de maroquinerie et de voyages. Elle présente également les principales marques de maroquinerie commercialisées dans les différents pays cibles, tant dans le réseau physique que sur Internet.

#### ***38.2.1.1. Clients et réseaux de distributions***

Les fabricants de maroquinerie et d'articles de voyages commercialisent leur production auprès des réseaux de diffusion spécialisés (enseignes multimarques) ou généralistes (grands magasins notamment). Certains opérateurs intégrés (essentiellement des marques haut de gamme et de luxe) disposent de leur propre réseau de distribution. Les détaillants quant à eux, s'adressent à une clientèle de particuliers.

On distingue ainsi les circuits de distribution ci-dessous, qui peuvent constituer des cibles pour les fabricants marocains:

- Les réseaux de diffusion spécialisés
- Les réseaux de diffusion généralistes
- Les réseaux de distribution en propre
- Les détaillants

#### ***38.2.1.2. Produits concernés***

Le secteur regroupe 6 grandes familles de produits:

- les sacs (sacs divers);
- la petite maroquinerie (portefeuilles, porte-cartes, porte-monnaie, porte-clefs, trousse, etc.);
- les articles de voyage (valises, malles, sacs de voyage, vanity-cases, trousse de toilette, etc.);
- les sacs de sport (sacs de voyage, sacs à dos et sacs de sport);
- les serviettes et porte-documents (porte-documents, serviettes, attaché-case, etc.);
- les articles scolaires (cartables, trousse, etc.).

### **38.2.2. La Chaussure**

#### ***38.2.2.1. Périmètre retenu***

Cette étude porte sur la commercialisation de détail de la chaussure et englobe l'ensemble des circuits de distribution identifiés, tant les chaînes de boutiques spécialisés, que les circuits concurrents.

- Les détaillants de prêt-à-porter,
- Les détaillants spécialisés en chaussures,

- Les grandes surfaces alimentaires,
- Les grands magasins,
- Et les spécialistes de la vente en ligne.

#### **38.2.2.2. Les produits**

La chaussure englobe plusieurs catégories, mais seules les deux premières seront prises en compte dans cette étude en raison de leur lien avec le cuir.

- Les chaussures de ville,
- Les chaussures de sécurité: marché traditionnellement destiné à un usage professionnel, mais en croissance notamment auprès des jeunes pour qui les marques telles que Timberland est devenu une référence en matière de mode, alliant ainsi confort et esthétisme.
- La chaussure d'intérieur,
- La chaussure de sport.

### **38.2.3. L'habillement**

#### **38.2.3.1. Périmètre retenu**

Dans le cadre de cette étude, on étudiera le secteur de l'habillement dans sa globalité, en essayant dans la mesure du possible d'isoler des informations pertinentes sur l'habillement cuir en particulier. Les données relatives à ce sous-secteur sont en effet souvent incluses dans le secteur de l'habillement, et rarement traitées de manière clairement exclusive comme c'est le cas pour les sous-secteurs de la maroquinerie et de la chaussure.

Les principaux circuits de distribution pour ce sous-secteur sont par conséquent :

- Les chaînes de boutiques spécialisées dans le prêt-à-porter
- Les grands magasins
- Les spécialistes de la vente en ligne.

#### **38.2.3.2. Les produits**

Le sous-secteur de l'habillement concerne les segments de l'Homme et la Femme, et inclut : les manteaux, vestes, pantalons et jupes.

## **39. CHAPITRE I : RESUME EXECUTIF**

### **39.1. L'offre marocaine en cuir**

L'industrie marocaine du cuir est une composante importante du secteur des biens de consommation au Maroc. Elle joue en effet un rôle important dans l'économie nationale de par sa participation dans la création des emplois et l'amélioration de la balance commerciale. Il convient de noter notamment que les exportations réalisées par le secteur du cuir ont atteint en 2013 3,9 milliards de DHS, soit 2,8% des exportations totales marocaines. Le secteur a continué de croître depuis 2005, avec un taux moyen de progression de ses exportations de 7% environ, en dépit d'une forte concurrence tant des pays de l'Asie, que de certains pays européens. On peut également observer la part dominante du sous-secteur de la chaussure qui représente environ 80% des exportations.

Le Maroc a, par ailleurs, signé de nombreux accords commerciaux avec plusieurs pays étrangers, et le gouvernement a lancé de nombreux programmes de développement pour la promotion du secteur du cuir.

L'ensemble de ces mesures devrait contribuer à la poursuite du développement des échanges commerciaux avec les pays cibles faisant l'objet de cette étude.

Cette réussite demeure néanmoins tributaire des axes et stratégie de développement des industriels du secteur du cuir marocain, et de façon générale, de l'ensemble des acteurs y compris institutionnels. Les défis à relever sont nombreux, et les facteurs clés de réussite du secteur du cuir marocain résident notamment en la capacité des industriels marocains à :

- s'adapter rapidement à la demande internationale qui a évolué ces dernières années et qui s'est diversifiée suivant les secteurs et les pays;
- proposer une offre suffisamment renouvelée, créative et innovante, assortie d'une gamme riche;
- se différencier de la concurrence ;
- améliorer le niveau de services offert, en disposant d'équipes commerciales formées et dédiées à l'export.

## **39.2. Perspectives pour le secteur du cuir dans les marchés cibles**

### **39.2.1. Les perspectives de croissance**

La demande en maroquinerie, chaussures et habillement cuir, au sein des pays cibles, est de manière générale croissante, malgré la situation actuelle de récession dans les principaux pays européens.

L'évolution de la demande en cuir varie suivant les pays et les sous-secteurs, mais dans l'ensemble, des indices de croissance encourageants témoignent du potentiel de développement du secteur du cuir.

- L'Allemagne : Les ventes de chaussures ont augmenté de 5,7% en 2014, et les perspectives de croissance sont encourageantes. Concernant les importations, des valeurs record sont constatées. 340 millions de paires de chaussures ont été importées en Allemagne, soit une augmentation de 14,6 %.
- La France : Un marché en ralentissement, mais significatif et stable, avec des perspectives de croissance.
- L'Italie : Une situation de crise persistante pour la chaussure. Le marché est passé de 185,2 millions de paires vendues en 2000 à 162,6 millions en 2013. Entre 2000 et 2013, la baisse en valeur est supérieure à 20 %.
- Le Royaume-Uni : Dans un contexte économique plus favorable, les analystes prévoient une embellie des ventes de chaussures et des accessoires, d'environ 2,8%.
- Les Etats-Unis : Sur le chemin de la croissance. Le marché américain devrait connaître une croissance continue, de plus de 6% en 2017 selon la source MarketLine. Depuis 2012, on observe la reprise d'une croissance dynamique pour le secteur de la mode et des accessoires aux Etats-Unis. Ce marché affiche en effet une croissance de 4% (239,2 milliards USD) pour l'habillement et 5,1% (86 milliards USD) pour les accessoires, et les perspectives de croissance pour les années à venir sont positives. De manière globale, le sous-secteur maroquinerie et bagage affiche en 2012 des ventes de 18,6 milliards de dollars et a connu une hausse de 5,1%. Ce secteur atteint en 2014 plus de 20 milliards de dollars.
- Canada : Grâce à une conjoncture économique favorable avec une croissance régulière et solide de 2% par an en moyenne, le Canada fait partie des pays à avoir le mieux surmonté la récession. En 2014, le marché canadien de la chaussure atteint 6,6 milliards de dollars canadiens (+5,6%), soit une hausse de 17,8% entre 2009 et 2014 selon Datamonitor, contre 2,8% en 2013. Le Canada se caractérise par l'importance de la demande en chaussures.

A l'horizon 2020, les dépenses des ménages en habillement et chaussures devraient poursuivre leur progression en Chine (+11,7% en moyenne annuelle de 2010 à 2020), aux Etats-Unis (+1,6%), en France (+1%) et au Royaume-Uni (+2,2%). Dans ces pays, la hausse sera soutenue par l'excédent démographique et l'importance accordée à la mode dans le budget des jeunes générations.

A l'inverse, le Japon, l'Allemagne et l'Italie, davantage affectés par le vieillissement de leur population, devraient voir leurs dépenses en habillement et accessoires diminuer à la même période. Cette tendance sera particulièrement accentuée au Japon et en Italie, avec une baisse de la consommation en habillement et accessoires cuir de 3% par an en moyenne annuelle au Japon et de 1% en Italie.

### 39.2.2. L'évolution de la demande

La maroquinerie, toute gamme confondue, est un marché en croissance et constitue un segment à fort potentiel d'exportation pour le Maroc. La part de la demande pour cette catégorie est croissante, et demeure plus élevée pour cette catégorie que pour les autres sous-groupes du secteur cuir.

Certains segments sont aujourd'hui en plein essor, ou représentent des segments porteurs, notamment :

- la maroquinerie de luxe qui connaît une croissance soutenue malgré la morosité de l'environnement économique mondial.
- les marques de luxe « seconde ligne » qui rendent le luxe accessible à un plus large éventail de consommateurs ;
- la maroquinerie pour homme. La mode Homme met de plus en plus en avant les accessoires masculins. Même si ce segment demeure un marché de niche, il s'avère très prometteur ;
- On constate de plus en plus une offre croissante de l'offre en articles de maroquinerie chez les « non-spécialistes » dans leur gamme de produits tels que les enseignes de prêt-à-porter et de la chaussure. Cette observation est valable tant dans le prêt-à-porter moyen de gamme et haut de gamme.

### 39.2.3. Paysage concurrentiel et demande de substitution

La demande pour les produits en entrée et moyen de gamme connaît une dynamique de croissance continue et régulière, surtout en période de crise. Cependant, sur ce marché, la concurrence est forte, notamment en provenance de l'Asie, et la menace de nouveaux entrants est significative. Parmi ces nouveaux entrants, nous pouvons citer entre autres : (i) l'émergence de nouveaux fabricants plus compétitifs que le Maroc, ou proposant d'autres avantages concurrentiels à produit équivalent, tel que le « made in Europe » (Espagne, pays de l'Est) ; (ii) la demande en produits de substitution, moins chers tels que le textile / la toile pour la maroquinerie et les chaussures ou encore le simili cuir pour la maroquinerie. Ces produits tendent à phagocytter la demande d'articles en cuir.

Le secteur du luxe quant à lui ne connaît pas la crise et poursuit sa croissance. Dans ce marché, la menace de nouveaux entrants est faible, mais il convient pour le Maroc de consolider son offre dans le haut de gamme.

## 39.3. Vision stratégique et opportunité de développement pour l'offre marocaine

L'offre d'articles en cuir au Maroc est menacée de manière directe par des concurrents positionnés sur les prix de vente faibles. Sur ce marché, il semble difficile pour l'industrie marocaine du cuir de relever le défi de cette concurrence basée sur les prix.

Après une progression importante de ses ventes entre 2003 et 2008, la chaussure marocaine a connu un déclin de ses parts de marché dans ses principaux pays d'export, en particulier sur les marchés traditionnels européens, et surtout français. Outre la montée en puissance de la production asiatique, ayant un positionnement de gamme différent de celui proposé par le Maroc, ce sont des pays de la Zone Méditerranée comme la Tunisie, la Turquie et certains pays d'Europe de l'Est qui représentent la plus grande menace. Malgré une forte concurrence sur le segment moyen de gamme par les producteurs asiatiques, l'industrie marocaine dispose d'un potentiel d'exportation important dans le segment haut de gamme. En effet, tant pour le sous-secteur de la chaussure que de la maroquinerie, au-delà du facteur prix (concurrence de la Chine essentiellement), le Maroc est confronté à la concurrence des pays de l'Europe de l'Est et de la Zone Euromed, ainsi que des pays « concurrents et partenaires » tels que l'Espagne et le Portugal. Ces derniers sont aussi les principaux fournisseurs des pays Européens attachés au « made in Europe ».

Le Maroc devrait développer une offre haut de gamme en misant sur la qualité, la créativité, la flexibilité (pour les minimas de commande en visant les « circuits courts ») et nouer des partenariats avec les plus grandes marques de maroquinerie et de chaussures.

Les avantages de ce positionnement sont multiples :

- Ces produits sont générateurs d'une plus grande valeur ajoutée,
- Ils bénéficient d'une demande soutenue de la part des marques internationales en pleine croissance.

Ce positionnement nécessite néanmoins beaucoup d'investissement pour les entreprises, parmi lesquels nous comptons notamment : le facteur humain, la communication et le faire-savoir (prospection commerciale, salon internationaux), le niveau de service (qualité et réactivité dans les traitements des demandes) et la modernisation des outils de production. Par ailleurs, la plupart des donneurs d'ordre européens cherchent à se rapprocher, géographiquement, de leurs sites de production. Et ce, au détriment de l'Italie (trop cher) ou encore de la Chine dont les prix ont beaucoup augmenté depuis plusieurs saisons déjà, et dont l'éloignement géographique augmente encore les coûts. Ils veulent pouvoir suivre de plus près, et plus souvent, leurs productions en cours et le Maroc fait partie de ces nouvelles destinations possibles, grâce à la grande maîtrise et la diversité de son savoir-faire. Les marques sont à la recherche de partenaires fiables sur les délais et les prix, souples en termes de quantité de production, réactifs et force de proposition. Les fabricants devront pourtant faire preuve de souplesse afin de convaincre les acheteurs du bien-fondé de ce déplacement de production.

Enfin, le marché de l'accessoire pour Homme connaissant une dynamique forte, c'est en effet un marché de niche dans l'ensemble des pays cibles, il ouvre une réelle opportunité de développement pour les entreprises marocaines ayant un savoir-faire particulier dans le domaine des accessoires pour Homme. Cette opportunité peut se traduire soit par une offre en marque blanche (produire pour une marque établie), soit par le développement de marque marocaine en propre (à l'instar de Benson Shoes ou de Rêve d'un jour).

### **39.4. Accélérer le potentiel des exportations pour le Maroc : quelques recommandations**

Les acteurs marocains du cuir sont présents sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la fabrication des articles en cuir, depuis la matière à la commercialisation des produits en cuir en passant par la fabrication. Ils disposent de plus de plusieurs atouts non négligeables : un savoir-faire ancestral et reconnu. Le Maroc avait d'ailleurs été choisi comme partenaire par les grandes marques internationales (Longchamp, Cholé, Zara, etc.). Le développement du secteur du cuir au Maroc devrait passer un renforcement de ses atouts, la mise en place de nouvelles mesures d'ajustement et un développement commercial plus agressif.

#### **39.4.1. Le renforcement de l'offre marocaine**

Le renforcement de l'offre marocaine en cuir devrait se traduire par des activités de type :

- Formation pour les postes clés liés à l'export tels que
  - **Le design** pour une meilleure compréhension des tendances et des recherches de matières / styles en adéquation. En effet, bien que les industriels travaillent principalement en mode « sous-traitants », il devient de plus en plus important pour ces derniers de proposer des formes, des produits en adéquation avec les attentes des donneurs d'ordre.
  - **Le commercial** afin répondre efficacement aux demandes internationales. Des formations en lien avec l'export peuvent couvrir des thèmes comme : veille commerciale, techniques de vente, prospection à l'internationale.

- Valorisation de l'offre

Les facteurs clés de succès pour l'industrie marocaine du cuir, réside dans sa capacité à :



- **Monter en gamme**, en se positionnant sur des segments fortement générateurs de valeur ajoutée comme le haut de gamme ;
- Savoir **vendre ses atouts** auprès de nouveaux donneurs d'ordre en démontrant son avantage compétitif (flexibilité, proximité, etc.) ;
- Promouvoir l'offre marocaine en cuir à travers des actions de rencontres professionnelles (de type B to B) dans les marchés cibles ;
- **Améliorer les outils de production**. La plupart des grands donneurs d'ordre exigent souvent la réalisation d'audit drastique des usines avant de démarrer toute forme de collaboration.

### 39.4.2. Un développement commercial plus agressif et relevant d'une vraie stratégie d'exportation

La plupart des industriels du cuir ne disposent pas de stratégie définie à l'export, et les actions de prospections commerciales à l'international relèvent souvent du ressort du patron de l'entreprise. Les commandes sont souvent issues de clients historiques, et se font en général de manière opportuniste, via les salons internationaux ou nationaux (Marocuir) ou via des connaissances (« effet du réseau »).

La présente étude met en exergue le potentiel de certains pays importateurs, et présente un panorama des différents circuits de distribution dans les pays cibles, permettant ainsi aux industriels du cuir de prioriser leurs actions de prospection et de développement commercial en fonction de leurs offres et positionnements.

**Tableau 55. Les pays cibles : pertinence des pays par sous-secteurs**

PAYS	SOUS-SECTEURS POTENTIEL	AVANTAGES POUR LE MAROC
<b>ALLEMAGNE</b>	5 <sup>ème</sup> marché les plus attractifs pour les exportations marocaines. 2 <sup>ème</sup> importateur mondial, le marché allemand a été caractérisé par une croissance de la demande, une importation nette des produits du secteur à l'étude, et une perspective de croissance positive.	Le Maroc disposerait sur le marché allemand d'un avantage de proximité géographique et d'un modeste avantage tarifaire par rapport à d'autres concurrents fournisseurs de ce marché.  => Focus particulier pour le sous-secteur chaussure.
<b>FRANCE</b>	3 <sup>ème</sup> importateur mondial en articles de chaussures, et 4 <sup>ème</sup> importateur mondial en articles de maroquinerie.	Un marché traditionnel pour le Maroc  De nombreuses références pour l'ensemble du secteur cuir, tant sur le moyen que le haut de gamme.  Un secteur du luxe dynamique, et une croissance de nouveaux acteurs (tels que les enseignes de l'habillement) en quête d'articles en maroquinerie et chaussures dans l'entrée et le moyen de gamme.  => Il s'agirait de capitaliser sur ces nombreux atouts.
<b>ESPAGNE</b>	L'Espagne se positionne au 4 <sup>ème</sup> rang des marchés les plus attractifs pour les exportations marocaines. Un des principaux importateurs mondiaux, ce marché se caractérise par, une contraction de la demande et un léger surplus des exportations par rapport aux importations consacrées au secteur à l'étude. Les perspectives de croissance économique prévoit une croissance plutôt modeste.	Le Maroc semble bénéficier sur ce marché d'une proximité géographique et d'un modeste avantage tarifaire par rapport à d'autres concurrents fournisseurs de l'Espagne.

PAYS	SOUS-SECTEURS POTENTIEL	AVANTAGES POUR LE MAROC
<b>ROYAUME UNI</b>	<p>Marché le plus attractif pour les exportations marocaines. 6<sup>ème</sup> importateur mondial des produits du secteur à l'étude, le marché britannique se caractérise par une importation en croissance continue.</p> <p>Par ailleurs, les perspectives de croissance de l'économie britannique prévoit une croissance positive.</p>	<p>Ce marché offre au Maroc une proximité géographique et un modeste avantage tarifaire par rapport à d'autres concurrents fournisseurs du Royaume-Uni.</p> <p>=&gt; Marché prometteur pour la maroquinerie et la chaussure, notamment pour homme.</p>
<b>ETATS-UNIS</b>	<p>1<sup>er</sup> importateur mondial des produits de ce secteur à l'étude, le marché américain se caractérise par une importation nette et une croissance économique positive en perspective.</p>	<p>Après une douce reprise amorcée en 2010, les marchés du prêt-à-porter, des accessoires personnels et de la chaussure ont connu une progression continue, affichant respectivement une croissance de : 4% pour l'habillement, 5,1% pour les accessoires et 3% pour la chaussure.</p> <p>Il faudrait toutefois noter que la part de la chaussure de sport dans les importations américaines, représente la plus forte progression, et provient essentiellement de l'Asie. Il conviendrait alors de se focaliser sur les segments moyen / haut de gamme pour le Maroc et la chaussure de ville.</p> <p>=&gt; Il est recommandé de se focaliser sur la maroquinerie et la chaussure moyen / haut de gamme.</p>
<b>CANADA</b>	<p>Le Canada se positionne au 8<sup>ème</sup> rang des marchés les plus attractifs pour les exportations marocaines :</p> <p>12<sup>ème</sup> importateur mondial, le marché canadien se caractérise par : une croissance de la demande des produits de chaussures, une forte importation nette, une croissance économique en perspective.</p>	<p>Le Canada offre de belles opportunités de développement dans le secteur de la chaussure, toutes gammes confondues.</p> <p>=&gt; Un marché dynamique pour la chaussure, des acheteurs ouverts à de nouveaux <i>sourcing</i>. A noter l'essor du marché de la chaussure haut de gamme pour l'homme.</p>

**Tableau 56. Les circuits de distribution les plus adéquats en fonction du positionnement et de l'offre des fabricants**

Circuits de distribution	Impact pour le Maroc
Spécialistes de la maroquinerie	<p>++</p> <p>Ce circuit offre un potentiel certain pour les fabricants marocains, avec un volume de production important à la clé. Fort potentiel des segments haut de gamme en particulier.</p>
Spécialistes de l'habillement	<p>+</p> <p>Ces marques sont souvent à la recherche de « circuit court », à laquelle l'offre marocaine peut répondre pour le moyen/haut de gamme.</p> <p>En revanche il sera difficile de rentrer en compétition avec les chaînes de bas/moyen de gamme qui donneront priorité à un sourcing Asie en raison des coûts.</p>
Grands magasins	<p>+</p> <p>Etant donné la part faible de leurs propres griffes comparativement aux marques redistribuées au sein de corners entre autres, et des prix relativement bas, les acheteurs des grands magasins font leur sourcing en Asie.</p>
Spécialistes de la chaussure	<p>++</p> <p>Ces marques sont souvent à la recherche de « circuit court », à laquelle l'offre marocaine peut répondre.</p> <p>A noter : principal circuit de distribution pour la chaussure au Canada.</p>

Circuits de distribution	Impact pour le Maroc
Grande distribution	-- Forte concurrence de la Chine sur ce circuit de distribution et pression sur les prix
Vente en ligne	- Volume de commande intéressant, mais les prix d'achat sont très bas

## 40. CHAPITRE II : LE MARCHÉ FRANÇAIS, LES OPPORTUNITÉS POUR L'INDUSTRIE DU CUIR MAROCAINE EN FRANCE

### PANORAMA ET PERSPECTIVES DU MARCHÉ FRANÇAIS ET ANALYSE DES DIFFÉRENTS CIRCUITS DE DISTRIBUTION

#### 40.1. Caractéristiques des secteurs de la chaussure et de la maroquinerie

##### 40.1.1. Principaux circuits de distribution identifiés

###### 40.1.1.1. Détaillants multimarques indépendants

Positionnés sur l'entrée et le moyen de gamme, les détaillants multimarques représentent l'essentiel des enseignes tant pour la maroquinerie que la chaussure. Il s'agit essentiellement de commerces indépendants.

###### 40.1.1.2. Marques-enseignes

Positionnés essentiellement sur le haut de gamme, voire le luxe, les distributeurs exclusifs sont organisés en réseau (franchise ou intégration). Les grands fabricants de maroquinerie à l'image de Lancel, Longchamp, ou encore Louis Vuitton distribuent leurs articles via des points de vente détenus en propre. L'intégration leur permet de contrôler l'ensemble des points de vente et de maîtriser leur image et les politiques de communication.

###### 40.1.1.3. Grands magasins

Positionnés sur le haut de gamme, les grands magasins (Galeries Lafayette, Printemps, Le Bon Marché essentiellement) occupent une **place majeure dans les ventes d'articles de maroquinerie et de voyages grâce à de nombreux corners dédiés aux marques de luxe**. Ces derniers permettent de toucher le plus grand nombre de clients possible, notamment des touristes étrangers, et servent de vitrines aux marques.

###### 40.1.1.4. Enseignes d'équipement de la personne

Les enseignes d'équipement de la personne occupent **une place de plus en plus importante dans les circuits de distribution d'articles de maroquinerie et de chaussures**. Ces derniers concernent principalement les accessoires (en cuir notamment) et la maroquinerie (sacs, porte-monnaie, portefeuille, etc.). Les enseignes de prêt-à-porter (de l'entrée de gamme comme H&M, Zara, Etam, au plus haut de gamme à l'image de Comptoir des Cotonniers) ou de chaussures (André, Eram, Bata) se sont en effet **diversifiées dans la vente de sacs d'entrée de gamme**.

###### 40.1.1.5. Grandes surfaces alimentaires

Les grandes surfaces alimentaires distribuent essentiellement des articles en matière synthétique.

**40.1.1.6. Vente à distance**

La vente à distance regroupe à la fois les vénéficiants traditionnels qui commercialisent leurs produits par catalogue (La Redoute, 3 Suisses), ainsi que les *pure players* généralistes et spécialisés (Sacastar, Zalando, Vente-Privée, etc.).

**40.1.2. Part de marché des circuits de distribution****Tableau 57. Circuit de distribution**

<b>CIRCUIT DE DISTRIBUTION</b>	<b>PARTS DE MARCHE EN 2012</b>
Détaillants spécialisés dans la chaussure	60,9%
Détaillants spécialisés dans l'habillement	20,1%
Grandes surfaces /Grands magasins	7,8%
Spécialistes de la vente à distance	5,7%
Autres	5,5%

Source : INSEE 2012

## 40.2. Analyse et perspectives du marché

### 40.2.1. Les facteurs impactant le dynamisme du marché

Figure 70. Les facteurs impactant le secteur de la maroquinerie

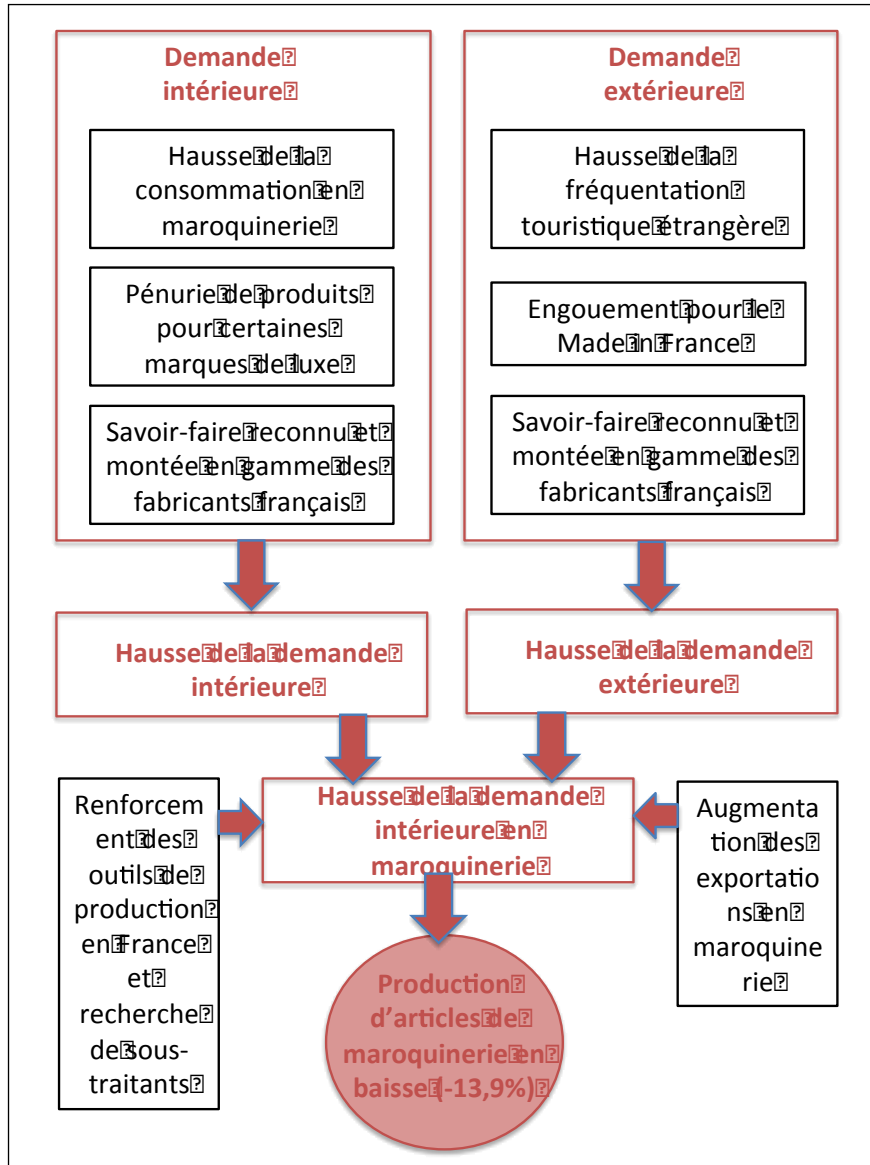
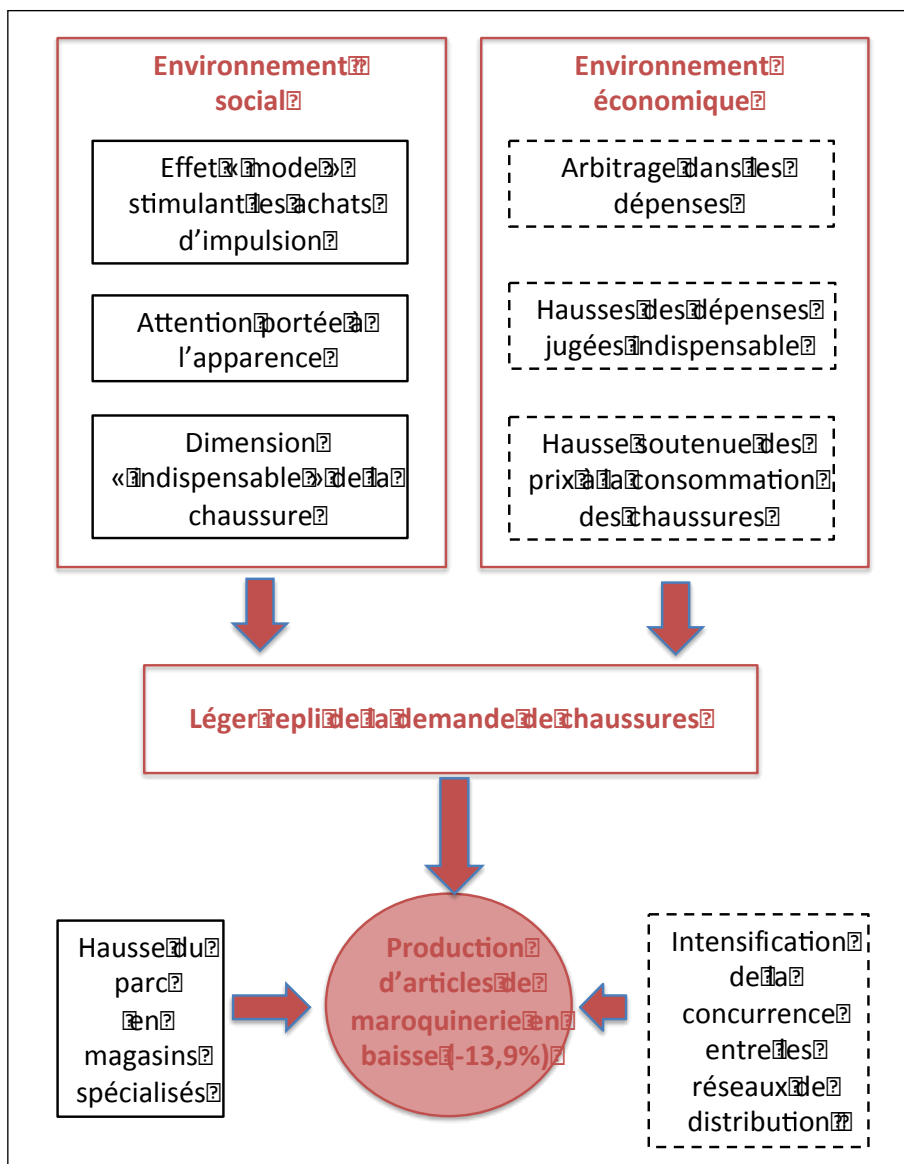


Figure 71. Les facteurs impactant le secteur de la chaussure



#### 40.2.2. Analyse de la conjoncture économique

##### 40.2.2.1. Un environnement économique encore marqué par la récession

Des contraintes budgétaires qui pèsent sur le pouvoir d'achat des ménages depuis 2008. Les Français sont restés soumis à de fortes contraintes budgétaires en 2013. Le pouvoir d'achat par ménage a ainsi reculé de 0,3% cette année-là, après une baisse marquée de 1,5% en 2012, en lien avec la hausse du chômage (11% de la population active – source INSEE), la progression modérée des salaires et le durcissement de la fiscalité. Les particuliers ont dû, une nouvelle fois, arbitrer au sein de leurs postes de consommation, au détriment des articles d'équipement de la personne, jugés non essentiels tels que la chaussure et la maroquinerie. Ces arbitrages se sont notamment traduits par un net ralentissement de la consommation en articles de maroquinerie et de voyage (+4% en valeur en 2013, après +9,1% en 2012 et +14,5% en 2011). Les particuliers ont également adopté des comportements opportunistes (concentration des achats en périodes de promotions) et privilégié les circuits de distribution au positionnement prix plus attractif, comme les ventes privées sur Internet.

#### 40.2.2.2. Consommation des biens d'équipement de la personne en France : ce que les français achètent

*Un poste soumis aux arbitrages de consommation*

La consommation d'équipement de la personne a progressé de seulement 1,3% en 2012 (après 1,7% en 2011), pour s'établir à 74,1 milliards d'euros. Son poids s'est maintenu à 6,7% de la consommation totale des ménages. Les évolutions ont été très variables d'un secteur à un autre. **Si les dépenses d'habillement et de chaussures ont baissé, les achats de maroquinerie et de parfums ont fait preuve de dynamisme.**

**Tableau 58. La consommation en équipement de la personne**

Principaux postes d'équipement de la personne (valeur en millions d'euros/poids dans la consommation)	Consommation (croissance 2005-2012)	Budget moyen par ménage (croissance 2005-2012)
<b>Habillement</b> (33 573 M€ / 3,0%)	-0,5%	-10,1%
Parfums et dérivés (16 971 M€ / 1,6%)	+4,1%	+23,3%
<b>Chaussures</b> (8 823 M€ / 0,8%)	+1,4%	+3,0%
Bijouterie, orfèvrerie (4 284 M€ / 0,4%)	+3,9%	+21,9%
Bijouterie fantaisie (1 431 M€ / 0,1%)	+2,2%	+8,9%
Optiques et solaires (5 616 M€ / 0,5%)	+4,2%	+23,9%
<b>Maroquinerie</b> (3 421 M€ / 0,3%)	+7,7 %	+56,2 %
Total (*) (74 119 M€ en 2012 / 6,7%)	+1,6%	+4,1%

Source : INSEE . (\*) Hors horlogerie

**Tableau 59. Typologie des arbitrages possibles par poste de consommation**

Poste	Ajustement en quantité	Descendre en gamme	Achat en solde	Achat d'occasion	Location	Report d'achat
Chaussures	+	++	++	+		++
Maroquinerie	+	++	++	++	++	++
Vêtements	+	++	++	++	+	++

Source : Xerfi 2014

#### 40.2.2.3. Evolution de la consommation en articles de maroquinerie et de chaussures

*Consommation des ménages et prix des articles de maroquinerie*

La consommation des ménages (en valeur) en articles de voyage, de maroquinerie et de sellerie a progressé de 4% en 2013, soit environ deux fois moins vite qu'en 2012. Entre 2005 et 2013, elle a progressé de 74,3%, en partie portée par l'augmentation des prix à la consommation (+14,8% sur la même période). La consommation des ménages français en articles de voyage, de maroquinerie et de sellerie a atteint 3,6 milliards d'euros en 2013, son plus haut niveau historique. Ce poste représente 0,3% du total de la consommation des ménages.

**Tableau 60. Consommation des ménages des articles de maroquinerie**

Année	Consommation en valeur (millions d'€)	Consommation – Croissance	Prix à la consommation – Croissance
2007	2 376	9,2%	0,9%
2008	2 480	4,4%	1,2%
2009	2 502	0,9%	0,9%
2010	2 740	9,5%	0,9%
2011	3 137	14,5%	3,5%
2012	3 421	9,1%	3,5%
2013	3 558	4,0%	2,5%

Source : INSEE

En volume, la consommation en articles de voyage, de maroquinerie et de sellerie a progressé de 1,5% en 2013. La demande a été pénalisée par la baisse du pouvoir d'achat des ménages depuis plusieurs années.

**Tableau 61. Consommation des ménages des articles de chaussures**

Année	Consommation en valeur (millions d'€)	Consommation – Croissance	Prix à la consommation – Croissance (chaussures de ville)
2007	8 551	3%	1,8%
2008	8 629	0,9%	1,1%
2009	8 572	-0,7%	1,7%
2010	8 794	2,6%	1,4%
2011	8 941	1,7%	1,4%
2012	8 868	-0,8%	2,1%
2013	8 939	0,8%	2%

Source : INSEE

**Tableau 62. Evolution du budget moyen consacré à l'équipement de la personne**

Principaux postes d'équipement de la personne (valeur en millions d'euros/poids dans la consommation)	Croissance du budget par ménage entre 2007 et 2012	Budget moyen par ménage en 2012 (en €)
Habillement (33 573 M€ / 3,0%)	-10,1%	1 180 €
Parfums et dérivés (16 971 M€ / 1,6%)	+23,3%	597 €
<b>Chaussures (8 823 M€ / 0,8%)</b>	<b>+3%</b>	<b>310 €</b>
Bijouterie, orfèvrerie (4 284 M€ / 0,4%)	+21,9%	151 €
Bijouterie fantaisie (1 431 M€ / 0,1%)	+8,9%	50 €
Optiques et solaires (5 616 M€ / 0,5%)	+23,9%	198 €
<b>Maroquinerie (3 421 M€ / 0,3%)</b>	<b>+59,9%</b>	<b>120 €</b>
Total (*) (74 119 M€ en 2012 / 6,7%)	+4,1%	2 606 €



Source : INSEE . (\*) Hors horlogerie

#### *Nouvelle baisse de la demande de chaussures*

Les achats de chaussures mobilisent un budget presque 4 fois moins important que l'habillement, mais ces produits occupent une place importante dans les dépenses de biens d'équipement de la personne en France. D'après la Fédération Française de la Chaussure, les Français achètent en moyenne 6,3 paires de chaussures par an.

La demande en volume de chaussures a reculé de 1,1% en 2013. Pour autant, le marché reste soutenu par des facteurs structurels favorables, comme l'attention portée à l'apparence et aux effets de mode. Les Français n'ont donc pas réduit brutalement les quantités achetées, mais ils ont privilégié les soldes et promotions, et les petits prix.

**Tableau 63. Indicateurs de la demande de chaussures**

INDICATEURS	2012	2013	TENDANCE 2005/2013
Pouvoir d'achat par ménage	-1,1%	-0,5%	+1,4%
Consommation des ménages en chaussures	-2,3%	-1,1%	+2,1%
Prix à la consommation des chaussures	-0,8%	+0,8%	+11,9%

#### **40.2.2.4. L'environnement international**

##### *La clientèle étrangère dynamise la demande en articles de maroquinerie*

Les séjours des touristes en France ont progressé en 2013 (+1%), notamment à Paris (+2%), haut lieu du luxe et de la mode. La fréquentation des clientèles en provenance d'Asie ou d'Europe Centrale, portées par l'essor économique de leurs pays et disposant d'un fort pouvoir d'achat, a constitué l'un des moteurs dynamisant le secteur de la maroquinerie. Cette clientèle, fortement attirée par le luxe à la française et les articles haut de gamme confectionnés sur le territoire, a soutenu les ventes d'articles de maroquinerie, dans les boutiques hors taxe (aéroports ou autres), les boutiques des marques de luxe ou les grands magasins. La clientèle étrangère a également soutenu les ventes de maroquinerie des marques françaises présentes commercialement à l'international.

##### *Evolution du tourisme dans l'hexagone*

La fréquentation touristique des étrangers en France a atteint son plus haut niveau historique en 2013 (83,8 millions d'arrivées). La majorité des touristes proviennent d'Europe, mais la part des touristes en provenance d'Asie et du continent américain est en constante augmentation.

##### *Le marché mondial du luxe*

Le marché mondial du luxe pour la personne (vêtements, bijoux, parfums, accessoires, etc.) a atteint 217 milliards d'euros en 2013 (source : Bain & Company). Ce marché tire surtout du développement rapide des pays émergents.

Le marché mondial du luxe représente environ 2% en 2013, après trois années de croissance à deux chiffres, ce marché s'essouffle en raison de la persistance de la crise économique en Europe et l'arrivée à maturité du marché chinois.

**Tableau 64. Croissance par année du marché mondial de luxe**

Année	En valeur (milliard d'euros)	Croissance
2006	159	8,2%
2007	170	6,9%
2008	167	-1,8%
2009	153	-8,4%
2010	173	13,1%
2011	191	10,4%
2012	212	11,0%
2013	217	2,4%

Source : Bain &amp; Company

**40.2.2.5. Tensions sur les cours du cuir**

Les fabricants français ont une nouvelle fois revalorisé leurs prix en 2013 (+3,1%). Ils ont dû faire face à la **hausse de leurs coûts d'approvisionnement** (les prix à la production des cuirs et peaux tannés et apprêtés ont par exemple bondi de 11,8% en 2013). Afin de se prémunir des variations des cours des matières premières et s'assurer un approvisionnement en produits de haute qualité, les fabricants positionnés sur le haut de gamme cherchent à sécuriser leurs approvisionnements. En mars 2013, Kering a ainsi fait l'acquisition de la tannerie France Croco, spécialisée dans les peaux d'alligators et de caïmans.

Par ailleurs, les prix à la production d'articles de maroquinerie ont progressé de 18% sur la période 2005-2013, en lien avec l'augmentation des coûts d'approvisionnements. Ils ont au final atteint en 2013 leur plus haut niveau historique.

**40.2.3. Analyse conjoncturelle de la distribution**

On observe les tendances suivantes pour les différents circuits de distribution.

**40.2.3.1. Net recul de l'activité des détaillants spécialisés en maroquinerie**

L'année 2013 a été difficile pour le commerce de détail d'articles de maroquinerie et de voyage. Le chiffre d'affaires de la profession a reculé (-2,5%), mettant fin à sept années de croissance ininterrompue.

**40.2.3.2. Des évolutions distinctes en fonction des circuits spécialisés**

Les marques-enseignes, au positionnement essentiellement haut de gamme et luxe (Louis Vuitton, Hermès, etc.), et implantées dans des grandes villes, ont pleinement bénéficié de la hausse de la fréquentation touristique étrangère en France mais aussi de la consommation des particuliers français disposant d'un fort pouvoir d'achat. En outre, confrontés à une forte concurrence et, pour certains, à la banalisation de leur image, les marques de luxe ont entamé une montée en gamme vers l'ultra luxe, revoyant à la hausse le prix de leurs articles, ce qui a participé à soutenir leur chiffre d'affaires en valeur. Notons toutefois que depuis quelques années, les marques de luxe privilégiant la rénovation de leurs points de vente, plutôt que l'ouverture de nouveaux magasins, l'effet périmètre est faible pour ce circuit. En outre, l'affaiblissement de certaines devises, comme le yen, le rouble, ou le dollar a pesé sur les ventes de produits de luxe de la part des touristes étrangers.

Les grandes enseignes de diffusion (La Halle, Besson, etc.) se sont appuyées sur des politiques attractives pour séduire les ménages en quête de petits prix. Les magasins de taille plus modestes, mais adossés à un grand groupe (Eram, San Marina, André, Minelli, etc.) se sont quant à eux reposés sur des collections fréquemment renouvelées pour stimuler la demande.

#### 40.2.3.3. Les détaillants multimarques en perte de vitesse

Le chiffre d'affaires de ce circuit de distribution a reculé de 2% en 2013, après -1% en 2012. Leurs points de vente étant peu fréquentés par la clientèle touristique étrangère, ces opérateurs ont surtout été pénalisés par la baisse de la demande issue des ménages français, soumis à la baisse de leur pouvoir d'achat.

#### 40.2.3.4. Les détaillants de chaussures et de l'habillement, la nouvelle niche

On observe une tendance profonde auprès des enseignes de chaussures et d'habillement en quête de relais de croissance. Ces derniers élargissent en effet régulièrement leur offre aux articles de maroquinerie (sacs à main entrée de gamme essentiellement). Confrontées au ralentissement de leur activité (+0,1% seulement pour le commerce de détail de chaussures en 2013), et à la recherche de relais de croissance, ces enseignes diversifient leurs activités vers les accessoires, aux premiers rangs desquels la maroquinerie.

### 40.2.4. Prévision pour 2014/2015

#### 40.2.4.1. Ralentissement de la demande en articles de maroquinerie et de chaussures en France

Le pouvoir d'achat des ménages est de nouveau en repli en 2014. Les Français resteront encore prudents dans leurs achats, notamment de biens jugés secondaires comme les sacs ou les bagages. **Ils reporteront leurs acquisitions, descendront en gamme, ou privilégieront les circuits de distribution proposant les prix les plus attractifs** (occasion, vente en ligne). Dans ce contexte, la consommation d'articles de maroquinerie ralentira de nouveau en 2014 (+3%). La demande restera néanmoins soutenue par les lancements de nouveaux produits de la part des marques et par la montée en gamme entreprise par certains groupes de luxe. Les chaussures (-1,5% en 2014) seront moins touchées que l'habillement, mais seront aussi victimes des arbitrages de consommation. La situation devrait toutefois s'améliorer progressivement au cours de l'année 2015 où se dessinera une amélioration de la conjoncture économique (+0,5% attendu en 2015 attendue pour la demande en chaussures).

#### 40.2.4.2. Une demande étrangère forte, soutenant le marché

La demande étrangère continuera de progresser, en raison du dynamisme des arrivées en France de touristes en provenance de destinations lointaines (Brésil, Chine, etc.) mais aussi de l'essor d'une classe moyenne au fort pouvoir d'achat dans les pays où sont présentes commercialement les marques françaises. Cette clientèle étrangère est particulièrement attirée par les grandes marques de maroquinerie et de façon plus générale par le luxe à la française.

#### 40.2.4.3. Une année 2014 encore difficile pour les détaillants multimarques de maroquinerie

Dans un contexte de ralentissement de la demande des ménages français, l'activité des détaillants multimarques reculera en 2014. Ces points de vente devront par ailleurs faire face à la concurrence des circuits non spécialisés, tels que les enseignes de l'habillement, de chaussures, qui proposent des produits d'entrée et moyen de gamme. De leur côté, les marques-enseignes positionnées davantage sur le haut de gamme, voire le luxe, bénéficieront de la hausse de la demande de la clientèle étrangère. Le positionnement sur des articles relevant de l'ultra luxe, la diversification de leurs portefeuilles d'activité ou encore la rénovation de leurs points de vente, porteront leurs fruits.

#### 40.2.4.4. Les détaillants spécialisés en difficultés en 2014

Dans un contexte de crise, la consommation des ménages en chaussures va se replier de 1,5% en volume en 2014 et les ménages se tourneront vers les circuits qui proposent les produits les moins onéreux, comme les chaînes de grande diffusion (La Halle aux Chaussures, Besson, etc.) et les *pure players* spécialisés (Sarenza, Spartoo, Zalando, etc.). Les détaillants spécialisés, souvent positionnés sur des

produits milieu / haut de gamme vont enregistrer un repli historique de leurs ventes en 2014 (-0,5%) face à ces concurrents.

#### 40.2.4.5. La vente en ligne et le cross canal au centre des préoccupations des spécialistes de la chaussure

Les opérateurs spécialisés dans la vente en ligne vont se renforcer sur le marché au cours des prochaines années, notamment grâce à leurs offres exhaustives et à leurs politiques tarifaires attractives.

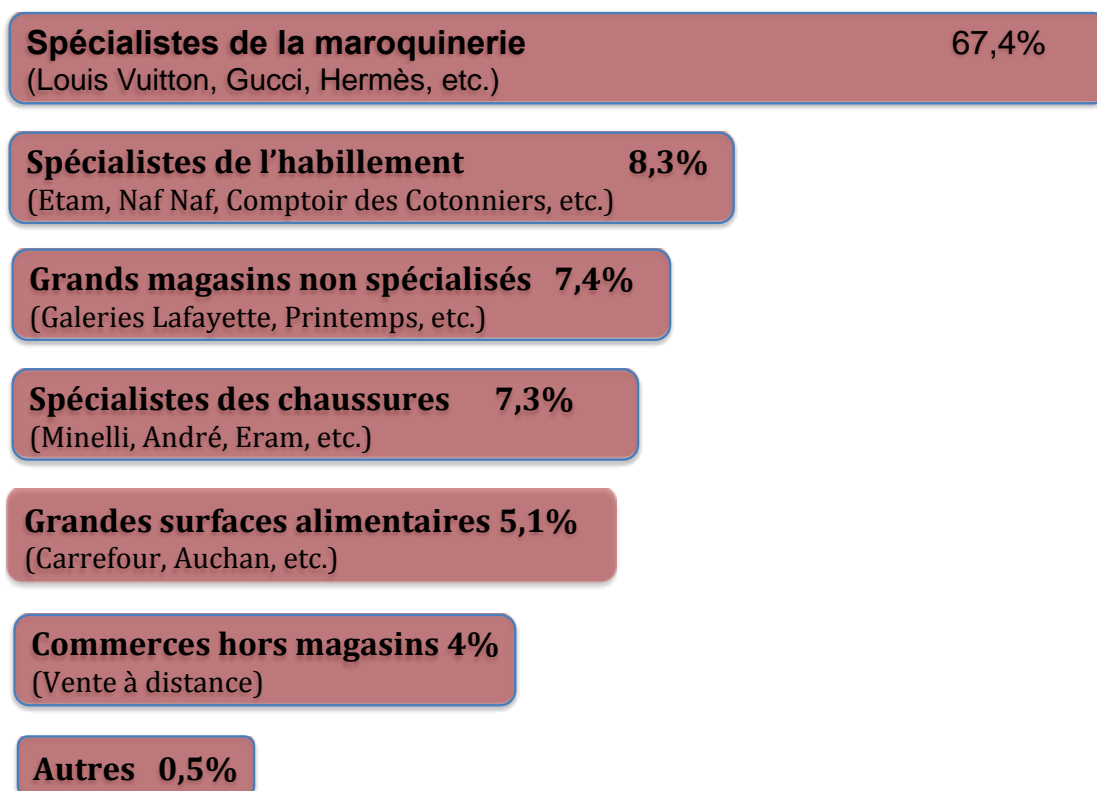
### 40.3. Les différents circuits de distribution dans la maroquinerie : dynamique de croissance et potentiel

#### 40.3.1. Panorama des circuits de distribution

##### 40.3.1.1. Parts de marché des différents circuits de distribution

Plusieurs circuits de distribution existent et offrent un potentiel certain pour les fabricants marocains.

**Figure 72. Circuits de distribution**



Source : INSEE, la situation du commerce en 2012

##### 40.3.1.2. Dynamique d'évolution des différents circuits de distribution

Les données ci-dessous mettent en exergue la dynamique et l'attractivité des différents circuits de distributions. Ainsi, on peut observer la part croissante de certains circuits, tels que les spécialistes de la maroquinerie, ceux de l'habillement et de la chaussure, qui constituent donc une cible potentielle pour les fabricants de l'industrie du cuir marocaine.

**Tableau 65. Part de marché par circuit de distribution**

Circuit de distribution	Part de marché en valeur en 2007	Part de marché en valeur en 2013	Evolution entre 2007 et 2013
Spécialistes de la maroquinerie	59,6%	67,4%	+7.8 points ↗
Spécialistes de l'habillement	2,7%	8,3%	+5.6 points ↗
Grands magasins non spécialisés	20,8%	7,4%	13.4 points ↘
Spécialistes de la chaussure	2,7%	7,3%	+4.6 points ↗
Grandes surfaces alimentaires	3,9%	5,1%	+1.2 points ↗
Vente en ligne	5,3%	4%	-1.3 points ↘
Autres	5%	0,5%	-4.5 points ↘

Source : INSEE

**40.3.1.3. Forces et faiblesses des différents circuits de distribution / attractivité pour l'industrie marocaine du cuir****Tableau 66. Forces et faiblesses des différents circuits de distribution**

Circuits de distribution	Forces	Faiblesses	Impact pour le Maroc
Spécialistes de la maroquinerie	Notoriété des boutiques, Implantation en centre ville (fort niveau de consommation et fréquentation touristique) Renouvellement de l'offre Offre disponible en ligne	Politique de rénovation et de renforcement de leurs outils de production, Tendance à privilégier le Made in France ou le Made in Europe	Ce circuit offre un potentiel certain pour les fabricants marocains, avec un volume de production important à la clé. Cependant, il est difficile d'y avoir accès
Spécialistes de l'habillement	Fin maillage territorial et croissance constante du parc de points de vente, Zones de chalandises à fort trafic Déploiement sur Internet, Renouvellement fréquent des collections, Offre complémentaire aux articles (prêt-à-porter) suscitant les « achats plaisir ».	Assortiment en articles de maroquinerie et chaussures étroit et peu profond, donc des volumes de fabrication encore faibles. Image de non-spécialistes.	Ces marques sont souvent à la recherche de « circuit court », à laquelle l'offre marocaine peut répondre.  <u>Exemples :</u> APC, Comptoir des Cotonniers, Caroll, Agnès b, Zara
Grands magasins non spécialisés	Positionnement haut de gamme, Un environnement lié à la mode et aux accessoires favorisant les achats d'impulsion, Trafic important avec une clientèle locale et étrangère souvent aisée.	Maillage du territoire limité, Relative faiblesse de l'offre sur l'entrée de gamme due à la forte présence des corners pour les grandes marques.	Etant donné la part faible de leurs propres griffes (Galeries Lafayette, Printemps) comparativement aux marques redistribuées au sein de corners entre autres, et des prix relativement bas, les acheteurs des grands magasins font leur <i>sourcing</i> en Asie.

Circuits de distribution	Forces	Faiblesses	Impact pour le Maroc
Spécialistes de la chaussure	Fin maillage du territoire et croissance constante du parc de points de vente, Zones de chalandises à fort trafic, Renouvellement fréquent des collections, Offre complémentaire aux articles de maroquinerie.	Assortiment en articles de maroquinerie et chaussures étroit et peu profond, Image de non-spécialistes.	Ces marques sont souvent à la recherche de « circuit court », à laquelle l'offre marocaine peut répondre.  <u>Exemples</u> : CosmoParis, Minelli, André, Heyraud, etc.
Grandes surfaces alimentaires	Trafic important, Offres promotionnelles fréquentes permises par les centrales d'achat.	Offre peu profonde, Image de qualité médiocre, et donc des prix bas	Forte concurrence de la Chine sur les faibles coûts de production.
Vente en ligne (VPC et e-commerce)	Largeur et profondeur de l'offre, Prix attractifs, Circuit apprécié de la clientèle jeune.		

### 40.3.2. Circuits de distribution spécialisés

#### 40.3.2.1. Spécificités des circuits spécialisés

##### *Les distributeurs spécialisés, circuit dominant*

Les spécialistes de la maroquinerie et des articles de voyage représentaient 67,4% du marché en 2013, une part en hausse de 7,8 points par rapport à 2007. Deux types de circuits coexistent : les points de vente multimarques (majoritairement positionnés sur l'entrée et le moyen de gamme) et les points de vente des marques de maroquinerie (haut de gamme et luxe essentiellement).

##### *Des points de vente exclusifs pour le luxe et le haut de gamme*

La majorité des marques de luxe et de haut de gamme disposent de leurs propres points de vente. Pour le luxe, la distribution est en effet un enjeu clé à plusieurs titres : maîtriser l'image de marque, contrôler les prix, éviter la contrefaçon et les réseaux de distribution parallèles, etc. Pour ces raisons, la majorité des points de vente sont intégrés. Citons parmi les réseaux les plus importants, Lancel (55 magasins intégrés), Hermès (33) ou encore Louis Vuitton (18). Ces dernières années, les réseaux mono-marques se sont toutefois relativement peu développés. Les marques haut de gamme ont privilégié la refonte et l'agrandissement de leurs points de vente au détriment de l'ouverture de nouveaux magasins. Notons que les marques haut de gamme disposent également d'une très bonne visibilité dans les grands magasins parisiens, grâce notamment à leur référencement dans les « shop-in-shop » et les corners.

##### *Une kyrielle de points de vente multimarques*

Le réseau multimarques, essentiellement positionné sur l'entrée et le moyen de gamme, est pour sa part peu structuré. Très peu d'enseignes comptabilisent plus de 20 points de vente. Panorama TradeDimensions en recense deux : Ludivine Passion (76 boutiques, données 2012) et Bleu Cerise (33 magasins). Le réseau multimarques comprend ainsi de très nombreuses mono-boutiques, implantées en centre-ville ou dans les galeries marchandes des grandes surfaces alimentaires. Ces boutiques s'approvisionnent majoritairement auprès de fabricants étrangers, souvent asiatiques, en faisant du « picking ». Leurs prix attractifs et la largeur de leur offre leur permettent de séduire une clientèle large. Notons que le réseau multimarques est toutefois fortement exposé à la concurrence des enseignes d'habillement, beaucoup plus puissantes en termes de centrales d'achats, de maillage territorial ou encore de notoriété.

*Une présence renforcée dans la vente en ligne*

La grande majorité des spécialistes de la maroquinerie disposent de leur propre boutique en ligne. C'est le cas d'Hermès et de Louis Vuitton par exemples.

**Tableau 67. Les principales marques-enseignes de maroquinerie**

ENSEIGNE	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	POINTS DE VENTE EN FRANCE
LANCEL	LANCEL SOGEDI	55 (12 dans le monde)
LE TANNEUR	LE TANNEUR ET CIE	54 (présence en Europe)
HERMES	HERMES INTERNATIONAL	33 (323 dans le monde)
LONGCHAMP	LONGCHAMP	25 (252 dans le monde)
LOUIS VUITTON	LOUIS VUITTON	18 (457 dans le monde)
FOSSIL	FOSSIL France	11 (400 dans le monde)
GUCCI	GUCCI France	11 (474 dans le monde)
DELSEY	DELSEY	7 (130 dans le monde)
LANCASTER	LANCASTER	7
TEXIER	TEXIER	7
PRADA	PRADA	7 (540 dans le monde)
BOTTEGA VENETA	KERING	6
LAMARTHE	SERGIOLINI LAMARTHE	6
MAC DOUGLAS	GROUPE MAC DOUGLAS	6
BURBERRY	BURBERRY	5
SEQUOIA	LANCASTER	5
FENDI	LVMH	4
FURLA	FURLA	4
MANDARINA DUCK	E-LAND GROUP	2

Source : Panorama TradeDimensions 2014

**Tableau 68. Les principaux détaillants multimarques en maroquinerie**

ENSEIGNE	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	POINTS DE VENTE EN FRANCE
LUDIVINE PASSION	TAHITI	76
BLEU CERISE	MOUCHET BURY	33
LA BAGAGERIE	LA BAGAGERIE	15 (présence dans 24 pays)
EDISAC	EDISAC	12
JAIME MASCARO	SODISMA	9
GANDY	GANDY	5

ENSEIGNE	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	POINTS DE VENTE EN FRANCE
SACMANIA	SACMANIA	5
BAG FACTORY	GANDY	2

Source : Panorama TradeDimensions 2014

### 40.3.3. Circuits de distribution concurrents

#### 40.3.3.1. Spécificités des circuits concurrents

##### *Les enseignes d'habillement et de chaussures, principaux concurrents des spécialistes*

Les enseignes spécialisées dans l'habillement et les chaussures représentaient respectivement 8,3% et 7,3% de parts de marché en 2013. Ces non spécialistes de la maroquinerie ont nettement renforcé leur présence ces dernières années sur le marché : +5,6 points pour les spécialistes de l'habillement et +4,6 points pour les enseignes de chaussures. Une situation qui s'explique par plusieurs éléments, aux premiers rangs desquels l'extension régulière du parc de points de vente de ces opérateurs, leur positionnement accru sur ce segment ou encore la puissance de leur centrale d'achat leur permettant de proposer des prix attractifs.

Ces dernières années, quelques marques-enseignes, au parc plus restreint et à l'image plus haut de gamme comme Gérard Darel (83 points de vente intégrés) ou Repetto (16 boutiques), ont fortement développé leur offre de maroquinerie. Les chaînes d'accessoires sont également bien représentées sur le segment de la maroquinerie, notamment auprès de la clientèle jeune.

##### *La maroquinerie, relais de croissance face à une activité à la peine*

La vente d'articles de maroquinerie représente un véritable relais de croissance face à l'essoufflement de l'activité des enseignes d'habillement et de chaussures. Pénalisées ces dernières années par la baisse du pouvoir d'achat des ménages, ces circuits, ont élargi leur offre à ces articles. En proposant des accessoires mode (dont les sacs à main, les bagages, etc.), les enseignes entendent favoriser les achats d'impulsion et augmenter le panier moyen des clients. En outre, les marges réalisées sur ce type d'offre sont plus élevées que sur l'habillement.

##### *Les grands magasins ciblent une clientèle aisée*

Les grands magasins ont généré 7,4% du marché de la maroquinerie en 2013, une part en forte baisse depuis 2007. Ciblent une clientèle aisée, et donc moins susceptible d'arbitrer dans ses dépenses, ils renforcent leur positionnement haut de gamme en proposant de nombreuses marques (Longchamp, Lancel, Mac Douglas, etc.). Leur notoriété leur permet également de développer avec succès leur offre de marques propres (Lafayette Collection par exemple).

##### *Une part relativement stable pour les grandes surfaces alimentaires*

Les hyper et supermarchés ont généré 5,1% du marché en 2013. Ces dernières sont principalement réalisées de manière saisonnière, dans les rayons articles de voyage (période pré-estivale) ou fournitures scolaires (période précédant la rentrée des classes) des hypermarchés, plus rarement dans le rayon « mode ». La part de marché des GSA est relativement stable sur moyenne période, une stabilité qui s'explique par l'investissement limité des enseignes sur ce segment. Il faut dire que les grandes surfaces alimentaires ont du mal à s'imposer dans le domaine de la mode où elles souffrent d'une image bas de gamme et subissent la concurrence des chaînes de grande diffusion (La Halle, Kiabi).

##### *La vente à distance, portée par le succès du e-commerce*

Les commerces hors magasin (dont la vente à distance) représentaient 4% de part de marché en 2013. Si les ventes par catalogue ne cessent de décliner, en revanche, les ventes en ligne représentent une part croissante de l'activité. De nombreux pure players commercialisent des articles de maroquinerie, qu'ils soient généralistes ou places de marché (eBay, Amazon, Cdiscount, etc.), ventes privées (vente-privée,



showroomprive, etc.) spécialistes de la mode (Asos, Placedestendances, etc.) ou spécialistes de la maroquinerie (Sacastar, Sacby, Sac-factory, etc.). Les pure players de l'occasion (Videdressing, Instantluxe, Matemonsac, etc.) connaissent un succès grandissant.

#### 40.3.3.2. Les principales enseignes spécialisées dans le prêt-à-porter

**Tableau 69. Moyen de gamme**

ENSEIGNE	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	PARC DE MAGASINS EN France	OFFRE DE MAROQUINERIE / CHAUSSURE
CAMAIEU	Camaieu International	625	OUI
CACHE CACHE	Groupe Beaumanoir	514	OUI
MIM	New Look	340	OUI
PROMOD	Groupe Promod	326	OUI
CAROLL	Groupe Vivarte	319	OUI
COMPTOIR DES COTONNIERS	Fast Retailing	226	OUI
NAF NAF	Groupe Vivarte	172	OUI
ETAM	Etam développement	185	OUI
LA HALLE (enseigne de grande diffusion)	Groupe Vivarte	458	OUI

Source : Panorama TradeDimensions 2014. Liste non exhaustive.

**Tableau 70. Haut de gamme**

ENSEIGNE	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	PARC DE MAGASINS EN France	OFFRE DE MAROQUINERIE / CHAUSSURE
THE KOOPLES		625	OUI
SANDRO		514	OUI
MAJE		340	OUI
CLAUDIE PIERLOT		326	OUI
GERARD DAREL		319	OUI
VANESSA BRUNO		226	OUI
APC		172	OUI
ISABEL MARANT		185	OUI
ZADIG ET VOLTAIRE		172	OUI

Source : Panorama TradeDimensions 2014. Liste non exhaustive.

**Tableau 71. Les grands magasins**

GROUPE	ENSEIGNES	POINTS DE VENTE EN FRANCE	OFFRE DE MAROQUINERIE / CHAUSSURE
GALERIES LAFAYETTE	Galleries Lafayette	53	OUI
	BHV	5	
	Nouvelles Galeries	5	
PRINTEMPS	Printemps	19	OUI
LVMH	Le bon Marché	1	OUI
	Franck et Fils	1	

Source : Panorama TradeDimensions 2014. Liste non exhaustive.

**40.3.3.3. Quelques Veadistes proposant des articles de maroquinerie**

- La Redoute
- Les 3 Suisses
- Somewhere

**40.3.3.4. Les pure players proposant des articles de maroquinerie****Tableau 72. Les pure players proposant des articles de maroquinerie**

LES PURE PLAYERS	SITES
Spécialistes de la maroquinerie	LeMondeDuBagage, AvenueDuSac, PlanetBag, Scastar, etc.
Spécialistes des chaussures	Spartoo, Sarenza, Le Temple, Zalando, etc.
Spécialistes de la mode	Zalando, A Little Market, Asos, Monshowroom, Placedestendances, etc.
Ventes privées	Vente-privée, Showroomprivé, Brandalley, Bazardchic, etc.
Multispécialistes	Ebay, Amazon, Rueducommerce, etc.

Source : Presse professionnelle. Liste non exhaustive.

**40.3.3.5. Les pure players spécialisés dans les articles de maroquinerie****Tableau 73. Les pure players spécialisés dans les articles de maroquinerie**

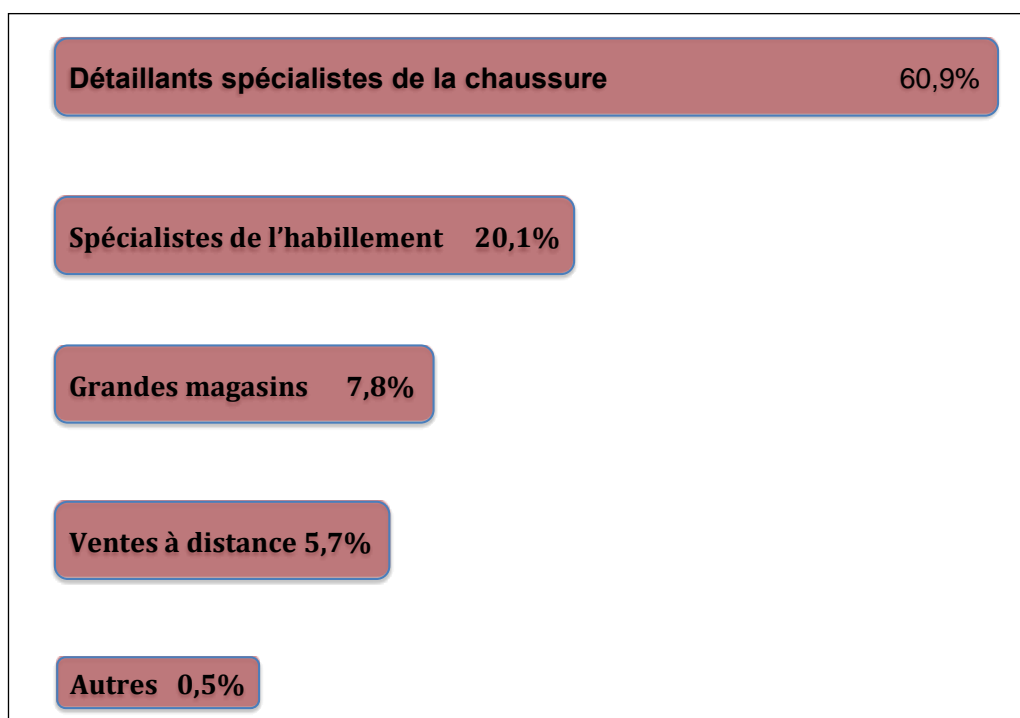
LES PURE PLAYERS	TYPES DE PRODUITS
<a href="http://www.avenuedusac.com">www.avenuedusac.com</a>	LeMondeDuBagage, AvenueDuSac, PlanetBag, Scastar, etc.
Spécialistes des chaussures	Spartoo, Sarenza, Le Temple, Zalando, etc.
Spécialistes de la mode	Zalando, A Little Market, Asos, Monshowroom, Placedestendances, etc.
Ventes privées	Vente-privée, Showroomprivé, Brandalley, Bazardchic, etc.
Multispécialistes	Ebay, Amazon, Rueducommerce, etc.

Source : Presse professionnelle. Liste non exhaustive.

**40.4. Les différents circuits de distribution dans la chaussure : dynamique de croissance et potentiel****40.4.1. Panorama des circuits de distribution****40.4.1.1. Parts de marché des différents circuits de distribution**

Plusieurs circuits de distribution existent et offrent un potentiel certain pour les fabricants marocains.

Figure 73. Circuits de distribution



Source : INSEE, la situation du commerce en 2012

#### 40.4.1.2. Forces et faiblesses des différents circuits de distribution / attractivité pour l'industrie marocaine du cuir

Tableau 74. Forces et faiblesses des différents circuits de distribution

Circuits de distribution	Forces	Faiblesses	Impact pour le Maroc
Boutiques spécialisées, adossées à un groupe	Notoriété des enseignes et bonne image de marque, Implantation en centre ville (fort niveau de consommation et fréquentation touristique) Renouvellement de l'offre Offre disponible en ligne	Enseignes souvent mono-marque	Ce circuit offre un potentiel certain pour les fabricants marocains, avec un volume de production important à la clé.
Boutiques spécialisées, non adossées à un groupe (indépendantes – sans enseigne)	Originalité des collections, Implantation en centre ville (fort niveau de consommation et fréquentation touristique) Renouvellement de l'offre Offre disponible en ligne	Prix de ventes élevés	Ce circuit offre un potentiel certain pour les fabricants marocains, avec un volume de production important à la clé.
Spécialistes de l'habillement	Fin maillage territorial et croissance constante du parc de points de vente, Zones de chalandises à fort trafic, Référencement des marques souvent connu à l'échelle internationale, Déploiement sur Internet, Renouvellement fréquent des collections,	Assortiment en articles de maroquinerie et chaussures étroit et peu profond, donc des volumes de fabrication encore faibles. Image de non-spécialistes.	

Circuits de distribution	Forces	Faiblesses	Impact pour le Maroc
	Offre complémentaire aux articles (prêt-à-porter) suscitant les « achats plaisir ».		
Grands magasins non spécialisés	Positionnement haut de gamme, Un environnement lié à la mode et aux accessoires favorisant les achats d'impulsion, Trafic important avec une clientèle locale et étrangère souvent aisée.	Maillage du territoire limité, Relative faiblesse de l'offre sur l'entrée de gamme due à la forte présence des corners pour les grandes marques.	Etant donné la part faible de leurs propres griffes (Galeries Lafayette, Printemps) comparativement aux marques redistribuées au sein de corners entre autres, et des prix relativement bas, les acheteurs des grands magasins font leur <i>sourcing</i> en Asie.
Grandes surfaces alimentaires	Trafic important, Offres promotionnelles fréquentes permises par les centrales d'achat.	Offre peu profonde, Image de qualité médiocre, et donc des prix bas	Forte concurrence de la Chine sur les faibles coûts de production.
Vente en ligne (VPC et e-commerce)	Largeur et profondeur de l'offre, Gamme étoffée de services (SAV, facilités de paiement, échange, etc.) Prix attractifs, Circuit apprécié de la clientèle jeune.	Impossibilité d'essayer les chaussures	

#### 40.4.2. Circuits de distribution spécialisés: tendances observées et principales enseignes

##### 40.4.2.1. Les détaillants spécialisés dominent la distribution de chaussures en France

Avec près de 12000 points de vente, le commerce de détail spécialisé dans la chaussure est le premier circuit de distribution du marché. Il captait plus de 60% des ventes totales de chaussures en 2012, et son poids a nettement augmenté au cours des dernières années. Ils s'appuient sur une offre de milieu / haut de gamme renouvelée fréquemment pour stimuler la demande.

##### 40.4.2.2. Deux grands profils d'enseignes spécialisées dans les chaussures

Les enseignes nationales regroupent un peu plus du tiers du parc total de magasins de chaussures en France. Ces réseaux sont majoritairement des succursalistes. Des enseignes comme San Marina, André ou Minelli sont des mono-marques et proposent surtout des articles de milieu / haut de gamme. A l'opposé, ce sont les grandes surfaces spécialisées comme La Halle aux Chaussures, Géo ou Besson qui s'imposent dans l'entrée de gamme.

**Tableau 75. Les principales marques-enseignes dans la Chaussure**

ENSEIGNE	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	POINTS DE VENTE EN France
LA HALLE AUX CHAUSSURES	VIVARTE	706 (1 dans le monde)
ERAM	GROUPE ERAM	356 (1 pays étranger)
SAN MARINA	VIVARTE	338 (23 dans le monde)

ENSEIGNE	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	POINTS DE VENTE EN France
CHAUSS EXPO	DESMAZIERES	266
CHAUSSEA	VGM HOLDING	237
TEXTO	GROUPE ERAM	192
BATA	BATA	180 (> 50 dans le monde)
ANDRE	VIVARTE	170 (5 dans le monde)
GEMO	GROUPE ERAM	144
MINELLI	VIVARTE	143 (13 dans le monde)
BESSON	GEOX GROUP	79
BERYL	VIVARTE	91
GEOX	GEOX GROUP	6 (3 dans le monde)
BOCAGE	GROUPE ERAM	74
HEYRAUD	GROUPE ERAM	64
LODING	FAMILLE GOZLAND	59
ARBELL	ANWR GARANT	45
CHAUSSLAND	VIVARTE	43
DPAM CHAUSSURES	DPAM	40
MANFIELD	GROUPE MANBOW	33
EDEN SHOES	FAMILLE SEBAGH	31
PARABOOT	ETS RICHARD PONVERT	29
BEXLEY	BEXLEY	ND

Source : Panorama TradeDimensions 2014

#### 40.4.2.3. Autres chaînes de magasin urbains/sportwear

- Arche
- Babybotte
- JB Martin
- Jonak
- Kickers
- Eden
- Finsbury
- France Arno
- Mephisto
- Pataugas
- Salamander
- Till

#### 40.4.2.4. Autres chaînes de magasin créateurs/luxe

- Stéphane Kelian

- Charles Jourdan
- Repetto
- R. Clergerie
- Heschung
- Sartore

#### 40.4.3. Circuits de distribution concurrents: tendances observées et principales enseignes

##### 40.4.3.1. Les détaillants spécialisés dans l'habillement, le principal circuit concurrent du secteur

Ils réalisaient en effet 20,1% des ventes totales de chaussures en 2012 (soit 1,80 Mds €). Ils bénéficient d'une offre complémentaire qui leur confère une certaine légitimité auprès des consommateurs.

##### 40.4.3.2. Les grandes surfaces alimentaires perdent du terrain avec moins de 8% (695 M€) des ventes sur le marché en 2012

De nombreux *pure players* spécialisés dans la chaussure ont vu le jour en France ces dernières années.

Plusieurs opérateurs d'envergure ont pris position dans l'e-commerce de chaussures entre 2010 et 2012, en plus de la présence des deux leaders de la chaussure en ligne en France que sont Sarenza et Spartoo.

##### 40.4.3.3. Les principales enseignes spécialisées dans le prêt-à-porter

**Tableau 76. Les principales enseignes spécialisées dans le prêt-à-porter**

ENSEIGNE	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	PARC DE MAGASINS EN France	OFFRE DE CHAUSSURE
CAMAIEU	Camaieu International	625	OUI
CACHE CACHE	Groupe Beaumanoir	514	OUI
MIM	New Look	340	OUI
CELIO	Famille Grosman	479	OUI
PROMOD	Groupe Promod	326	OUI
CAROLL	Groupe Vivarte	319	OUI
COMPTOIR DES COTONNIERS	Fast Retailing	226	OUI
NAF NAF	Groupe Vivarte	172	OUI
ETAM	Etam développement	185	OUI
LA HALLE (enseigne de grande diffusion)	Groupe Vivarte	458	OUI

Source : Panorama TradeDimensions 2014. Liste non exhaustive.

**Tableau 77. Enseignes haut de gamme**

ENSEIGNES HAUT DE GAMME	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	PARC DE MAGASINS EN France	OFFRE DE CHAUSSURE
THE KOOPLES		625	OUI
SANDRO		514	OUI
MAJE		340	OUI

ENSEIGNES HAUT DE GAMME	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	PARC DE MAGASINS EN France	OFFRE DE CHAUSSURE
CLAUDIE PIERLOT		326	OUI
GERARD DAREL		319	OUI
VANESSA BRUNO		226	OUI
APC		172	OUI
ISABEL MARANT		185	OUI
ZADIG ET VOLTAIRE		172	OUI

#### 40.4.3.4. Les grands magasins

**Tableau 78. Les grands magasins**

GROUPE	ENSEIGNES	POINTS DE VENTE EN FRANCE	OFFRE DE CHAUSSURE
GALERIES LAFAYETTE	Galleries Lafayette	53	OUI
	BHV	5	
	Nouvelles Galeries	5	
PRINTEMPS	Printemps	19	OUI
LVMH	Le bon Marché	1	OUI
	Franck et Fils	1	

#### 40.4.3.5. Quelques vèpécistes proposant des articles de chaussures pour Femmes, Hommes et Enfants

- La Redoute
- Les 3 Suisses
- Somewhere

#### 40.4.3.6. Les principaux *pure players* spécialisés proposant des articles de chaussures pour Femmes, Hommes et Enfants

- Brandos.fr
- Javari.fr
- Labonnepointure.fr
- Le-temple.com
- Manieco.com
- Modatoi.com
- Sarenza.com
- Shoes.fr
- Shoescrime.com
- Spartoo.com
- Stylistclick.com
- Thefabshoes.com
- Zalando.com

**Tableau 79. Les pure players proposant des articles de chaussures**

LES PURE PLAYERS	SITES
Spécialistes de la maroquinerie	LeMondeDuBagage, AvenueDuSac, PlanetBag, Scastar, etc.
Spécialistes de la mode	Zalando, A Little Market, Asos, Monshowroom, Placedestendances, Net-a-porter, Menlook, etc.
Ventes privées	Vente-privée, Showroomprivé, Brandalley, Bazarchic, etc.
Multispécialistes	Ebay, Amazon, Rueducommerce, etc.

Source : Presse professionnelle. Liste non exhaustive.

## 40.5. Les opportunités pour l'industrie du cuir marocaine

### 40.5.1. L'environnement concurrentiel

#### 40.5.1.1. La France, l'un des principaux pays fabricant d'articles en maroquinerie

##### *Principales caractéristiques de la France*

Une industrie très artisanale orientée haut de gamme. L'industrie des articles de maroquinerie et de voyage est fortement artisanale. Près de 90% des entreprises du secteur emploient en effet moins de 10 salariés. Ces artisans-maroquinières, qui fabriquent des sacs et articles de petite maroquinerie (sur-mesure ou non), cultivent leur image « d'artisan créateur ». Il s'agit pour certains d'entre eux de sous-traitants des marques de luxe et de grandes marques, souvent spécialisés par activité et qui capitalisent sur les savoir-faire locaux.

Encore de nombreux ateliers de confection de groupes de luxe en France. En sus de faire appel à des sous-traitants, les géants mondiaux du luxe (Hermès, Louis Vuitton, etc.) possèdent leurs propres ateliers dans l'Hexagone. Cette activité de production française s'est d'ailleurs développée ces dernières années, en lien avec la volonté affichée des grands groupes de luxe de conserver une dimension artisanale et valoriser le « Made in France » auprès de la clientèle étrangère.

Délocalisation d'une partie des unités de production. Face à l'intensification de la concurrence asiatique (entrée et moyenne gamme), de nombreux opérateurs, notamment positionnés sur du milieu de gamme ont choisi de délocaliser ou sous-traiter les activités de façon dans les pays du bassin méditerranéen (Maroc, Tunisie, Portugal) et d'Asie (principalement la Chine). Longchamp possède par exemple des usines au Maroc, en Tunisie et en Chine.

Un solde commercial excédentaire. Forte de son savoir-faire artisanal et de son image haut de gamme, la France est l'un des derniers pays européens, avec l'Italie et l'Espagne, à fabriquer des articles de maroquinerie. L'excédent commercial (2 milliards d'euros en 2013) est en grande partie dû au succès de son offre haut de gamme/luxe. Une offre qui séduit notamment l'Asie (Chine, Japon). Cette région absorbait en effet près de 44% des flux sortants en 2013, sur un montant total de 4,8 milliards d'euros. Pour les spécialistes du haut de gamme, la concurrence vient de leurs homologues italiens, réputés pour leur savoir-faire dans l'industrie du cuir. De leur côté, les fabricants français positionnés sur les articles d'entrée et moyen de gamme subissent de plein fouet la concurrence des maroquinières asiatiques, qui proposent une offre essentiellement bas de gamme. Au total, les importations d'articles de maroquinerie et de voyage ont atteint 2,8 milliards d'euros en 2013. L'importance des flux entrants en provenance de l'Asie s'explique également par les flux intra-groupes.

Domination des groupes de luxe diversifiés. Le marché de la maroquinerie et des articles de voyage est dominé par les groupes de luxe, tels que Louis Vuitton, Hermès International ou Kering. Ces derniers sont généralement intégrés et maîtrisent l'ensemble de la chaîne de valeur. Présents en France et à l'international, ils contrôlent rigoureusement leurs canaux de distribution et disposent généralement de



boutiques exclusives où ils commercialisent l'ensemble de leurs collections (vêtements, maroquinerie, chaussures et autres accessoires).

#### 40.5.1.2. Panorama européen : les principaux concurrents du Maroc

*La France, deuxième producteur européen d'article de voyage et de maroquinerie*

Avec 1 561 entreprises recensées en 2011 et un chiffre d'affaires de 3,6 milliards d'euros, la France est le deuxième pays européen producteur d'articles de voyage et de maroquinerie. L'Hexagone accueille de nombreuses usines de leaders mondiaux du luxe. C'est le cas notamment de la marque Louis Vuitton qui concentre 13 de ses 18 usines en France.

*L'Italie est de loin le premier pays fabricant européen d'articles de maroquinerie et de voyage*

(Plus de 5000 structures pour un chiffre d'affaires de 7,2 milliards d'euros). Le pays s'appuie sur la renommée de Rome et de la région Toscane dans le domaine. Les marques Gucci, Bottega Veneta, Prada ou encore Céline font fabriquer leurs articles en Italie, par le biais de leurs propres usines ou en faisant appel à des sous-traitants.

**Tableau 80. Les principaux pays européens producteurs d'articles de maroquinerie**

Pays	Nombre d'entreprises	Effectifs	Chiffre d'affaires
Italie	5 029	32 391	7 249
France	1 521	17 469	3 557
Espagne	888	5 625	560
Pologne	797	5 093	226
Allemagne	669	5 220	590
Portugal	333	1 376	45
Suède	326	ND	ND
Royaume-Uni	306	ND	354
Roumanie	260	6 536	94
Hongrie	225	3 702	304
Pays-Bas	213	665	ND
Slovaquie	135	1 352	42

Source : Eurostat 2011

#### 40.5.1.3. Le poids de la Chine demeure important, malgré un léger recul

*Répartition des importations par pays et par zone géographique*

L'Asie est le principal fournisseur d'articles de maroquinerie et de voyage de la France (50,8% des importations en valeur en 2013). La région a toutefois perdu du poids au sein des échanges sur les deux dernières années (52,3% des importations en 2011). La Tunisie constitue le concurrent principal dans le bassin méditerranéen.

**Tableau 81. Répartition des importations par pays et par zone géographique**

Zone	2011	2012	2013
ASIE	52,3%	49,4%	50,8%
Dont Chine	44,6%	41,6%	42,8%
Dont Japon	0,1%	0,1%	0,1%
EUROPE	41,7%	44,7%	43,2%

Zone	2011	2012	2013
Union européenne	40,2%	43,3%	42,2%
Dont Italie	27,7%	31,2%	30%
Dont Espagne	5,4%	5,4%	4,9%
Dont Allemagne	1,8%	1,5%	1,7%
Dont Belgique	1,8%	1,6%	1,5%
Dont Royaume-Uni	1,1%	0,9%	1%
Dont Pays-Bas	0,8%	0,7%	0,9%
Dont Portugal	0,1%	0,2%	0,2%
Nouveaux adhérents UE	1,3%	1,5%	1,6%
Dont Roumanie	0,3%	0,6%	0,5%
Dont Pologne	0,1%	0,1%	0,1%
AFRIQUE	3,5%	3,3%	3,3%
AMERIQUE	0,6%	0,6%	0,5%
MOYEN ORIENT	0,1%	0,1%	0,1%
DIVERS	1,9%	1,9%	2,1%
TOTAL	100%	100%	100%

Sources : Douanes françaises

#### 40.5.2. La France, concurrente ou partenaire potentiel ?

##### 40.5.2.1. La France reste l'un des marchés les plus attractifs pour le secteur du cuir marocain

Figure 74. Marchés attractifs pour le Maroc

Marchés	Demande du marché Demande du secteur (cumulées en millions de \$, 2008-2012) (a)	Demande du marché Croissance du marché (2008 et 2012)	Demande du marché Balance commerciale (%, 2008-2012)	Demande du marché Croissance estimée du PIB (%)	Accès au marché Avantage tarifaire (pt de %) [min, max]	Accès au marché Avantage distance (oui/non)	Accès au marché Demande totale avec le Maroc (millions de \$, 2008-2012) (b)
1 Royaume-Uni	23 848	-0,8	-57	1,8	[0, 0,6]	Oui	2 884
2 France	28 328	2,5	-10	1,3	[0, 0,3]	Oui	20 788
3 Etats-Unis	84 651	1,4	-86	3,0	[0, 1,5]	Oui	3 820
4 Espagne	10 864	-6,3	4	0,8	[0, 0,7]	Oui	17 066
5 Allemagne	31 807	1,6	-28	1,2	[0, 0,4]	Oui	2 822
6 Algérie	385	19,8	-100	3,6	[0,7, 2,1]	Oui	848
7 Pays-Bas	12 320	6,1	-10	1,3	[0, 0,5]	Oui	2 637
8 Russie	11 911	5,6	-97	3,6	[-0,2, 0]	Non	1 211

Source : ITC

3ème importateur mondial en articles de chaussures, et 4ème importateur mondial en articles de maroquinerie, la France constitue un marché très attractif pour le secteur du cuir marocain. Par ailleurs, malgré un léger repli jusqu'en 2013, les perspectives de croissance économique se dessinent et devraient engendrer une hausse de la consommation. Le marché français offre au Maroc une proximité géographique, ainsi qu'un avantage tarifaire.

Figure 75. Les échanges commerciaux de la France

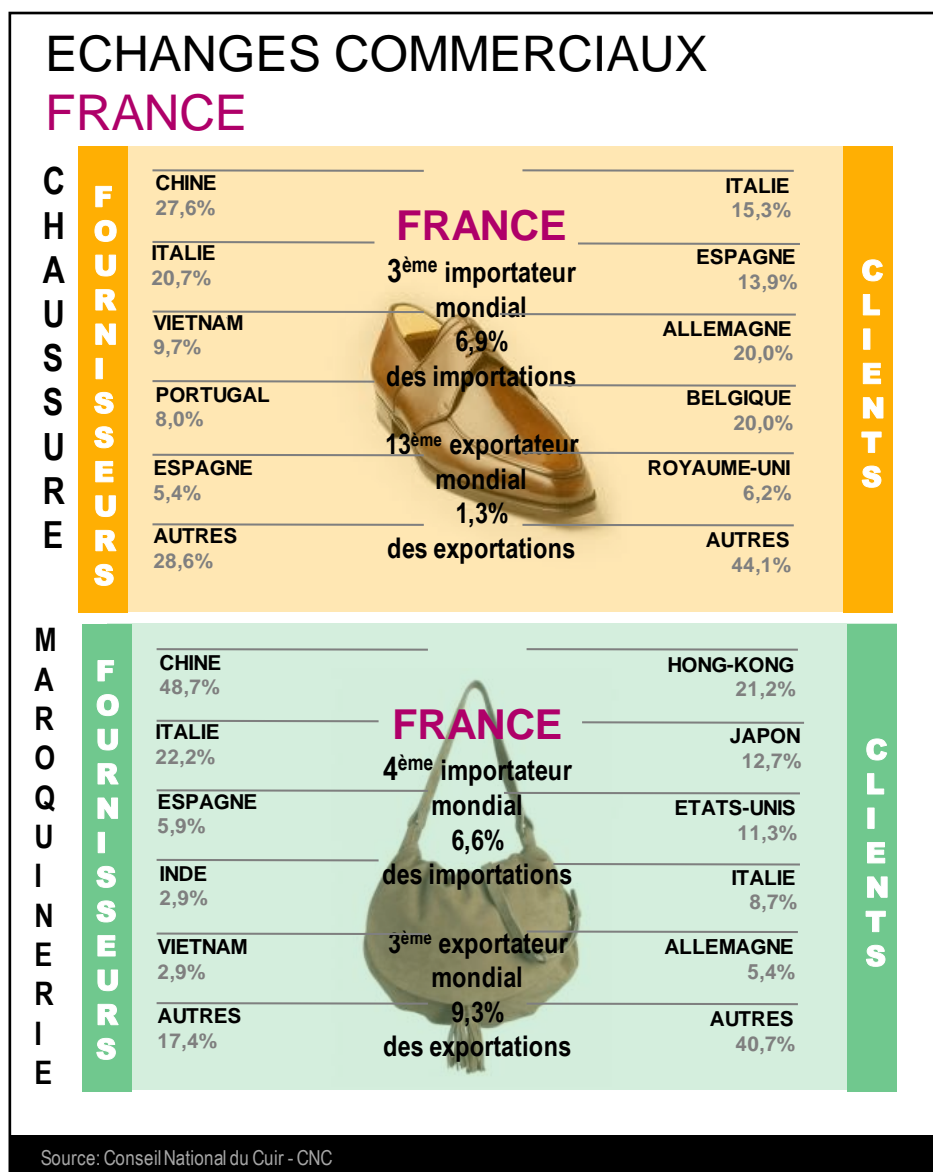
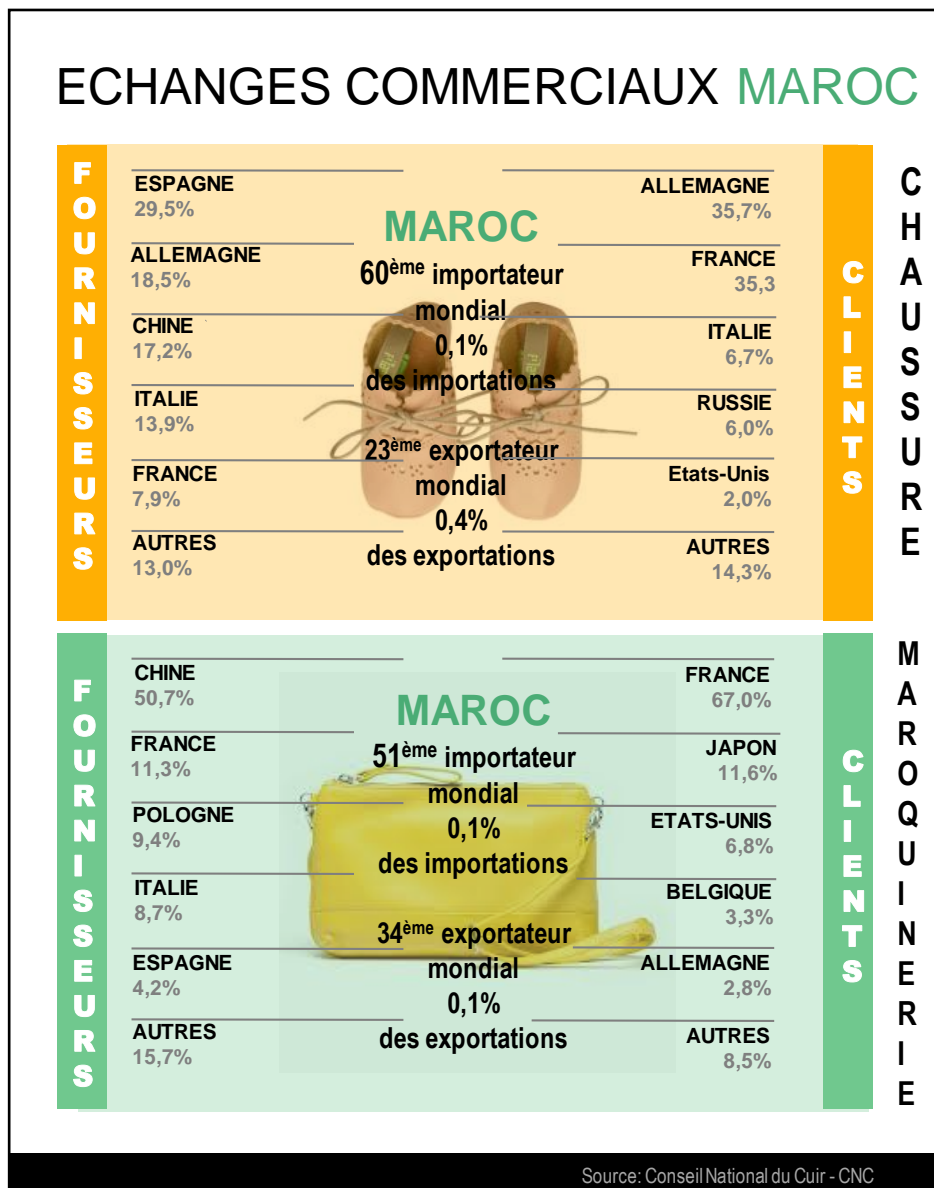


Figure 76. Les échanges commerciaux du Maroc



Source : Conseil National du Cuir

### 40.5.3. Les produits à fort potentiel pour le Maroc

#### 40.5.3.1. Ce que la France importe

Figure 77. Les importations de la France en maroquinerie



Source : Fédération française de la maroquinerie

#### *En chaussures*

En 2013, la France a importé 465 millions de paires, représentant 5,12 milliards d'Euros. Les principales provenances des importations étant : la Chine, l'Italie, le Vietnam, le Portugal, l'Indonésie et l'Espagne. Le marché (consommation en chaussures), quant à lui s'était élevé à 8,6 milliards d'Euros. La production française en chaussures ne représente que 23,6 millions de paires, ce qui explique le poids des importations en chaussures.

**Tableau 82. Importations par grandes catégories d'articles**

	Volume (en millions de paires)	Valeur (en millions d'€)
Dessus Cuir	135,2	3 035,9
Dessus Tissu	101,1	794,4
Pantoufles	61,9	137,4
Dessus Synthèse et Caoutchouc	202,6	1 144,3
Autres	1,8	8,0
TOTAL	465	5 120

Source : Conseil National du Cuir

**40.5.3.2. Les produits à fort potentiel**

*La maroquinerie constitue un segment à fort potentiel d'exportation pour le Maroc.*

La part de la demande pour cette catégorie en France est croissante, et demeure plus élevée pour cette catégorie que pour les autres sous-groupes du secteur cuir. La capacité d'exportation marocaine est en développement pour ce sous-groupe du cuir, et devrait pouvoir répondre à la demande du marché français pour des raisons de proximité, et surtout en raison d'une demande davantage orientée vers du « circuit court », au détriment de l'Asie.

**Figure 78. La chaussure constitue également un segment à fort potentiel, en particulier, le sous-segment chaussures en cuir pour femmes.**

Marchés	Demande du marché  Demande du sous-secteur (cumulées en millions de \$, 2008-2012) (a)	Demande du marché  Croissance du marché (2008 et 2012)	Demande du marché  Balance commerciale (% , 2008-2012)	Demande du marché  Croissance estimée du PIB (%)	Accès au marché  Avantage tarifaire (pt de % [min, max])	Accès au marché  Avantage distance (oui/non)	Accès au marché  Demande totale avec le Maroc (millions de \$, 2008-2012) (b)
1 Royaume-Uni	16 531	-2,2	-57	1,8	[0,1, 0,6]	Oui	2 884
2 France	18 322	-0,2	-45	1,3	[0, 0,2]	Oui	20 788
3 Etats-Unis	61 120	0,5	-91	3,0	[0, 1,5]	Oui	3 820
4 Allemagne	22 314	1,1	-29	1,2	[0, 0,4]	Oui	2 822
5 Espagne	7 127	-7,8	14	0,8	[0, 0,7]	Oui	17 066
6 Pays-Bas	9 402	5,3	-9	1,3	[0, 0,5]	Oui	2 637
7 Russie	9 909	4,0	-98	3,6	[-0,2, 0]	Non	1 211
8 Canada	5 452	1,7	-79	2,2	[-0,6, 0,1]	Oui	267

Source : ITC

**40.6. Règles et procédures d'importation en France****40.6.1. Environnement douanier: un niveau d'accessibilité au marché complexe**

*Les documents indispensables*

- Facture

- Liste de colisage
- Document de transport

#### *Les pratiques*

L'incoterm, la devise de facturation et l'origine sont des mentions obligatoires sur les factures.

#### *Restrictions ou interdictions : certificat CITES*

Requis ou interdiction à l'importation selon le type de cuir. Les fourrures de chats et chiens sont prohibées.

#### *Les autorités douanières*

La douane française.

#### *Risques et aléas*

Substances chimiques utilisées pour travailler ou conserver le cuir, à contrôler dans le cadre de la réglementation REACh (document disponible en annexe).

#### *La taxation applicable à l'importation*

Les tarifs douaniers ne sont pas anormalement élevés par rapport aux normes internationales.

**Tableau 83. Nomenclatures et taxes de droit de douane**

EXEMPLES DE PRODUIT	NOMENCLATURES DOUANIERES UE	TAXE DE DROIT DE DOUANE
Mallette, serviettes, cartables en cuir naturel, en cuir reconstitué ou verni	4202.11.10.90	3%
Sacs à main de tout type, en cuir naturel, et peau de reptile	4202.21.00.90	3%
Vêtements en cuir naturel ou reconstitué	4203.10.00.00	4%
Chaussures de sport couvrant la cheville, à semelle extérieure en cuir naturel	6403.51.19.99	8%

Source : ACTE International

#### **40.6.2. Règles d'étiquetage**

Selon la Directive européenne 94/11/CE du 23 mars 1994, toutes les chaussures et tous les articles chaussants qui sont vendus dans les pays de l'UE doivent comporter une étiquette standardisée décrivant la composition de chaque partie de l'article. Le fabricant ou le responsable de la première mise sur le marché a le choix entre deux systèmes: un système de pictogrammes ou des indications écrites. Toutefois, ce dernier est plus entravant car les états européens peuvent refuser des indications écrites dans une autre langue que la leur.

Les indications doivent figurer sur au moins une chaussure de chaque paire, généralement la droite. L'étiquette peut être attachée par n'importe quel moyen qui assure qu'elle soit lisible, visible, et accessible.

Les étiquettes doivent comporter des informations pour les matériaux couvrant au moins 80 % de la surface de la chaussure ou 80 % du volume de la semelle extérieure. Cependant, si aucun matériau n'est majoritaire à au moins 80 %, le producteur est tenu de donner les informations relatives aux deux principaux matériaux entrant dans la composition de la chaussure. Pour le cas particulier des doublures chaudes, la composition doit alors être rajoutée à côté du pictogramme désignant l'intérieur de la chaussure.

De plus, la Directive européenne exige d'autres informations pour des fins de contrôle et d'identification : le nom, la dénomination sociale ou la marque du fabricant ou alors le nom ou la dénomination sociale du vendeur, suivi d'une indication conventionnelle destinée à identifier le fabricant ou importateur.

## 40.7. Les opportunités pour le Maroc : recommandations

### 40.7.1. Analyse de la position des fabricants marocains

**Tableau 84. Forces et faiblesses des fabricants marocains**

FORCES	FAIBLESSES
Proximité géographique avec la France, marché traditionnel Existence d'un tissu d'entreprises couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur Savoir-faire reconnu	Qualité du service client (délai de réponse aux demandes) Coût élevé de la main d'oeuvre en comparaison avec les concurrents asiatiques Force de proposition de style et de matières encore insuffisante
OPPORTUNITES	MENACES
Forte croissance de la demande de chaussures en cuir dans les pays vers lesquels la France exporte Forte croissance de la demande en maroquinerie, surtout haut de gamme Recherche de circuits courts vs la chine	Marché très concurrentiel, notamment de l'Asie Existence d'une forte concurrence des produits substituables au cuir Consommation entraînant un court cycle de vie des produits

#### *La demande de produits de substitution*

Les produits de substitution de la chaussure en cuir sont principalement la chaussure en textile, la chaussure en caoutchouc et la chaussure en matière synthétique. Parmi ces trois produits de substitution, les chaussures en textiles sont ceux qui ont enregistré un taux de croissance annuel le plus élevé de leurs exportations depuis ces dernières années. Cela s'explique à la fois par les prix de vente relativement intéressants de cette catégorie de chaussures ainsi que les tendances imposées par l'univers de la mode

Les articles en maroquinerie, dans une moindre mesure, font face à la même demande de produits de substitution: sacs en toile (textile) ou mélange toile/cuir et sacs en matière synthétique.

#### *Analyse de la concurrence et avantage compétitif du Maroc*

Après une progression importante de ses ventes entre 2003 et 2008, la chaussure marocaine a connu un déclin de ses parts de marché dans ses principaux pays d'export, en particulier sur les marchés traditionnels européens, et surtout français. Outre la montée en puissance de la production asiatique, ayant un positionnement de gamme différent de celui proposé par le Maroc, ce sont des pays de la Zone Méditerranée comme la Tunisie, la Turquie et certains pays d'Europe de l'Est qui représentent la plus grande menace.

Malgré une forte concurrence sur le segment moyen de gamme par les producteurs asiatiques, l'industrie marocaine dispose d'un potentiel d'exportation important dans le segment haut de gamme.

D'autre part, le Maroc peut capitaliser sur une offre complète, et une production suffisamment flexible pour répondre aux demandes de type « circuits courts », de plus en plus requis par les marques françaises.



## 40.7.2. Les opportunités pour le Maroc : perspectives et recommandations pour l'offre marocaine

### 40.7.2.1. Recommandations générales

#### *Marketing*

La communication et le marketing font partie des clés de la réussite. Chaque fabricant désireux de s'engager sur ce marché doit donc allouer un véritable investissement, tant humain que financier, à ces postes. Cela implique notamment de :

- Créer des supports marketing adéquats,
- Utiliser les réseaux sociaux.

Best practices : ce qu'on attend d'un exportateur étranger

- La réactivité : réponse aux emails, traitement des demandes, suivi des commandes, respect des livraisons, etc.
- La qualité du service.
- La flexibilité (réassort, paiement) : le réassort est fréquemment pratiqué et apprécié par les acheteurs.
- Les moyens de paiement les plus courants sont :
  - les virements bancaires,
  - les lettres de crédit (grands magasins et boutiques),
  - l'acompte de 30% à la commande et paiement complet avant la livraison (paiement à 60 jours en général).
- La transparence : les acheteurs travaillent dans la transparence et la franchise. Il est donc important de les tenir informés tout au long de la transaction s'il devait y avoir des changements.

### 40.7.2.2. Recommandations pour l'offre marocaine

Tant pour le sous-secteur de la chaussure que de la maroquinerie, au-delà du facteur prix (concurrence de la Chine essentiellement), le Maroc est confronté à la concurrence des pays de l'Europe de l'Est et de la Zone Euromed, ainsi que des pays « concurrents et partenaires » tels que l'Espagne et le Portugal. Ces derniers sont aussi les principaux fournisseurs des pays Européens attachés au « made in Europe ».

Pour faire face à la concurrence sur les prix et se différencier, le Maroc doit développer une offre haut de gamme en misant sur la qualité, et nouer des partenariats avec les plus grandes marques haut de gamme. Les avantages de ce positionnement sont multiples:

- ces produits sont générateurs d'une plus grande valeur ajoutée,
- ils bénéficient également d'une demande soutenue de la part des marques haut de gamme en pleine croissance.

Par ailleurs, les acheteurs français sont motivés en général par:

- La recherche de nouveaux fournisseurs en proche import (hors Chine) – en mode « circuit court ».
- Le développement de leur connaissance sur l'industrie du cuir marocaine,
- La diversification des pays d'origine pour leur *sourcing*. Toutefois, les donneurs d'ordre ont tendance à réduire le nombre de fournisseurs afin d'économiser les frais de déplacements de leurs collaborateurs, réduire les frais de transports dispersés et limiter les risques dans les commandes, surtout quand il s'agit de travailler avec de nouveaux fournisseurs.

Les entreprises françaises cherchent à se rapprocher, géographiquement, de leurs sites de production. Et ce, au détriment de l'Italie (trop cher) ou encore de la Chine dont les prix ont beaucoup augmenté depuis plusieurs saisons déjà, et dont l'éloignement géographique augmente encore les coûts.

Ils veulent pouvoir suivre de plus près, et plus souvent, leurs productions en cours et le Maroc fait partie de ces nouvelles destinations possibles, grâce à la grande maîtrise et la diversité de son savoir-faire. Les marques françaises sont à la recherche de partenaires fiables sur les délais et les prix, souples en termes de quantité de production, réactifs et force de proposition. Les fabricants devront pourtant faire preuve de souplesse (en termes de quantité minimum par exemple) afin de convaincre les acheteurs du bien-fondé de ce déplacement de production.

#### 40.7.2.3. Activités préconisées

- Participer à des missions de B to B dans les pays cibles ;
- Investir dans la prospection commerciale ;
- Maintenir une présence continue (ou participer) aux salons internationaux. A titre d'exemple, les principaux salons ont été listés ci-dessous.

**Tableau 85. Principaux salons**

PAYS	NOM DU SALON	TYPE
Allemagne	GDS – Global Destination for shoes	Salon de la chaussure
	What about shoes	Salon de la chaussure – moyen et haut de gamme
France	Première Classe	Mode – PAP, accessoires et chaussure (haut de gamme)
	Tranoï	Mode – PAP, accessoires et chaussure (haut de gamme)
	Capsule	Mode – PAP, accessoires et chaussure (haut de gamme)
	Who's Next	Mode – PAP, accessoires et chaussure
	Le Cuir à Paris	Matières
	Première Vision	Matières et accessoires
Espagne	Modacalzado - Iberpiel	Salon de la chaussure
Italie	Expo Riva Schuh	Salon de la chaussure (chaussure de volume, gamme de prix moyen)
	MICAM	Salon de la chaussure
	Lineapelle	Matières
Royaume-Uni	Moda UK	Salon pour le PAP, les accessoires et la chaussure
	Mini Moda	Salon de la chaussure pour enfants
	Pure London	PAP et accessoires
	Scoop	Mode – PAP, accessoires et chaussure

#### 40.7.3. La prospection commerciale

Les tableaux qui suivent listent les principaux circuits de distribution (liste non exhaustive), ainsi que les acheteurs, pouvant être considérés comme intéressants pour le Maroc.

## 40.7.3.1. Les marques spécialisées dans la maroquinerie

Tableau 86. Marques spécialisées dans la maroquinerie

ENSEIGNE	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	POINTS DE VENTE EN France	PRINCIPAUX PAYS FOURNISSEURS	POTENTIEL POUR LE MAROC
LANCEL	LANCEL SOGEDI	55 (12 dans le monde)	Chine, France	+ (Lancel souhaite fabriquer au Maroc. Toutefois, la Maison Lancel devra travailler avec un autre fabricant que celui de Longchamp (Maroquinerie King))
LE TANNEUR	LE TANNEUR ET CIE	54 (présence en Europe)	France, zone Euromed	++
HERMES	HERMES INTERNATIONAL	33 (323 dans le monde)	France	-
LONGCHAMP	LONGCHAMP	25 (252 dans le monde)	France, zone Euromed, Asie	++ (déjà présent au Maroc)
LOUIS VUITTON	LOUIS VUITTON	18 (457 dans le monde)	France, Europe, Asie	+
FOSSIL	FOSSIL FRANCE	11 (400 dans le monde)		
LANCASTER	LANCASTER	7	Asie, Europe	+ (était présent au Maroc)
SEQUOIA	LANCASTER	5	Asie, Europe	+ (était présent au Maroc)

Tableau 87. Les marques spécialisées dans la chaussure

ENSEIGNE	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	POINTS DE VENTE EN France	POTENTIEL POUR LE MAROC
LA HALLE AUX CHAUSSURES	VIVARTE	706 (1 dans le monde)	Production principalement en Chine en raison des bas prix
ERAM	GROUPE ERAM	356 (1 pays étranger)	++
SAN MARINA	VIVARTE	338 (23 dans le monde)	++
BATA	BATA	180 (> 50 dans le monde)	+ (était présent au

ENSEIGNE	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	POINTS DE VENTE EN France	POTENTIEL POUR LE MAROC
			Maroc)
ANDRE	VIVARTE	170 (5 dans le monde)	++
GEMO	GROUPE ERAM	144	++
MINELLI	VIVARTE	143 (13 dans le monde)	++ (Une partie de leur production est réalisée au Maroc)
BESSON	GEOX GROUP	79	++
GEOX	GEOX GROUP	6 (3 dans le monde)	++ (Une partie de leur production est réalisée au Maroc)
BOCAGE	GROUPE ERAM	74	-
HEYRAUD	GROUPE ERAM	64	++
DPAM CHAUSSURES	DPAM	40	++
MANFIELD	GROUPE MANBOW	33	++
PARABOOT	ETS RICHARD PONVERT	29	++
BEXLEY	BEXLEY	ND	++ (Une partie de leur production est réalisée au Maroc)

#### 40.7.3.2. Les principales enseignes spécialisées dans le prêt-à-porter, ayant une offre en maroquinerie et chaussures

**Tableau 88. Moyen de gamme**

ENSEIGNE	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	PARC DE MAGASINS EN France	POTENTIEL POUR LE MAROC
CAMAIEU	Camaieu International	625	- (sourcing principal Asie)
PROMOD	Groupe Promod	326	- (sourcing principal Asie)
CAROLL	Groupe Vivarte	319	++ (sourcing en Asie, mais reste ouvert à un circuit court tel que le Maroc)
COMPTOIR DES COTONNIERS	Fast Retailing	226	++ (sourcing en Asie, mais reste ouvert à un circuit court tel que le Maroc)
NAF NAF	Groupe Vivarte	172	++ (sourcing en Asie, mais reste ouvert à un circuit court tel que le Maroc)
ETAM	Etam développement	185	-
LA HALLE (enseigne de grande diffusion)	Groupe Vivarte	458	- (forte concurrence de la Chine)

**Tableau 89. Haut de gamme**

ENSEIGNE	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	PARC DE MAGASINS EN France	POTENTIEL POUR LE MAROC
THE KOOPLES		625	++
SANDRO		514	++
MAJE		340	++
CLAUDIE PIERLOT		326	++ (Quelques collections réalisées au Maroc – chaussures Femmes)
GERARD DAREL		319	++ (Une partie de la production est réalisée au Maroc – sacs à main ; concurrence de la Tunisie entre autres)
VANESSA BRUNO		226	++
APC		172	++
ISABEL MARANT		185	++ (Quelques collections réalisées au Maroc – ballerines)
ZADIG ET VOLTAIRE		172	++

**40.7.3.3. Les grands magasins****Tableau 90. Les grands magasins**

GROUPE	ENSEIGNES	POINTS DE VENTE EN FRANCE	OFFRE DE MAROQUINERIE / CHAUSSURE EN MARQUE PROPRE	POTENTIEL POUR LE MAROC
GALERIES LAFAYETTE	Galerias Lafayette	53	OUI	++
	BHV	5		
	Nouvelles Galeries	5		
PRINTEMPS	Printemps	19	OUI	++
LVMH	Le bon Marché	1	OUI	-
	Franck et Fils	1		

**40.7.3.4. Les circuits pratiquant essentiellement un *sourcing* Asie pour des raisons de prix, moins pertinents pour le Maroc**

La vente à distance

- La Redoute
- Les 3 Suisses
- Somewhere

Les principaux pure players spécialisés proposant des articles de chaussures pour Femmes, Hommes et Enfants

- Brandos.fr

- Javari.fr
- Labonnepointure.fr
- Le-temple.com
- Manieco.com
- Modatoi.com
- Sarenza.com
- Shoes.fr
- Shooscribe.com
- Spartoo.com
- Stylistclick.com
- Thefabshoes.com
- Zalando.com

## **41. CHAPITRE III : LE MARCHÉ EUROPÉEN**

LES OPPORTUNITÉS POUR L'INDUSTRIE DU CUIR MAROCAINE EN EUROPE

PANORAMA ET PERSPECTIVES DU MARCHÉ EUROPÉEN ANALYSE DES DIFFÉRENTS CIRCUITS DE DISTRIBUTION

### **41.1. Caractéristiques et tendances de la demande du marché européen**

#### **41.1.1. Les grandes tendances**

##### **41.1.1.1. Les grandes tendances pour la maroquinerie**

La maroquinerie, toute gamme confondue, est un marché en croissance: estimés à 42 milliards €, ses échanges mondiaux ont augmenté de 29% par rapport à 2012.

Certains secteurs sont aujourd'hui en plein essor, ou constituent des segments porteurs, notamment:

- la maroquinerie de luxe qui évolue face à une clientèle de plus en plus exigeante, à la recherche de produits de plus en plus « élitistes ». Afin de la satisfaire, les grandes maisons du luxe proposent des séries limitées, des produits sur mesure et de niche et augmentent leur prix de vente ;
- les marques de luxe « seconde ligne » qui rendent le luxe accessible à un plus large éventail de consommateurs ;
- la maroquinerie pour homme. La mode Homme met de plus en plus en avant les accessoires masculins. Même si ce segment demeure un marché de niche, il s'avère très prometteur ;
- les achats en ligne d'articles de mode, tous secteurs confondus dont la maroquinerie, connaissent, fin 2013, une croissance de 14 %. Cette hausse est due à l'augmentation du nombre de sites et des fréquences d'achats, ainsi qu'à l'explosion des ventes sur mobiles et tablettes.

##### **41.1.1.2. Les grandes tendances pour la chaussure**

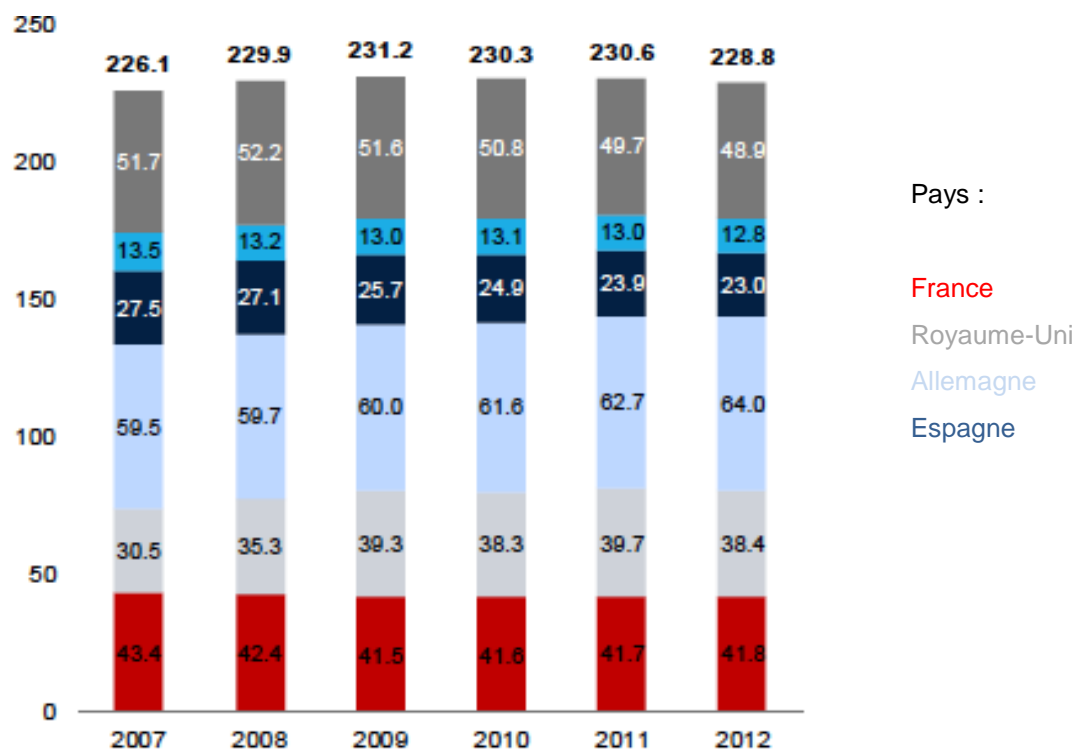
Des tendances se dessinent telles :

- la population urbaine multiplie ses achats de chaussures ;
- la forte progression du marché de l'Homme ;

- l'essor des segments des chaussures confort et de sport ;
- l'engouement pour les produits écologiques et éthiques / chaussures de mode avec conception ergonomique ;
- la forte progression des achats en ligne.

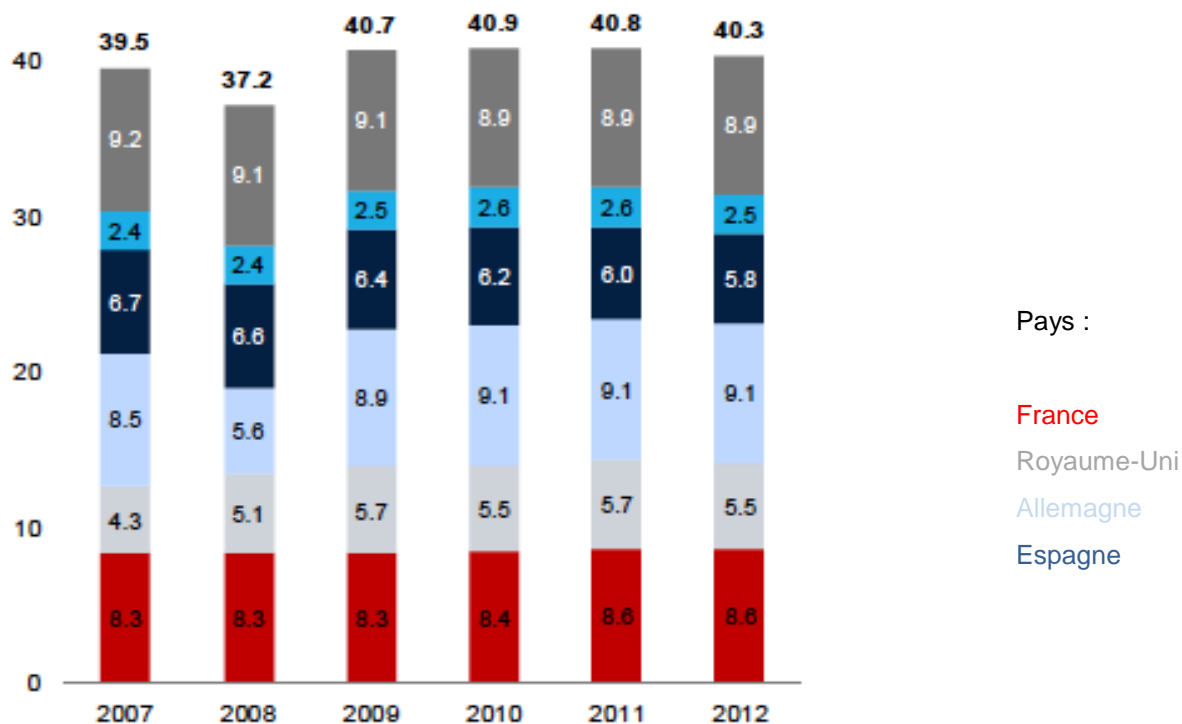
#### 41.1.2. Conjoncture : un marché significatif et stable

**Figure 79. Part du secteur de l'habillement dans les principaux pays européens, et son évolution entre 2007 et 2012**



Source : Euromonitor – 2013. En milliards d'euros

**Figure 80. Part du secteur de la chaussure dans les principaux pays européens, et son évolution entre 2007 et 2012**



Source : Euromonitor – 2013

### 41.1.3. Bilan 2013 - état des lieux par pays

#### 41.1.3.1. Allemagne

Bilan 2013, un léger mieux<sup>40</sup>

Malgré des conditions climatiques difficiles, marquées par un printemps glacial et un hiver doux, le commerce de détail de la chaussure a pu clôturer l'année 2013 avec un léger pourcentage d'excédent (une hausse des ventes de 1%), pour une valeur totale de 11,6 milliards € pour l'ensemble du marché de la chaussure.

Le développement du commerce de la chaussure a toutefois différé selon la taille des entreprises et le type de commerce. On note ainsi :

- Un déficit de 1% en moyenne chez les petits et moyens distributeurs ;
- Une croissance de 2% du chiffre d'affaires chez les succursalistes plus importants en raison de l'augmentation des surfaces de vente.
- Une augmentation de 15% du commerce en ligne.

La répartition par canal de vente se décline ainsi:

- Vente en ligne : 12%
- Distribution spécialisée : 65%

<sup>40</sup> Source : DBSE – Fédération allemande du commerce de détail de la chaussure



- Grands magasins et boutiques de mode multimarques : 23%

Vers un positionnement prix plus élevés

En 2013, les prix des chaussures ont augmenté de 1,6% avec en parallèle, une tendance de « trading up » se traduisant par le renforcement de l'offre de chaussures au positionnement de prix plus élevés.

Prix moyen par segment :

- Femme : 66 €
- Homme : 78 €
- Enfant : 47 €

#### *Evolution des habitudes de consommation*

Depuis un certain temps, le comportement d'achat des consommateurs est marqué par un changement ostentatoire : les tenues vestimentaires et les chaussures doivent être assortis. Les chaussures font partie de la mode, ce qui s'exprime par des changements de tendance aussi fréquents que pour l'habillement. Le choix des chaussures devient plus varié, ce qui favorise les produits positionnés sur le moyen de gamme. D'ailleurs, les grands magasins et les sites de vente en ligne créent de plus en plus d'espaces dédiés aux chaussures ou augmentent leurs surfaces de vente de chaussures. A titre d'exemple, le magasin premium Breuninger a intégré une surface de vente de 2000m<sup>2</sup> pour la chaussure dans son magasin à Stuttgart.

*Un marché dominé par le segment de la Femme :*

- Avec 68,6 % du chiffre d'affaires réalisés, les chaussures pour Femme dominent largement le marché.
- Le marché de l'Homme représente 19,4% des parts de marché.
- L'enfant occupe 6,6% des parts de marché.

Pour 2014, les chiffres d'affaires augmentent de 5,7 %. Les chiffres d'affaires des fabricants de chaussures allemands ont augmenté de 5,7 % au premier semestre 2014. L'augmentation est due surtout aux ventes en Allemagne. C'est surtout les ventes en Allemagne qui se développent bien, par contre, à l'export, les chiffres sont en baisse, - 5,7%, 297 millions € de chiffre d'affaires. Concernant les importations, des valeurs record sont constatées. 340 millions de paires de chaussures ont été importées en Allemagne, soit une augmentation de 14,6 %. En valeur, les importations se sont élevées à 3,58 milliards €, soit + 12,7 % pendant le premier semestre 2014.

#### **41.1.3.2. Italie**

Bilan - état des lieux 2013/2014 : une situation de crise persistante pour la Chaussure.

Le secteur italien de la chaussure garde le moral, malgré une «situation de grande souffrance» : il a foi en ses capacités d'innovation et d'internationalisation.

#### *Baisse continue des ventes*

4 mois de baisse pour la chaussure italienne. La consommation des ménages, comme le soulignent les données fournies par l'association Assocalzaturifici, ne fait pas état de signes de reprise. Au cours du premier quadrimestre, les ventes des chaussures ont baissé de 2,8 % en volume et de 5,4 % en valeur, alors que les prix moyens ont baissé de 2,6 %. Tous les segments du marché ont été touchés :

- les chaussures pour enfant ont le plus souffert (- 13,2 %),
- suivies par les chaussures pour homme (- 8,2 %),
- et pour femme (- 7,2 %).

- Seules les chaussures de sport ont "tenu le coup" avec des ventes qui ont augmenté de 1,2 % en volume.

Le marché est passé de 185,2 millions de paires vendues en 2000 à 162,6 millions en 2013. Entre 2000 et 2013, la baisse en valeur est supérieure à 20 %, selon l'Association.

Quant aux canaux de distribution, on observe les faits suivants :

- les magasins multimarques subissent de grandes difficultés : baisse de 15 % en volume entre 2012 et 2013.
- Les magasins spécialisés restent le principal canal de vente au niveau national, avec plus de 2 milliards € de chiffre d'affaires.
- Par contre, l'e-commerce a enregistré une croissance des ventes de 55 % mais il ne contrôle que 3,6 % de part de marché.

#### 41.1.3.3. Royaume-Uni

##### *Bilan - état des lieux 2013/2014<sup>41</sup>*

La fin 2013 marquée par une embellie des ventes de chaussures. Les ventes de chaussures et d'habillement ont augmenté de 1,8% en décembre 2013 par rapport à 2012. Selon le BRC (British Retail Council) et le cabinet KPMG, cette hausse est largement imputable au retour de la confiance des ménages et aux achats de Noël, davantage qu'à une hausse du pouvoir d'achat.

##### *Croissance des ventes en 2014*

Dans un contexte économique plus favorable, les analystes prévoient une embellie des ventes de chaussures et d'habillement, d'environ 2,8% selon l'Analyst Verdict Retail, atteignant 57,7 milliards € en 2014.

- Le prêt-à-porter de son côté, a mieux résisté, avec des consommateurs enclins à renouveler leur garde-robe.
- Le segment enfant confirme ses bons résultats et enregistre des ventes à la hausse.

Le pourquoi d'une consommation soutenue

- La déflation soutient la consommation des ménages britanniques. En décembre 2013, les prix à la consommation ont affiché une baisse consécutive (environ 9,9% dans les secteurs de la chaussure et de l'habillement).
- Le luxe séduit toujours les consommateurs britanniques. Même si l'achat devient une décision plus réfléchie en période de récession, les consommateurs sont toujours attirés par le haut de gamme.

La création de nouveaux espaces dédiés à la Chaussure dans les grands magasins témoigne du dynamisme de ce secteur<sup>42</sup>

- Un nouveau paradis de la chaussure ouvre ses portes chez Harrods. Ouverture le 1er août 2014, d'un nouvel espace de 4 000 m<sup>2</sup> dédié à la chaussure « Shoe Heaven ». La nouvelle zone abrite une cinquantaine de marques (internationales et britanniques), et vise un chiffre d'affaires de 100 millions £ la première année.
- Fenwick transforme son espace dédié à la chaussure et ouvre sa nouvelle section chaussure en réunissant une trentaine de marques de chaussures.
- Harvey Nichols se lance dans la création d'un temple dédié à la chaussure.

---

<sup>41</sup> Source : BRC – British Retail Council

<sup>42</sup> Source : Footwear News

#### 41.1.4. Une croissance en perspective, mais inégale pour l'industrie du cuir et de la chaussure en Europe

##### 41.1.4.1. Perspective de croissance à l'horizon de 2020

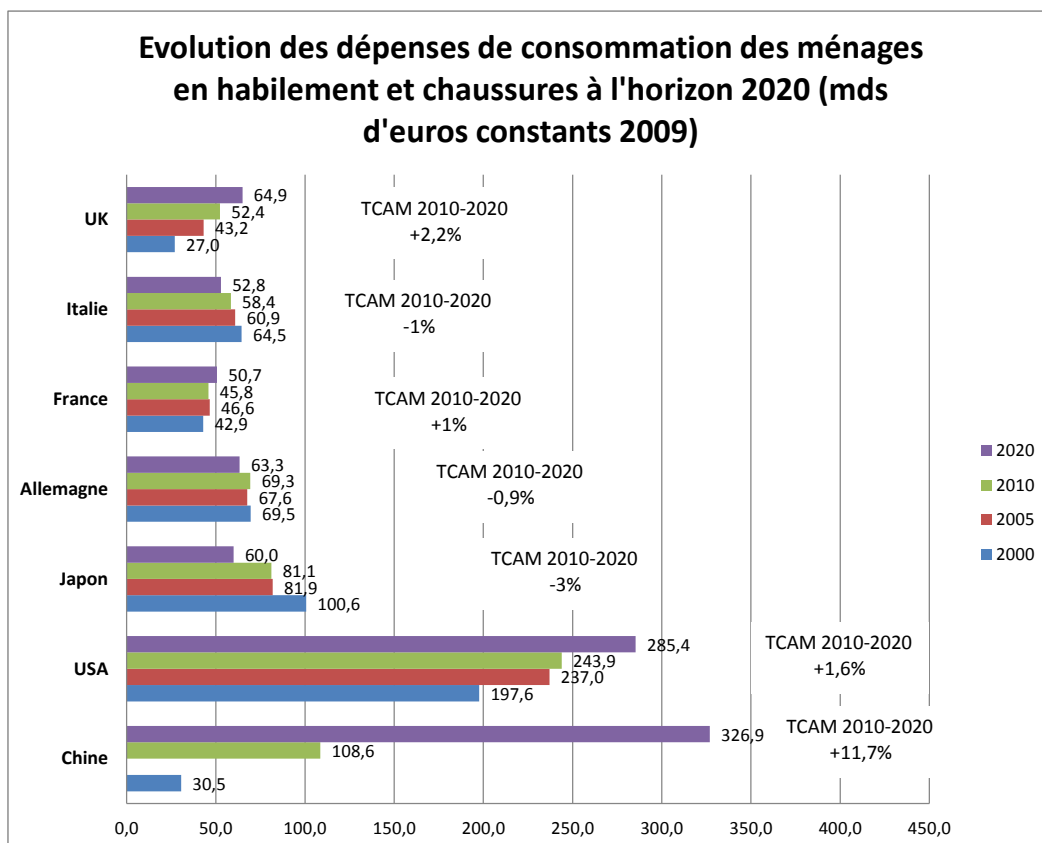
D'ici 2020, croissance des achats en habillement et accessoires cuir en Chine, aux Etats-Unis, en France et au Royaume-Uni...

A l'horizon 2020, les dépenses des ménages en habillement et chaussures devraient poursuivre leur progression en Chine (+11,7% en moyenne annuelle de 2010 à 2020), aux Etats-Unis (+1,6%), en France (+1%) et au Royaume-Uni (+2,2%). Dans ces pays, la hausse sera soutenue par l'excédent démographique et l'importance accordée à la mode dans le budget des jeunes générations.

...Mais baisse au Japon, en Italie et en Allemagne.

A l'inverse, le Japon, l'Allemagne et l'Italie, davantage affectés par le vieillissement de leur population, devraient voir leurs dépenses en habillement et accessoires diminuer à la même période. Cette tendance sera particulièrement accentuée au Japon et en Italie, avec une baisse de la consommation en habillement et accessoires cuir de 3% par an en moyenne annuelle au Japon et de 1% en Italie.

**Figure 81. Evolution des dépenses de consommation des ménages en habillement et chaussures à l'horizon 2020**



Source : Eurostat

#### **41.1.4.2. Caractéristiques du marché européen – Les critères d’achat par pays**

Les critères d’achat des articles en cuir diffèrent d’un pays à autre.

##### **41.1.4.3. Allemagne**

Les acheteurs allemands privilégient à l’achat :

- l’impact écologique du produit,
- la flexibilité des services et de la production,
- la qualité du produit, qui prime sur le critère du prix.

Afin de conquérir le marché, les industriels marocains doivent développer l’innovation technique, renforcer la qualité de leur service et la création des produits.

##### **41.1.4.4. France**

A l’achat, les consommateurs français se disent particulièrement attentifs à :

- l’impact écologique du produit,
- son pays d’origine,
- la flexibilité des services et de la production,
- la qualité du produit,
- et au respect du droit des salariés.

Les industriels marocains doivent donc orienter leurs efforts sur le service, la production de produits haut de gamme et l’innovation technologique, ainsi que proposer des séries limitées.

##### **41.1.4.5. Italie**

A l’achat, les consommateurs italiens sont particulièrement sensibles:

- aux critères d’achat sociaux et environnementaux
- aux signes de qualité,
- au « Made in ».

##### **41.1.4.6. Royaume-Uni**

La qualité, l’image associée à la marque, le design et le service (et peu l’origine des produits) sont les principaux critères d’achat. Les industriels marocains doivent donc mettre en valeur leurs atouts en matière de création et de marketing, ainsi que renforcer leur offre en termes de services pour s’implanter sur ce marché.

#### **41.1.5. Identification des marchés attractifs pour le secteur du cuir en Europe**

Le Royaume-Uni apparaît comme le marché le plus attractif pour les exportations marocaines:

- 6<sup>ème</sup> importateur mondial des produits du secteur à l’étude, le marché britannique se caractérise par:
  - Un faible recul de la demande de produits du secteur du cuir et une importation en croissance continue.
  - Par ailleurs, les perspectives de croissance de l’économie britannique prévoit une croissance positive.

- Ce marché offre au Maroc une proximité géographique et un modeste avantage tarifaire par rapport à d'autres concurrents fournisseurs du Royaume-Uni.

La France arrive au 2ème rang des marchés les plus attractifs pour les exportations marocaines:

- 4<sup>ème</sup> importateur mondial, on note sur ce marché :
  - Une croissance de la demande et une importation nette consacrée au secteur à l'étude.
  - Une croissance économique positive en perspective.
- Le Maroc devrait bénéficier sur ce marché d'une proximité géographique et d'un modeste avantage tarifaire par rapport à d'autres concurrents fournisseurs du marché français.

**Figure 82. L'attractivité du marché européen**

Marchés	Demande du marché	Demande du marché	Demande du marché	Demande du marché	Accès au marché	Accès au marché	Accès au marché
	Demande du secteur (cumulées en millions de \$, 2008-2012) (a)	Croissance du marché (2008 et 2012)	Balance commerciale (% , 2008- 2012)	Croissance estimée du PIB (%)	Avantage tarifaire (pt de %) [min, max]	Avantage distance (oui/non)	Demande totale avec le Maroc (millions de \$, 2008-2012) (b)
1 Royaume-Uni	23 848	-0,8	-57	1,8	[0, 0,6]	Oui	2 884
2 <u>France</u>	28 328	2,5	-10	1,3	[0, 0,3]	Oui	20 788
3 <u>Etats-Unis</u>	84 651	1,4	-86	3,0	[0, 1,5]	Oui	3 820
4 <u>Espagne</u>	10 864	-6,3	4	0,8	[0, 0,7]	Oui	17 066
5 <u>Allemagne</u>	31 807	1,6	-28	1,2	[0, 0,4]	Oui	2 822
6 Algérie	385	19,8	-100	3,6	[0,7, 2,1]	Oui	848
7 <u>Pays-Bas</u>	12 320	6,1	-10	1,3	[0, 0,5]	Oui	2 637
8 <u>Russie</u>	11 911	5,6	-97	3,6	[-0,2, 0]	Non	1 211

*Note:* Les marchés soulignés correspondent à la présélection réalisée par la contrepartie marocaine (consultant national); (a et b) sont des valeurs cumulées sur la période 2008-2012, hormis celles du chapitre 27.

Source : ITC

L'Espagne se positionne au 4ème rang des marchés les plus attractifs pour les exportations marocaines :

- Un des principaux importateurs mondiaux, ce marché se caractérise par :
  - Une contraction de la demande et un léger surplus des exportations par rapport aux importations consacrées au secteur à l'étude.
  - Par ailleurs, les perspectives de croissance économique prévoit une croissance plutôt modeste.
- Le Maroc semble bénéficier sur ce marché d'une proximité géographique et d'un modeste avantage tarifaire par rapport à d'autres concurrents fournisseurs de l'Espagne.

L'Allemagne arrive à la 5ème place du classement des marchés les plus attractifs pour les exportations marocaines:

- 2<sup>ème</sup> importateur mondial, le marché allemand a été caractérisé par :
  - Une croissance de la demande, une importation nette des produits du secteur à l'étude.
  - Une croissance positive pour l'économie allemande.
- Le Maroc disposerait sur le marché allemand d'un l'avantage de proximité géographique et d'un modeste avantage tarifaire par rapport à d'autres concurrents fournisseurs de ce marché.

Les Pays-Bas occupent la 7ème position parmi les marchés les plus attractifs pour les exportations marocaines :

- 8<sup>ème</sup> importateur mondial, on note sur ce marché :
  - Une forte croissance de la demande, une modeste importation nette des produits du secteur
  - Une modeste croissance économique en perspective.
- Le Maroc y bénéficierait d'une proximité géographique et d'un modeste avantage tarifaire par rapport à d'autres concurrents fournisseurs du Pays-Bas.

#### 41.1.6. Les sous-secteurs à fort potentiel pour le Maroc

Figure 83. L'attractivité du marché européen pour la chaussure

**L'attractivité du marché européen par catégorie: la chaussure**

Marchés	Demande du marché	Demande du marché	Demande du marché	Demande du marché	Accès au marché	Accès au marché	Accès au marché
	Demande du sous-secteur (cumulées en millions de \$, 2008-2012) (a)	Croissance du marché (2008 et 2012)	Balance commerciale (% , 2008- 2012)	Croissance estimée du PIB (%)	Avantage tarifaire (pt de %) [min, max]	Avantage distance (oui/non)	Demande totale avec le Maroc (millions de \$, 2008-2012) (b)
1 Royaume-Uni	16 531	-2,2	-57	1,8	[0,1, 0,6]	Oui	2 884
2 <u>France</u>	18 322	-0,2	-45	1,3	[0, 0,2]	Oui	20 788
3 <u>Etats-Unis</u>	61 120	0,5	-91	3,0	[0, 1,5]	Oui	3 820
4 <u>Allemagne</u>	22 314	1,1	-29	1,2	[0, 0,4]	Oui	2 822
5 <u>Espagne</u>	7 127	-7,8	14	0,8	[0, 0,7]	Oui	17 066
6 <u>Pays-Bas</u>	9 402	5,3	-9	1,3	[0, 0,5]	Oui	2 637
7 <u>Russie</u>	9 909	4,0	-98	3,6	[-0,2, 0]	Non	1 211
8 <u>Canada</u>	5 452	1,7	-79	2,2	[-0,6, 0,1]	Oui	267

Note: Les marchés soulignés correspondent à la présélection réalisée par la contrepartie marocaine (consultant national); (a et b) sont des valeurs cumulées sur la période 2008-2012, hormis celles du chapitre 27.

Source : ITC

#### 41.1.6.1. La chaussure constitue un segment à fort potentiel

Le Royaume-Uni apparaît comme le marché le plus attractif pour les exportations marocaines

- 5<sup>ème</sup> gros importateur mondial, ce marché se caractérise par : un recul de la demande des produits de chaussures, une importation nette, une croissance économique positive en perspective pour l'économie britannique.

La France est le 2<sup>ème</sup> marché le plus attractif pour les exportations marocaines

- 4<sup>ème</sup> gros importateur mondial, le marché français se caractérise par : une légère contraction de la demande et une importation nette des produits de chaussures, une prévision de croissance positive pour l'économie française.

L'Allemagne est le 4<sup>ème</sup> marché le plus attractif pour les exportations marocaines

- 2<sup>ème</sup> gros importateur mondial, le marché allemand se caractérise par : une importation nette et une croissance de la demande des produits de chaussures, ainsi qu'une modeste croissance économique en perspective.

L'Espagne arrive au 5<sup>ème</sup> rang des marchés les plus attractifs pour les exportations marocaines

- 11<sup>ème</sup> importateur mondial et 2<sup>ème</sup> partenaire commercial au Maroc, ce marché affiche des caractéristiques suivantes : une contraction substantielle de la demande des produits de chaussures, un excédent de la balance commerciale correspondante, une faible croissance économique en perspective.

Les Pays-Bas sont le 6<sup>ème</sup> marché le plus attractif pour les exportations marocaines

- 8<sup>ème</sup> importateur mondial, on note sur ce marché : une forte croissance de la demande des produits de chaussures, une faible importation nette, une modeste croissance économique en perspective.

#### 41.1.6.2. La maroquinerie constitue un segment à fort potentiel d'exportation pour le Maroc

La part de la demande pour cette catégorie est croissante, et demeure plus élevée pour cette catégorie que pour les autres sous-groupes du secteur cuir.

La capacité d'exportation marocaine est en développement pour ce sous-groupe du cuir, et devrait pouvoir répondre à la demande en raison des accords de libre-échange, et surtout, en raison d'une demande davantage orientée vers du « circuit court », au détriment de l'Asie.

On constate de plus une offre croissante de l'offre en articles de maroquinerie chez les « non-spécialistes » dans leur gamme de produits tels que les enseignes de prêt-à-porter et de la chaussure. Cette observation est valable dans le prêt-à-porter moyen de gamme et haut de gamme. Cette offre complémentaire permet aux enseignes de trouver d'autres leviers de croissance.

Le segment du luxe, en particulier de la maroquinerie haut de gamme, qui connaît une perspective de progression continue et forte, constitue par ailleurs une autre opportunité de développement pour les industriels marocains spécialistes de la maroquinerie.

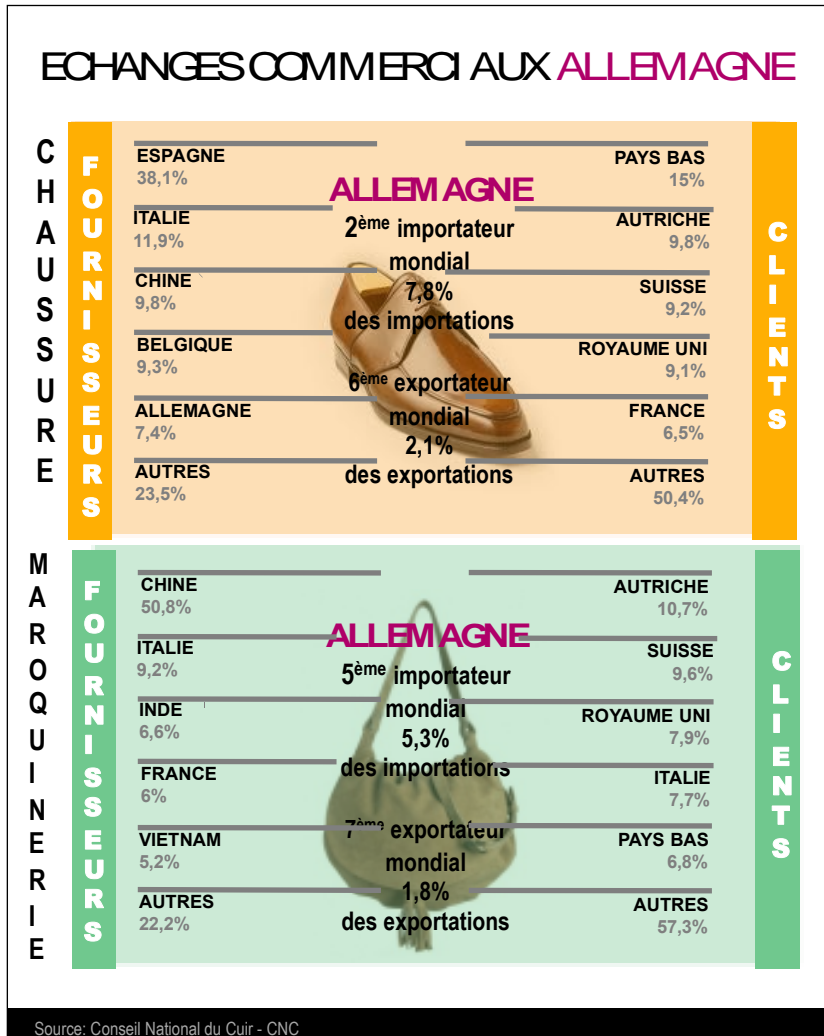
#### 41.1.6.3. L'habillement en cuir

En l'absence de données quantitatives sur le marché de l'habillement cuir, nous nous appuyerons sur la progression continue du secteur de l'habillement dans sa globalité et des tendances insufflées dans l'univers de la mode, pour constater l'essor de la demande en vêtements en cuir.

41.1.7. Les échanges commerciaux : Position des pays européens sur le marché mondial

41.1.7.1. Les échanges commerciaux en chaussures et maroquinerie (produits finis) pour les pays européens en 2013, un jeu de concurrent et de partenaires

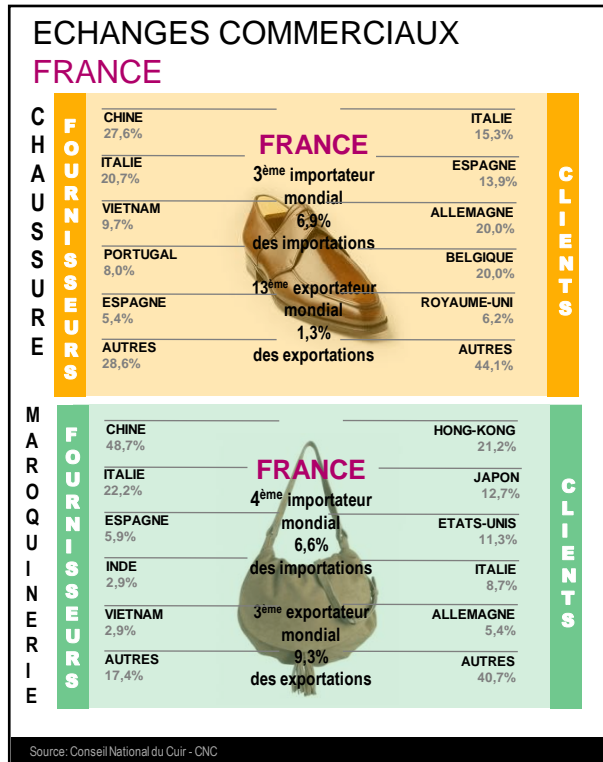
Figure 84. Echanges commerciaux avec l'Allemagne



Remarque : La part des importations en chaussures de l'Allemagne en provenance du Maroc représente 2,4%

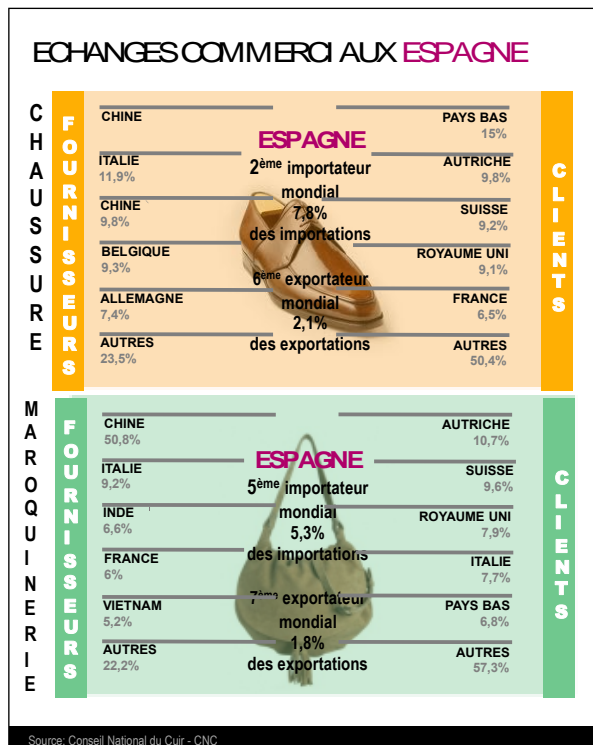


Figure 85. Echanges commerciaux avec la France



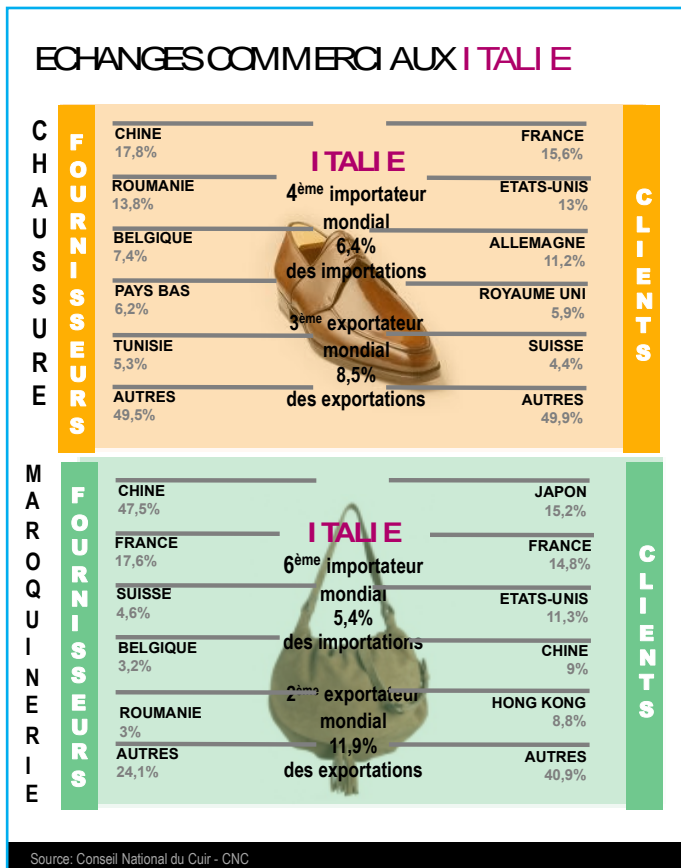
Remarque : La part des importations en chaussures de la France en provenance du Maroc représente 1,7%

Figure 86. Echange commerciaux avec l'Espagne



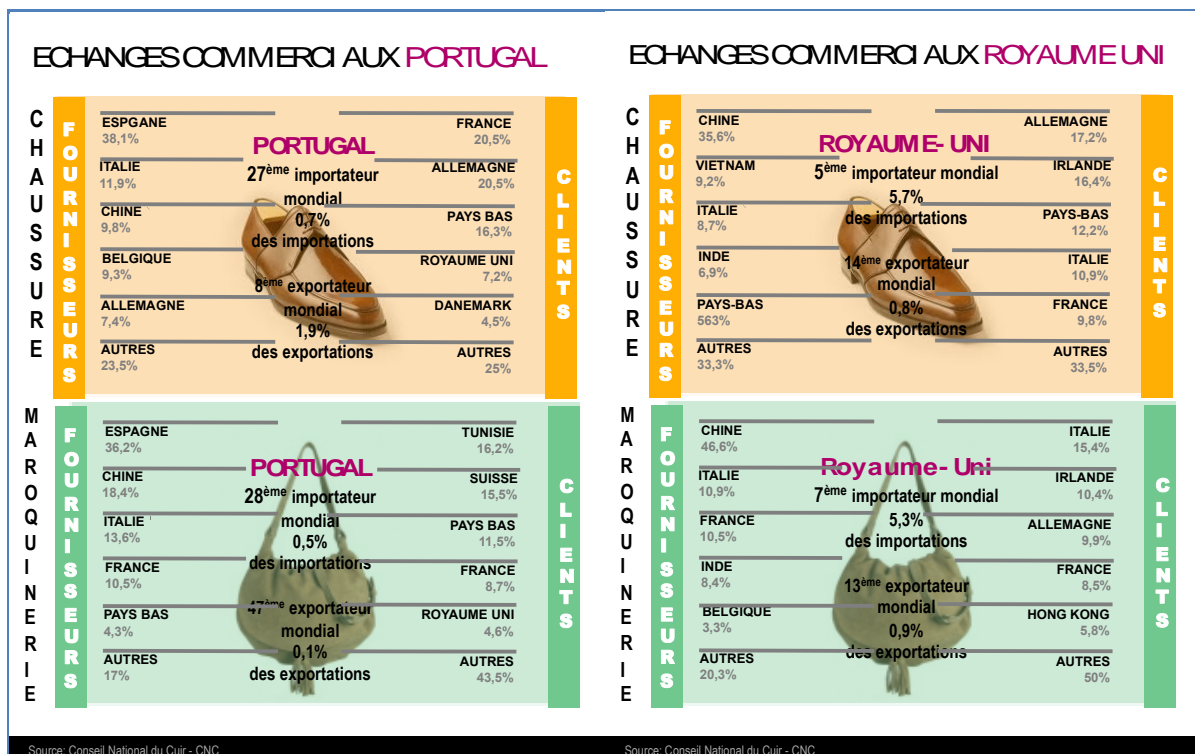
Remarque : La part des importations en chaussures de l'Espagne en provenance du Maroc représente 4,1%

Figure 87. Echanges commerciaux avec l'Italie



Remarque : la part des importations en chaussures de l'Italie du Maroc représente 0,4%

Figure 88. Echanges commerciaux avec le Portugal et le Royaume-Uni



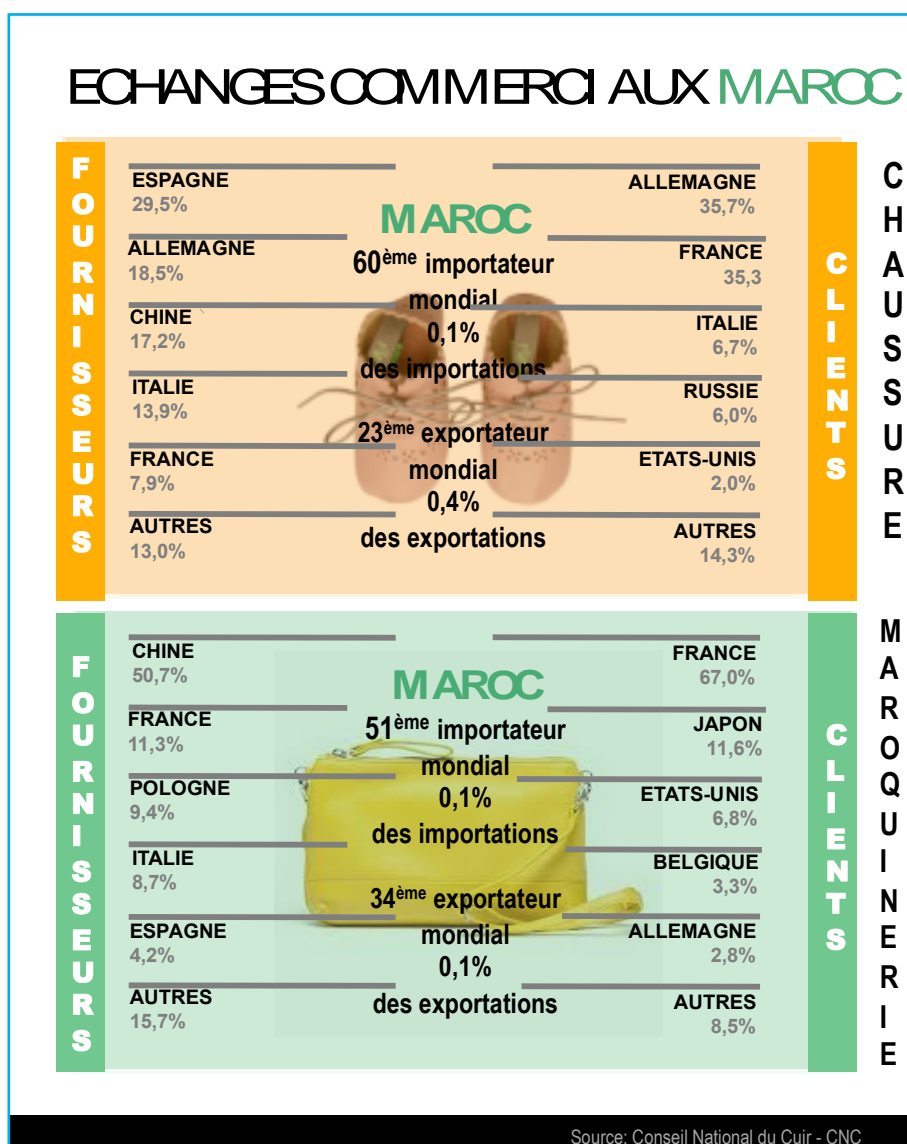
Suite à l'analyse des données quantitatives, la domination de l'Asie dans le commerce mondial de chaussures en cuir est évidente. Même si la Chine est le plus grand exportateur du secteur, avec une marge considérable, 10 des 15 premiers exportateurs sont des pays européens alors que seulement 5 sont asiatiques.

La part de la Chine est beaucoup plus faible en valeur qu'en volume (29% contre 50% en volume) en raison de la faiblesse du prix moyen (13,7 \$) facturé par ce pays. En conséquence, l'Italie, avec un prix moyen de 61 USD, atteint une part de 16,8%, en termes de valeur, même si elle ne représente que 6,5% du volume exporté.

La différence observée au niveau de la moyenne de prix appliquée par l'industrie européenne et l'industrie asiatique (respectivement de 41 \$ et 16 \$ la paire en 2012) atteste d'un positionnement très distinct entre les offres des deux régions.

41.1.7.2. Evolution de la balance commerciale sectorielle du Maroc

Figure 89. Constat sur la balance commerciale sectorielle marocaine



Contrairement à la tendance mondiale, les exportations marocaines en chaussures de cuir ont reculé en volume (nombre de paires de chaussures, source CNC – Conseil National du Cuir) à hauteur de 4,3% en moyenne par an tandis que les importations ont progressé d'un TCAM de 11,6% entre 2001 et 2012. Ses exportations sont principalement destinées à des marchés européens comme l'Espagne, la France et l'Allemagne tandis que ses importations proviennent en premier lieu de Chine puis d'Italie.

#### *Facteurs explicatifs des flux*

Grâce à sa proximité géographique avec le principal centre d'importations de chaussures en cuir à savoir l'Europe, le Maroc est, avec la Tunisie, une destination naturelle pour la sous-traitance de production.

L'attractivité économique de ces marchés (démographie et pouvoir d'achat importants), explique la raison pour laquelle le Maroc oriente près de 95% de ses exportations vers l'Allemagne, l'Espagne, la France, l'Italie et plus récemment le Royaume- Uni.

Ces ventes sont réalisées en grande partie à travers la sous-traitance pour des marques internationales auxquelles s'ajoutent depuis quelques années certaines marques marocaines en propre, démarrant leur développement sur le marché européen.

## **41.2. L'accès au marché**

### **41.2.1. Règles et procédures d'importation en Europe**

#### **41.2.1.1. Environnement douanier : un niveau d'accessibilité au marché complexe**

Les documents

- Facture
- Liste de colisage
- Document de transport

#### *Les pratiques*

L'incoterm, la devise de facturation et l'origine sont des mentions obligatoires sur les factures.

#### *Restrictions ou interdictions : certificat CITES*

Requis ou interdiction à l'importation selon le type de cuir. Les fourrures de chats et chiens sont prohibées.

#### *Les autorités douanières*

La douane du pays.

#### *Risques et aléas*

Substances chimiques utilisées pour travailler ou conserver le cuir, à contrôler dans le cadre de la réglementation REACH (document disponible en annexe).

#### *La taxation applicable à l'importation*

Les tarifs douaniers européens ne sont pas anormalement élevés par rapport aux normes internationales.

**Tableau 91. Taxe de droit de douanes**

EXEMPLES DE PRODUIT	NOMENCLATURES DOUANIERES UE	TAXE DE DROIT DE DOUANE
Mallette, serviettes, cartables en cuir naturel, en cuir reconstitué ou verni	4202.11.10.90	3%
Sacs à main de tout type, en cuir naturel, et peau de reptile	4202.21.00.90	3%
Vêtements en cuir naturel ou reconstitué	4203.10.00.00	4%
Chaussures de sport couvrant la cheville, à semelle extérieure en cuir naturel	6403.51.19.99	8%

Source : ACTE International

**41.2.1.2. Règles d'étiquetage<sup>43</sup>**

Selon la Directive européenne 94/11/CE du 23 mars 1994, toutes les chaussures et tous les articles chaussants qui sont vendus dans les pays de l'UE doivent comporter une étiquette standardisée décrivant la composition de chaque partie de l'article. Le fabricant ou le responsable de la première mise sur le marché a le choix entre deux systèmes: un système de pictogrammes ou des indications écrites. Toutefois, ce dernier est plus entravant car les états européens peuvent refuser des indications écrites dans une autre langue que la leur.

Les indications doivent figurer sur au moins une chaussure de chaque paire, généralement la droite. L'étiquette peut être attachée par n'importe quel moyen qui assure qu'elle soit lisible, visible, et accessible.

Les étiquettes doivent comporter des informations pour les matériaux couvrant au moins 80 % de la surface de la chaussure ou 80 % du volume de la semelle extérieure. Cependant, si aucun matériau n'est majoritaire à au moins 80 %, le producteur est tenu de donner les informations relatives aux deux principaux matériaux entrant dans la composition de la chaussure. Pour le cas particulier des doublures chaudes, la composition doit alors être rajoutée à côté du pictogramme désignant l'intérieur de la chaussure.

De plus, la Directive européenne exige d'autres informations pour des fins de contrôle et d'identification : le nom, la dénomination sociale ou la marque du fabricant ou alors le nom ou la dénomination sociale du vendeur, suivi d'une indication conventionnelle destinée à identifier le fabricant ou importateur.

**41.2.2. Panorama des circuits de distribution dans les principaux pays européens****41.2.2.1. Les principaux circuits de distribution**

Les principaux circuits identifiés au niveau européen sont similaires que ceux observés dans le cadre de l'étude pour la France, à quelques variantes près. Sont listés ci-après les principaux circuits de distribution:

*Marques-enseignes spécialisées (chaussures ou maroquinerie)*

Positionnés essentiellement sur le haut de gamme, voire le luxe, les distributeurs exclusifs sont organisés en réseau (franchise ou intégration). Les grandes marques de maroquinerie ou de chaussures à l'image de Gucci, Dunhill, Burberry, Lancel pour la maroquinerie, ou encore Church's, Loding, Rupert Sanderson, pour la chaussure distribuent leurs articles principalement via des points de vente détenus en propre, et les grands magasins sous forme de corner. L'intégration leur permet de contrôler l'ensemble des points de vente et de maîtriser leur image et les politiques de communication.

---

<sup>43</sup> Source : Commission Européenne

### *Grands magasins ou « Department stores »*

Les grands magasins sont le circuit de distribution traditionnel pour la mode et les accessoires en Europe. Il existe une multitude de grands magasins dans chacun des pays européens, avec différents positionnements :

- Luxe : Le Bon Marché, Printemps-Haussman, Harrods, etc.
- Haut de gamme / très haut de gamme: Les Galeries Lafayette, Harvey Nichols, Selfridges, Fenwick, Breuniger, El Rinascente, etc.
- Moyen de gamme : El Corte Ingles, John Lewis, House of Fraser, etc.

De manière générale, les grands magasins vendent des marques de luxe internationales (dans les department stores de luxe) et souvent des marques moyen et haut de gamme déjà établies dans le pays. Elles proposent aussi leurs marques en propre.

Travailler avec les grands magasins en Europe requiert de la part du fabricant une solidité et une flexibilité pour faire face aux conditions draconiennes imposées.

### *La grande distribution*

La grande distribution joue un rôle important dans le circuit de la distribution en Europe.

### *Enseignes d'habillement*

Les enseignes d'équipement de la personne occupent une place de plus en plus importante dans les circuits de distribution d'articles de maroquinerie et de chaussures. Ces derniers concernent principalement les accessoires (en cuir notamment) et la maroquinerie (sacs, porte-monnaie, portefeuille, etc.). Les enseignes de prêt-à-porter (quelque soit la gamme) se sont en effet diversifiées dans la vente de maroquinerie et petite maroquinerie qui constituent un relai de croissance.

### *L'E-commerce, un canal à privilégier*

Les ventes en ligne de prêt-à-porter et d'accessoires de mode ont surpassé les autres catégories de produits. Le succès des ventes en ligne s'explique entre autres par :

- Le fait que les sites proposent une meilleure présentation avec une interface intuitive et facile d'utilisation afin d'égaliser une expérience d'achat en boutique ;
- Un service client irréprochable et des options de livraison multiples, flexibles et simples ;
- Un tarif plus attractif qu'en boutique.

En Allemagne par exemple, l'E-commerce représente 12% des ventes aujourd'hui et devrait atteindre 35% des parts de marché en 2020. (Source : BDSE)

#### **41.2.2.2. Analyse des circuits de distribution**

La distribution des chaussures en cuir a connu de grands changements ces dernières années. A côté des réseaux traditionnels de détaillants, souvent contrôlés par les fabricants eux-mêmes, s'est développée la grande distribution, qui a eu un impact important sur la répartition des ventes.

Toutefois, cet impact a été variable d'un pays à l'autre. En effet, à la différence des pays méditerranéens (notamment de l'Italie) les pays d'Europe du Nord ont donné aux grandes surfaces une place croissante dans la distribution de biens de consommation courante. Dans ces pays, les 5 000 détaillants indépendants dans le secteur de la chaussure représentent moins de 20 % du marché. En Italie, les détaillants multimarques sont encore 60 000 et représentent 60 % du marché.

Cette concentration des ventes dans les grands magasins (spécialisés ou non) a été favorisée par le développement rapide des réseaux succursalistes et au détriment des magasins indépendants.

Par ailleurs, il est important de noter que les distributeurs spécialisés ont été pénalisés par une intensification de la concurrence. Soumis à des tensions persistantes en termes de pouvoir d'achat, les ménages se sont orientés vers d'autres circuits de distribution, mieux positionnés en termes de prix, comme les magasins d'habillement ou encore les ventes via le e-commerce. A cet égard, la croissance des ventes sur internet a représenté un véritable manque à gagner pour les fabricants de chaussures en cuir traditionnels.

Ainsi en Allemagne notamment, une étude du secteur de la chaussure révèle un fort dynamisme au sein du marché allemand de la chaussure pour le canal du e-commerce. En effet, une paire sur dix est désormais vendue sur internet et le chiffre d'affaires réalisé en ligne a augmenté de 391 % depuis 2009.

Les analystes restent confiants vis-à-vis des commerces spécialisés (chez Deichmann, Reno et Götz en Allemagne). Ces derniers devraient représenter 45 % des parts de marché du commerce traditionnel en 2020, qu'ils soient présents dans un secteur de niche ou dans le e-commerce.

On observe comme en France, le développement des canaux de distribution non spécialisés – magasins de sport et magasins de mode (12% des ventes), pendant que le nombre de petits commerces indépendants baisse de façon continue (5000 commerces spécialisés en 2014 contre 6700 en 2002)

### 41.2.3. Les principaux acteurs

Les tableaux ci-dessous proposent une liste de marques pertinentes par pays. Cette liste n'est néanmoins pas exhaustive, elle est donnée à titre indicatif.

#### 41.2.3.1. France

*Les principales enseignes spécialisées dans le prêt-à-porter*

**Tableau 92. Moyen de gamme**

ENSEIGNE	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	PARC DE MAGASINS EN France	OFFRE DE MAROQUINERIE / CHAUSSURE
CAMAIEU	Camaieu International	625	OUI
CACHE CACHE	Groupe Beaumanoir	514	OUI
MIM	New Look	340	OUI
PROMOD	Groupe Promod	326	OUI
CAROLL	Groupe Vivarte	319	OUI
COMPTOIR DES COTONNIERS	Fast Retailing	226	OUI
NAF NAF	Groupe Vivarte	172	OUI
ETAM	Etam développement	185	OUI
LA HALLE (enseigne de grande diffusion)	Groupe Vivarte	458	OUI

**Tableau 93. Haut de gamme**

ENSEIGNE	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	PARC DE MAGASINS EN France	OFFRE DE MAROQUINERIE / CHAUSSURE
THE KOOPLES		625	OUI
SANDRO		514	OUI
MAJE		340	OUI
CLAUDIE PIERLOT		326	OUI

ENSEIGNE	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	PARC DE MAGASINS EN France	OFFRE DE MAROQUINERIE / CHAUSSURE
GERARD DAREL		319	OUI
VANESSA BRUNO		226	OUI
APC		172	OUI
ISABEL MARANT		185	OUI
ZADIG ET VOLTAIRE		172	OUI

**Tableau 94. Les principales marques-enseignes dans la Chaussure**

ENSEIGNE	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	POINTS DE VENTE EN France
LA HALLE AUX CHAUSSURES	VIVARTE	706 (1 dans le monde)
ERAM	GROUPE ERAM	356 (1 pays étranger)
SAN MARINA	VIVARTE	338 (23 dans le monde)
CHAUSS EXPO	DESMAZIERES	266
CHAUSSEA	VGM HOLDING	237
TEXTO	GROUPE ERAM	192
BATA	BATA	180 (> 50 dans le monde)
ANDRE	VIVARTE	170 (5 dans le monde)
GEMO	GROUPE ERAM	144
MINELLI	VIVARTE	143 (13 dans le monde)
BESSON	GEOX GROUP	79
BERYL	VIVARTE	91
GEOX	GEOX GROUP	6 (3 dans le monde)
BOCAGE	GROUPE ERAM	74
HEYRAUD	GROUPE ERAM	64
LODING	FAMILLE GOZLAND	59
ARBELL	ANWR GARANT	45
CHAUSSLAND	VIVARTE	43
DPAM CHAUSSURES	DPAM	40
MANFIELD	GROUPE MANBOW	33
EDEN SHOES	FAMILLE SEBAGH	31
PARABOOT	ETS RICHARD PONVERT	29
BEXLEY	BEXLEY	ND



**Tableau 95. Les principales marques-enseignes de maroquinerie**

ENSEIGNE	GROUPE – CENTRAL D'APPARTENANCE	POINTS DE VENTE EN FRANCE
LANCEL	LANCEL SOGEDI	55 (12 dans le monde)
LE TANNEUR	LE TANNEUR ET CIE	54 (présence en Europe)
HERMES	HERMES INTERNATIONAL	33 (323 dans le monde)
LONGCHAMP	LONGCHAMP	25 (252 dans le monde)
LOUIS VUITTON	LOUIS VUITTON	18 (457 dans le monde)
FOSSIL	FOSSIL France	11 (400 dans le monde)
GUCCI	GUCCI France	11 (474 dans le monde)
DELSEY	DELSEY	7 (130 dans le monde)
LANCASTER	LANCASTER	7
TEXIER	TEXIER	7
PRADA	PRADA	7 (540 dans le monde)
BOTTEGA VENETA	KERING	6
LAMARTHE	SERGIOLINI LAMARTHE	6
MAC DOUGLAS	GROUPE MAC DOUGLAS	6
BURBERRY	BURBERRY	5
SEQUOIA	LANCASTER	5
FENDI	LVMH	4
FURLA	FURLA	4
MANDARINA DUCK	E-LAND GROUP	2

**41.2.3.2. Espagne****Tableau 96. Chaussure Femme**

MARQUE	PRIX MOYEN EUROS
BRENDA ZARO	100
HISPANITAS	100
MTNG	70
REQINS	115
SABRINAS BY ENEKA	90
BZ BIS	100
DORKING	90
NEOSENS	170
ART	140
ZINDA	125
J.HAY	130

MARQUE	PRIX MOYEN EUROS
GADEA	120
UNISA	100
WONDERS	130

**Tableau 97. Chaussure Homme**

MARQUE	PRIX MOYEN EUROS
MEERMIN	300
MAGNANINI	400
CARMINA	500

**Tableau 98. Marques de PAP Homme et Femme ayant une offre en maroquinerie et chaussures**

MARQUE	PRIX MOYEN EUROS
ADOLFO DOMINGUEZ	200/300
ARMAND BASI	200/300
LAPORTEGNA	150/300
CAROLINA HERRERA	Haut de gamme

*Les grands magasins*

- El Corte Ingles

Les enseignes de fast retailing ayant une offre globale en habillement cuir, maroquinerie et chaussures pour Homme, Femme, Enfant

- ZARA (groupe Inditex)
- Massimo Dutti (groupe Inditex)
- Desigual

**41.2.3.3. Royaume-Uni****Tableau 99. Chaussure Homme**

MARQUE	PRIX MOYEN EUROS
CHURCH'S	400
TRICKER'S	Très haut de gamme
GRENSON	200
LOAKE	200
BOBBIES	150
BASE LONDON	100
SANDERS	200
DR.MARTENS	150
ROCKPORT	150
CLARKS	150
LODING	200
BEXLEY	100
CROCKETT & JONES	300

**Tableau 100. Chaussure Femme**

MARQUE	PRIX MOYEN EUROS
JIMMY CHOO	300 à plus de 1000 €
RUPERT SANDERSON	300 à plus de 1000 €
KURT GEIGER et Miss KG	100 à 400 €
CROCKETT & JONES	300

**Tableau 101. PAP Homme et Femme ayant une offre en maroquinerie, chaussure et habillement cuir**

MARQUE	PRIX MOYEN EUROS
MARKS & SPENCER	Entrée de gamme
BODEN	150 / 200
TOPSHOP	Mode – Fast retailing
NEXT	150 / 200
JAEGER	150 / 200
JIGSAW	150 / 200
REISS	150 / 200
G STAR RAW	150 / 200
WHISTLES	150 à 300
TED BAKER	150 à plus de 300
AQUASCUTUM	N/A
DUNHILL	Haut de gamme
BURBERRY	Haut de gamme
VIVIAN WESTWOOD	Haut de gamme
ROLAND MOURET	Mode – Haut de gamme
STELLA MC CARTNEY	Mode – Haut de gamme
ALEXANDER MC.QUEEN	Mode – Luxe

*Les grands magasins*

- Harrod's
- Harvey Nichols
- Fenwick
- Selfridges
- House of Fraser
- John Lewis

*Distributeurs de chaussure*

- Barratts
- Pavers

*Marques en maroquinerie*

- Burberry

- Mulberry
- Stella McCartney

*E-commerce*

- Asos

**41.2.3.4. Italie**

*Marques de chaussures*

- Naturino (chaussure Enfant)
- Lumberjack (25 points de vente mono-marque en Italie, 2 magasins à l'étranger. La cible de la marque reste toujours la famille moyenne et son coeur de métier reste la chaussure masculine : sur 700 000 chaussures produites, moins de 30 % sont des chaussures pour femme et 20 % pour enfant. Toutes les chaussures sont produites en dehors de l'Italie : en Turquie, en Chine et en Inde.
- Privalia (site de vente en ligne de mode).
- Superga
- Loriblu (Luxe – 27 boutiques dans le monde)
- Nero Giardini (chaussure, accessoire et habillement)
- Keys (groupe Mlber SpA) – Plus de 1000 points de vente

*Chaînes de magasins spécialisées dans l'habillement, la chaussure et l'accessoire*

- Upim (groupe Coin). La chaîne regroupe 227 points de vente
- Scarpe & Scarpe. 115 points de vente en Italie, adresse les segments de l'Homme, la Femme et l'Enfant.
- Conbipel
- Benetton

*Enseignes de PAP moyen et haut de gamme ayant une offre en chaussure et maroquinerie*

- Diesel
- Guess
- Liu Jo
- Max Mara
- Loro Piana
- Alberta Ferretti
- Roberto Cavalli
- Ermenegildo Zegna

*Marques en maroquinerie*

- Armani
- Gucci
- Prada
- Bottega Veneta

- Dolce & Gabbana
- Valentino

*Grand magasin*

- Rinascente

**41.2.3.5. Allemagne**

*Marques*

- Gabor
- Tamaris
- Lloyd
- Wortmann
- Rieker
- Joseph Siebel

*Chaînes spécialisées en chaussure*

- Zumnorde

*Distributeurs spécialistes de la chaussure*

- Werdich
- Deichmann
- Reno
- Götz

*Magasins multimarques*

- Breuninger
- Geier

*E-commerce*

- Zalando. Zalando est une entreprise de commerce électronique allemande, spécialisée dans la vente de chaussures et de vêtements, basée à Berlin. Créée en 2008, elle est présente dans quatorze pays européens
- Schuhe.de

### 41.3. Les opportunités pour l'industrie du cuir marocaine sur le marché européen

#### 41.3.1. Analyse de la position des fabricants marocains

**Tableau 102. Forces et faiblesses des fabricants marocains**

FORCES	FAIBLESSES
Proximité géographique avec les principaux marchés européens Existence d'un tissu d'entreprises couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur Savoir-faire reconnu	Qualité du service client (délai de réponse aux demandes, langue) Coût élevé de la main d'œuvre en comparaison avec les concurrents asiatiques Force de proposition de style et de matières encore insuffisante
OPPORTUNITES	MENACES
Forte croissance de la demande de chaussures en cuir dans les pays émergents Forte croissance de la demande en maroquinerie, surtout haut de gamme Recherche de circuits courts vs la chine	Marché très concurrentiel, notamment de l'Asie Existence d'une forte concurrence des produits substituables au cuir consommation entraînant un court cycle de vie des produits

##### 41.3.1.1. La demande de produits de substitution

Les produits de substitution de la chaussure en cuir sont principalement la chaussure en textile, la chaussure en caoutchouc et la chaussure en matière synthétique.

Parmi ces trois produits de substitution, les chaussures en textiles sont ceux qui ont enregistré un taux de croissance annuel le plus élevé de leurs exportations depuis ces dernières années. Cela s'explique à la fois par les prix de vente relativement intéressants de cette catégorie de chaussures ainsi que les tendances imposées par l'univers de la mode

Les articles en maroquinerie, dans une moindre mesure, font face à la même demande de produits de substitution : sacs en toile (textile) ou mélange toile/cuir et sacs en matière synthétique.

##### 41.3.1.2. Analyse de la concurrence et avantage compétitif du Maroc

Après une progression importante de ses ventes entre 2003 et 2008, la chaussure marocaine a connu un déclin de ses parts de marché dans ses principaux pays d'export, en particulier sur les marchés traditionnels européens, et surtout français. Outre la montée en puissance de la production asiatique, ayant un positionnement de gamme différent de celui proposé par le Maroc, ce sont des pays de la Zone Méditerranée comme la Tunisie, la Turquie et certains pays d'Europe de l'Est qui représentent la plus grande menace.

Malgré une forte concurrence sur le segment moyen de gamme par les producteurs asiatiques, l'industrie marocaine dispose d'un potentiel d'exportation important dans le segment haut de gamme vers le marché européen.

D'autre part, le Maroc peut capitaliser sur une offre complète, et une production suffisamment flexible pour répondre aux demandes de type « circuits courts », de plus en plus requis par les marques européennes.

### 41.3.2. Forces et faiblesses des circuits de distribution / attractivité pour le Maroc

**Tableau 103. Forces et faiblesses des circuits de distribution**

Circuits de distribution	Forces	Faiblesses	Impact pour le Maroc
<b>Spécialistes de la maroquinerie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notoriété des boutiques,</li> <li>- Implantation en centre ville (fort niveau de consommation et fréquentation touristique)</li> <li>- Renouvellement de l'offre</li> <li>- Offre disponible en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Achat de gros volume</li> <li>- Concurrence de l'Asie ou de l'Italie</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>++</b></p> <p>Ce circuit offre un potentiel certain pour les fabricants marocains, avec un volume de production important à la clé.</p>
<b>Spécialistes de l'habillement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fin maillage territorial et croissance constante du parc de points de vente,</li> <li>- Zones de chalandises à fort trafic</li> <li>- Déploiement sur Internet,</li> <li>- Renouvellement fréquent des collections,</li> <li>- Offre complémentaire aux articles (prêt-à-porter) suscitant les « achats plaisir ».</li> </ul>	Assortiment en articles de maroquinerie et chaussures étroit et peu profond, donc des volumes de fabrication encore faibles.	<p style="text-align: center;"><b>+</b></p> <p>Ces marques sont souvent à la recherche de « circuit court », à laquelle l'offre marocaine peut répondre pour le moyen/haut de gamme.</p> <p>En revanche il sera difficile de rentrer avec compétition avec les chaînes de bas/moyen de gamme qui donneront priorité à un sourcing Asie en raison des coûts.</p>
<b>Grands magasins</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positionnement haut de gamme,</li> <li>- Un environnement lié à la mode et aux accessoires favorisant les achats d'impulsion,</li> <li>- Trafic important avec une clientèle locale et étrangère souvent aisée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maillage du territoire limité,</li> <li>- Relative faiblesse de l'offre sur l'entrée de gamme due à la forte présence des corners pour les grandes marques</li> <li>- Conditions d'entrée/de référencement drastiques</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>+</b></p> <p>Etant donné la part faible de leurs propres griffes comparativement aux marques redistribuées au sein de corners entre autres, et des prix relativement bas, les acheteurs des grands magasins font leur sourcing en Asie.</p>
<b>Spécialistes de la chaussure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fin maillage du territoire et croissance constante du parc de points de vente,</li> <li>- Zones de chalandises à fort trafic</li> <li>- En constante augmentation</li> <li>- Renouvellement fréquent des collections,</li> <li>- Offre complémentaire aux articles de maroquinerie.</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>++</b></p> <p>Ces marques sont souvent à la recherche de « circuit court », à laquelle l'offre marocaine peut répondre.</p>
<b>Grande distribution</b>	Trafic important, Offres promotionnelles fréquentes	Offre peu profonde, Image de qualité médiocre, et donc des prix bas	<p style="text-align: center;"><b>--</b></p> <p>Forte concurrence de la Chine sur ce circuit de distribution et pression sur les prix</p>
<b>Vente en ligne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Largeur et profondeur de l'offre,</li> <li>- Prix attractifs</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>++</b></p> <p>Volume de commande intéressant, mais les prix d'achat sont très bas</p>

### **41.3.3. Les opportunités pour le Maroc : perspectives et recommandations pour l'offre marocaine**

#### **41.3.3.1. Recommandations générales**

##### *Marketing*

La communication et le marketing font partie des clés de la réussite. Chaque fabricant désireux de s'engager sur ce marché doit donc allouer un véritable investissement, tant humain que financier, à ces postes. Cela implique notamment de :

- Créer des supports marketing en anglais,
- Privilégier le Print Marketing,
- Utiliser les réseaux sociaux.

##### *Best practices : ce qu'on attend d'un exportateur étranger*

- La réactivité : réponse aux emails, traitement des demandes, suivi des commandes, respect des livraisons, etc.
- La qualité du service.
- La flexibilité (réassort, paiement) : le réassort est fréquemment pratiqué et apprécié par les acheteurs. Les moyens de paiement les plus courants sont :
  - les virements bancaires,
  - les lettres de crédit (grands magasins et boutiques),
  - l'acompte de 30% à la commande et paiement complet avant la livraison (paiement à 60 jours en général).
- La transparence : les acheteurs européens travaillent dans la transparence et la franchise. Il est donc important de les tenir informés tout au long de la transaction s'il devait y avoir des changements.

#### **41.3.3.2. Recommandations pour l'offre marocaine**

La chaussure est un sous-secteur très concurrentiel. L'offre de chaussures en cuir au Maroc doit faire face à des géants industriels dominant le marché en raison de leurs faibles prix de vente / coûts de revient. En l'état actuel des choses, il est pratiquement impossible pour l'industrie marocaine de la chaussure en cuir de relever le défi de cette concurrence basée sur les prix.

Tant pour le sous-secteur de la chaussure que de la maroquinerie, au-delà du facteur prix, le Maroc est confronté à la concurrence des pays de l'Europe de l'Est et de la Zone Euromed, ainsi que des pays « concurrents et partenaires » tels que l'Espagne et le Portugal. Ces derniers sont aussi les principaux fournisseurs des pays Européens attachés au « made in Europe ».

Pour faire face à la concurrence sur les prix et se différencier, le Maroc doit développer une offre haut de gamme en misant sur la qualité, et nouer des partenariats avec les plus grandes marques haut de gamme. Les avantages de ce positionnement sont multiples:

- ces produits sont générateurs d'une plus grande valeur ajoutée,
- ils bénéficient également d'une demande soutenue de la part des marques haut de gamme en pleine croissance.



**41.3.3.3. Activités préconisées**

- Participer à des missions de B to B dans les pays cibles,
- Investir dans la prospection commerciale,
- Maintenir une présence continue (ou participer) aux salons internationaux. A titre d'exemple, les principaux salons ont été listés ci-dessous.

**Tableau 104. Les principaux salons**

PAYS	NOM DU SALON	TYPE
ALLEMAGNE	GDS – Global Destination for shoes	Salon de la chaussure
	What about shoes	Salon de la chaussure – moyen et haut de gamme
FRANCE	Première Classe	Mode – PAP, accessoires et chaussure (haut de gamme)
	Tranoï	Mode – PAP, accessoires et chaussure (haut de gamme)
	Capsule	Mode – PAP, accessoires et chaussure (haut de gamme)
	Who's Next	Mode – PAP, accessoires et chaussure
	Le Cuir à Paris	Matières
	Première Vision	Matières et accessoires
ESPAGNE	Modacalzado - Iberpiel	Salon de la chaussure
Italie	Expo Riva Schuh	Salon de la chaussure (chaussure de volume, gamme de prix moyen)
	MICAM	Salon de la chaussure
	Lineapelle	Matières
ROYAUME-UNI	Moda UK	Salon pour le PAP, les accessoires et la chaussure
	Mini Moda	Salon de la chaussure pour enfants
	Pure London	PAP et accessoires
	Scoop	Mode – PAP, accessoires et chaussure

## **42. CHAPITRE IV : LE MARCHÉ AMÉRICAIN**

LES OPPORTUNITÉS POUR L'INDUSTRIE DU CUIR MAROCAINE AUX ÉTATS-UNIS

PANORAMA ET PERSPECTIVES DU MARCHÉ

ANALYSE DES DIFFÉRENTS CIRCUITS DE DISTRIBUTION

### **42.1. Caractéristiques du marché américain**

#### **42.1.1. Un marché sur le chemin de la croissance**

La conjoncture américaine s'affermi également de plus en plus dans la consommation, laquelle a tenu bon tout au long de l'année. Au final, la consommation privée a connu une hausse de 3 % en 2013. Chez les spécialistes de l'habillement et des accessoires, la progression des chiffres d'affaires a été encore plus soutenue : + 6 % après une augmentation de 4 % l'année précédente.

L'ensemble des circuits de distribution a profité de ce dynamisme retrouvé du marché. Les chaînes ont connu une progression moyenne de leurs ventes de 3 %. Les grands magasins ne sont pas en reste, tous ont connu une forte croissance de leurs ventes: Macy's (+ 5,4 %), Nordstrom (+ 7,3 %), Saks Fifth Avenue (+ 9,5 %).

Le marché américain devrait connaître une croissance continue, de plus de 6% en 2017 selon la source MarketLine.

#### **42.1.2. Caractéristiques générales du marché américain par sous-secteur**

##### **42.1.2.1. Dynamisme du secteur de la mode et des accessoires**

Depuis 2012, on observe la reprise d'une croissance dynamique pour le secteur de la mode et des accessoires aux États-Unis. Ce marché affiche en effet une croissance de 4% (239,2 milliards USD)<sup>44</sup> pour l'habillement et 5,1% (86 milliards USD) pour les accessoires, et les perspectives de croissance pour les années à venir sont positives.

Le marché de la mode et des accessoires a toutefois évolué. Les accessoires deviennent en effet des articles majeurs, en particulier pour le segment de l'Homme. Les consommateurs américains deviennent plus exigeants et accordent une attention particulière aux produits écologiques et éthiques.

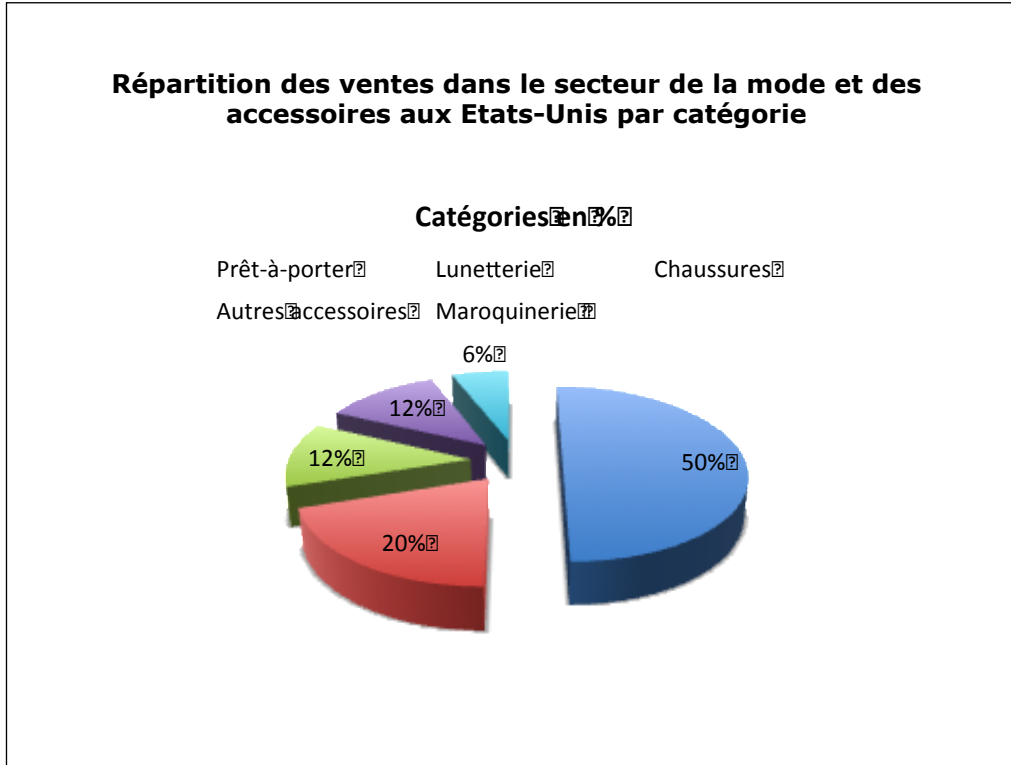
Autre phénomène notable, la part croissance de l'e-commerce dans le secteur de la mode et des accessoires.

---

<sup>44</sup> Source : Euromonitor International

#### 42.1.2.2. Répartition des ventes pour la mode et les accessoires aux Etats-Unis par principales catégories observées sur le marché

Figure 90. Répartition des ventes dans le secteur de la mode et des accessoires aux Etats-Unis par catégorie



Source : Euromonitor International – 2012

#### 42.1.2.3. L'habillement, un sous-secteur en croissance régulière

Le marché global de l'habillement aux Etats-Unis représente un revenu total de 239,2 milliards de dollars en 2012, et continue sa croissance régulière. Le segment majeur est celui de la Femme avec environ 45% de part de marché.

- Le prêt-porter-féminin (tous produits confondus) représente plus de 108 milliards de dollars, et connaît une progression de 3% par rapport à 2011.
- Le segment de l'Homme progresse quant à lui de 4% en 2012 pour atteindre 53,7 milliards de dollars. C'est un segment en progression forte depuis ces dernières années.
- Le marché de l'Enfant aux Etats-Unis affiche aussi une croissance significative avec une progression de 4% en 2012, et 7 % pour le segment haut de gamme. Représentant plus de 48 milliards de dollars en 2012, ce marché devrait atteindre plus de 55 milliards de dollars en 2014.

#### 42.1.2.4. Les chaussures pour homme, un marché de niche en croissance

Le marché américain de la chaussure connaît une progression de 3% en 2012 représentant plus de 54 milliards de dollars. Ce marché se caractérise par une croissance de la chaussure Homme (2%) et celle de l'Enfant (4%). Dans cette catégorie, deux tendances se dessinent : la forte progression des ventes de chaussures sur Internet (plus de 7%) et le développement des « running shoes ».

Les chaussures pour homme, un marché en croissance

- Le secteur de la chaussure pour Hommes haut de gamme progresse de 13%. On observe la tendance suivante : les magasins ouvrent de plus en plus leur section propre à la catégorie «*chaussures pour homme*» et ceux qui en ont déjà une, la mettent encore plus en valeur.
  - En février 2014, on a assisté à l'ouverture, sur la 5ème Avenue à New York d'un shop-in-shop, dédié aux baskets pour homme, chez Saks. L'optimisme est au beau fixe pour le segment de la chaussure pour homme, en forte croissance. Saks révèle les perspectives de croissance et d'expansion du marché de la chaussure pour Homme. Le Directeur du département homme de Saks a relevé une augmentation à 2 chiffres (+ de 10 %) dans les grands magasins de Saks Fifth Avenue pour ce segment, l'expansion la plus rapide ces dernières années.
  - Chez Barneys New York, Tom Kalenderian, vice-Président et Directeur des produits pour homme, prévoit que les ventes dans cette catégorie vont augmenter et explique qu'il continuera à investir dans de nouvelles structures et la rénovation de la section chaussures pour homme.
  - Madison Avenue, le paradis de la chaussure de luxe. La tendance est au luxe, et plus particulièrement aux chaussures de luxe pour homme. Le marché des chaussures pour homme est ainsi en train de se centraliser le long des trottoirs de Madison Avenue, créant ainsi une atmosphère aux allures parisiennes, et une expérience d'achat de luxe unique et spécifique aux hommes.
- Sur le marché de la chaussure, on assiste à une fusion entre les chaussures de ville et les baskets appelée «hybrides».
  - Cette nouvelle catégorie révolutionne complètement la mode des chaussures pour homme par sa fabrication totalement différente de l'industrie traditionnelle. Cette hybride représente parfaitement la nouvelle tendance pour homme : un mélange d'une tenue formelle avec des accessoires «street». Eric Jennings, vice-Président et Directeur de la mode pour homme chez Saks Fifth Avenue, appelle cette mode «Street Couture» et explique que c'est une tendance qui a comme égéries des célébrités tels que Justin Timberlake ou encore Jay-Z.
  - Avec l'explosion de la demande de la clientèle masculine, les marques de luxe ont décidé de répondre à ses consommateurs qui ne cherchent plus seulement des chaussures de travail, mais également des *sneakers* et du sur mesure : le marché des *sneakers* a explosé et la demande en chaussures sur mesure réjouit les designers dont les créations vont de 8 000 USD à 25 000 USD la paire.

#### **42.1.2.5. La maroquinerie, toute gamme confondue, est un marché en croissance**

De manière globale, le sous-secteur maroquinerie et bagage affiche en 2012 des ventes de 18,6 milliards de dollars et a connu une **hausse de 5,1%**. Ce secteur atteint en 2014 plus de 20 milliards de dollars.

Certains secteurs sont aujourd'hui en plein essor, ou constituent des segments porteurs, notamment :

- la maroquinerie de luxe qui évolue face à une clientèle de plus en plus exigeante, à la recherche de produits de plus en plus « élitistes ». Afin de la satisfaire, les grandes maisons du luxe proposent des séries limitées, des produits sur mesure et de niche et augmentent leur prix de vente ;
- les marques de luxe « seconde ligne » qui rendent le luxe accessible à un plus large éventail de consommateurs ;
- les achats en ligne d'articles de mode, tous secteurs confondus dont la maroquinerie, connaissent, au 3<sup>ème</sup> trimestre 2013, une croissance de 14 %. Cette hausse est due à l'augmentation du nombre de sites et des fréquences d'achats, ainsi qu'à l'explosion des ventes sur mobiles et tablettes.

#### **42.1.2.6. La maroquinerie pour Homme, un marché de niche**

Ce marché de niche est en plein essor, et on peut observer la présence de l'accessoire masculin dans la plupart des boutiques, chaînes de magasins et grands magasins. L'accessoire masculin permet aux

marques d'augmenter leur panier moyen. Il existe un potentiel de croissance très important dans cette niche, en particulier en ce qui concerne la maroquinerie pour homme. La mode homme met de plus en plus en avant les accessoires masculins. Même si ce segment demeure un marché de niche, il s'avère très prometteur. Pour exemple, Hermès a ouvert une boutique uniquement dédiée à l'homme aux Etats-Unis. Les articles phare sont les accessoires en cuir (porte-monnaie, porte-cartes, ceintures, etc.).

## 42.2. Analyse de l'offre américaine et des ses échanges commerciaux

### 42.2.1. La production locale

#### 42.2.1.1. L'essor du « Made in USA »

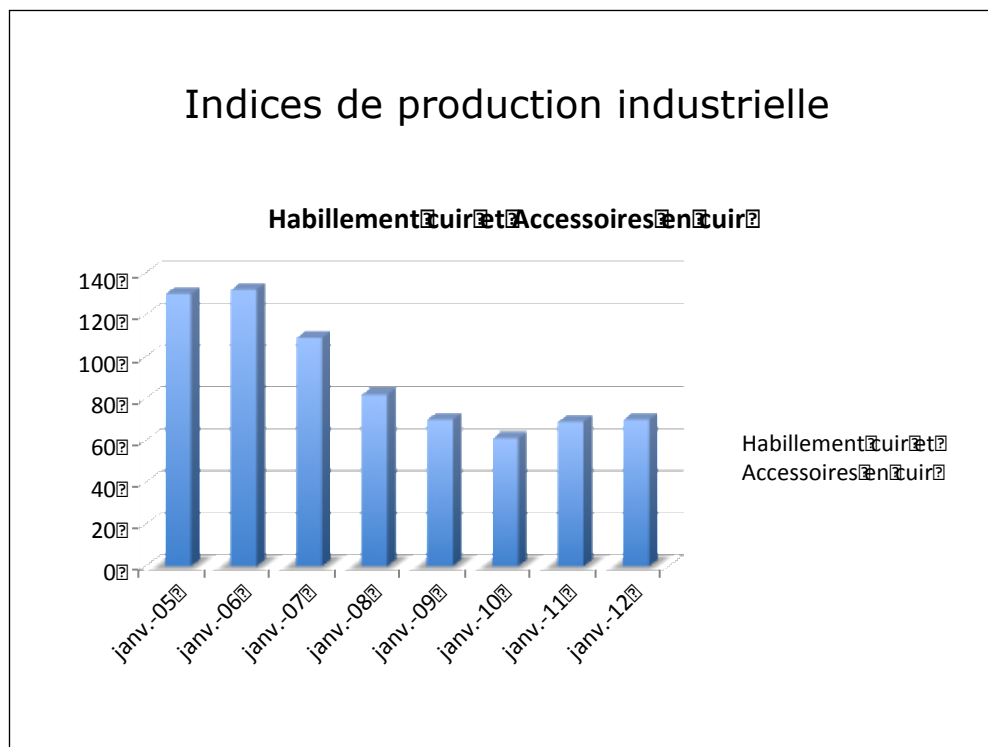
La production américaine souffre principalement de la forte concurrence des pays asiatiques (Chine, Inde, Vietnam) et de l'Amérique latine (Mexique, Brésil). Cependant avec l'augmentation du prix de la main d'œuvre (notamment en Chine) et du coût des matières premières, fabriquer aux Etats-Unis est une option vers laquelle se tournent de plus en plus les fabricants américains de l'habillement, de chaussures et de maroquinerie afin de promouvoir leur marque et leur savoir-faire sous le label « made in USA ».

La récession économique de 2008-2009 a modifié les habitudes et comportements du consommateur américain, qui cherche aujourd'hui à acheter « local » et à investir dans des produits de meilleure qualité. Pour les fabricants, cette tendance s'est notamment traduite par une relocalisation de leur production aux Etats-Unis.

#### 42.2.1.2. Répartition de la production

Les Etats-Unis comptent environ 111 tanneries, mais le nombre est en décroissance continue en raison du développement de substituts en synthétique, de l'augmentation des importations en cuir et de l'influence des lois environnementales.

**Figure 91. Indices de production industrielle**



Source : FED

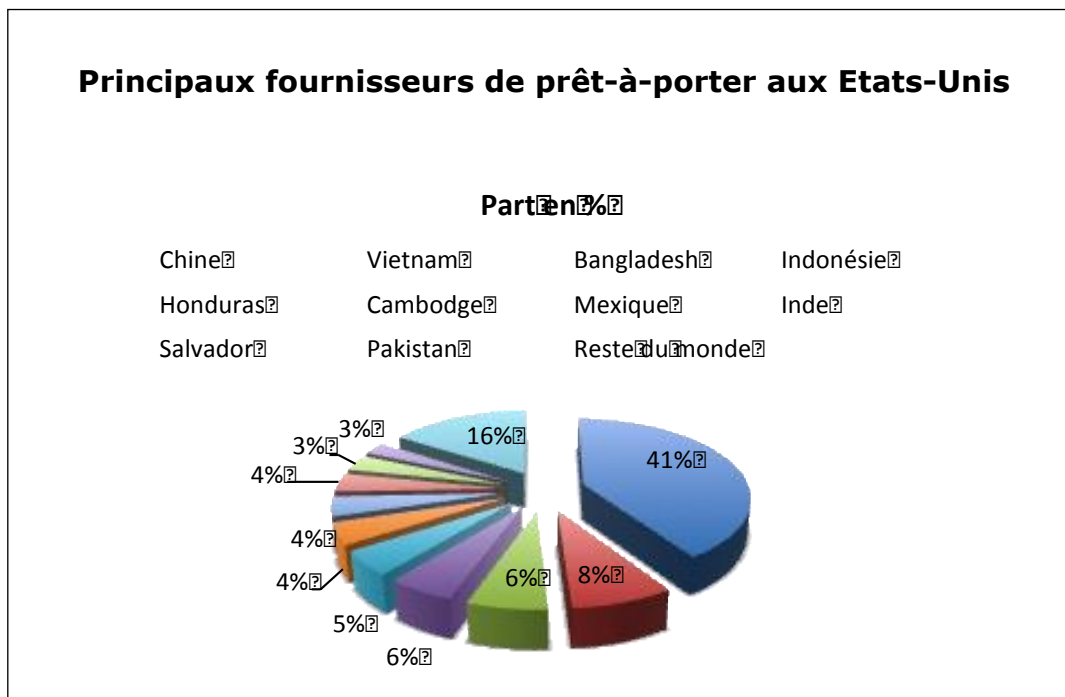
Cela se reflète à travers leur position de 7<sup>ème</sup> importateur mondial de cuirs traités (2,9% des importations)<sup>45</sup>. Leurs principaux fournisseurs sont :

- l'Italie (24,7% des importations),
- le Brésil (17,5% des importations),
- le Mexique (12,7% des importations),
- l'Argentine (9,2% des importations),
- la Chine (3,6% des importations).

#### 42.2.2. Les importations du pays

##### 42.2.2.1. Les importations de prêt-à-porter

Figure 92. Les principaux fournisseurs de prêt-à-porter aux Etats-Unis



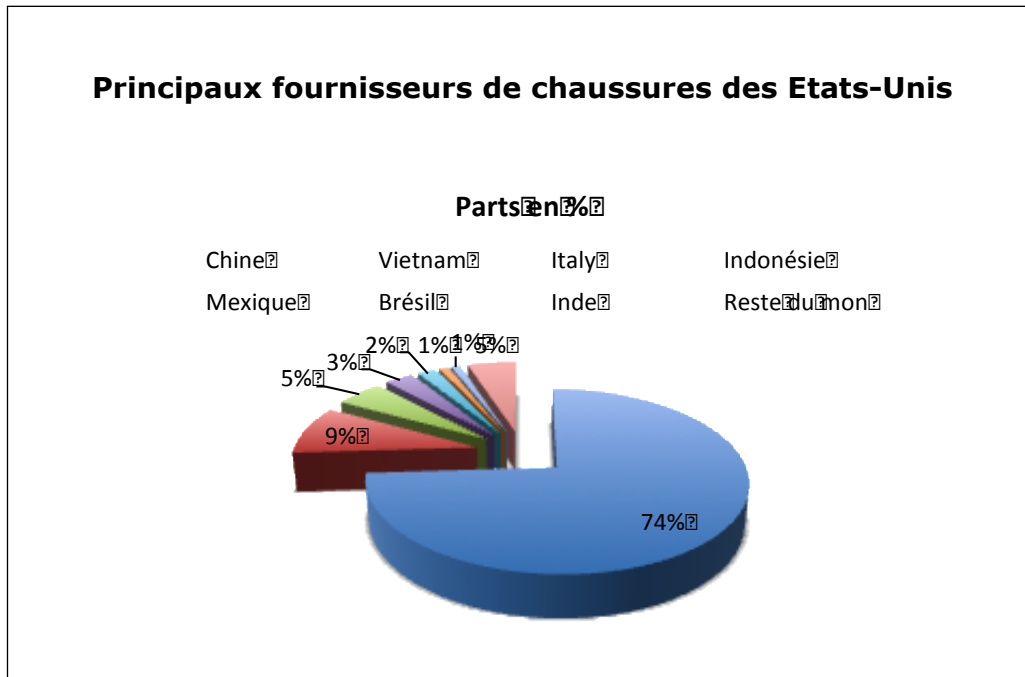
Source : American Apparel & Footwear Association

Evaluées à 113,4 milliards de dollars en 2012, les importations de vêtements et textile tous produits confondus aux Etats-Unis ont augmenté de 3,7% par rapport à 2011.

<sup>45</sup> Source : Conseil National du Cuir - 2013

42.2.2.2. Les importations de chaussures

Figure 93. Les importations de chaussures

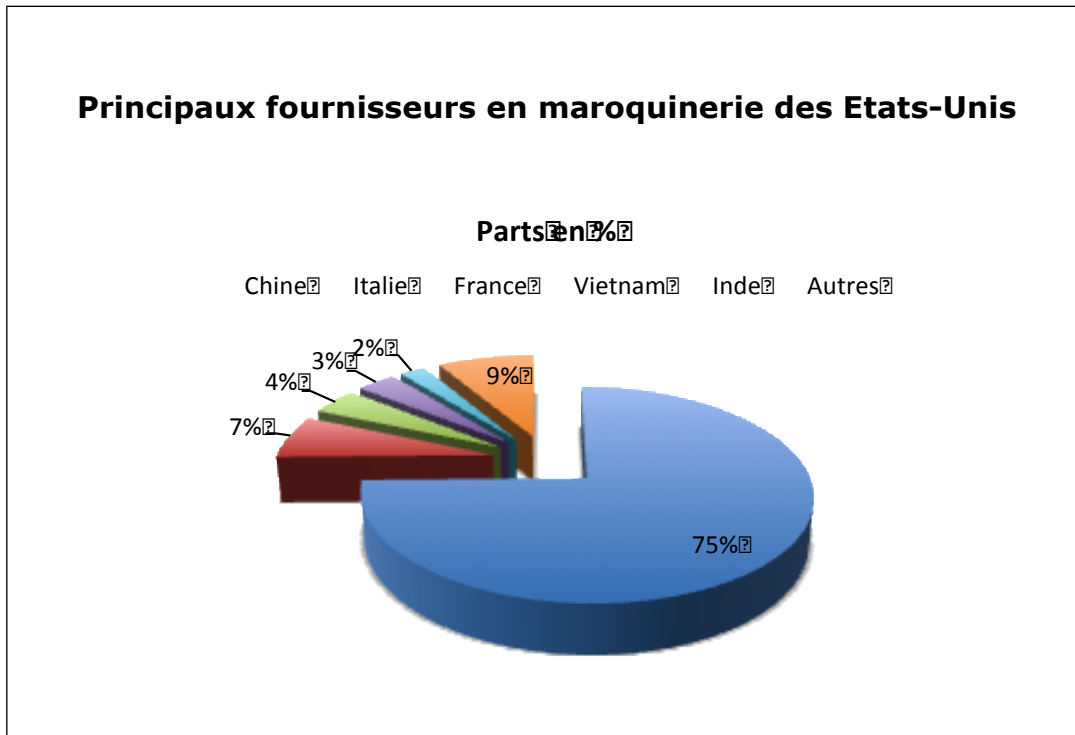


Source : American Apparel & Footwear Association

Les Etats-Unis sont les plus grands importateurs de chaussures de sport. La répartition ci-dessus, et notamment la place de la Chine s'explique en grande partie par l'importation de chaussures de sport.

42.2.2.3. Les importations en maroquinerie

Figure 94. Les importations en maroquinerie



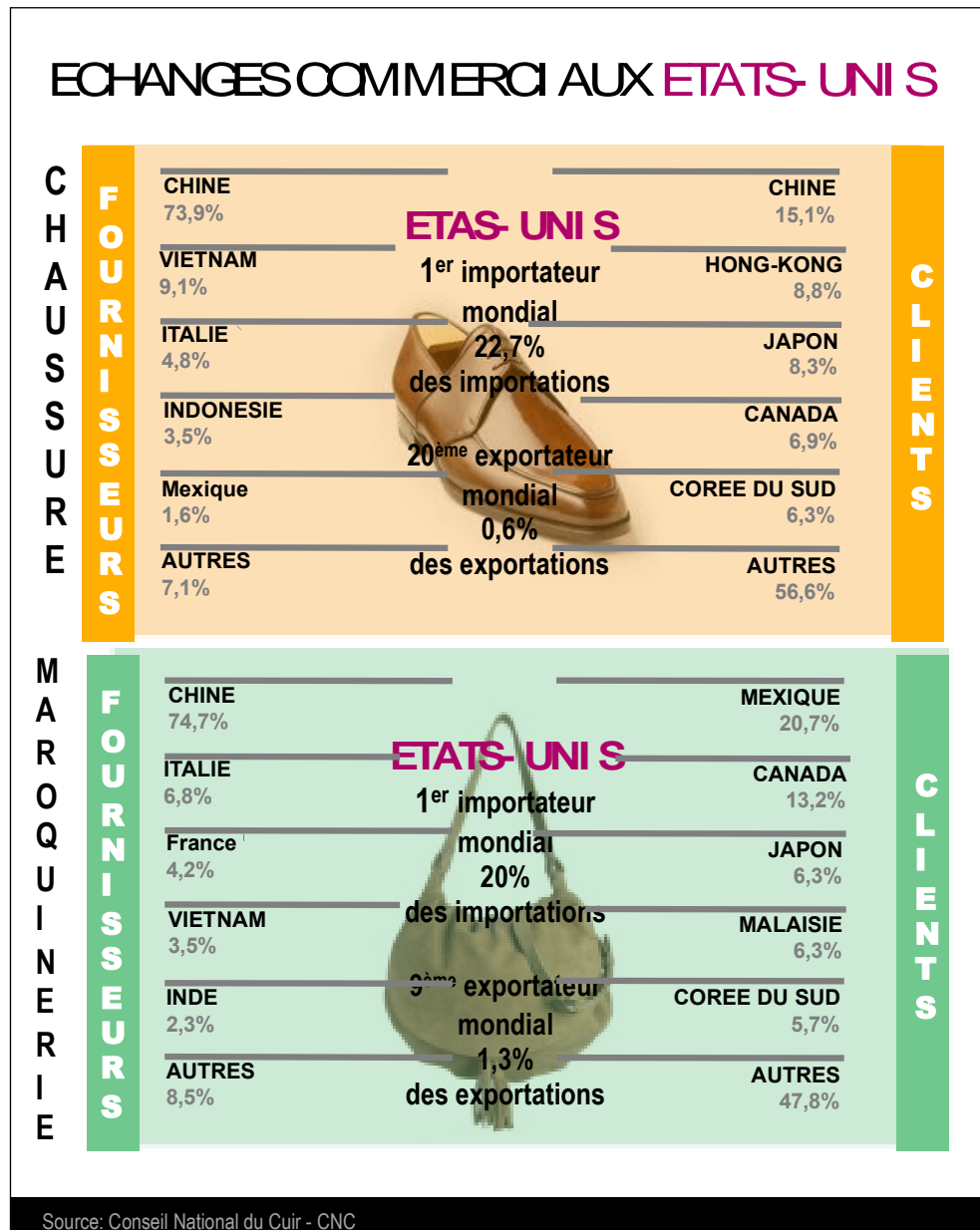
Source : American Apparel & Footwear Association



### 42.2.3. Position des Etats-Unis sur le marché mondial

Les Etats-Unis sont au premier rang des importateurs en 2013<sup>46</sup>. Les principaux fournisseurs se répartissent comme suit :

Figure 95. Echanges commerciaux aux Etats-Unis



<sup>46</sup> Source : IFM Paris - 2013

## 42.3. L'accès au marché: dynamique de croissance et potentiel des circuits de distribution

### 42.3.1. Règles et procédures d'importation aux Etats-Unis

#### 42.3.1.1. Le commerce aux Etats-Unis est basé sur un modèle législatif très fort

##### *Les autorités américaines compétentes*

La US Customs and Border Protection (USCBP - [www.cbp.gov](http://www.cbp.gov)) est compétente en matière de contrôle et de déclaration d'origine. C'est elle qui délivre les éventuels formulaires nécessaires et qui effectue les contrôles à l'entrée du pays.

La Federal Trade Commission (FTC - [www.ftc.gov](http://www.ftc.gov)) contrôle l'étiquetage.

La Consumer Product Safety Commission (CPSC - [www.cpsc.gov](http://www.cpsc.gov)) est en charge de la protection des consommateurs contre tout risque de dommage corporel.

Les autorités douanières : CBP (US Customs and Border Protection)

##### *Le MID*

Il est requis pour tout importateur américain de pouvoir identifier le fabricant des produits au travers d'un code d'identification du fabricant (MID-Manufacturer Identification Code). Ce code est élaboré à partir du nom et de l'adresse du fabricant/fournisseur, et permet de déterminer l'origine des produits. Si le MID n'est pas correctement construit, les produits sont rejetés à la frontière.

#### 42.3.1.2. Un environnement douanier très strict: un niveau d'accessibilité au marché complexe

##### *Les règles d'étiquetage*

Comme aucune règle propre au cuir n'existe, les règles générales d'étiquetage des produits s'appliquent. Les mentions suivantes sont ainsi obligatoires sur l'étiquette des produits en cuir :

- Indication du pays d'origine (« made in »)
- Indication de la composition : il faut indiquer la présence de tous les matériaux par ordre d'importance dans la composition. Il est recommandé d'indiquer le pourcentage en cuir. Les chaussures doivent comporter une indication de la composition de la tige (« upper »), de la doublure et de la semelle de propreté (« lining and sock »), et de la semelle extérieure (« outer sole »).
- Consignes d'entretien pour les vêtements

##### *La taxation applicable à l'importation*

Les tarifs douaniers américains ne sont pas anormalement élevés par rapport aux normes internationales.

**Tableau 105. Taxe de droit de douane et préférences tarifaires pour le Maroc**

EXEMPLES DE PRODUIT	NOMENCLATURES DOUANIERES US	TAXE DE DROIT DE DOUANE PLEIN	PREFERENCES TARIFAIRES (dont bénéficie le Maroc)
Mallette, serviettes, cartables en cuir naturel, en cuir reconstitué ou verni	4202.11.0030	8%	Exonération droits : selon les accords préférentiels  Droit réduit à 6,4% selon accords préférentiels
Sacs à main de tout type, en cuir	4202.21.3000	5,30%	Exonération droits : selon

EXEMPLES DE PRODUIT	NOMENCLATURES DOUANIERES US	TAXE DE DROIT DE DOUANE PLEIN	PREFERENCES TARIFAIRES (dont bénéficie le Maroc)
naturel, et peau de reptile			les accords préférentiels  Droit réduit à 6,4% selon accords préférentiels
Vêtements en cuir naturel ou reconstitué	4203.10.4030	6%	Exonération droits : selon les accords préférentiels  Droit réduit à 6,4% selon accords préférentiels
Chaussures de sport couvrant la cheville, à semelle extérieure en cuir naturel	6403.51.9030	10%	Exonération droits : selon les accords préférentiels  Droit réduit à 6,4% selon accords préférentiels

Source : ACTE International

Existe-t-il un modèle de facture commerciale à respecter ?

La facture commerciale doit:

- être obligatoirement rédigée en anglais
- contenir des informations additionnelles pour les produits d'habillement telles que la taille et les conditions d'entretien. Le mode d'étiquetage et l'emplacement des étiquettes sont imposés par la réglementation sur les vêtements,
- faire figurer le « made in », obligatoire sur tout type de produit,
- utiliser les incoterms propres aux Etats-Unis, les Foreign Trade Definitions. Bien préciser quels sont les incoterms de référence dans les contrats, factures commerciales, crédits documentaires, etc.

A cela s'ajoute la liste de colisage et les documents de transport.

Restrictions ou interdictions

Certificat CITES requis ou interdiction à l'importation selon le type de cuir.

Par ailleurs, une réforme de la législation américaine est en cours sur les produits chimiques. Une réglementation de type REACH pourrait voir le jour avec pour objectif l'interdiction d'utiliser certaines substances préoccupantes.

### 42.3.2. Circuits d'importation

Pour une première démarche de prospection aux Etats-Unis, il est conseillé d'avoir recours à un intermédiaire dont la présence rassure les acheteurs qui préfèrent que les fabricants étrangers soient encadrés par une structure américaine. L'intermédiaire est en outre un guide et un soutien pour le fabricant étranger qui l'aide dans sa démarche export.

#### 42.3.2.1. L'agent

L'agent est l'intermédiaire le plus souvent utilisé aux Etats-Unis. Recourir à un agent permet au fabricant de maintenir le contrôle de la distribution de ses produits aux Etats-Unis. L'agent est rémunéré à la commission sur les ventes, qui peut varier entre 8% et 10%.

#### **42.3.2.2. Le distributeur-importateur**

Le distributeur achète et importe la marchandise directement auprès du fabricant étranger. Il se charge de la logistique, c'est-à-dire du transport depuis le pays d'origine et des formalités de douane, du stockage et de la livraison. Il devient ainsi l'interlocuteur unique du fournisseur. Le distributeur anime et prospecte son propre réseau de clients, gère la promotion et fixe les prix des ventes. Sa marge varie entre 25% et 35%.

#### **42.3.3. Panorama des circuits de distribution**

##### **42.3.3.1. Marques-enseignes spécialisées**

Positionnés essentiellement sur le haut de gamme, voire le luxe, les distributeurs exclusifs sont organisés en réseau (franchise ou intégration). Les grandes marques de maroquinerie à l'image de Coach, Michael Kors ou encore Tory Burch distribuent leurs articles principalement via des points de vente détenus en propre, et les grands magasins sous forme de corner. L'intégration leur permet de contrôler l'ensemble des points de vente et de maîtriser leur image et les politiques de communication.

##### **42.3.3.2. Grands magasins ou « *Department stores* »**

Les grands magasins sont le circuit de distribution traditionnel pour la mode et les accessoires aux Etats-Unis. Il existe une multitude de grands magasins généralement présents sur l'ensemble des Etats-Unis avec différents positionnements :

- Luxe : Bergdorf Goodman, Neiman Marcus, Saks Fifth Avenue.
- Haut de gamme / très haut de gamme: Barney's New York, Louis Boston, Jeffrey's New York, Henri Bendel, etc.
- Moyen de gamme : Nordstrom, Bloomingdale's, etc.
- Bas de gamme : JC Penney, Macy's, etc.

De manière générale, les grands magasins vendent des marques de luxe internationales (dans les department stores de luxe) et souvent des marques moyen et haut de gamme déjà établies sur le marché américain. Elles proposent aussi leurs marques en propre.

Travailler avec les grands magasins aux Etats-Unis requiert de la part du fabricant une solidité et une flexibilité pour faire face aux conditions draconiennes imposées.

##### **42.3.3.3. La grande distribution**

La grande distribution joue un rôle important dans le circuit de la distribution aux Etats-Unis. Les plus connus sont : Walmart, Kmart, Target et TJMaxx.

##### **42.3.3.4. Enseignes d'équipement de la personne**

Les enseignes d'équipement de la personne occupent une place de plus en plus importante dans les circuits de distribution d'articles de maroquinerie et de chaussures. Ces derniers concernent principalement les accessoires (en cuir notamment) et la maroquinerie (sacs, porte-monnaie, portefeuille, etc.). Les enseignes de prêt-à-porter (quelque soit la gamme) se sont en effet diversifiées dans la vente de maroquinerie et petite maroquinerie.

##### **42.3.3.5. L'E-commerce, un canal à privilégier**

Aux Etats-Unis, le commerce en ligne ou e-commerce ne cesse de gagner du terrain. Ce circuit de distribution représente plus de 224,5 milliards de dollars pour et connaît une progression à deux chiffres, de plus de 16%.

Dans ce contexte, les ventes en ligne de prêt-à-porter et d'accessoires de mode ont surpassé les autres catégories de produits en affichant un résultat de plus de 41 milliards de dollars, soit une croissance de 20% en 2012 et atteindra plus de 25% en 2016 selon le [www.eMarketer.com](http://www.eMarketer.com). Le succès des ventes en ligne s'explique entre autres par :

- Le fait que les sites proposent une meilleure présentation avec une interface intuitive et facile d'utilisation afin d'égaliser une expérience d'achat en boutique ;
- Un service client irréprochable et des options de livraison multiples, flexibles et simples ;
- Un tarif plus attractif qu'en boutique.

Quelques vitrines E-commerce :

- AHAlife
- Net-à-porter
- Edition 01

Les innovations technologiques liées aux terminaux mobiles (Smart phone) renforcent l'importance du e-commerce dans l'industrie de la mode et des accessoires. Au-delà de ces innovations technologiques, les marques doivent surtout s'appuyer sur les plateformes et les réseaux sociaux pour construire une communauté et ainsi pouvoir proposer une expérience numérique exclusive. On parle alors de S-commerce.

#### 42.3.4. Un marché particulièrement concentré – les principaux acteurs

**Tableau 106. Les principaux groupes et marques américains**

GRUPE	CA EN 2012	PRINCIPALES MARQUES
NIKE	24,1 Mds USD	Nike, Converse, Jordan
TJX COMPANIES INC.	23,2 Mds USD	TL Maxx, Marshalls, HomeGoods, TK Maxx
GAP INC.	15,7 Mds USD	Gap, Old Navy, Banana Republic, etc.
VF CORPORATION	10,9 Mds USD	Kipling, Timberland, Eastpak, Vans, etc.
LIMITED BRANDS	10,4 Mds USD	Victoria's Secret, Henri Bendel, Pink, etc.
POLO RALPH LAUREN	6,9 Mds USD	Ralph Lauren Purple Label, Polo by Ralph Lauren, Ralph Lauren Collection, Black Label, Club Monaco, etc.
PHILLIPS-VAN HEUSEN	5,9 Mds USD	Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Kenneth Cole, DKNY, Michael Kors, etc.
COACH INC.	4,8 Mds USD	Coach
LEVI STRAUSS & CO	4,6 Mds USD	Levi's, Dockers, etc.
LIZ CARBONE INC.	1,5 Mds USD	Kate Spade, Jack Spade, Juicy Couture, etc.

Note : Liste non exhaustive. En gras, figurent les marques pouvant correspondre aux fabricants marocains

**Tableau 107. Quelques enseignes spécialisées dans la chaussure pour Homme**

ENSEIGNES	TYPES DE PRODUITS	POSITIONNEMENT PRIX
STACY ADAMS	Chaussures Homme classiques	150 \$
FLORSHEIM	Chaussures Homme classiques	150\$ / 250\$
ALLEN EDMONDS	Chaussures Homme classiques haut de gamme	250\$ / 450\$
SHELL CORDOVAN	Chaussures Homme classiques très haut de gamme	N/A
E. VOGEL	Chaussures Homme classiques très haut de gamme	N/A

Note : Liste non exhaustive.

**Tableau 108. Quelques enseignes spécialisées dans les sous-secteurs PAP / Chaussures / Maroquinerie pour Femme et Homme**

ENSEIGNES	TYPES DE PRODUITS	POSITIONNEMENT PRIX
COACH (Femme et Homme)	PAP/Chaussures/Maroquinerie Moyen et haut de gamme	150\$ / 600\$
MICKAEL KORS (Homme et Femme)	PAP/Chaussures/Maroquinerie Moyen et haut de gamme	150\$ / 800\$
DKNY	PAP/Chaussures/Maroquinerie Moyen et haut de gamme	150\$ / 800\$
TORY BURCH (Femme et Homme)	PAP/Chaussures/Maroquinerie Moyen et haut de gamme	100\$ / 500\$
RALPH LAUREN (Femme et Homme)	PAP/Chaussures/Maroquinerie Haut de gamme	Large amplitude des prix
TOMMY HILFIGER (Femme et Homme)	PAP/Chaussures/Maroquinerie Haut de gamme	Large amplitude des prix
MARC JACOBS (Femme et Homme)	PAP/Chaussures/Maroquinerie Moyen et haut de gamme	Large amplitude des prix

Note : Liste non exhaustive.

## 42.4. Les opportunités pour l'industrie du cuir marocaine sur le marché américain

### 42.4.1. Analyse SWOT

**Tableau 109. Analyse SWOT**

FORCES	FAIBLESSES
Valorisation du savoir-faire traditionnel	Qualité du service client (délai de réponse aux demandes, langue) Tailles et mesures marocaines non adaptées ; nécessité de conversion des unités de mesure en unités locales
OPPORTUNITES	MENACES
Croissance continue du marché Recherche de produits de confort	Marché très concurrentiel, notamment de l'Asie Marché nécessitant une capacité de production très significative Evolution rapide des tendances de consommation entraînant un court cycle de vie des produits

Les Etats-Unis occupent la 3<sup>ème</sup> place parmi les marchés les plus attractifs pour les exportations marocaines :

- 1<sup>er</sup> importateur mondial des produits de ce secteur à l'étude, le marché américain se caractérise par une importation nette et une croissance économique positive en perspective. En effet, après une douce reprise amorcée en 2010, les marchés du prêt-à-porter, des accessoires personnels et de la chaussure ont connu une progression continue, affichant respectivement une croissance de :
  - 4% pour l'habillement (239,2 milliards de dollars),
  - 5,1% pour les accessoires (86 milliards de dollars),
  - et 3% pour la chaussure (54 milliards de dollars).
- Ce marché est favorable au développement des exportations marocaines : le Maroc y bénéficierait d'une proximité géographique et d'un modeste avantage tarifaire par rapport à d'autres concurrents fournisseurs des Etats-Unis.

Figure 96. L'attractivité du marché américain

Marchés	Demande du marché Demande du secteur (cumulées en millions de \$, 2008-2012) (a)	Demande du marché Croissance du marché (2008-2012)	Demande du marché Balance commerciale (%, 2008-2012)	Demande du marché Croissance estimée du PIB (%)	Accès au marché Avantage tarifaire (pt de %) [min, max]	Accès au marché Avantage distance (oui/non)	Accès au marché Demande totale avec le Maroc (millions de \$, 2008-2012) (b)
<u>Royaume-Uni</u>	23848	-0,8	-57	1,8	[0,0,6]	Oui	2884
<u>France</u>	28328	2,5	-10	1,3	[0,0,3]	Oui	20788
<u>Etats-Unis</u>	84551	1,4	-86	3,0	[0,0,5]	Oui	3820
<u>Espagne</u>	10864	-6,3	4	0,8	[0,0,7]	Oui	17066
<u>Allemagne</u>	31807	1,6	-28	1,2	[0,0,4]	Oui	2822
<u>Algérie</u>	385	19,8	-100	3,6	[0,7,2,1]	Oui	848
<u>Pays-Bas</u>	12320	6,1	-10	1,3	[0,0,5]	Oui	2637
<u>Russie</u>	11011	5,6	-97	3,6	[-0,2,0]	Non	1211

Note : Les marchés soulignés correspondent à la présélection réalisée par la contrepartie marocaine (consultant national). (a) et (b) sont des valeurs cumulées sur la période 2008-2012, normées dans le chapitre 27.

Source : ITC

#### 42.4.2. Les produits à fort potentiel pour le Maroc

##### 42.4.2.1. La chaussure constitue un segment à fort potentiel

Les Etats-Unis arrivent au 3<sup>ème</sup> rang des marchés les plus attractifs pour les exportations marocaines :

- 1<sup>er</sup> importateur mondial des groupes de produits de ce secteur, le marché américain se caractérise par : un faible accroissement de la demande et une **forte importation nette consacrée aux produits de chaussures**, ainsi qu'une **croissance économique positive en perspective**.
- Il faudrait toutefois noter que la part de la chaussure de sport dans les importations américaines, représente la forte progression, et provient essentiellement de l'Asie. Il conviendrait alors de se **focaliser sur les segments moyen / haut de gamme pour le Maroc et la chaussure de ville**.
- Le Maroc bénéficierait sur ce marché à la fois d'un avantage tarifaire et un avantage de proximité géographique vis-à-vis des autres concurrents fournisseurs des Etats-Unis.

Figure 97. L'attractivité du marché américain par catégorie: la chaussure

**L'attractivité de marché américain par catégorie: la chaussure**

Marchés	Demande du marché sous-secteur (cumulées en millions de \$, 2008-2012) (a)	Demande du marché et Croissance (2008-2012)	Demande du marché Balance commerciale (% 2008-2012)	Demande du marché Croissance estimée (PIB (%))	Accès au marché Avantages tarifaire (pt de % [min, max])	Accès au marché Avantages distance (oui/non)	Accès au marché Demande totale avec le Maroc (millions de \$, 2008-2012) (b)
<u>1 Royaume-Uni</u>	16531	-2,2	-57	1,8	[0,1,0,6]	Oui	2384
<u>2 France</u>	18322	-0,2	-45	1,3	[0,0,2]	Oui	20788
<u>3 Etats-Unis</u>	6120	0,5	-91	3,0	[0,1,5]	Oui	3320
<u>4 Allemagne</u>	22314	1,1	-29	1,2	[0,0,4]	Oui	2322
<u>5 Espagne</u>	727	-7,8	14	0,8	[0,0,7]	Oui	17066
<u>6 Pays-Bas</u>	902	5,3	-9	1,3	[0,0,5]	Oui	237
<u>7 Russie</u>	909	4,0	-98	3,6	[-0,2,0]	Non	1211
<u>8 Canada</u>	552	1,7	-79	2,2	[-0,6,0,1]	Oui	267

Note: Les marchés soulignés correspondent à la présélection réalisée par la contrepartie marocaine (consultant national). (a) et (b) sont des valeurs cumulées sur la période 2008-2012, hormis celles du chapitre 7.

Source : ITC

**42.4.2.2. La maroquinerie constitue un segment à fort potentiel d'exportation pour le Maroc**

La part de la demande pour cette catégorie est croissante, et demeure plus élevée pour cette catégorie que pour les autres sous-groupes du secteur cuir.

La capacité d'exportation marocaine est en développement pour ce sous-groupe du cuir, et devrait pouvoir répondre à la demande en raison des accords de libre-échange, et d'une demande davantage orientée vers du « circuit court », au détriment de l'Asie.



### 42.4.3. Forces et faiblesses des circuits de distribution / attractivité pour le Maroc

**Tableau 110. Forces et faiblesses des circuits de distribution**

Circuits de distribution	Forces	Faiblesses	Impact pour le Maroc
<b>Spécialistes de la maroquinerie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notoriété des boutiques,</li> <li>- Implantation en centre ville (fort niveau de consommation et fréquentation touristique)</li> <li>- Renouvellement de l'offre</li> <li>- Offre disponible en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Achat de gros volume</li> <li>- Concurrence de l'Asie ou de l'Italie</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>++</b></p> <p>Ce circuit offre un potentiel certain pour les fabricants marocains, avec un volume de production important à la clé.</p>
<b>Spécialistes de l'habillement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fin maillage territorial et croissance constante du parc de points de vente,</li> <li>- Zones de chalandises à fort trafic</li> <li>- Déploiement sur Internet,</li> <li>- Renouvellement fréquent des collections,</li> <li>- Offre complémentaire aux articles (prêt-à-porter) suscitant les « achats plaisir ».</li> </ul>	Assortiment en articles de maroquinerie et chaussures étroit et peu profond, donc des volumes de fabrication encore faibles.	<p style="text-align: center;"><b>+</b></p> <p>Ces marques sont souvent à la recherche de « circuit court », à laquelle l'offre marocaine peut répondre pour le moyen/haut de gamme.</p> <p>En revanche il sera difficile de rentrer avec compétition avec les chaînes de bas/moyen de gamme qui donneront priorité à un sourcing Asie en raison des coûts.</p>
<b>Grands magasins</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positionnement haut de gamme,</li> <li>- Un environnement lié à la mode et aux accessoires favorisant les achats d'impulsion,</li> <li>- Trafic important avec une clientèle locale et étrangère souvent aisée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maillage du territoire limité,</li> <li>- Relative faiblesse de l'offre sur l'entrée de gamme due à la forte présence des corners pour les grandes marques</li> <li>- Conditions d'entrée/de référencement drastiques</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>+</b></p> <p>Etant donné la part faible de leurs propres griffes comparativement aux marques redistribuées au sein de corners entre autres, et des prix relativement bas, les acheteurs des grands magasins font leur sourcing en Asie.</p>
<b>Spécialistes de la chaussure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fin maillage du territoire et croissance constante du parc de points de vente,</li> <li>- Zones de chalandises à fort trafic</li> <li>- En constante augmentation</li> <li>- Renouvellement fréquent des collections,</li> <li>- Offre complémentaire aux articles de maroquinerie.</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>++</b></p> <p>Ces marques sont souvent à la recherche de « circuit court », à laquelle l'offre marocaine peut répondre.</p>
<b>Grande distribution</b>	Trafic important, Offres promotionnelles fréquentes	Offre peu profonde, Image de qualité médiocre, et donc des prix bas	<p style="text-align: center;"><b>--</b></p> <p>Forte concurrence de la Chine sur ce circuit de distribution et pression sur les prix</p>
<b>Vente en ligne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Largeur et profondeur de l'offre,</li> <li>- Prix attractifs</li> </ul>	Il n'existe pas vraiment de spécialistes de la chaussure comme en Europe tels que Spartoo ou Zalando justifiant le volume	

#### 42.4.4. Les opportunités pour le Maroc : perspectives et recommandations pour l'offre marocaine

##### 42.4.4.1. Recommandations générales

###### *Marketing*

La communication et le marketing font partie des clés de la réussite sur le marché américain. Chaque fabricant désireux de s'engager sur ce marché doit donc allouer un véritable investissement, tant humain que financier, à ces postes. Cela implique notamment de :

- Créer des supports marketing en anglais « américain »,
- Privilégier le Print Marketing,
- Utiliser les réseaux sociaux.

Best practices : ce qu'on attend d'un exportateur étranger

- La réactivité : réponse aux emails, traitement des demandes, suivi des commandes, respect des livraisons, etc.
- La qualité du service.
- La flexibilité (réassort, paiement) : le réassort est fréquemment pratiqué et apprécié par les acheteurs américains. Les moyens de paiement les plus courants sont :
  - les virements bancaires,
  - les lettres de crédit (grands magasins et boutiques),
  - les cartes de crédit (grands magasins pour des montants au-delà de 100 000 USD et la majorité des acheteurs lors d'un achat sur salon),
  - l'acompte de 30% à la commande et paiement complet avant la livraison (paiement à 60 jours en général).
- La transparence : les acheteurs américains travaillent dans la transparence et la franchise. Il est donc important de les tenir informés tout au long de la transaction s'il devait y avoir des changements.

##### 42.4.4.2. Activités préconisées

- Participer à des missions de B to B.
- Investir dans la prospection commerciale.
- Maintenir une présence continue (ou participer) aux salons internationaux. A titre d'exemple, les principaux salons ont été listés ci-dessous.

**Tableau 111. Principaux salons dans le marché américain**

VILLE	NOM DU SALON
NEW YORK	Capsule NY
	Project NYC
	Project Sole N (salon pour l'Homme)
LAS VEGAS	Magic
	FN Platform
ATLANTA	Atlanta Shoe Market

## 42.4.4.3. Recommandations pour la prospection commerciale

**Tableau 112. Quelques enseignes spécialisées dans le PAP, la maroquinerie et la chaussure – Homme et Femme**

MARQUES	OFFRE EN MAROQUINERIE / CHAUSSURES/HABILLEMENT	POTENTIEL POUR LE MAROC
BANANA REPUBLIC	OUI	++ (concurrence de l'Asie, mais ouvert à d'autre sourcing)
FOREVER 21	OUI	Nouvelle stratégie de développement orientée sur la chaussure
RALPH LAUREN	OUI	++ (concurrence de l'Asie et de l'Italie, mais ouvert à d'autre sourcing)
HENRI BENDEL	MAROQUINERIE	+++ (Présence d'un fabricant marocain déjà)
CALVIN KLEIN	OUI	+ (concurrence de l'Asie)
COACH INC.	OUI	++ (concurrence de l'Asie, mais ouvert à d'autre sourcing)
DKNY	OUI	++ (concurrence de l'Italie, mais ouvert à d'autre sourcing)
KATE SPADE	OUI	++ (concurrence de l'Asie, mais ouvert à d'autre sourcing)
MARC JACOBS		++ (concurrence de l'Asie, mais ouvert à d'autre sourcing, actuellement en recherche)
MICHAEL KORS	OUI	++ (concurrence de l'Asie, mais ouvert à d'autre sourcing, actuellement en recherche)
TORY BURCH		++ (concurrence de l'Asie et de l'Italie, mais ouvert à d'autre sourcing)

**Tableau 113. Quelques enseignes spécialisées dans la chaussure pour Homme**

ENSEIGNES	TYPES DE PRODUITS	POTENTIEL POUR LE MAROC
STACY ADAMS	Chaussures Homme classiques	++
FLORSHEIM	Chaussures Homme classiques	++
ALLEN EDMONDS	Chaussures Homme classiques haut de gamme	++
SHELL CORDOVAN	Chaussures Homme classiques très haut de gamme	+
E. VOGEL	Chaussures Homme classiques très haut de gamme	+
TIMBERLAND	Chaussures Homme principalement connaissant un phénomène de mode, et visant désormais la Femme et l'Enfant	+++

Quelques enseignes spécialisées dans la chaussure Homme, Femme et Enfant

- Steve Maden

Distributeurs spécialisés dans la chaussure

- Brown Shoe Company

## **43. CHAPITRE V: LE MARCHÉ CANADIEN**

LES OPPORTUNITÉS POUR L'INDUSTRIE DU CUIR MAROCAINE AU CANADA

PANORAMA ET PERSPECTIVES DU MARCHÉ

ANALYSE DES DIFFÉRENTS CIRCUITS DE DISTRIBUTION

### **43.1. Caractéristiques du marché de la chaussure au Canada**

#### **43.1.1. Taille du marché**

Grâce à une conjoncture économique favorable avec une croissance régulière et solide de 2% par an en moyenne, le Canada fait partie des pays à avoir le mieux surmonté la récession.

En 2014, le marché canadien de la chaussure atteint 6,6 milliards de dollars canadiens (+5,6%), soit une hausse de 17,8% entre 2009 et 2014 selon Datamonitor, contre 2,8% en 2013. %. Le Canada se caractérise par l'importance de l'offre chaussure présente, et compte plus de 4000 magasins de chaussures. (Le secteur de l'habillement est estimé à plus de 37,2 milliards CAD, et celui du luxe à 5,7 milliards CAD).

##### **43.1.1.1. Les importations**

Les produits importés au Canada sont principalement des chaussures en cuir, puis en caoutchouc et en plastique.

Les principaux fournisseurs du Canada sont :

- la Chine (pour 2/3 des importations)
- le Vietnam
- l'Italie

L'augmentation de ces importations s'explique par le redressement de la consommation intérieure en chaussures de cuir, environ 193 millions de paires en 2013, soit une hausse de +12,1% par rapport à 2008. Par ailleurs, ces chaussures en cuir sont fabriquées en faible quantité au Canada.

En effet, la fabrication des chaussures canadiennes se caractérise par :

- une forte concentration au Québec, suivi par l'Ontario.
- Ces fabricants produisent essentiellement des bottes imperméables, des bottes de travail et de sécurité, ou encore de style « cow-boy.

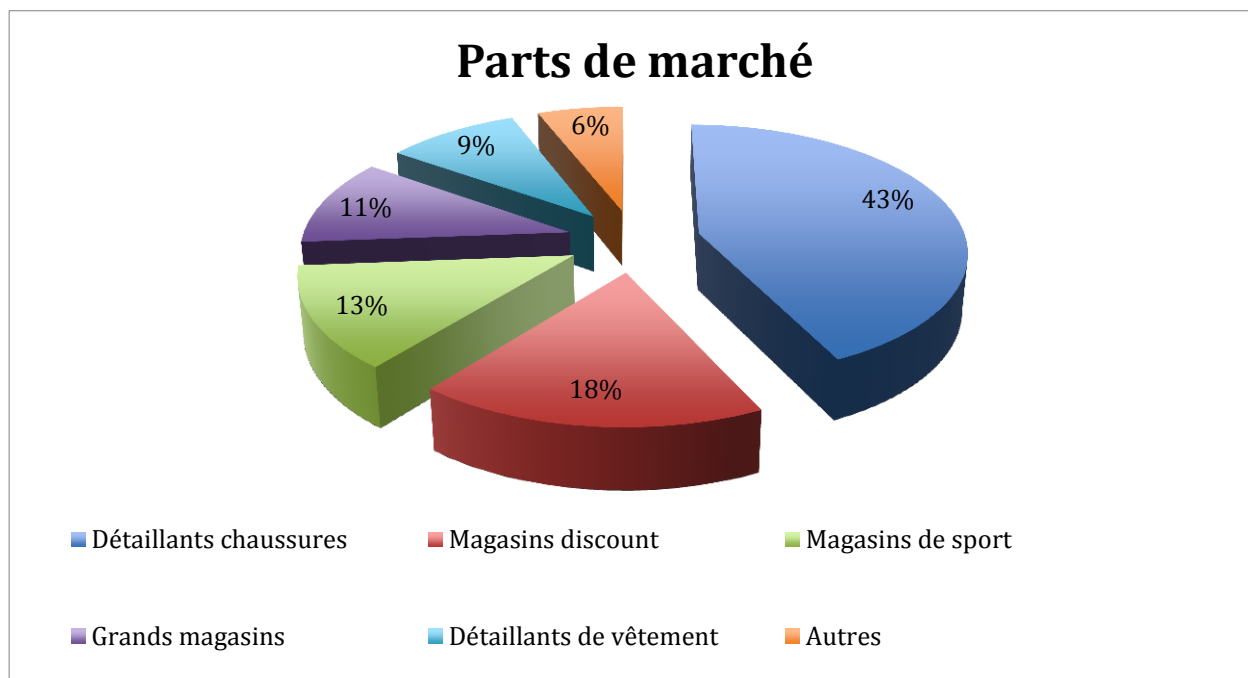
##### **43.1.1.2. Segmentation de la distribution**

Les différents circuits de distribution :

- Les grands magasins : The Bayet Sears, Simons, Ogivily et Holt Renfrew
- Les magasins discount : Zellers, Wal-Mart, Winners, etc.

- Les magasins de sport : Sports Chek, Champs, etc.
- Les magasins de vêtements
- Les magasins de chaussures spécialisés : Aldo, Bata, Browns, etc.

**Figure 98. Répartition des ventes en fonction des circuits de distribution**



Source : Trendex

#### 43.1.1.3. Tendances de la chaussure par segments de marché

##### *L'Homme*

Le segment de l'homme est en croissance continue.

Les chaussures les plus venues sont :

- Les chaussures de sport (30%)
- Les chaussures de sécurité / travail (20%)
- Les chaussures de ville (14%)
- Les chaussures *casual* (10%)
- Les bottes (8%)
- Les sandales (4%)

##### *La Femme*

- Les chaussures les plus vendues sont :
- Les sandales (21%)
- Les bottes (20%)
- Les chaussures de sport (16%)
- Les chaussures habillées - type escarpin (15%)

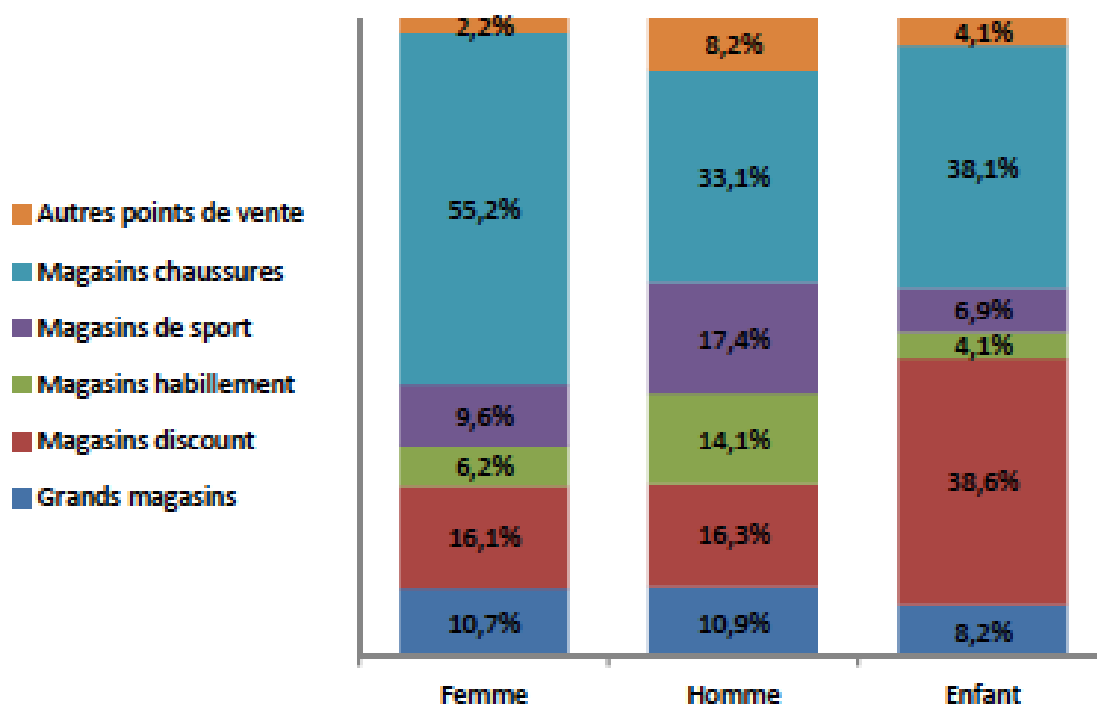
- Les chaussures *casual* (12%)

#### 43.1.1.4. Répartition des ventes par types de magasins et de segments de marché

La croissance du marché de la chaussure au Canada est due à l'augmentation des ventes de chaussures pour hommes, alors que les segments de marché de la femme et de l'enfant ont diminué.

Le marché de la chaussure pour femmes reste cependant dominant dans ce secteur, et représente plus de la moitié du secteur. Celui de l'homme représente environ 40%, et celui de l'enfant demeure marginal.

**Figure 99. Répartition des ventes**



Source : Trendex

#### 43.1.2. La distribution : le poids dominant des détaillants indépendants dans la distribution de chaussures au Canada

##### 43.1.2.1. Les détaillants indépendants spécialisés

Les détaillants indépendants spécialisés sont principalement présents sur le segment de la chaussure pour femme (69%), puis pour homme à hauteur de 28%.

De nombreuses marques de chaussures choisissent à la fois d'être présentes dans des réseaux de distribution multimarques (chaînes de magasins, présence dans les grands magasins) et dans des boutiques en propre. C'est le cas notamment des marques de luxe internationales.

Les marques de moyen de gamme sont davantage représentées dans les chaînes multimarques telles que Bronws, Davids, Little Burgundy par exemple, et passent par des distributeurs.

#### 43.1.2.2. Les chaînes de magasins

Les chaînes de magasins sont présentes dans les plus grandes villes du Canada et proposent des chaussures pour hommes et femmes, parfois pour enfants. Ayant un positionnement en milieu de gamme, les chaussures y sont vendues entre 70 et 200 dollars canadiens en moyenne (50 et 150 €). Les principales chaînes sont : Browns, Capezion, Davids, ecco Shoes, Feet First, Gravity People, Little Burgundy, Town Shoes, etc.

Il convient de noter que ces enseignes sont incontournables quand une marque étrangère décide de s'installer au Canada pour s'assurer d'une bonne visibilité et une couverture complète du territoire canadien en raison de leur fin maillage. Elles sont ouvertes à de nouvelles opportunités et sont toujours à l'affût de nouveautés. Il est alors recommandé de passer par des intermédiaires comme aux Etats-Unis – agents ou distributeurs.

#### 43.1.2.3. Les grands magasins

**Tableau 114. Les principaux grands magasins**

Grands magasins	Nombre de magasins	Positionnement	Remarques
Holt Renfrew	11	Haut de gamme / Luxe	Grand espace moderne et design dédié à la chaussure
The Bay	92	Moyen et haut de gamme	
Simons	8	Entrée et moyen de gamme	Espace plus réduit
Ogivilly's	1	Haut de gamme / Luxe	Espace moderne et design dédié à la chaussure
Sears	122	Entrée et moyen de gamme	Espace chaussures « confort » et sportives

Tous ces grands magasins occupent une position importante sur le secteur de l'habillement et des accessoires, et offrent un espace chaussures pour l'homme et la femme, parfois pour l'enfant. Holt Renfrew et The Bay sont les plus connus, et disposent d'une forte présence au Canada.

#### 43.1.2.4. Les magasins d'habillement

Contrairement à la tendance observée dans les pays Européens, les ventes de chaussures dans les magasins d'habillement demeure marginale et ne représente que moins de 10% des ventes de chaussures au Canada. En effet, les canadiens achètent majoritairement leurs chaussures dans les enseignes de distribution spécialisées et les magasins de sport.

#### 43.1.2.5. La vente à distance

La vente à distance a progressé de 25% au cours des dix dernières années, et connaît une progression continue, mais connaît la concurrence accrue de l'e-commerce. Les principaux acteurs : Carsley 's, Sears-Simpson.

## 43.2. L'accès au marché: pratiques commerciales et réglementation au Canada

### 43.2.1. Les grossistes importateurs et agents

#### 43.2.1.1. Les Agents

Ils assurent le dédouanement et les formalités administratives. Leurs marges varient entre 10 et 15 du montant des ventes. Ils s'adressent aux détaillants et revendeurs.

#### 43.2.1.2. Les importateurs-distributeurs

Ils achètent les produits directement auprès des fabricants et se chargent de leur commercialisation et des formalités. Leur marge est d'environ 30%. **Pour accéder au marché canadien dans le créneau moyen de gamme, il s'agit de la méthode la plus efficace pour garantir une large diffusion des produits.** Il convient de noter le marché canadien ne représente qu'environ 10% du marché américain, et que les commandes risquent d'être petites.

Par ailleurs, **la concurrence des fournisseurs est rude en provenance des Etats-Unis et du Mexique** en raison des frais de transport moins élevés, des délais de livraison plus courts et des modalités de paiement plus simples.

### 43.2.2. Importance des salons professionnels

Les importateurs canadiens et acheteurs fréquentent les salons internationaux (aux Etats-Unis et en Europe) à la recherche de nouvelles tendances et de nouveaux fabricants/marques.

Le salon commercial le plus important au Canada est le **Toronto Mode Accessories Show**, seul salon au Canada entièrement consacré aux accessoires de mode.

### 43.2.3. Les modalités d'importation

En règle générale, les prix doivent être F.O.B. au port étranger, emballage inclus, mais certains acheteurs demandent un C.A.F. à un entrepôt précis. Il convient de noter que la majorité des donneurs d'ordre canadiens n'acceptent pas les lettres de crédit. Les biens doivent être inspectés et obtenir une signature de l'agent ou l'acheteur dans le pays d'origine avant toute expédition.

### 43.2.4. Réglementation au Canada

#### 43.2.4.1. Obligations en matière de certification

Il n'y a pas de règles de certifications gouvernementales pour les articles chaussants, mis à part celle pour les chaussures de sécurité (CAN/CSA-Z195.02).

#### 43.2.4.2. Règles pour le marquage

Au Canada, les produits textiles sont réglementés par la loi sur l'étiquetage des textiles, ainsi que le règlement sur l'étiquetage et l'annonce des textiles. Les chaussures sont exemptées de ces règles.

Ainsi, c'est le règlement des marchandises importées qui régie le marquage d'origine des chaussures. Au moment de l'importation, le marquage d'origine est obligatoire sur les bottes, bottines, souliers et pantoufles.

C'est en générale l'exportateur ou le fabricant étranger qui appose la marque du pays d'origine. Ces marquages doivent être en français ou en anglais, lisibles et de façon permanente. Ce marquage doit être apposé sur chaque article, et si l'emballage recouvre la marque, alors il doit être aussi marqué.



#### 43.2.4.3. Droits de douane et taxes applicables

Les droits de douane applicables à l'entrée du territoire canadien sur les chaussures s'élèvent à 18 % dans la plupart des cas. Par ailleurs, une taxe de vente harmonisée (HST) est en vigueur en Ontario et en Colombie Britannique de 13% et 12%. L'Alberta est la seule province où il n'existe pas de taxe provinciale.

##### *Nomenclature douanière*

Le Canada utilise le Système Harmonisé 2007 (SH) pour les 6 premiers chiffres. La nomenclature canadienne exhaustive est constituée de 10 chiffres. Les 4 derniers sont donc propres au Canada.

Le Canada a signé un certain nombre d'accords douaniers, dont notamment l'ALENA avec les Etats-Unis (élimination de quasiment tous les droits de douane) et le Mexique ou des accords bilatéraux avec le Chili et Israël accordant des tarifs préférentiels.

Le Traitement de la Nation la plus Favorisée (NPF) est offert à tous les pays avec qui le Canada entretient des relations commerciales et qui sont signataires de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (AGTDC).

### 43.3. Les principaux acteurs du marché

#### 43.3.1. Les chaînes de magasins spécialisés multimarques

- Browns (Homme, Femme et Enfant) - achats effectués directement auprès des fabricants
- Capezio (Femme)
- David's (Homme et Femme haut de gamme)
- Globo (Homme, Femme et Enfant)
- Graviti Pope (Homme et Femme, chaussures de tendances, achat auprès des marques en direct et via un distributeur)
- Little Burgundy
- Ron White: 6 magasins pour Homme et Femme. Haut de gamme. Achat en direct auprès des marques
- Soft Moc: 84 magasins pour Homme, Femme et Enfant. Entrée de gamme
- Sterling Shoes: 160 magasins. Moyen de gamme
- The Shoe Company: 67 magasins pour Homme, Femme et Enfant. Moyen de gamme
- Town Shoes: 39 magasins pour Homme, Femme. Moyen de gamme.

#### 43.3.2. Les chaînes de magasins spécialisés monomarque

- **Groupe Aldo**, présence internationale. 152 magasins au Québec, 1478 dans le monde. Origine des produits : Canada, Etats-Unis, Europe et Asie. Les enseignes du groupe :
  - Aldo : 8/14 ans
  - Spring : 18/25 ans
  - Globo : chaussures tendances internationales
  - Feet First
  - Little Burgundy : jeunes
- **Ecco Shoes Canada** : 537 magasins pour homme/femme/enfant, les prix oscillent entre 90 et 250 €

- **Geox** : 20 magasins pour homme/femme/enfant. En provenance d'Italie. Les prix varient de 60 à 150 €
- **Mephisto** : 20 magasins proposant des chaussures homme et femme avec des prix de 100 à 500€
- **Minelli**
- **Nine West** (marque américaine): 50 magasins sous licence du de Sherson Group.
- Spring

#### 43.3.3. Les grands magasins

**Tableau 115. Caractéristiques des grands magasins**

Grands magasins	Nombre de magasins	Positionnement	Remarques
Holt Renfrew	11	Haut de gamme / Luxe	Grand espace moderne et design dédié à la chaussure
The Bay	92	Moyen et haut de gamme	
Simons	8	Entrée et moyen de gamme	Espace plus réduit
Ogivilly's	1	Haut de gamme / Luxe	Espace moderne et design dédié à la chaussure
Sears	122	Entrée et moyen de gamme	Espace chaussures « confort » et sportives

#### 43.3.4. Les détaillants

Malgré de plus faibles volumes, l'avantage de travailler avec les détaillants repose sur le fait qu'ils achètent en direct.

- 5 Hazelton Lane
- Chasse Gardée : Chaussures haut de gamme pour hommes et femmes (jusqu'à 700€)
- Corbo Studio : Chaussures haut de gamme pour femmes (de 150 à 500 €)
- George C : Chaussures haut de gamme pour hommes et femmes (de 150 à 500 €)
- Jonathan & Olivia : Chaussures moyen/haut de gamme pour hommes et femmes (de 70 à 350 €)
- Korry's : Chaussures de ville pour hommes (de 180 à 450 €)
- La canadienne : Chaussures moyen de gamme pour femmes (de 90 à 300 €)
- La Godasse : Hommes/femmes/enfants, de 40 à 180 €
- Leone : PAP et accessoires de luxe pour hommes, femmes et enfants. Les prix oscillent de 300 à 800 € et proviennent de l'Europe.
- Le Sabotier : Chaussures moyen de gamme pour hommes et femmes (de 70 à 200 €)
- Nicolas : Chaussures haut de gamme / luxe pour hommes et femmes (prix moyen de 500 €)
- The Right Shoe : Chaussures de randonnée, de sport, de confort
- Tonny Pappas : Chaussures pour hommes, femmes et enfants en entrée de gamme
- Vassi : Chaussures de ville pour hommes luxe (de 800 à 1500 €). Les achats se font en direct auprès de fabricants essentiellement italiens.

#### 43.3.5. Les magasins d'habillement distribuant des chaussures

- Harry Rosen : 15 magasins distribuant des marques pour Hommes en provenance des Etats-Unis, de l'Europe et de l'Australie. De 80 à 500€.
- Mountain Equipment : 14 magasins spécialisés dans les sneakers pour homme/femme/enfant.
- Groupe Forzani : 551 magasins spécialisés dans les sneakers pour homme/femme/enfant.
- Walmart : 300 magasins, pour homme/femme/enfant en entrée de gamme (prix moyen de 30 €)
- Zellers : 273 magasins spécialisés pour homme/femme/enfant en entrée de gamme (prix moyen de 30€). Les produits viennent d'Asie.

### 43.4. Les opportunités pour l'industrie du cuir marocaine sur le marché canadien

#### 43.4.1. Analyse SWOT

Tableau 116. Analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES
Valorisation du savoir-faire traditionnel L'industrie marocaine dispose de nombreuses références dans la fabrication de chaussures	Qualité du service client (délai de réponse aux demandes, langue) Tailles et mesures marocaines non adaptées ; nécessité de conversion des unités de mesure en unités locales
OPPORTUNITES	MENACES
Croissance continue du marché Marché ouvert à de nouveaux sourcing, fabricants	Marché assez concurrentiel Evolution rapide des tendances de consommation entraînant un court cycle de vie des produits Marché au demeurant encore faible comparativement aux autres pays étudiés.

Le Canada se positionne au 8<sup>ème</sup> rang des marchés les plus attractifs pour les exportations marocaines :

- 12<sup>ème</sup> importateur mondial, le marché canadien se caractérise par : une croissance de la demande des produits de chaussures, une forte importation nette, une croissance économique en perspective.
- Sur ce marché l'offre marocaine ne disposerait pas nécessairement d'un avantage tarifaire, en revanche elle bénéficierait d'un avantage de distance vis-à-vis des autres concurrents fournisseurs du Canada.

**Figure 100. Marchés attractifs**

Marchés	Demande du marché  Demande du sous-secteur (cumulées en millions de \$, 2008-2012) (a)	Demande du marché  Croissance du marché (2008 et 2012)	Demande du marché  Balance commerciale (% , 2008-2012)	Demande du marché  Croissance estimée du PIB (%)	Accès au marché  Avantage tarifaire (pt de %) [min, max]	Accès au marché  Avantage distance (oui/non)	Accès au marché  Demande totale avec le Maroc (millions de \$, 2008-2012) (b)
1 Royaume-Uni	16 531	-2,2	-57	1,8	[0,1, 0,6]	Oui	2 884
2 France	18 322	-0,2	-45	1,3	[0, 0,2]	Oui	20 788
3 Etats-Unis	61 120	0,5	-91	3,0	[0, 1,5]	Oui	3 820
4 Allemagne	22 314	1,1	-29	1,2	[0, 0,4]	Oui	2 822
5 Espagne	7 127	-7,8	14	0,8	[0, 0,7]	Oui	17 066
6 Pays-Bas	9 402	5,3	-9	1,3	[0, 0,5]	Oui	2 637
7 Russie	9 909	4,0	-98	3,6	[-0,2, 0]	Non	1 211
8 Canada	5 452	1,7	-79	2,2	[-0,6, 0,1]	Oui	267

Source : ITC

#### 43.4.2. Les produits à fort potentiel pour le Maroc

##### 43.4.2.1. La chaussure constitue un segment à fort potentiel

Le Canada se positionne au 8<sup>ème</sup> rang des marchés les plus attractifs pour les exportations marocaines :

- 12<sup>ème</sup> importateur mondial, le marché canadien se caractérise par : une croissance de la demande des produits de chaussures, une forte importation nette, une croissance économique en perspective.
- Sur ce marché l'offre marocaine ne disposerait pas nécessairement d'un avantage tarifaire, en revanche elle bénéficierait d'un avantage de distance vis-à-vis des autres concurrents fournisseurs du Canada.

### 43.4.3. Forces et faiblesses des circuits de distribution / attractivité pour le Maroc

**Tableau 117. Forces et faiblesses des circuits de distribution**

Circuits de distribution	Forces	Faiblesses	Impact pour le Maroc
Spécialistes de l'habillement	Fin maillage territorial et croissance constante du parc de points de vente, Offre complémentaire aux articles (prêt-à-porter) suscitant les « achats plaisir ».	Assortiment en articles de maroquinerie et chaussures étroit et peu profond, donc des volumes de fabrication encore faibles.	- Contrairement à l'Europe et aux Etats-Unis, ce circuit est marginal pour la chaussure
Grands magasins	Positionnement haut de gamme, Un environnement lié à la mode et aux accessoires favorisant les achats d'impulsion, Trafic important avec une clientèle souvent aisée.	Relative faiblesse de l'offre sur l'entrée de gamme due à la forte présence des corners pour les grandes marques Conditions d'entrée/de référencement drastiques	+ Pour les marques marocaines déjà établies et en tant que fabricant pour les marques en propre des grands magasins
Spécialistes de la chaussure	Fin maillage du territoire et croissance constante du parc de points de vente, Zones de chalandises à fort trafic En constante augmentation Renouvellement fréquent des collections, Offre complémentaire aux articles de maroquinerie.		+++ Ces marques sont souvent à la recherche de « circuit court », à laquelle l'offre marocaine peut répondre.  Elles sont ouvertes à de nouveaux fabricants, quelque soit le pays d'origine  Travaillent en direct avec les fabricants
Grande distribution	Trafic important	Offre peu profonde, Produits de grande distribution	-- Forte concurrence de la Chine sur ce circuit de distribution et pression sur les prix
Vente en ligne	Largeur et profondeur de l'offre, Prix attractifs	Il n'existe pas vraiment de spécialistes de la chaussure comme en Europe tels que Spartoo ou Zalando justifiant le volume	-

#### **43.4.4. Les opportunités pour le Maroc : perspectives et recommandations pour l'offre marocaine**

##### **43.4.4.1. Recommandations générales**

###### *Marketing*

La communication et le marketing font partie des clés de la réussite. Chaque fabricant désireux de s'engager sur ce marché doit donc allouer un véritable investissement, tant humain que financier, à ces postes. Cela implique notamment de :

- Créer des supports marketing en anglais et en français,
- Privilégier le Print Marketing,
- Utiliser les réseaux sociaux.

Best practices : ce qu'on attend d'un exportateur étranger

- La réactivité : réponse aux emails, traitement des demandes, suivi des commandes, respect des livraisons, etc.
- La qualité du service.
- La flexibilité (réassort, paiement) : le réassort est fréquemment pratiqué et apprécié par les acheteurs américains. Les moyens de paiement les plus courants sont :
  - les virements bancaires,
  - l'acompte de 30% à la commande et paiement complet avant la livraison (paiement à 60 jours en général).
- La transparence : les acheteurs américains travaillent dans la transparence et la franchise. Il est donc important de les tenir informés tout au long de la transaction s'il devait y avoir des changements.

##### **43.4.4.2. Activités préconisées**

- Participer à des missions de B to B.
- Investir dans la prospection commerciale. Une liste des principaux acteurs est proposée dans le chapitre 4).
- Maintenir une présence continue (ou participer) aux salons internationaux.

## Chapitre 6. Plan de travail sectoriel

**Tableau 118. Recommandations pour le secteur du cuir**

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées
Encourager une plus grande coordination entre les départements ministériels concernés par la chaîne de valeur du secteur du cuir	Toutes activités	Ministères de l'Agriculture, du Commerce et de l'industrie, du Commerce extérieur, de l'Intérieur et des collectivités locales, Ministère des Affaires islamiques, Formation professionnelle, etc.	Ministères	Nombre et pertinence des outils de coordination, Qualité de la coordination	Mise en place d'une commission interministérielle (au quelle pourrait être adjoint les acteurs privés intervenant à tous les niveaux de la chaîne de valeur du secteur du cuir)
Renforcer la prise de conscience et la sensibilisation des éleveurs sur les potentialités de gain qu'ils peuvent tirer en assurant un bon traitement des peaux	Elevage	Ministère de l'agriculture et des associations d'éleveurs	INRA	Quantité et qualité des peaux récupérées	Programme de communication intégré
Proposer et mettre en œuvre des solutions permettant de tirer profit de la fête annuelle « Aïd Al Adha » pour structurer et optimiser la collecte des peaux.	Abattage	Ministère de l'Intérieur et Ministère des Affaires Islamiques	INDH	Quantité et qualité des peaux récupérées	Etude de faisabilité pour intégrer le projet dans le cadre de l'INDH Communication intégrée via les mosquées, les médias,
Mettre en œuvre des programmes de sensibilisation au niveau des abattoirs permettant des abattages corrects préservant et mettant en valeur les peaux	Abattage	Ministère de l'Intérieur et des Collectivités locales	ONSSA	Quantité et qualité des peaux récupérées	Cycles de formation Programme de communication intégré
Accélérer la mise en œuvre du projet de la bourse du cuir	Abattage	Ministère du commerce et de l'industrie (Département de l'industrie)		Quantité et qualité des peaux récupérées	
Formation de techniciens supérieurs et responsables de production dans la filière du cuir, notamment la tannerie	Tannerie	Ministère de l'enseignement supérieur, FEDIC, MCINET	Ministères	Un cursus de formation des responsables de production existe	Elaboration d'un programme de formation et mise en place du cursus au sein d'un établissement de formation

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées
Labellisation du cuir tanné marocain à l'image du Zellige de Fès. Un atout pour l'export	Production du cuir tanné	FEDIC, Ministère de l'artisanat, MCINET	MCE, Artisanat, MCINET	Le cuir est labélisé	Elaboration d'un cahier des charges pour la production du cuir labélisé et production au niveau des tanneries marocaines à titre pilote Promotion du cuir labélisé auprès des donneurs d'ordre
Audits et mise à niveau pour une production à faibles coûts et faibles charges. Efficacité selon la démarche BASF (selon le cycle de vie des produits chimiques)	Production toutes activités	FEDIC, industrie de la tannerie	MCE	Nombre d'entreprises auditées et mise à niveau	Programme d'audit et de réalisation des actions à l'image des actions
Formation et accompagnement de la filière cuir dans la certification ISO 9000 (qualité) et ISO 14000 (environnement) et ISO 26000 (responsabilité sociale). Facteur de marketing pour l'export	Production	FEDIC, MCE, MCINET	MCE	Nombre d'entreprises accréditées	Programme d'accompagnement à la certification
Formation et accompagnement de la filière cuir aux normes réglementaires environnementales-facteur de marketing à l'export	Production	FEDIC, MCE, MCINET, MDE	MCE	Nombre d'entreprises formées	Programme de formation aux normes environnementales et réglementation
Formation et accompagnement de la filière cuir à la production propre	Production	FEDIC, MCE	MCE	Nombre d'entreprises formées	Programme de formation aux meilleures pratiques de production propre et économie d'eau, matières et énergie
Promotion du cuir tanné biologique, de dromadaire (niche de marché)	Production	FEDIC, MCE	MCE	Le cuir du dromadaire tanné et labélisé est produit	Programme de labellisation du cuir de dromadaire en conjonction avec le plan Maroc Vert
Mise à niveau des infrastructures industrielles en exploitant l'appui du FODEP (fonds de dépollution industrielle) pour les stations d'épuration	Production	Entreprises, MDE	MCE	Nombre d'entreprises ayant réalisé une station d'épuration	Programme d'Appui du FODEP (40% de la subvention acquise)
Informier et former les entreprises à se conformer aux normes requises pour l'export ou l'améliorant (Reach, RSE, ISO...)	Transformation et commercialisation	FEDIC, Entreprises	MCE	Nombre d'entreprises ayant été mises à niveau et formées	Programme de formation, information et mise à niveau
Appuyer les entreprises pour la réalisation des missions de conseil telles que « Organisation commerciale/marketing », « Développement de l'export » et « Diagnostic stratégique » par la prise en charge par le programme EDEC du règlement de :	Transformation et Commercialisation	Ministère du commerce extérieur (DCE), FEDIC, EDEC	ANPME, BERD, GIAC	Nombre des entreprises accompagnées	Mettre en place un partenariat entre l'EDEC et les organismes d'appui au conseil au Maroc pour assurer le paiement de la différence des honoraires des consultants.



FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées
-40% au cas d'un financement de l'ANPME de l'autre partie de 60% -30% au cas d'un financement de la BERD de l'autre partie de 70%					
Réaliser des actions de formation pour les chefs de produits (notamment les jeunes et les femmes) en mesure de comprendre les attentes des clients et les tendances en matière de style et design.	Transformation et commercialisation	Ministère du commerce extérieur (DCE) FEDIC, EDEC	OFPPT	Nombre de personnes formées, notamment les jeunes et les femmes	Mettre en place un plan de reconversion des ressources humaines actuelles (notamment les jeunes et les femmes) en matière stylisme et design Mettre en place des diplômes spécifiques au niveau de l'OFPPT pour le métier du chef de produits cuir
Appuyer la mise en place de cellules dédiées pour le design au sein des unités de production.	Transformation et commercialisation	Ministère du commerce et de l'industrie (DCE) Ministère de l'emploi FEDIC. EDEC	ANAPEC	Nombre de recrutements	Mettre en place une convention permettant d'intégrer les nouvelles recrues dans le design dans les programmes de l'ANAPEC
Appuyer et renforcer des projets de développement du Centre Marocain des Techniques du Cuir (CMTC)	Transformation et Commercialisation	Ministère du commerce extérieur (DCE) CMTC FEDIC EDEC	EDEC	Nombre de programmes financés	Financer des programmes innovants du CMTC
Créer des partenariats avec l'OFPPT (et Universités) pour :  La création et le renforcement des centres ou modules de formation des techniques de cuir La création des formations duales (en alternance) au sein des centres de formation OFPPT (et Universités) et au sein des entreprises : Une semaine en formation (OFPPT, Université) / Une semaine dans l'entreprise. Création d'une synergie entre l'OFPPT (et Universités) et les entreprises par la mise en place des programmes de stages, échanges, recherches, concours de créativité... pour attirer plus de talents.	Transformation et Commercialisation	Ministère de l'enseignement supérieur OFPPT FEDIC		Nombre de centres de formation dédiés Nombre de stagiaires formés	Signature d'un accord entre la FEDIC et l'OFPPT pour la mise en place des formations Signature d'un accord entre la FEDIC et le ministère de l'enseignement supérieur pour la mise en place des formations

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées
Redynamiser le programme « Audit à l'export » initié par le ministère du Commerce Extérieur	Commercialisation et transformation	Le ministère du Commerce Extérieur	ANPME EDEC	Nombre de rapports d'audit	Revoir les possibilités d'augmentation de la rémunération du programme pour qu'il soit au moins au niveau de celle des rapports de diagnostic stratégiques (50 000 DH HT en moyenne) Etudier les possibilités d'intégrer ce programme dans les plans financés par l'ANPME et/ou financé la différence par le programme EDEC
Encourager les partenariats entre les producteurs marocains et les clients étrangers en vue d'améliorer le suivi de la clientèle	Commercialisation et transformation	Entreprises FEDIC	MCE Maroc Export	Niveau de réactivité Qualité de suivi de la clientèle	Mise en place de conventions de partenariat Mise en place de programmes de résidence de techniciens étrangers au sein d'entreprises marocaines et inversement
Réorganiser les services et les activités de la FEDIC		FEDIC	CGEM		Mettre en place une structure permanente dotée de moyens pour réaliser les différents plans d'action
Veille technique et commerciale sur les orientations des donneurs d'ordre	Toutes activités	MCE, FEDIC	MCE	Un reporting d'information sur la veille est mis à disposition dans la plateforme virtuelle	Mise en lac d'une cellule sur la veille commerciale et orientation des donneurs d'ordre
Formation, coaching et mise à niveau pour améliorer la réactivité des entreprises (réponses, échantillons, etc...)	Approche à la commercialisation	Entreprises et FEDIC	MCE	Nombre d'entreprises ayant été mises à niveau et coachées	Programme de formation, information et mise à niveau, coaching
Réaliser des études de potentiel pour les marchés non encore explorés jusqu'à présent pour chaque sous-secteur.	Commercialisation	Ministère du commerce extérieur (DCE) et FEDIC	ANPME BERD	Nombre des études réalisées	Lancement d'études de potentiels marchés ciblés Mise à disposition des études pour les membres de la FEDIC
Réaliser des actions de formation dans les disciplines liées au Commerce International : Prospection à l'international, Veille commerciale, marketing international, techniques de vente, ...	Commercialisation	Ministère du commerce extérieur (DCE) et FEDIC	GIAC, ANPME	Nombre de formations dispensées	Mise en place d'un plan de formation annuel par la FEDIC sur les thématiques citées

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées
Accompagner les entreprises par des consultants spécialisés en Commerce International pour la réalisation des premières opérations pilotes d'export	Commercialisation	Ministère du commerce extérieur (DCE) FEDIC	ANPME	Nombre de missions d'accompagnement	Choix de consultants capables de mener à bien les projets d'accompagnement (Conseillers Export CTAP,...) Financement des missions d'accompagnement par l'ANPME et le MCE
Elargir l'offre et la gamme vers des produits à plus forte valeur ajoutée.	Commercialisation	Ministère du commerce extérieur (DCE), FEDIC	ANPME, OFPPT	Nombre d'études lancées Nombre de formation dispensée	Conduire des études sur les produits à forte valeur ajoutée Mise en place de plan de formation permettant le développement des compétences en interne
Instaurer un observatoire de veille commerciale pour la profession	Commercialisation	Le ministère du Commerce Extérieur, Maroc Export, FEDIC		Nombre d'études publiées	Signer un accord avec le ministère pour la création d'un observatoire spécifique au métier du cuir
Constituer des consortiums d'export qui vont permettre de répondre aux demandes des grands donneurs d'ordre.	Commercialisation	Le ministère du Commerce Extérieur, Maroc Export, FEDIC		Nombre de consortiums constitués	Renforcer la communication autour du projet de consortiums lancé par le MCE
Créer une cellule d'assistance dans les domaines du Marketing et Commerce international à travers une coopération avec les institutions et fédérations étrangères	Commercialisation	FEDIC	CGEM, Fédérations internationales	Nombre de projets soutenus	Signature de partenariats avec les organisations sectorielles internationales
Appuyer la participation aux grands salons internationaux dans le domaine du cuir aussi bien sur les marchés classiques (Europe) que sur les nouveaux marchés (Afrique, Pays arabes, Amérique...).	Commercialisation	MCE Maroc Export FEDIC		Nombre de participations de la FEDIC aux salons	Mettre en place un plan annuel de participation de la FEDIC aux salons Mettre en place des procédures permettant la bonne gouvernance de la gestion des participations
Créer une plateforme électronique Maroc pour la commercialisation en ligne des produits du cuir	Commercialisation	Ministère du Commerce extérieur (DCE)	EDEC, FEDIC, Maroc Export		Signer un accord avec le ministère pour la création d'une plateforme Maroc pour la commercialisation en ligne

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées
Améliorer le niveau de service offert aux donneurs d'ordres – qualité des échanges commerciaux	Formation / commercialisation				Formation / Coaching 1 – Thème : Comment prospecter, comment développer son efficacité dans les échanges commerciaux à l'export, les best practices. 2 – Thème : Le suivi commercial
Améliorer l'offre commerciale : comment comprendre et anticiper les besoins des nouveaux profils d'acheteurs ?	Formation / design / commercialisation				Formation / Coaching Thème : Tendances en matière de formes et de style dans les pays cibles
Améliorer son efficacité commerciale	Formation / commercialisation				Formation / Coaching Thème : 1 – Comment se préparer efficacement au salon 2 – Comment se préparer efficacement au B to B
Dynamiser le(s) marché(s) traditionnel(s)	Commercialisation				Organisation de B to B 1- En France (tout secteur) 2- En Espagne (tout)
Diversifier les marchés cibles à l'export	Commercialisation				Organisation de B to B 1- Au Royaume-Uni (tout secteur) 2- Allemagne (chaussures)
Diversifier les marchés cibles à l'export	Commercialisation				Organisation de B to B 1- Aux Etats-Unis (tout secteur) 2- Canada (chaussures)
Faire connaître l'offre marocaine et son savoir-faire	Promotion / Commercialisation				Participation à des salons internationaux 1- Visite de salons ciblés 2- Participation aux salons les plus pertinents en adéquation avec chaque filière

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées
Renforcements des capacités des sociétés locomotives de l'expert	Stimulation à l'export	Ministère délégué à l'export, Associations professionnelles	MCE	Chiffre d'affaire à l'export	Guide de bonnes pratiques pour l'export, recherche de nouveaux marchés, etc..
Lobbying auprès des institutions, conseillers et parlementaires	Lobbying de la profession	FEDIC, monde politique	FEDIC	Le secteur est pris en compte dans les plans nationaux et les incitations à l'export et la production sont inscrites dans la loi des finances	Lobbying auprès des parlementaires

**Tableau 119. Intégration verticale des dimensions genre et jeunes**

Titre Projet	Objectif	Institution d'appui	Partenaires	Activités de mise en œuvre du projet
Développement d'un système d'information des entreprises exportatrices	Ce projet vise à appuyer le CMPE à développer un Système d'information des entreprises exportatrices où les données seraient notamment désagrégées par sexe et par âge	Maroc Export	Ministère du Commerce extérieur Institutions d'appui au Commerce Les associations professionnelles sectorielles	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conception, développement et implantation d'un système d'information des entreprises exportatrices pour notamment la gestion d'une base de données désagrégées par sexe et par âge.</li> <li>➤ Développement d'une interface web pour rendre accessible cette base de données par les différentes institutions partenaires du projet EDEC (IAC, associations professionnelles, entreprises exportatrices, etc.).</li> <li>➤ Identification et réalisation d'actions ciblées au profit des femmes et des jeunes gérants d'entreprises exportatrices (sensibilisation, formation, leadership féminin et jeune, etc.).</li> <li>➤ Définition du cahier de charges pour la mise en place de deux prix annuels femme et jeune dans le cadre des trophées de l'export.</li> </ul>
Renforcement des capacités du Club Export de l'AFEM	Ce projet vise à renforcer les capacités du Club export de l'AFEM en vue d'accompagner ses membres en matière d'export	AFEM – Club Export	Ministère du Commerce extérieur Institutions d'appui au Commerce (CMPE, ASMEX, SMAEX, etc.) Les associations professionnelles sectorielles	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identification et mise à disposition des membres du Club Export d'une expertise en marketing et commerce international.</li> <li>➤ Accompagnement individuel, coaching et participation à des foires internationales de femmes cheffes d'entreprises exportatrices de l'AFEM.</li> <li>➤ Développement d'un module de formation en commerce international et sa dispensation aux jeunes femmes participant au programme de formation de création d'entreprises.</li> <li>➤ Démarchage d'entreprises exportatrices (dans les 3 secteurs ciblés par le projet) dirigées par des femmes et non encore membres de l'AFEM.</li> </ul>

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Titre Projet	Objectif	Institution d'appui	Partenaires	Activités de mise en œuvre du projet
Appui à la stratégie du CJD en matière d'export	Ce projet vise à appuyer le CJD en vue de la mise en œuvre de sa stratégie en matière d'export	CJD – Maroc	Ministère du Commerce extérieur Institutions d'appui au Commerce Les associations professionnelles sectorielles	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Portage de PME membres du CJD-Maroc à l'international par des grandes entreprises nationales. Le porteur met à disposition de la PME ses réseaux, son expérience sur le territoire en question, ses pratiques et les moyens qu'il a mis en place.</li> <li>➤ Mise en place d'un système de Mentoring de jeunes entreprises exportatrices membres du CJD-Maroc par une entreprise expérimentée à travers un accompagnement de 12 mois.</li> <li>➤ Organisation de missions (ou caravanes) d'export dans les pays d'Afrique sub-saharienne avec lesquels le CJD-Maroc a développé des liens, notamment le Gabon, la Côte d'Ivoire, le Sénégal, la Mauritanie, etc.</li> </ul>

**Tableau 120. Intégration transversale des dimensions genre et jeunes**

Titre	Objectif	Institution d'appui	Partenaires	Activités de mise en œuvre du projet
Sessions de formation en leadership féminin	Ces sessions de formation visent l'accompagnement des femmes cadres des entreprises des 3 secteurs (20 femmes par secteur) en vue de leur permettre d'accéder à des postes de responsabilité	Entreprises des 3 secteurs PME, TPE Coopératives	Ministère du Commerce extérieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sélectionner le personnel cadre et staff féminin de PME, TPE et coopératives des 3 secteurs ciblés</li> <li>➤ Organiser 3 sessions de formation en vue de renforcer leurs capacités administratives (leadership féminin)</li> </ul>
Sensibilisation des DRH des entreprises des 3 secteurs ciblés en	Cette session vise la sensibilisation des DRH des entreprises (employant des femmes et des jeunes) des 3 secteurs ciblés en matière d'intégration des dimensions genre et jeunes dans le processus de gestion des ressources humaines (GRH)	Entreprises des 3 secteurs employant des femmes et des jeunes PME, TPE Coopératives	Ministère du Commerce extérieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sélectionner les DRH des entreprises, employant des femmes et des jeunes, des 3 secteurs</li> <li>➤ Organiser un séminaire de sensibilisation des DRH en matière d'intégration des dimensions genre et jeunes dans le processus de gestion des ressources humaines (GRH) : recrutement, promotion, formation, évaluation de rendement, conciliation travail- famille, etc.</li> </ul>
Sensibilisation au profit des responsables des associations professionnelles sectorielles	Cette session vise à sensibiliser les responsables des associations professionnelles des 3 secteurs ciblés pour une plus grande représentativité des femmes et des jeunes dans leurs associations	Associations professionnelles des 3 secteurs ciblés	Ministère du Commerce extérieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sélectionner des responsables des associations professionnelles des 3 secteurs ciblés</li> <li>➤ Organiser un séminaire de sensibilisation au profit de ces responsables</li> </ul>

## Chapitre 7. Plan de travail EDEC

Tableau 121. Plan de travail EDEC pour le secteur du cuir (résultat 1)

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées	Activités proposées par les sections techniques	Durée des activités	Séquence des activités entre 2015 et 2017
1. Audits et mise à niveau pour une production à faible coût et faibles charges. Eco-efficacité selon la démarche BASF (selon le cycle de vie des produits chimiques)	Production toutes activités	FEDIC, industrie de la tannerie	MCE IMANOR	Nombre d'entreprises auditées et mise à niveau	Programme d'audit et de réalisation des actions à l'image des actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sélection des formateurs</li> <li>Séminaire de sensibilisation d'entreprises et d'institutions (à grande échelle : 100-200 entreprises, tous secteurs confondus)</li> <li>Formation des formateurs (15)</li> <li>Travaux pratiques en entreprise coachés (15 entreprises)</li> <li>Audits et accompagnement (30 entreprises)</li> </ul>	18 mois	Oct. 2015 à Mars 2017
2. Formation et accompagnement de la filière cuir aux normes réglementaires environnementales-facteur de marketing à l'export	Production	FEDIC, MCE, MCINET, MDE	MCE	Nombre d'entreprises formées	Programme de formation aux normes environnementales et réglementation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Séminaire de sensibilisation des entreprises (à grande échelle : 100-200 entreprises, tous secteurs confondus) et des institutions sur les normes environnementales nationales et internationales (ISO 14001) et les exigences réglementaires</li> <li>Sélections des normes et exigences réglementaires</li> <li>Sélection des formateurs/conseillers à former</li> <li>Formation des formateurs/ conseillers (20) sur entreprises sur les normes sélectionnées (ISO 14001) pour l'obtention des certifications</li> <li>Formation et accompagnement des 20 entreprises pour la mise en œuvre de normes environnementales sélectionnées avec la suite des formateurs/ conseillers</li> <li>Certifications des entreprises sur les normes sélectionnées (à leurs frais)</li> </ul>	18 mois	Janvier 2016 à Juin 2017
3. Informer et former les entreprises à se conformer aux normes requises pour l'export	Transformation et commerce	FEDIC, Entreprises	MCE IMANOR	Nombre d'entreprises ayant	Programme de formation, information et mise à niveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sélection des formateurs/conseillers</li> <li>Séminaire de sensibilisation des entreprises (à grande échelle : 100-200 entreprises, tous</li> </ul>	18 mois	Janvier 2016 à Juin

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées	Activités proposées par les sections techniques	Durée des activités	Séquençage des activités entre 2015 et 2017
ou l'améliorant (Reach, RSE, ISO....)	ialisation		R	été mises à niveau et formées		secteurs confondus) et représentants des TSI sur les normes REACH, RSE, etc. <ul style="list-style-type: none"> <li>Sélections des normes et exigences réglementaires</li> <li>Selections des entreprises</li> <li>Formation des formateurs/consultants (10) sur entreprises sur les normes sélectionnées pour l'obtention des certifications</li> <li>Formation et Accompagnement des 20 entreprises pour la mise en œuvre de normes REACH, RSE sélectionnées</li> <li>Certifications des entreprises sur les normes sélectionnées (à leurs frais)</li> </ul>		2017
4. Réaliser des actions de formation pour les chefs de produits (notamment les jeunes et les femmes) en mesure de comprendre les attentes des clients et les tendances en matière de style et design.	Transformation et commercialisation	Ministère du commerce extérieur (DCE) FEDIC, EDEC	OFPPPT	Nombre de personnes formées, notamment les jeunes et les femmes	Mettre en place des formations professionnelles spécialisées et qualifiantes en matière de marketing du style et de design et afin de répondre efficacement aux lacunes dont souffre le secteur sur ces points	Eventuellement en lien avec l'activité 16.		
5. Créer des partenariats avec l'OFPPPT (et Universités) pour :  La création et le renforcement des centres ou modules de formation des techniques de cuir  La création des formations duales (en alternance) au sein des centres de formation OFPPPT (et Universités) et au sein des entreprises : Une	Transformation et Commercialisation	Ministère de l'enseignement supérieur OFPPPT FEDIC		Nombre de centres de formation dédiés Nombre de stagiaires formés	Mettre en place un plan de reconversion des ressources humaines actuelles (notamment les jeunes et les femmes) en matière stylisme et design  Mettre en place des diplômes spécifiques au niveau de l'OFPPPT pour le métier du chef de produits cuir	Voir activités de mise en œuvre préconisées.		Q3 2015



FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées	Activités proposées par les sections techniques	Durée des activités	Séquençage des activités entre 2015 et 2017
semaine en formation (OFPPT, Université) / Une semaine dans l'entreprise. Création d'une synergie entre l'OFPPT (et Universités) et les entreprises par la mise en place des programmes de stages, échanges, recherches, concours de créativité... pour attirer plus de talents.					Signature d'un accord entre la FEDIC et l'OFPPT pour la mise en place des formations Signature d'un accord entre la FEDIC et le ministère de l'enseignement supérieur pour la mise en place des formations			
6. Encourager les partenariats entre les producteurs marocains et les clients étrangers en vue d'améliorer le suivi de la clientèle	Commercialisation et transformation	Entreprises FEDIC	MCE Maroc Export	Niveau de réactivité Qualité de suivi de la clientèle	Mise en place de conventions de partenariat Mise en place de programmes de résidence de techniciens étrangers au sein d'entreprises marocaines et inversement	Voir activités de mise en œuvre préconisées.		Q1/Q2 2016
7. Veille technique et commerciale sur les orientations des donneurs d'ordre	Toutes activités	MCE, FEDIC	MCE	Un reporting d'information sur la veille est mis à disposition dans la plateforme virtuelle	Mise en place d'une cellule sur la veille commerciale et orientation des donneurs d'ordre	1/ Développement et mise en place des outils de diffusion de la veille commerciale  2/ Formations des agents des IAC sur le système de veille commerciale (utilisation, maintenance) avec un accent particulier sur la diffusion  3/ Campagne de communication et promotion quant aux services de veille commerciale vers les utilisateurs finaux	9 mois	1/ 3 mois 2/ 2 mois  3/ 4 mois
8. Réaliser des études de potentiel pour les marchés non encore explorés jusqu'à présent pour chaque sous-secteur.	Commercialisation	Ministère du commerce extérieur (DCE) et	ANPME BERD  Maroc Export	Nombre des études réalisées  Nombre d'entreprises	Lancement d'études de potentiels marchés ciblés Mise à disposition des études pour les membres de la FEDIC	1) Etude sur les marchés cibles	Atelier : 1 jour	2015/2016

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées	Activités proposées par les sections techniques	Durée des activités	Séquençage des activités entre 2015 et 2017
		FEDIC		es présente à la journée de restitution des études		2) Atelier de restitution avec présentation des résultats et des marchés		
9. Réaliser des actions de formation dans les disciplines liées au Commerce International : Prospection à l'international, Veille commerciale, marketing international, techniques de vente, ...	Commercialisation	Ministère du commerce extérieur (DCE) et FEDIC	GIAC, ANPME	Nombre de formations dispensées	Mise en place d'un plan de formation annuel par la FEDIC sur les thématiques citées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cf. « <i>Recommandations communes 1</i> »</li> </ul>		
10. Accompagner les entreprises par des consultants spécialisés en Commerce International pour la réalisation des premières opérations pilotes d'export	Commercialisation	Ministère du commerce extérieur (DCE) FEDIC	ANPME	Nombre de missions d'accompagnement	Choix de consultants capables de mener à bien les projets d'accompagnement (Conseillers Export CTAP,...) Financement des missions d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cf. « <i>Recommandations communes 1</i> »</li> <li>Cf. « <i>Recommandations communes 2</i> »</li> <li>Cf. « <i>Recommandations communes 3</i> »</li> </ul> + <ul style="list-style-type: none"> <li>Sélection des consultants</li> <li>Accompagnement de 50 entreprises</li> </ul>		Janvier 2016 à mi-2017
11. Instaurer un observatoire de veille commerciale pour la profession	Commercialisation	MCE, Maroc Export, FEDIC		Nombre d'études publiées	Signer un accord avec le ministère pour la création d'un observatoire spécifique au métier du cuir	A déterminer plus tard		
12.1. Créer une cellule d'assistance dans les domaines du Marketing et Commerce international à travers une coopération avec les institutions et fédérations étrangères	Commercialisation	FEDIC	CGEM, Fédérations internationales	Nombre de projets soutenus	Signature de partenariats avec les organisations sectorielles internationales  L'amélioration des	Cf. « <i>Recommandations communes</i> »		2015  2015-2016

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées	Activités proposées par les sections techniques	Durée des activités	Séquence des activités entre 2015 et 2017
12.2 Augmenter la compétitivité des entreprises par une meilleure compréhension des marchés étrangers et de leurs attentes.					compétences chez les jeunes et les femmes pour le secteur du cuir marocain			
13. Appuyer la participation aux grands salons internationaux dans le domaine du cuir aussi bien sur les marchés classiques (Europe) que sur les nouveaux marchés (Afrique, Pays arabes, Amérique...).	Commercialisation	MCE Maroc Export FEDIC		Nombre de participations de la FEDIC aux salons	Mettre en place un plan annuel de participation de la FEDIC aux salons  Mettre en place des procédures permettant la bonne gouvernance de la gestion des participations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sélection des entreprises</li> <li>Préparation des entreprises et d'outils de marketing</li> <li>Organisation de B2B en marge des salons</li> </ul>	6 mois avant les dates des salons	Selon les dates des salons
14. Créer une plateforme électronique Maroc pour la commercialisation en ligne des produits du cuir	Commercialisation	Ministère du Commerce extérieur (DCE)	EDEC, FEDIC, Maroc Export		Signer un accord avec le ministère pour la création d'une plateforme Maroc pour la commercialisation en ligne	Couvert par le projet VMP		

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées	Activités proposées par les sections techniques	Durée des activités	Séquence des activités entre 2015 et 2017
<p>15.A Formation et coaching pour améliorer la réactivité des entreprises (réponses, échantillons, etc.)</p> <p>15.B Améliorer le niveau de service offert aux donneurs d'ordre – améliorer la qualité des échanges commerciaux</p>	Formation / commercialisation	Entreprises et FEDIC	MCE	<p>Nombre d'entreprises ayant été mises à niveau et coachées</p> <p>Nombre de personnes formées</p> <p>Nombre de formations réalisées</p> <p>Questionnaire de satisfaction à J+1 pour évaluer les retombées</p>	<p>15.A Programme de formation, information et mise à niveau, coaching</p> <p>15.B Formation et Coaching personnalisé</p> <p>1 – Thème : Comment prospecter, comment développer son efficacité dans les échanges commerciaux à l'export, les best practices.</p> <p>2 – Thème : Le suivi commercial</p> <p>Régions concernées</p> <p>Région du Grand Casablanca</p> <p>Région de Fès</p>	<p>15.A Activité proposé par le NC</p> <p>Former et coacher 50 entreprises</p> <p>15.B</p> <p>2 formations, chacune avec un groupe de 20 personnes</p> <p>Ev. 2 régions différentes à l'intérieur de Maroc</p>	<p>Préparation 4 jours</p> <p>Formation 2 jours</p> <p>Puis coaching personnalisé (tous les trimestres)</p>	<p>Q1 / Q2 / Q3 2015</p> <p>2015 (formation/coaching)</p> <p>2016/2017 (coaching)</p>
16. Améliorer l'offre commerciale : comment comprendre et anticiper les besoins des nouveaux profils d'acheteurs ?	Formation / design / commercialisation			<p>Nombre de personnes formées</p>	<p>Formation / Coaching</p> <p>Thème : Tendances en matière de formes et de style dans les pays cibles.</p>	<p>2 formations, chacune avec un groupe de 20 personnes</p> <p>Ev. 2 régions différentes</p>	<p><b>TOTAL : 10 jours</b></p> <p>Préparation</p>	<p>2015 (formation/coaching)</p>

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées	Activités proposées par les sections techniques	Durée des activités	Séquence des activités entre 2015 et 2017
				<p>Nombre de formations réalisées</p> <p>Questionnaire de satisfaction à J+1 pour évaluer les retombées</p>	<p>Régions concernées</p> <p>Région du Grand Casablanca</p> <p>Région de Fès</p>		<p>on : 4 jours</p> <p>Formations : 2 jours</p> <p>Puis coaching personnalisé (tous les trimestres)</p>	<p>2016/2017 (coaching)</p>
<p>17. A</p> <p>- Formation préparation des entreprises des salon/foires</p> <p>- Formation préparation des entreprises au B to B</p>	<p>Formation / commercialisation</p>	<p>FEDIC</p>	<p>MCE</p>	<p>17.A</p> <p>Nombre de personnes formées</p> <p>Nombre de formations réalisées</p> <p>Questionnaire de satisfaction à J+1 pour</p>	<p>17.A</p> <p>Formation / Coaching</p> <p>Thème :</p> <p>1 – Comment se préparer efficacement au salon</p> <p>2 – Comment se préparer efficacement au B to B</p> <p>Régions concernées</p> <p>Région du Grand Casablanca</p> <p>Région de Fès</p>	<p>17.A</p> <p>Dans la suite des formations de l'activité 15 :</p> <p>2 formations, chacune avec un groupe de 20 personnes</p> <p>Ev. 2 régions différentes</p>	<p><b>TOTAL : 10 jours</b></p> <p>Préparation : 4 jours</p> <p>Formations : 2 jours</p> <p>Puis coaching personnalisé (tous les trimestres)</p>	<p>2015/2017</p>
<p>17.B</p> <p>- Dynamiser le(s) marché(s) traditionnel(s) et nouveaux</p>					<p>17.B</p> <p>Organisation de missions commerciales avec des</p>	<p>Sous-composante EC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Délivrance d'une formation sur la négociation</li> </ul>	<p><b>17.B</b></p>	<p>17.B</p> <p>2015/2017</p>

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées	Activités proposées par les sections techniques	Durée des activités	Séquence des activités entre 2015 et 2017
<p>marchés</p> <p>17.C</p> <p>- Diversifier les marchés cibles à l'export/ Faire connaître l'offre marocaine et son savoir-faire</p>				<p>17.B</p> <p>Nombre de contacts établis</p> <p>Nombre de demandes des prospects ou clients</p> <p>Nombre de commande (3 mois plus tard)</p> <p>17.C</p> <p>Nombre de contacts établis</p> <p>Nombre de demandes des prospects ou clients</p> <p>Nombre de</p>	<p>rencontres acheteurs :</p> <p>3- En France (tout secteur)</p> <p>4- En Espagne (tout)</p> <p>5- Au Royaume-Uni (tout secteur)</p> <p>6- Allemagne (chaussures)</p> <p>7- Aux Etats-Unis (tout secteur)</p> <p>8- Canada (chaussures)</p> <p>17.C</p> <p>Participation à des salons internationaux</p> <p>3- Visite de salons ciblés</p> <p>4- Participation (exposant) aux salons les plus pertinents en adéquation avec chaque filière</p>	<p>internationale en préparation de la trade mission</p> <p>17.C Pour l'organisation de participation des entreprises marocaines à un salon X, en sus des couts vol, DSA, IC, il faudra rajouter aussi le cout de stand etc. Calculs à réaliser selon les besoins identifiés.</p> <p>Pour information il est possible de prolonger une mission commerciale avec des rencontres acheteur vendeur, en l'intégrant dans un « marketing tour » avec des visites techniques, institutionnelles, rencontre entreprises etc, pour découvrir ou approfondir les connaissances des entreprises marocaines sur un nouveau marché.</p> <p>Il est recommandé suite à marketing tour d'organiser une journée de partage/dissémination de l'information (1j) pour présenter les opportunités identifiées lors du marketing tour aux acteurs du secteur. À identifier si l'IC a besoin d'être présent ou non, si oui possibilité de frais</p>	<p>Préparation 15j IC</p> <p>Présence 2/3J</p> <p>Suivi 2j</p> <p><b>17.C</b></p> <p><b>Préparation 10j IC</b></p> <p>Présence 3/4J</p> <p>Suivi 2j</p>	<p>7</p> <p>Dépendant aussi des dates des salons / foires ciblées</p> <p>17.C</p> <p>2015 pour visite</p> <p>2015/2016 pour participation (stand etc) selon besoins identifiés</p>

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

Recommandations pour la filière	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées	Activités proposées par les sections techniques	Durée des activités	Séquence des activités entre 2015 et 2017
				commande (3 mois plus tard)		supplémentaires.		
18. Renforcements des capacités des sociétés locomotives de l'export	Stimulation à l'export	Ministère délégué à l'export, Associations professionnelles	MCE	Chiffre d'affaire à l'export	Guide de bonnes pratiques pour l'export, recherche de nouveaux marchés, etc..	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cf. Activité 10 ci-dessus</li> <li>Cf. « <i>Recommandations communes 4</i> »</li> <li>Cf. « <i>Recommandations communes 5</i> »</li> </ul>		

**Tableau 122. Plan de travail EDEC pour la filière du cuir (résultat principal 2, Programme de renforcement institutionnel)**

Recommandations	Type d'activité	Acteurs impliqués	Institutions d'appui	Indicateurs de progrès	Activités de mise en œuvre principales préconisées	Activités proposées par les sections techniques	Durée des activités	Séquence des activités entre 2015 et 2017
Renforcer la capacité des IAC à élaborer des plans stratégiques et opérationnels afin de leur permettre de mieux traduire leurs mandats respectifs en activités soutenues visant au	Appui institutionnel aux entreprises	Cadres au sein des IAC Cadres au sein des IAC	Les IAC sectorielles et fonctionnelles couvertes par la cartographie	1 plan stratégique développé et validé pour la	Atelier de formation en planification stratégique, incluant la mise à disposition d'un guide méthodologique	Atelier de formation en planification stratégique, incluant la mise à disposition d'un guide méthodologique (*)	5 jours ouvrables	1 <sup>er</sup> trimestre 2015

FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

développement et à la mise à disposition de services d'appui à l'export		Cadres au sein des IAC	Maroc Export	FEDIC	Atelier de formation méthodologique à l'évaluation et au suivi des besoins des PME et TPE (organisé en même temps que l'atelier sur la planification stratégique)	Atelier de formation méthodologique à l'évaluation et au suivi des besoins des PME et TPE (organisé en même temps que l'atelier sur la planification stratégique) (*)		
			FEDIC AFEM CJD FENIP FENAGRI Autres IAC du secteur à déterminer		Assistance et accompagnement ciblés (coaching) à l'élaboration de plans stratégiques et opérationnels en faveur de la FEDIC	Assistance et accompagnement ciblés (coaching) à l'élaboration de plans stratégiques et opérationnels en faveur de la FEDIC - 2 missions de conseil et coaching		
Renforcer la capacité des IAC en matière de conception, développement et diffusion d'un portefeuille de services d'appui à l'export répondant aux besoins et attentes des PME et TPE	Appui institutionnel aux entreprises	Cadres au sein des IAC	Les IAC sectorielles et fonctionnelles couvertes par la cartographie	1 portefeuille de services d'appui à l'export développé et mis en place au sein de la FEDIC	Atelier de formation au développement de services d'appui à l'export pertinents	Atelier de formation au développement de services d'appui à l'export pertinents (*)	1 atelier de 5 jours	2 <sup>ème</sup> trimestre 2015
			IAC sectorielles du secteur agro-alimentaire AFEM CJD		Assistance et accompagnement ciblés (coaching) au développement d'un portefeuille de services d'appui en faveur de la FEDIC	Assistance et accompagnement ciblés (coaching) au développement d'un portefeuille de services d'appui en faveur de la FEDIC – 2 missions de conseil et coaching	4 à 6 mois	3 <sup>ème</sup> et 4 <sup>ème</sup> trimestres 2015
Développer ou renforcer les mécanismes de coopération interinstitutionnelle afin de favoriser les échanges d'information et d'expertise ainsi que de mutualiser les ressources entre les IAC ayant pour mission l'appui au développement et à la promotion des exportations	Réseau inter-institutionnel	Cadres au sein des IAC	Les IAC sectorielles et fonctionnelles couvertes par la cartographie	1 réseau inter-institutionnel d'appui au développement des exportations des produits	Atelier de formation visant à jeter les bases pour la création d'un réseau interinstitutionnel dans le secteur agro-alimentaire	Atelier de formation visant à jeter les bases pour la création d'un réseau interinstitutionnel dans le secteur agro-alimentaire	5 jours	1 <sup>er</sup> trimestre 2016

(\*) Cet atelier regroupera toutes les IAC couvertes par la cartographie institutionnelle incluant celles qui interviennent dans la filière agro-alimentaire



FEUILLE DE ROUTE - SECTEUR DU CUIR

dans le secteur agro-alimentaire				agro-alimentaires				
Renforcer la capacité des IAC à suivre, évaluer et mesurer l'impact effectif de leurs services aux entreprises en introduisant un système de gestion axée sur les résultats	Appui institutionnel aux entreprises	Cadres au sein des IAC	Les IAC sectorielles et fonctionnelles couvertes par la cartographie	1 système de mesure de la performance axé sur les résultats mis en place au sein de la FEDIC	Atelier de formation sur la gestion axée sur les résultats incluant la mise à disposition d'un guide méthodologique	Atelier de formation sur la gestion axée sur les résultats incluant la mise à disposition d'un guide méthodologique	1 atelier de 5 jours regroupant toutes les IAC concernées	2 <sup>ème</sup> trimestre 2015
			Maroc Export IAC sectorielles du secteur agroalimentaire AFEM CJD		Assistance et accompagnement ciblés (coaching) dans la mise en place effective d'un système de gestion axée sur les résultats en faveur de la FEDIC	Assistance et accompagnement ciblés (coaching) dans la mise en place effective d'un système de gestion axée sur les résultats	2 missions (3 jours chacune) de conseil et coaching dans chacune des IAC	3 <sup>ème</sup> et 4 <sup>ème</sup> trimestres 2016