

Livrable 3 :

## Analyse des chaînes de valeur prioritaires

---



PRÉPARÉ POUR:  
WILAYA DE LA RÉGION TANGER TÉTOUAN AL  
HOUCEIMA  
PREFECTURE TANGER-ASSILAH



Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » relatives à la Préfecture de Tanger-Assilah.

## FICHE SIGNALÉTIQUE

| LIVRABLE N°3                                   |   |                      |                           |    |                        |                      |   |  |  |   |  |  |   |  |   |   |                                   |  |
|--|---|----------------------|---------------------------|----|------------------------|----------------------|---|--|--|---|--|--|---|--|---|---|-----------------------------------|--|
| <b>Objet du Marché</b>                         | Etude et analyse des «Chaînes de valeur prioritaires» relatives à la Préfecture de Tanger-Assilah.  |                      |                           |    |                        |                      |   |  |  |   |  |  |   |  |   |   |                                   |  |
| <b>Objectif et Consistance (article 2 CPS)</b> | <p>Cette étude consiste en ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disposer d'un état des lieux assez précis sur les différents secteurs d'activités et leurs filières et ses chaînes de valeurs relevant à la Préfecture Tanger-Assilah;</li> <li>▪ Analyser les principaux secteurs et filières spécifiques à la Préfecture et proposés les solutions adéquates pour résoudre les difficultés rencontrées en vue de développer le potentiel existant ;</li> <li>▪ Mobiliser les différents acteurs locaux dans des démarches collectives et individuelles pour promouvoir l'innovation et la créativité des filières et ses chaînes de valeurs à fort potentiel ;</li> <li>▪ Identifier les pistes d'actions susceptibles de promouvoir et d'améliorer les métiers des secteurs précités.</li> </ul> |                      |                           |    |                        |                      |   |  |  |   |  |  |   |  |   |   |                                   |  |
| <b>Maître d'ouvrage</b>                        | Monsieur le Wali de la région Tanger Tétouan Al Hoceima, Gouverneur de la Préfecture Tanger Assilah.  |                      |                           |    |                        |                      |   |  |  |   |  |  |   |  |   |   |                                   |  |
| <b>Bureau d'études</b>                         | Gunion SARL   |                      |                           |    |                        |                      |   |  |  |   |  |  |   |  |   |   |                                   |  |
| <b>Chef de projet</b>                          | Dr Said KAMMAS, Consultant senior en Management des organisations   |                      |                           |    |                        |                      |   |  |  |   |  |  |   |  |   |   |                                   |  |
| <b>Période</b>                                 | De 12/10/2020 à 26/11/2020  |                      |                           |    |                        |                      |   |  |  |   |  |  |   |  |   |   |                                   |  |
| <b>Durée</b>                                   | 45 jours  |                      |                           |    |                        |                      |   |  |  |   |  |  |   |  |   |   |                                   |  |
| <b>Périmètre</b>                               | <p>Les communes de la préfecture de Tanger-Assilah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commune urbaine de Tanger</li> <li>▪ Commune urbaine de Gzenaya</li> <li>▪ Commune urbaine d'Assilah</li> <li>▪ Commune Hjar Nhal</li> <li>▪ Commune Dar Chaoui</li> <li>▪ Commune Al Manzla</li> <li>▪ Commune Aouama</li> <li>▪ Commune Sebt Azzinat</li> <li>▪ Commune Aquouass Briech</li> <li>▪ Commune Had Gharbia</li> <li>▪ Commune Sahel Chamali</li> <li>▪ Commune Sidi Lyamani</li> </ul>  |                      |                           |    |                        |                      |   |  |  |   |  |  |   |  |   |   |                                   |  |
| <b>Secteurs</b>                                | 1. Agriculture  | 4. Industrie         | 7. Nouvelles technologies |    |                        |                      |   |  |  |   |  |  |   |  |   |   |                                   |  |
|  | 2. Agroalimentaire  | 5. Tourisme          | 8. Services               |    |                        |                      |   |  |  |   |  |  |   |  |   |   |                                   |  |
|  | 3. Pêche  | 6. Artisanat         | 9. Environnement          |    |                        |                      |   |  |  |   |  |  |   |  |   |   |                                   |  |
| <b>Livrable</b>                                | <table border="1"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>Intitule des livrables</th> <th>Objet de ce document</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Définition de la mission et monographie de la préfecture de Tanger-Assilah</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Sélection des chaînes de valeur prioritaires</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Analyse des chaînes de valeur prioritaires</td> <td align="center">✓</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Activités génératrices de revenus</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>   |                      |                           | N° | Intitule des livrables | Objet de ce document | 1 | Définition de la mission et monographie de la préfecture de Tanger-Assilah |  | 2 | Sélection des chaînes de valeur prioritaires |  | 3 | Analyse des chaînes de valeur prioritaires | ✓ | 4 | Activités génératrices de revenus |  |
| N°   | Intitule des livrables  | Objet de ce document |                           |    |                        |                      |   |  |  |   |  |  |   |  |   |   |                                   |  |
| 1  | Définition de la mission et monographie de la préfecture de Tanger-Assilah  |                      |                           |    |                        |                      |   |  |  |   |  |  |   |  |   |   |                                   |  |
| 2  | Sélection des chaînes de valeur prioritaires  |                      |                           |    |                        |                      |   |  |  |   |  |  |   |  |   |   |                                   |  |
| 3  | Analyse des chaînes de valeur prioritaires  | ✓                    |                           |    |                        |                      |   |  |  |   |  |  |   |  |   |   |                                   |  |
| 4  | Activités génératrices de revenus   |                      |                           |    |                        |                      |   |  |  |   |  |  |   |  |   |   |                                   |  |

## **SOMMAIRE**

|   |            |
|---|------------|
| <b>LISTE DES FIGURES</b> .....  | <b>4</b>   |
| <b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....   | <b>5</b>   |
| <b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....   | <b>8</b>   |
| <b>INTRODUCTION</b> .....   | <b>9</b>   |
| <b>I. MISSION :</b> .....   | <b>10</b>  |
| 1. CONTEXTE DE L'ETUDE : .....  | 10         |
| 2. OBJECTIFS : .....  | 11         |
| 3. PRESTATIONS DEMANDEES : .....  | 11         |
| 4. CONCEPTS ET DEFINITIONS : .....  | 11         |
| 5. DEMARCHE DE REALISATION : .....  | 14         |
| 6. EQUIPE DE PROJET : .....   | 24         |
| 7. LIVRABLES DE LA MISSION : .....  | 24         |
| <b>II. ANALYSE DES CHÂÎNES DE VALEUR PRIORITAIRES :</b> .....                                   | <b>25</b>  |
| <b>1. CHAINES DE VALEUR DE L'AGRICULTURE :</b> .....  | <b>28</b>  |
| 1.1. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « LAIT ET SES DERIVES » : .....                        | 28         |
| 1.2. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « AVICULTURE » : .....                                 | 34         |
| 1.3. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « PLANTES AROMATIQUES ET MEDICINALES » : .....         | 39         |
| 1.4. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « MARAICHAGE » : .....                                 | 44         |
| 1.5. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR «VALORISATION DES PRODUITS A BASE DE CEREALES» : ..... | 49         |
| <b>2. CHAINES DE VALEUR DE LA PECHE :</b> .....   | <b>55</b>  |
| <b>3. CHAINES DE VALEUR DE L'INDUSTRIE :</b> .....  | <b>62</b>  |
| 3.1. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « TEXTILE » : .....                                    | 62         |
| 3.2. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « INDUSTRIE COSMETIQUE » : .....                       | 67         |
| 3.2. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « INDUSTRIE PARA-CHIMIQUE » : .....                    | 72         |
| <b>4. CHAINES DE VALEUR DE TOURISME :</b> .....   | <b>78</b>  |
| <b>5. CHAINES DE VALEUR DE L'ARTISANAT :</b> .....  | <b>84</b>  |
| 5.1. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « ALUMINIUM » : .....                                  | 84         |
| 5.2. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « COUTURE TRADITIONNELLE » : .....                     | 89         |
| 5.3. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « BIJOUTERIE » : .....                                 | 94         |
| 5.4. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « FERRONNERIE » : .....                                | 99         |
| 5.5. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « BOIS » : .....                                       | 104        |
| 5.6. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « TRAVAUX DE BATIMENT » : .....                        | 109        |
| 5.7. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « AUTOMOBILE » : .....                                 | 114        |
| 5.8. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « COIFFURE » : .....                                   | 119        |
| 5.9. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « PATISSERIE / CUISINE » : .....                       | 124        |
| <b>6. CHAINES DE VALEUR DES NOUVELLES TECHNOLOGIES :</b> .....                                  | <b>130</b> |
| 6.1. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « E-COMMERCE » : .....                                 | 130        |
| 6.2. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « DEVELOPPEMENT DE LOGICIELS ET APPLICATIONS » : ..... | 135        |
| 6.3. PRESENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR « MARKETING DIGITAL » : .....                          | 140        |
| <b>7. CHAINES DE VALEUR DES SERVICES :</b> .....  | <b>146</b> |

**Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah**  
*Analyse des chaînes de valeur prioritaires*

---

|   |            |
|---|------------|
| 7.1. PRESENTATION DE LA CHAINE DE VALEUR « INSTALLATION, ENTRETIEN ET MAINTENANCE » : .....           | 146        |
| 7.2. PRESENTATION DE LA CHAINE DE VALEUR « COMMERCE DIVERS : ARTISANAT, PRODUITS DE TERROIR » : ..... | 151        |
| 7.3. PRESENTATION DE LA CHAINE DE VALEUR « DISTRIBUTION URBAINE » : .....                             | 156        |
| 7.4. PRESENTATION DE LA CHAINE DE VALEUR « ASSISTANCE & FORMATION » : .....                           | 161        |
| 7.5. PRESENTATION DE LA CHAINE DE VALEUR « SERVICES AUX ENTREPRISES » : .....                         | 166        |
| <b>8. CHAINES DE VALEUR DE L'AGROALIMENTAIRE : .....</b>  | <b>172</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>  | <b>176</b> |
| <b>WEBOGRAPHIE .....</b>  | <b>179</b> |
| <b>ANNEXES .....</b>  | <b>182</b> |
| ANNEXE 1 : LISTE DES FILIERES PAR SECTEUR D'ACTIVITE .....  | 183        |
| ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES INTERROGEEES.....  | 186        |
| ANNEXE 3 : MATRICE DE SCORING POUR LA SELECTION DES CHAINES DE VALEUR PRIORITAIRES.....               | 188        |
| ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN .....  | 189        |

## LISTE DES FIGURES

|           | Libellé   |
|-----------|---|
| Figure 1  | Cartographie de la chaîne de valeur « Lait et ses dérivées » → Etat actuel            |
| Figure 2  | Cartographie de la chaîne de valeur « Lait et ses dérivées » → Etat amélioré          |
| Figure 3  | Cartographie de la chaîne de valeur « Aviculture »                                    |
| Figure 4  | Cartographie de la chaîne de valeur « PAM »   |
| Figure 5  | Cartographie de la chaîne de valeur « Maraichage »                                    |
| Figure 6  | Cartographie de la chaîne de valeur « Maraichage »                                    |
| Figure 7  | Cartographie de la chaîne de valeur « Pêche artisanale » → Etat actuel                |
| Figure 8  | Cartographie de la chaîne de valeur « Pêche artisanale » → Etat amélioré              |
| Figure 9  | Cartographie de la chaîne de valeur « Textile »                                       |
| Figure 10 | Cartographie de la chaîne de valeur « Industrie cosmétique »                          |
| Figure 11 | Cartographie de la chaîne de valeur « Industrie para-chimique »                       |
| Figure 12 | Cartographie de la chaîne de valeur « Tourisme rural »                                |
| Figure 13 | Cartographie de la chaîne de valeur « Aluminium »                                     |
| Figure 14 | Cartographie de la chaîne de valeur « Couture traditionnelle »                        |
| Figure 15 | Cartographie de la chaîne de valeur « Bijouterie »                                    |
| Figure 16 | Cartographie de la chaîne de valeur « Ferronnerie »                                   |
| Figure 17 | Cartographie de la chaîne de valeur « Bois »  |
| Figure 18 | Cartographie de la chaîne de valeur « Travaux de bâtiment »                           |
| Figure 19 | Cartographie de la chaîne de valeur « Automobile »                                    |
| Figure 20 | Cartographie de la chaîne de valeur « Coiffure»                                       |
| Figure 21 | Cartographie de la chaîne de valeur « Pâtisserie / Cuisine »                          |
| Figure 22 | Cartographie de la chaîne de valeur « E-commerce »                                    |
| Figure 23 | Cartographie de la chaîne de valeur « Développement des logiciels et applications »   |
| Figure 24 | Cartographie de la chaîne de valeur « Marketing Digital »                             |
| Figure 25 | Cartographie de la chaîne de valeur « Installation, entretien et maintenance »        |
| Figure 26 | Cartographie de la chaîne de valeur « Commerce divers : artisanat, produits terroir » |
| Figure 27 | Cartographie de la chaîne de valeur « Distribution urbaine »                          |
| Figure 28 | Cartographie de la chaîne de valeur « Assistance et Formation »                       |
| Figure 29 | Cartographie de la chaîne de valeur « Services aux entreprises »                      |

## LISTE DES TABLEAUX

|            | Libellé   |
|------------|---|
| Tableau 1  | Signification des symboles utilisés dans les cartographies des chaînes de valeur                              |
| Tableau 2  | Fiche technique de la CDV « lait et ses dérivés »   |
| Tableau 3  | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Lait et ses dérivés)       |
| Tableau 4  | Analyse SWOT de la CDV « lait et ses dérivés »  |
| Tableau 5  | Fiche technique de la CDV « Aviculture »  |
| Tableau 6  | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Aviculture)                |
| Tableau 7  | Analyse SWOT de la CDV « Aviculture »   |
| Tableau 8  | Fiche technique de la CDV « PAM »   |
| Tableau 9  | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : PAM)                       |
| Tableau 10 | Analyse SWOT de la CDV « PAM »  |
| Tableau 11 | Fiche technique de la CDV « Maraichage »  |
| Tableau 12 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Maraichage)                |
| Tableau 13 | Analyse SWOT de la CDV « Maraichage »   |
| Tableau 14 | Fiche technique de la CDV « Valorisation des céréales »   |
| Tableau 15 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Valorisation des céréales) |
| Tableau 16 | Analyse SWOT de la CDV « Valorisation des céréales »  |
| Tableau 17 | Fiche technique de la CDV « Pêche artisanale »  |
| Tableau 18 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Pêche artisanale)          |
| Tableau 19 | Analyse SWOT de la CDV « Pêche artisanale »   |
| Tableau 20 | Fiche technique de la CDV « Textile »   |
| Tableau 21 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Textile)                   |
| Tableau 22 | Analyse SWOT de la CDV « Textile »  |
| Tableau 23 | Fiche technique de la CDV « Industrie cosmétique »  |
| Tableau 24 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Industrie cosmétique)      |
| Tableau 25 | Analyse SWOT de la CDV « Industrie cosmétique »   |
| Tableau 26 | Fiche technique de la CDV « Industrie para-chimique»  |
| Tableau 27 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Industrie para-chimique)   |
| Tableau 28 | Analyse SWOT de la CDV « Industrie para-chimique »  |
| Tableau 29 | Fiche technique de la CDV « Tourisme rural »  |
| Tableau 30 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Tourisme rural)            |
| Tableau 31 | Analyse SWOT de la CDV « Tourisme rural »   |
| Tableau 32 | Fiche technique de la CDV « Aluminium »   |
| Tableau 33 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Aluminium)                 |
| Tableau 34 | Analyse SWOT de la CDV « Aluminium »  |
| Tableau 35 | Fiche technique de la CDV « Couture traditionnelle »  |

**Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah**  
*Analyse des chaînes de valeur prioritaires*

|            | <b>Libellé</b>  |
|------------|---|
| Tableau 36 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Couture traditionnelle)                      |
| Tableau 37 | Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Couture traditionnelle »  |
| Tableau 38 | Fiche technique de la CDV « Bijouterie »  |
| Tableau 39 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Bijouterie)                                  |
| Tableau 40 | Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Bijouterie »  |
| Tableau 41 | Fiche technique de la CDV « Ferronnerie »   |
| Tableau 42 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Ferronnerie)                                 |
| Tableau 43 | Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Ferronnerie »   |
| Tableau 44 | Fiche technique de la CDV « Bois »  |
| Tableau 45 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Bois)  |
| Tableau 46 | Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Bois »  |
| Tableau 47 | Fiche technique de la CDV « Travaux de bâtiment »   |
| Tableau 48 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Travaux de bâtiment)                         |
| Tableau 49 | Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Travaux de bâtiment »   |
| Tableau 50 | Fiche technique de la CDV « Automobile »  |
| Tableau 51 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Automobile)                                  |
| Tableau 52 | Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Automobile »  |
| Tableau 53 | Fiche technique de la CDV « Coiffure »  |
| Tableau 54 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Coiffure )                                   |
| Tableau 55 | Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Coiffure»   |
| Tableau 56 | Fiche technique de la CDV « Pâtisserie / Cuisine »  |
| Tableau 57 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Pâtisserie / Cuisine)                        |
| Tableau 58 | Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Pâtisserie / Cuisine »  |
| Tableau 59 | Fiche technique de la CDV « E-commerce »  |
| Tableau 60 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : E-commerce)                                  |
| Tableau 61 | Analyse SWOT de la chaîne de valeur « E-commerce »  |
| Tableau 62 | Fiche technique de la CDV « Développement des logiciels et applications »   |
| Tableau 63 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Développement des logiciels et applications) |
| Tableau 64 | Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Développement des logiciels et applications »   |
| Tableau 65 | Fiche technique de la CDV « Marketing Digital »   |
| Tableau 66 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Marketing Digital)                           |
| Tableau 67 | Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Marketing Digital »   |
| Tableau 68 | Fiche technique de la CDV « Installation, entretien et maintenance»   |
| Tableau 69 | Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Installation, entretien et maintenance)      |
| Tableau 70 | Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Installation, entretien et maintenance »  |

|                   | <b>Libellé</b>  |
|-------------------|---|
| <b>Tableau 71</b> | <b>Fiche technique de la CDV « Commerce divers : artisanat, produits de terroir...»</b>   |
| <b>Tableau 72</b> | <b>Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Commerce divers : artisanat, produits de terroir)</b> |
| <b>Tableau 73</b> | <b>Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Commerce divers : artisanat, produits de terroir...»</b>   |
| <b>Tableau 74</b> | <b>Fiche technique de la CDV « Distribution urbaine »</b>   |
| <b>Tableau 75</b> | <b>Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Distribution urbaine)</b>                             |
| <b>Tableau 76</b> | <b>Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Distribution urbaine »</b>   |
| <b>Tableau 77</b> | <b>Fiche technique de la CDV « Assistance et Formation »</b>  |
| <b>Tableau 78</b> | <b>Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Assistance et Formation)</b>                          |
| <b>Tableau 79</b> | <b>Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Assistance et Formation »</b>  |
| <b>Tableau 80</b> | <b>Fiche technique de la CDV « Services aux entreprises »</b>   |
| <b>Tableau 81</b> | <b>Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Services aux entreprises)</b>                         |
| <b>Tableau 82</b> | <b>Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Services aux entreprises »</b>   |
| <b>Tableau 83</b> | <b>Fiche technique de la CDV « Distribution des denrées alimentaires traitées »</b>   |
| <b>Tableau 84</b> | <b>Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Distribution des denrées alimentaires traitées)</b>   |
| <b>Tableau 85</b> | <b>Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Distribution des denrées alimentaires traitées »</b>   |



## LISTE DES ABRÉVIATIONS

|                   | Libellé  |
|-------------------|--|
| <b>ADS</b>        | Agence de Développement Social   |
| <b>AGR</b>        | Activité Génératrice de Revenus  |
| <b>ANAPEC</b>     | Agence Nationale de Promotion des Emplois et Compétences                               |
| <b>APDN</b>       | Agence de Promotion et de Développement du Nord  |
| <b>CCIS</b>       | Chambre de Commerce, d'industrie et de services  |
| <b>CDV</b>        | Chaîne de Valeur   |
| <b>CFCIM</b>      | Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc                                  |
| <b>DPA</b>        | Direction provinciale de l'Agriculture   |
| <b>DRA</b>        | Direction Régionale de l'Agriculture   |
| <b>Ha</b>         | Hectares   |
| <b>HCP</b>        | Haut-Commissariat au Plan  |
| <b>INDH</b>       | Initiative Nationale pour le Développement Humain                                      |
| <b>MCINET</b>     | Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique  |
| <b>MEM</b>        | Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement                      |
| <b>MINCULTURE</b> | Ministère de la Culture  |
| <b>MPM</b>        | Ministère de l'Agriculture et de la pêche maritime                                     |
| <b>MTATES</b>     | La Ministre du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien, et de l'Economie Sociale |
| <b>ODCO</b>       | Office du Développement de la Coopérative  |
| <b>QTX</b>        | Quintaux   |
| <b>SWOT</b>       | Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats                                       |
| <b>TIC</b>        | Technologies de l'information et de la communication                                   |
| <b>TTA</b>        | Tanger – Tétouan – Al Hoceima  |

## INTRODUCTION

Depuis longtemps, le gouvernement s'est attelé à la promotion des jeunes à travers des projets innovants. Des résultats remarquables ont été perçus quant à l'amélioration de l'économie sociale et solidaire et de celle du pays à partir des secteurs qui occupent le plus d'habitants.

Depuis très récemment, l'approche « filières » et « chaînes de valeur » est adoptée par la plupart des nouveaux projets de développement. Même les organisations locales et nationales qui appuyaient dans le temps la production, sont en pleine mutation vers une stratégie basée sur les CdV.

L'approche chaîne de valeur est un concept nouvellement introduit au Maroc. La plupart des intervenants entrant ou changeant d'orientation dans les différents secteurs s'y réfèrent et l'adoptent comme mode d'intervention actuelle.

En effet, une chaîne de valeur est l'ensemble des produits obtenus après différents processus, soit de production, soit de transformation qui ajoute de la valeur aux produits successifs. Elle regroupe un ensemble des acteurs, du producteur au consommateur, en passant par les transporteurs, les commerçants, les transformateurs, qui prennent en charge les différentes étapes ou les différents maillons d'une chaîne de valeur.

La présente étude vise à réaliser un état des lieux des chaînes de valeur prometteuses au niveau de la préfecture de Tanger-Assilah, quant à l'analyse afin de proposer un ensemble des activités génératrices de revenus visant les jeunes et principalement les femmes.

Ce livrable présentera pour objectif d'analyser les chaînes de valeur prioritaires sélectionnées, et ce à travers la description de la CdV, l'élaboration de la cartographie de la CdV et l'identification des problèmes et manquements.

Une analyse SWOT viendra pour détailler les forces, faiblesses, opportunités et menaces de chaque chaîne de valeur.

## **I. MISSION :**

### **1. Contexte de l'étude :**

L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), lancée par SM le Roi Mohammed VI, que dieu l'assiste, en mai 2005, vise la réduction de la pauvreté et la promotion du développement.

Elle se fixe en particulier sur les objectifs suivants :

- Réduire la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale ;
- Instaurer une dynamique en faveur du développement humain ;
- Reconnaître la dignité de l'homme ;
- Renforcer la cohésion sociale.

La mise en œuvre de l'INDH lors de sa 3ème phase 2019-2023 s'effectuera en 4 programmes, dont le programme 3 a été dédié à l'amélioration des revenus et l'inclusion économique des jeunes visant l'amélioration de la situation économique et sociale des populations défavorisées et porteurs des idées de projets, en particulier les jeunes et les femmes, par l'accompagnement à l'emploi, à l'entrepreneuriat ainsi qu'à l'appui aux projets s'inscrivant dans l'économie sociale et solidaires.

Le sous-axe de ce programme 3 dénommé « Soutien à l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) », vise à développer les perspectives des activités économiques locales ayant une capacité de croissance confirmée, à travers l'accompagnement des structures existantes, notamment les coopératives et les TPME, en créant ainsi des opportunités d'emploi et d'auto-emploi, en particulier pour les jeunes.

Cet axe à une démarche proactive qui prend en compte l'approche filière, le soutien à l'innovation dans les projets, l'appui à la diversification, et l'analyse des enjeux économiques de la Préfecture Tanger-Assilah.

Le programme P3 déploie trois formes innovantes pour l'amélioration de revenus et l'inclusion économique des jeunes, à savoir :

**L'aide à l'employabilité** : à travers des services de renforcement des capacités au profit des jeunes (Segmentation en fonction des prérequis puis orientation destinée aux jeunes chercheurs d'emplois pour leur permettre d'améliorer leur employabilité grâce à l'acquisition de nouvelle compétence) ;

**Le soutien à l'entrepreneuriat** : à travers une large gamme de services aux jeunes entrepreneurs dont une meilleure coordination de l'action des opérants de l'écosystème entrepreneurial provincial et un meilleur accès à l'information et aux services d'appui à l'entrepreneuriat ;

**L'appui à l'économie sociale et solidaire** : à travers une analyse des chaînes de valeurs à fort potentiel de création d'emplois, et l'investissement dans l'écosystème des filières porteuses.

De ce fait, la préfecture de Tanger-Assilah a décidé de mener une étude qui consistera en ce qui suit :

- ▶ L'analyse des "Chaînes de valeur prioritaires" au niveau de la Préfecture Tanger-Assilah et l'identification des opportunités de développement de l'écosystème local dégagées pour faire émerger des projets de développement et des activités pérennes ;
- ▶ L'analyse des chaînes de valeurs prioritaires et l'assistance technique à l'émergence et au développement des AGR au niveau de la Préfecture de Tanger-Assilah dont les secteurs suivants : Agriculture, Agroalimentaire, Pêche, Industrie, Tourisme, Artisanat, nouvelles technologies, Services et autres secteurs.

## **2. Objectifs :**

- ▶ Disposer d'un état des lieux assez précis sur les différents secteurs d'activités et leurs filières et ses chaînes de valeurs relevant à la Préfecture Tanger-Assilah ;
- ▶ Analyser les principaux secteurs et filières spécifiques à la Préfecture et proposer les solutions adéquates pour résoudre les difficultés rencontrées en vue de développer le potentiel existant ;
- ▶ Mobiliser les différents acteurs locaux dans des démarches collectives et individuelles pour promouvoir l'innovation et la créativité des filières et ses chaînes de valeurs à fort potentiel ;
- ▶ Identifier les pistes d'actions susceptibles de promouvoir et d'améliorer les métiers des secteurs précités.

## **3. Prestations demandées :**

Les prestations demandées s'articulent autour de :

- ▶ Disposer d'un état des lieux assez précis sur les différents secteurs d'activités et leurs filières et ses chaînes de valeurs relevant à la Préfecture Tanger-Assilah ;
- ▶ Analyser les principaux secteurs et filières spécifiques à la Préfecture et proposer les solutions adéquates pour résoudre les difficultés rencontrées en vue de développer le potentiel existant ;
- ▶ Mobiliser les différents acteurs locaux dans des démarches collectives et individuelles pour promouvoir l'innovation et la créativité des filières et ses chaînes de valeurs à fort potentiel ;
- ▶ Identifier les pistes d'actions susceptibles de promouvoir et d'améliorer les métiers des secteurs précités.

Le délai d'exécution a été fixé à 45 (Quarante-cinq) Jours.

## **4. Concepts et définitions :**

La notion de filière est polysémique, et donc parfois ambiguë. Elle peut renvoyer tantôt à un outil d'analyse, tantôt à un cadre d'action basé sur un mode d'organisation vertical. Par ailleurs, la distinction entre le terme « filière » et le terme « chaîne de valeur » n'est pas toujours évidente. Nous tentons donc ici de clarifier ces différentes notions.

## ➔ FILIÈRE ET CHAÎNE DE VALEUR : UN PEU DE SÉMANTIQUE

### A l'origine...

Le concept de « filière » est francophone et a été développé par des institutions de recherche françaises telles que l'INRA et le CIRAD dans les années '60 autour de l'étude des relations de l'agriculture avec les secteurs amont et aval. Ce concept est issu d'une approche technicoéconomique de la production, et renvoie aux opérations techniques le long d'une chaîne de production. Le concept anglophone de 'value chain' (que l'on peut traduire par 'chaîne de valeur') et a été introduit dans les années '80 par Michael Porter, un professeur de l'Université Harvard (USA), et est intimement lié à l'analyse des avantages compétitifs des entreprises. Le concept de chaîne de valeur selon Porter renvoie ainsi à la décomposition des étapes de production d'une entreprise de manière à identifier les avantages compétitifs possibles aux différents maillons de la chaîne de production.

### Au niveau opérationnel

Dans leur utilisation comme outil d'analyse, les concepts de filière et de chaîne de valeur se réfèrent à des types d'analyse différents : la filière renvoie à une notion d'ensemble, à des analyses de type systémique, alors que la chaîne de valeur renvoie plutôt à des analyses séquentielles, ou éclatées, des différents maillons de la chaîne de production. Cependant, le terme « filière » n'a pas trouvé de traduction fidèle en anglais et est souvent traduit par « value chain », ce qui explique la distinction peu tranchée entre ces deux notions.<sup>1</sup>

### ➔ Qu'est-ce qu'une filière ?

La filière est un moyen abstrait de représenter l'ensemble du système de production, de transformation et de commercialisation d'un produit donné du stade de la matière première jusqu'au stade du produit fini. La filière consiste donc en la succession d'opérations techniques (par des opérateurs) qui part de la semence au niveau des producteurs pour aboutir aux produits finis qui sont vendus aux consommateurs.

Exemple : filière céréales, filière Lait, filière PAM...

### ➔ Qu'est-ce qu'une CDV ?

Une CDV peut être considérée comme un enchaînement des opérations depuis l'approvisionnement en intrants spécifiques jusqu'à la consommation finale en passant par la production, la transformation et la commercialisation. Le processus de mise en valeur d'une CDV fait intervenir divers acteurs (fournisseurs d'intrants spécifiques, producteurs, prestataires de services, commerçants, etc.) dont le rôle varie en fonction des maillons de la chaîne.

Il s'agit d'un modèle économique qui combine le choix d'un produit (final), des technologies appropriées avec l'organisation des acteurs et de leur accès aux marchés.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Rapport du séminaire international organisé par le CSA le 27 novembre 2013 à Bruxelles (L'« APPROCHE FILIERE » : Conceptions, avantages et risques pour l'agriculture familiale)

<sup>2</sup> Séminaire National sur « La mesure de la contribution des services aux chaînes de valeur régionales » Présenté par Sidy BOLY, Statisticien-Economiste 29 au 30 juillet 2019 – Mali (Chaîne de valeur : Concepts et étapes de mise en œuvre)

Les activités constituant une chaîne de valeur peuvent être regroupées au sein d'une seule entreprise ou réparties entre différentes entités ; de la même façon, elles peuvent être concentrées sur une zone géographique restreinte ou très étendue.<sup>3</sup>

Dans notre étude, les deux concepts correspondent à la même finalité. A l'analyse macroéconomique par secteurs d'activités, nous aurons tendance à utiliser le mot « filières » signifiant les principales successions d'opérations et opérateurs techniques des produits. Exemples : dans le secteur d'agriculture, on trouve les filières suivantes :

- Céréaliculture
- Cultures industrielles (Tournesol, Arachide)
- Arboriculture fruitière (Figuier)
- Arboriculture (Olivier)
- Légumineuses
- Maraichage
- Agrumes
- Cultures Sucrières
- Elevage
- Lait et ses dérivés
- Apiculture
- Aviculture (Beldi)
- Valorisation des céréales
- PAM (Plantes Aromatiques et Médicinales)

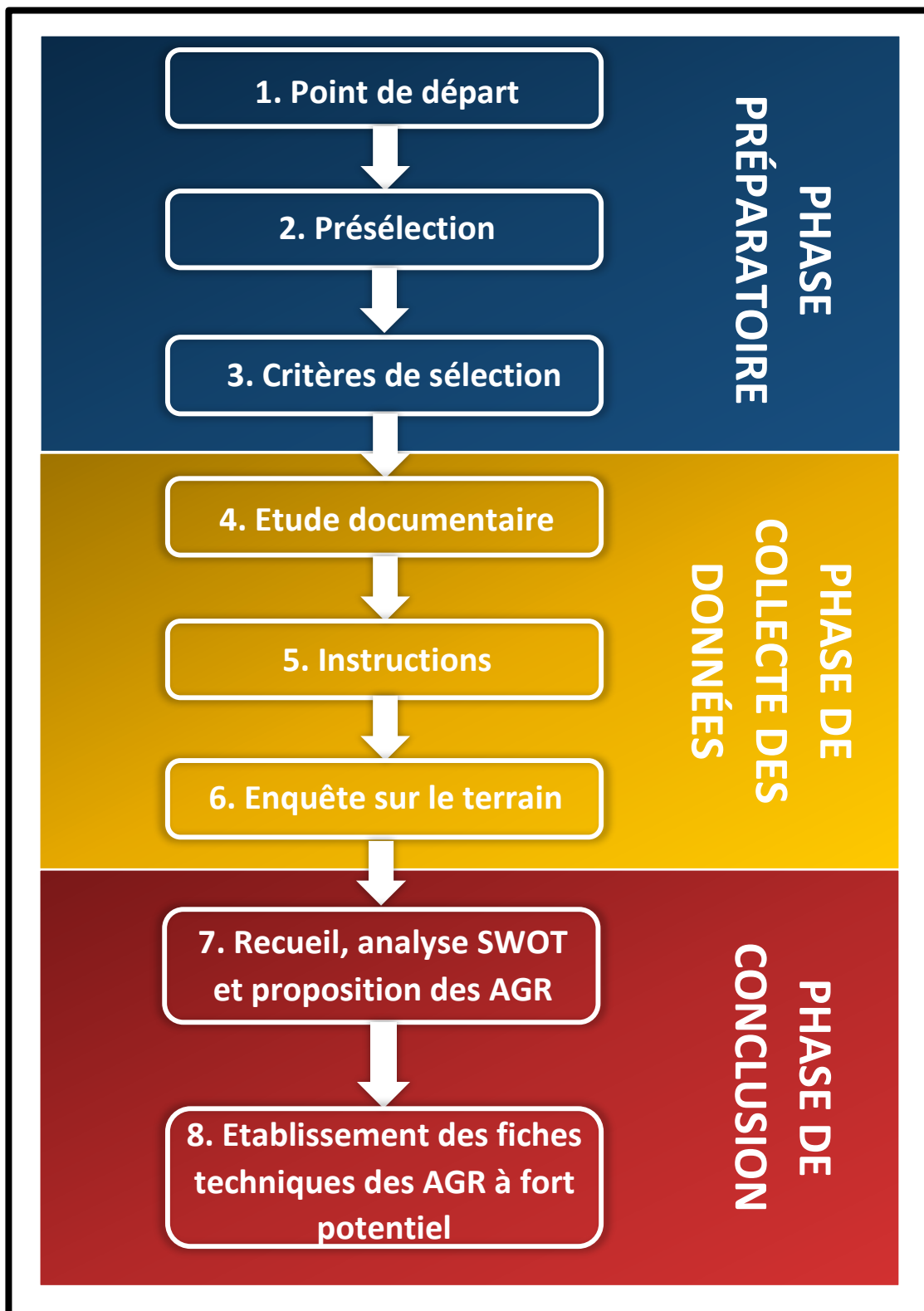
Une fois la filière est définie « Prioritaire » selon les critères prédéfinis à l'amont de l'étude ; Son analyse prendra l'enchaînement des opérations depuis l'approvisionnement en intrants spécifiques jusqu'à la consommation finale en passant par la production, la transformation et la commercialisation qui correspondent à la « Chaîne de valeurs ». C'est-à-dire, le processus de mise en valeur de toute la chaîne représentant les interventions de divers acteurs (fournisseurs d'intrants spécifiques, producteurs, prestataires de services, commerçants, etc.) dont le rôle varie en fonction des maillons de la chaîne.

---

<sup>3</sup> OIT : GUIDE SOMMAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR

## 5. Démarche de réalisation :

La démarche de sélection des chaînes de valeur se compose de 8 étapes :



## ÉTAPE 1 : POINT DE DÉPART → CHAMP ET CAHIER DES CHARGES DE L'ÉTUDE

### ➔ Objectif :

Examiner le point de départ et la raison d'être de l'étude.

### ➔ Description :

S'assurer que les étapes qui suivront et le choix final de la chaîne de valeur sont conformes aux objectifs de l'étude, en énumérant les conditions requises et les critères de sélection les plus importants, puis en établissant une liste complète des chaînes de valeur susceptibles d'être retenues.

### ➔ Points importants :

D'autres éléments qui influencent le processus sont le calendrier de mise en œuvre, les ressources disponibles et le programme.

Les produits destinés au consommateur final qui sont issus des chaînes de valeur figurant dans les listes complète et restreinte devront être indiqués précisément. Par exemple, « Poulet » peut faire référence à des Poulets « Roumi », à des Poulets « Croisé », à des Poulets « Beldi », etc. Cela a son importance car ces produits ont des caractéristiques variables et peuvent présenter des différences en ce qui concerne leur production et leur commercialisation – marchés finaux, acteurs de la chaîne, exigences de qualité, etc.

### ➔ Outils ou ressources :

Documents de l'étude, CPS, indicateurs d'impact, politiques gouvernementales, exigences des donateurs et autres documents de référence. Un tableau simple contenant les exigences et les critères de sélection convenus.

### ➔ Durée indicative :

15 heures.

### ➔ Ressources humaines :

Equipe de projet



## ÉTAPE 2 : TRI ET PRÉSÉLECTION DES CHAÎNES DE VALEUR PROMETTEUSES

### ➔ Objectif :

Opérer une présélection dans la liste complète des chaînes de valeur possibles pour aboutir à une liste restreinte (contenant entre 3 et 6 chaînes), avant de passer à une étude approfondie. Cela permettra de centrer l'analyse et de gagner en efficacité dans les étapes suivantes.

### ➔ Description :

Afin de mener à bien cette étape, une liste exhaustive des chaînes de valeur (par secteur d'activité) a été établie.

L'équipe de projet a programmé des réunions avec les différentes parties prenantes du projet afin de procéder à une présélection des chaînes de valeurs existantes au niveau de la préfecture de Tanger-Assilah.

### ➔ Points importants :

L'équipe a essayé de sortir des sentiers battus et d'envisager des chaînes de valeur « nouvelles » ou moins connues. Une hypothèse fréquente mais souvent fautive consiste à penser que la majeure partie des chaînes de valeur n'ont pas encore fait l'objet d'études. Or, une recherche rapide sur internet pourra révéler un nombre étonnamment élevé d'études existantes.

### ➔ Outils ou ressources :

- Liste des chaînes de valeur par secteur d'activité (**Voir annexe N° 1**)
- Liste des parties prenantes interrogées (**Voir annexe N° 2**)

### ➔ Durée indicative :

Réunions programmées sur trois semaines

### ➔ Ressources humaines :

- Chef de projet.
- Parties prenantes externes. (**Voir annexe N° 2**)

## ÉTAPE 3 : ÉLABORATION DE LA MATRICE CONTENANT LES DIMENSIONS ET LES CRITÈRES, AINSI QUE LES NOTATIONS ET PONDÉRATIONS FACULTATIVES

### ➔ Objectif :

Élaborer une matrice qui pourra servir à évaluer et à comparer toutes les chaînes de valeur (en prenant en considérations les CDV présélectionnées) par rapport à certains critères pertinents au vu des priorités et du cahier des charges de l'étude. Elle fournit une base pour la collecte de données supplémentaires et un processus pour parvenir à un consensus.

### ➔ Description :

Pour choisir la chaîne de valeur prioritaire, des critères ont été choisis et définis :

Ces critères sont répartis en 4 dimensions en attribuant un coefficient différent à chaque critère conformément aux priorités de l'étude :

|                         | Critères   | Raison de choix du critère   | Coefficient |
|-------------------------|--|--|-------------|
| <b>INDH</b>             | <b>Adéquation de la filière avec P3 de l'INDH</b>                              | Puisque l'étude a été déclenchée afin de satisfaire le programme de l'ESS de la phase III de l'INDH, l'adéquation des filières par rapport à ce programme est considérée comme un point de départ incontournable du processus de choix des chaînes de valeur prioritaires                            | <b>3</b>    |
| <b>Economique</b>       | <b>Innovation</b>  | Figure dans les axes d'amélioration de la Phase III - INDH   | <b>2</b>    |
|                         | <b>Viabilité / Efficacité opérationnelle</b>                                   | Figure dans les axes d'amélioration de la Phase III - INDH   | <b>3</b>    |
|                         | <b>Impact économique sur la préfecture</b>                                     | Figure dans les objectifs de l'étude – CPS (L'appui à l'économie sociale et solidaire)   | <b>1</b>    |
| <b>Sociale</b>          | <b>Professionalisation des acteurs</b>   | Figure dans les axes d'amélioration de la Phase III - INDH   | <b>2</b>    |
|                         | <b>Amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes et des femmes</b> | Figure dans les objectifs des nouveaux programmes de la Phase III - INDH   | <b>3</b>    |
|                         | <b>Impact social sur la préfecture</b>   | Figure dans les objectifs de l'étude – CPS (L'appui à l'économie sociale et solidaire)   | <b>1</b>    |
| <b>Environnementale</b> | <b>Impact environnemental sur la préfecture</b>                                | L' <b>impact environnemental</b> désigne l'ensemble des changements qualitatifs, quantitatifs et fonctionnels de l' <b>environnement</b> (négatifs ou positifs) engendrés par un projet, un processus, un procédé, un ou des organismes et un ou des produits, de sa conception à sa « fin de vie ». | <b>1</b>    |
| <b>Gouvernementale</b>  | <b>Spécificité / Particularité de la préfecture</b>                            | Périmètre limitée de l'étude (Tanger-Assilah)  | <b>3</b>    |
|                         | <b>Besoin en financement</b>   | Figure dans les points d'amélioration de la Phase III – INDH<br>Ce critère vise à assurer une cohérence accrue entre l'INDH et les autres actions de l'État  | <b>2</b>    |

Les coefficients de pondération des critères ont été choisis parmi les valeurs {1 ; 2 ; 3} :

▪ **1 : faiblement important :**

Par principe de prudence, l'équipe de projet a affecté ce coefficient aux critères pour lesquels elle ne dispose pas des dispositifs factuels de mesure d'impact.

▪ **2 : Important :**

Ce coefficient a été affecté aux critères considérés importants par rapport aux exigences et aspiration du CPS et du programme de l'INDH (P3).

▪ **3 : Très important :**

Ce coefficient a été affecté aux critères figurant au cœur du CPS et du programme de l'INDH (P3).

Les comparaisons ont été effectuées au moyen de notes (allant de 1 à 3 pour chaque critère).

- **1 : Très faible / Bas :** A titre d'exemple : impact environnemental négatif, professionnalisation faible des acteurs de la filière...
- **2 : Moyen / Acceptable :** A titre d'exemple : Un potentiel visiblement important mais sans évidences de mesures et chiffres factuels
- **3 : Très bon / Élevé :** A titre d'exemple : Acteurs très qualifiés et bien organisés en associations professionnelles, projets d'AGR et TPME à développer avec un capital allant de 100 KDH à 300 KDH...

➔ **Points importants :**

Le nombre de critères a été maintenu au minimum, afin de garantir une analyse suffisamment approfondie. Les critères sont clairement définis de manière à éviter des interprétations différentes par les personnes chargées de collecter, d'analyser et de comparer les données.

➔ **Outils ou ressources :**

La matrice de scoring (**Voir Annexe N° 3**)

➔ **Durée indicative :**

20 heures (10 pour l'élaboration ; 10 pour l'examen et la mise au point définitive de la matrice)

➔ **Ressources humaines :**

Chef de projet, personnel du projet, Représentants régionaux des ministères, Représentants des chambres professionnelles et consultants (extérieurs).

## ÉTAPE 4 : ÉTUDE DE DOCUMENTS

### ➔ Objectif :

Recueillir à moindre coût des données secondaires existantes sur les chaînes de valeur en cours d'examen. La recherche documentaire permet de rassembler des informations, des données et des connaissances déjà disponibles, avant de commencer une enquête sur le terrain.

### ➔ Description :

La recherche documentaire permet d'établir une carte de la chaîne de valeur, d'identifier les acteurs à interroger et d'élaborer des hypothèses concernant les possibilités et les défis que présente la chaîne de valeur qui doit être testée.

### ➔ Points importants :

La disponibilité de données précises, fiables et récentes ce n'est pas une mince affaire, notamment quand il s'agit d'un périmètre d'étude large (plusieurs secteurs), profond (plusieurs chaînes de valeurs) dans un délai serré (un mois et demi, soit « 45 jours ») ; C'est pour cette raison que l'équipe de projet a tenu un nombre important des réunions – pratiquement durant toute la durée du projet - avec des parties prenantes externes (représentant des délégations et direction des différents ministères à Tanger ; Représentants des organismes de financement et d'appui...) afin d'assurer la collecte des informations fiables sur les différentes chaînes de valeur.

### ➔ Outils ou ressources :

Rapports existants, statistiques nationales, documents obtenus suite à des réunions avec les parties prenantes externes et sites web gouvernementaux.

### ➔ Durée indicative :

Approximativement 5 heures par chaîne de valeur

### ➔ Ressources humaines :

Équipe du projet et parties prenantes externes.

## ÉTAPE 5 : FORMATION DU PERSONNEL DE TERRAIN ET DES CONSULTANTS LOCAUX

### ➔ Objectif :

S'assurer que les personnes qui participent à l'enquête sur le terrain ont une compréhension claire et commune des objectifs et de l'approche du projet, sont capables d'appliquer les outils sur le terrain et pourront contribuer à l'atelier avec les parties prenantes (étape 7).

### ➔ Description :

Au moyen d'une formation de courte durée, des membres du personnel du projet sont familiarisés avec les lignes directrices, les quatre dimensions, les outils d'évaluation, la matrice et les critères qui ont été choisis à l'étape 3. La liste des critères, le guide des questions, le calendrier de l'enquête sur le terrain, le nombre de personnes à interroger et d'autres points ont été discutés et finalisés. Afin de faciliter les entretiens réalisés sur le terrain, un guide a été préparé contenant quelques questions essentielles pour chaque dimension et critère. Il pourra servir de liste de contrôle lors d'entretiens semi-directifs.

### ➔ Points importants :

Il faut être conscient du temps nécessaire pour réaliser l'enquête sur le terrain et analyser les données recueillies. Afin d'améliorer la fiabilité des informations, il a été recommandé d'évaluer les questions et les entretiens menés sur le terrain avant de procéder à l'analyse proprement dite, et de discuter de leur efficacité avec les enquêteurs.

### ➔ Outils ou ressources :

- La « liste de critères » établie à l'étape 3
- Le « Guide des entretiens » qui peut être adapté en fonction des besoins d'information des projets  
(Voir Annexe N° 4)

### ➔ Durée indicative :

Approximativement 6 heures

### ➔ Ressources humaines :

Équipe du projet, Enquêteurs.

## ÉTAPE 6 : ENQUÊTE SUR LE TERRAIN

### ➔ Objectif :

Recueillir des données au moyen d'une enquête sur le terrain, afin de répondre aux questions posées et de trouver des informations concernant les critères retenus dans la matrice globale (élaborée à l'étape 3).

### ➔ Description :

Une enquête sur le terrain consiste à réaliser des entretiens et des observations sur place. Pour que l'évaluation d'une chaîne de valeur soit complète, l'enquête doit porter sur la chaîne de bout à bout (du marché amont jusqu'au marché final), sur les fonctions créatrices de valeur (commerçants, producteurs, transformateurs), sur les prestataires de services (techniques et financiers) et sur les décideurs et structures d'appui (pouvoirs publics et associations professionnelles, entre autres).

Vu les circonstances causées par pandémie COVID-19, avec ses impacts sur la fluidité d'accès aux administrations et personnes à interviewées, le recours aux appels téléphoniques a été envisagé pour faciliter l'échange et l'avancement de l'étude dans ses délais impartis, tout en respectant les restrictions de mobilité et la distanciation sociale imposées par les autorités.

Afin d'atténuer le ralentissement d'accès aux personnes de terrain à interroger par chaînes de valeurs retenues ; Le ciblage a été davantage visé sur les présidents des associations professionnelles et les professionnels se caractérisant par une expériences terrain long et riche.

Les comptes rendus (brefs) des entretiens sont rassemblés et les données collectées sont schématisées en cartographie puis analysées dans un rapport. Ce dernier doit comporter une cartographie des acteurs et des soutiens de la chaîne de valeur et les résultats d'une analyse SWOT.

### ➔ Points importants :

Il est important de savoir gérer les attentes des parties prenantes lors des consultations.

### ➔ Outils ou ressources :

- Liste des critères, établie à l'étape 3
- Guide des entretiens

### ➔ Durée indicative :

Approximativement de 4 à 5 heures par chaîne de valeur.

### ➔ Ressources humaines :

Équipe du projet, personnel de terrain.

## ÉTAPE 7 : RECUEIL, ANALYSE SWOT ET PROPOSITION DES AGR

### ➔ Objectif :

En mode ordinaire, à ce stade on est sensé valider les conclusions de la recherche documentaire et de l'enquête sur le terrain, et combler les manques au moyen d'un atelier avec les parties prenantes. Néanmoins, les circonstances de la pandémie avec la restriction de mobilité et les difficultés de rassemblement les gens, ont rendu la réalisation d'atelier avec les parties prenantes non envisageable. Par conséquent, un atelier interne (chef du projet, équipe et enquêteurs) a eu lieu pour valider les conclusions des SWOT par chaîne de valeur puis la définition des AGR à fort potentiel visant à renforcer lesdites chaînes, augmenter les revenus des jeunes et femmes et créer des opportunités d'emploi à travers des coopératives et TPME.

### ➔ Description :

Pendant l'atelier, les conclusions seront présentées et débattues, les points de vue et les positions des participants seront exposés et comparés, et on pourra attribuer des notes aux différents critères.

### ➔ Points importants :

A cette étape, on a envisagé la consultation de spécialistes des secteurs étudiés et d'experts thématiques travaillant notamment sur les problématiques sociales, de genre et/ou environnementales.

### ➔ Outils ou ressources :

- Liste des critères, établie à l'étape 3 et Matrice de scoring
- Guide des questions remplis

### ➔ Durée indicative :

Approximativement 15 heures

### ➔ Ressources humaines :

Équipe du projet, personnel de terrain et experts thématiques

## ÉTAPE 8 : ETABLISSEMENT DES FICHES TECHNIQUES DES AGR A FORT POTENTIEL ISSUES DE L'ANALYSE DE CHAINES DE VALEURS PRIORITAIRES ; EXAMEN DES CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS

### ➔ Objectif :

Examen final, analyse menant à la sélection des chaînes de valeur, la définition des AGR, la formulation de recommandations pour le projet concernant les interventions et leurs probables impacts.

### ➔ Description :

A partir de l'analyse des chaînes de valeurs selon modèle SWOT, les faiblesses, manquements, besoins... qui ont été analysés et traités sous des AGR ayant toutes les conditions de succès – étant donné qu'elles émanent des besoins imminents – en vue de renforcer d'un côté la chaîne de valeurs en termes d'une offre performante aux clients et consommateurs finaux et aussi la création d'emploi au profit des jeunes avec des revenus stables leur permettant une vie en dignité et hors précarité.

### ➔ Points importants :

Pour toutes les AGR, une fiche technique a été développée pour décrire en détails l'AGR et son environnement : Intitulé de projet, Secteur d'activité, Description, Objectifs, Consistance, Délai de réalisation, Profil de porteur de projet, Nombre de bénéficiaires, Prestations / produits offerts, Clients, Fournisseurs, Parties prenantes, Structures d'appui, Capital, Lieu d'implantation, Aspect d'innovation, Impact environnemental

### ➔ Outils ou ressources :

Fiches techniques des AGR

### ➔ Durée indicative :

Approximativement 40 heures

### ➔ Ressources humaines :

Équipe du projet.



## 6. Equipe de projet :

| N° | Nom et prénom               | Fonction                             | Email  |
|----|-----------------------------|--------------------------------------|--|
| 1  | Dr KAMMAS Said              | Chef de projet,<br>Consultant Senior | <a href="mailto:said.kammas@gmail.com">said.kammas@gmail.com</a>           |
| 2  | Mlle OUAHDANI Abir          | Consultante                          | <a href="mailto:abir.ouahdani@gmail.com">abir.ouahdani@gmail.com</a>       |
| 3  | Mlle MERROUN Houda          | Consultante                          | <a href="mailto:merroun.houda96@gmail.com">merroun.houda96@gmail.com</a>   |
| 4  | M. Mohamed GHEZIELE         | Consultant                           | <a href="mailto:gheziele.mohamed@gmail.com">gheziele.mohamed@gmail.com</a> |
| 5  | M. CHIADMI Amin<br>Mohammed | Consultant                           | <a href="mailto:am.chiadmi@yahoo.fr">am.chiadmi@yahoo.fr</a>               |
| 6  | Enquêteurs                  |                                      |  |

## 7. Livrables de la mission :

- ▶ Un rapport détaillé sur les filières et ses chaînes de valeurs existantes par ordre de priorité au niveau de la Préfecture ;
- ▶ Une analyse SWOT de l'écosystème existant et potentiel en identification les opportunités de développement dudit écosystème ;
- ▶ Identification des niches de développement potentiel et élaboration des business plans des AGR identifiées prioritaires pour lesdites niches.

## II. ANALYSE DES CHÂÎNES DE VALEUR PRIORITAIRES :

### ➡ Signification des symboles utilisés dans les cartographies des chaînes de valeur :









| Symbole   | Signification          |
|---|------------------------|
|    | Processus              |
|    | Acteur ou activité     |
|    | Opportunité            |
|   | Problème, manque       |
|  | Structure d'appui      |
|  | Commentaires           |
|  | Liste des AGR proposés |
|  | Production de déchets  |

Tableau 1 : Signification des symboles utilisés dans les cartographies des chaînes de valeur

1

*Secteur :*  
**AGRICULTURE**

**1**

## **CdV : Lait et ses dérivés**

## 1. Chaînes de valeur de l'agriculture :

### 1.1. Présentation de la chaîne de valeur « Lait et ses dérivés » :

#### ➤ Fiche technique de la chaîne de valeur :

#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « LAIT ET SES DÉRIVÉS »

|  |  |
|--|--|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | <p>La filière laitière au Maroc assure la sécurité alimentaire du pays en produisant 96% des besoins nationaux en lait et dérivés.</p> <p>La filière laitière génère un chiffre d'affaire de 13 milliards de dirhams <b>dont 7 milliards reviennent aux acteurs de l'amont dans le monde rural</b>. Au total, 460 000 emplois permanents sont assurés en plus des quelques milliers d'autres emplois. L'aval concentre 2 700 centres de collecte de lait et 82 usines laitières. Toutefois, 80% du volume est traité par seulement 10 unités : les plus vastes. Malgré ses performances, elle se heurte à des défis, notamment liés au climat, à la stagnation du marché et à la taille des exploitations.</p> |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Délégation régionale de l'agriculture et de la pêche maritime</li> <li>▪ Délégation provinciale de l'agriculture et de la pêche maritime</li> </ul>   |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fimalait (Fédération interprofessionnelle Marocaine du lait) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>FNIL (Fédération Nationale de l'industrie laitière)</b></li> <li>✓ <b>FENERPOL (Fédération Nationale des Eleveurs Producteurs Laitiers)</b></li> </ul> </li> <li>▪ ONSSA (Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires)</li> <li>▪ INRA (Institut national de la recherche agronomique)</li> </ul>  |
| <b>Etapes</b>                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acquisition des équipements et matières premières (Fourrage...)</li> <li>2. Elevage dans les fermes</li> <li>3. Tirage du lait et transition vers les centres de collecte</li> <li>4. Transformation laitière</li> <li>5. Transport de produits finis</li> <li>6. Vente en gros</li> <li>7. Vente en détail</li> <li>8. Export du lait et ses dérivés</li> </ol>   |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fournisseurs de matériaux d'élevage</li> <li>▪ Fournisseurs de fourrage</li> <li>▪ Fournisseurs des services vétérinaires</li> <li>▪ Fournisseurs des produits vétérinaires</li> </ul>  |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grandes et moyennes surfaces</li> <li>▪ Petits commerces</li> <li>▪ Particuliers</li> <li>▪ Marché international</li> </ul>   |

Tableau 2 : Fiche technique du secteur DE LA CDV « LAIT ET SES DÉRIVÉS »

Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
Analyse des chaînes de valeur prioritaires

➔ Cartographie de la chaîne de valeur « Lait et ses dérivés » ➔ Etat actuel

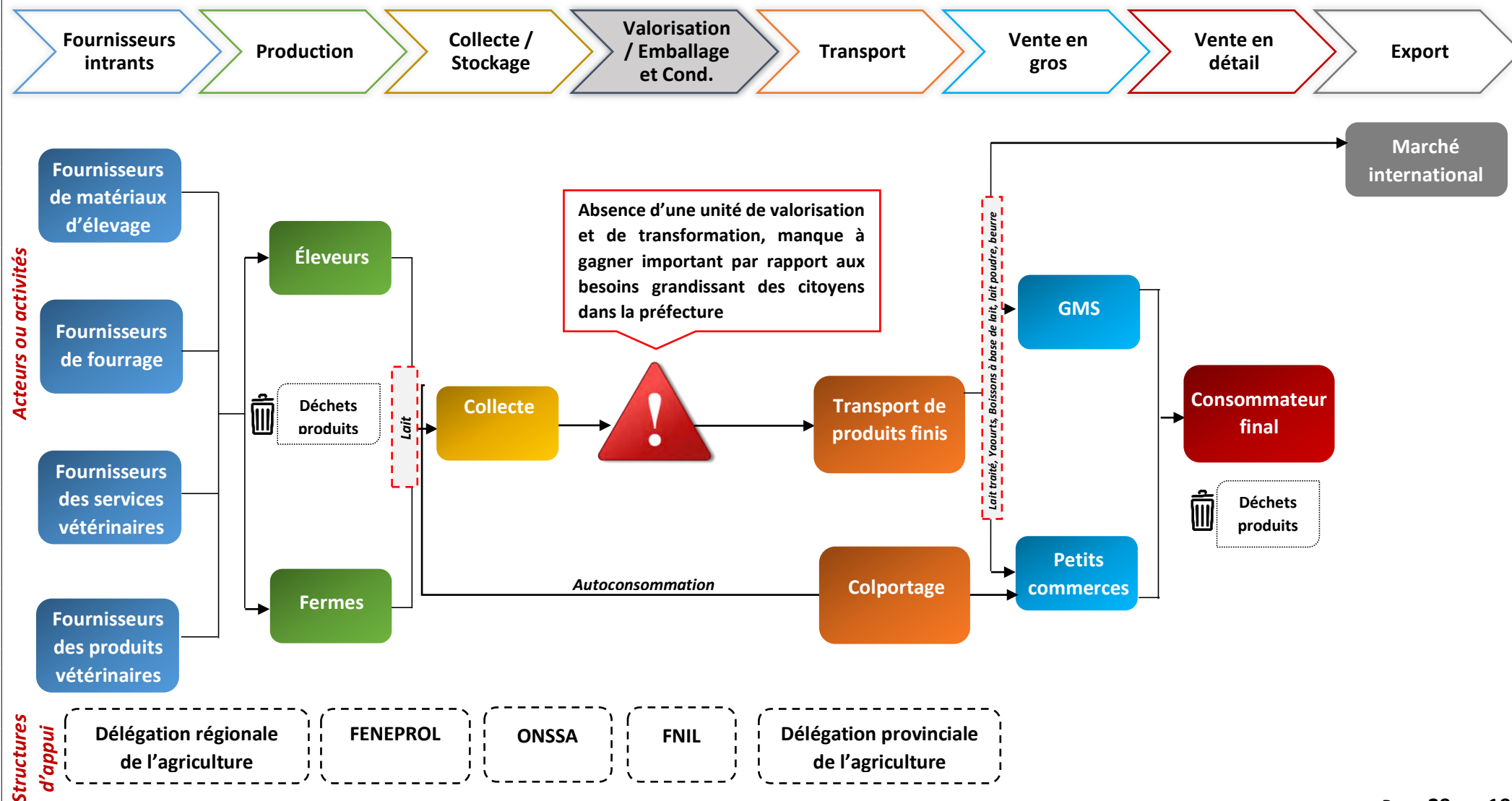


Figure 1 : Cartographie de la chaîne de valeur « Lait et ses dérivées » ➔ Etat actuel

➔ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires  | Actions d'amélioration   |
|---|--------|---|--|
| Fournisseurs intrants   | +      |   |  |
| Production  | +      |   |  |
| Collecte/Stockage   | +      |   |  |
| Valorisation / Emballage et conditionnement                                   | -      | Absence d'une unité de valorisation et de transformation, manque à gagner important par rapport aux besoins grandissant des citoyens dans la préfecture | <b>AGR proposée</b> : Coopérative de collecte et production du lait et ses dérivés |
| Transport   | +      |   |  |
| Vente en gros   | +      |   |  |
| Vente en détail   | +      |   |  |
| Export  | +      |   |  |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |   |  |

Tableau 3 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Lait et ses dérivés)

➔ Cartographie de la chaîne de valeur « Lait et ses dérivés » ➔ Etat amélioré

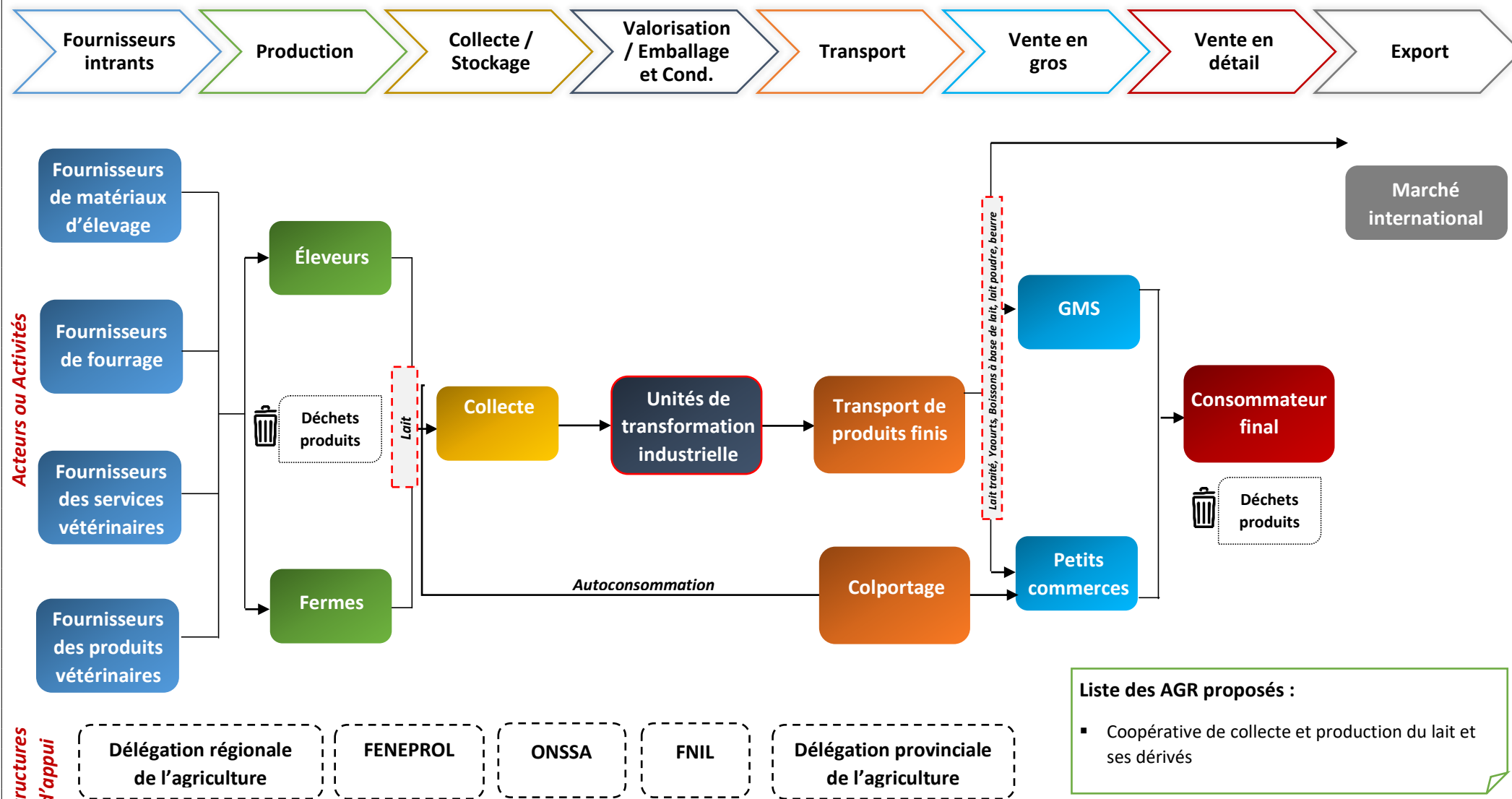


Figure 2 : Cartographie de la chaîne de valeur « Lait et ses dérivés » ➔ Etat amélioré



**➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Lait et ses dérivés » :**

| FORCES   | FAIBLESSES   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribution significative de la filière au tissu économique et social</li> <li>▪ Création des emplois directs et indirects</li> <li>▪ Consommation élevée du lait et ses dérivés par les marocains</li> <li>▪ Source de revenu régulière tout au long de l'année pour les agriculteurs</li> <li>▪ Organisation professionnelle assurée par la fédération interprofessionnelle marocaine du lait (Fimalait)</li> <li>▪ Stabilité des prix sur le marché local</li> <li>▪ Taux d'autosuffisance est fixé à 96% (2017)</li> <li>▪ Motivation des éleveurs et coopératives</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence d'une unité de collecte, valorisation et de transformation du lait et ses dérivés. Manque à gagner important par rapport aux besoins grandissant des citoyens dans la préfecture</li> <li>▪ Prédominances des petits élevages</li> <li>▪ Saisonnalité</li> <li>▪ Absence de formation initiale pour le compte des éleveurs</li> <li>▪ Absence ou production fourragère très réduite</li> <li>▪ Coopératives toujours liées à la Centrale Laitière</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul>   |
| OPPORTUNITES   | MENACES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrat programme relatif au développement de l'industrie laitière 2017-2021 pour le développement des produits laitiers, le soutien aux exportations et la stimulation du marché local</li> <li>▪ Contrat programme 2015-2020 de la filière laitière pour la création des emplois et le développement de la production laitière</li> <li>▪ Signature d'une Charte Qualité par les professionnels de la filière définissant les principes de base et les engagements pour offrir au consommateur un Lait de Qualité</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement des déchets</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contexte compétitif défavorable :</li> <li>▪ Circuit informel encore répondeur</li> <li>▪ Coûts de production et d'exploitation élevés</li> <li>▪ Manque de synergie entre les coopératives</li> <li>▪ Dépendance des aléas climatiques</li> <li>▪ Instabilité et fébrilité du marché du lait : tendance à la baisse de la consommation face à une surproduction qui risque de devenir structurelle</li> <li>▪ Régression économique causée par les circonstances de la pandémie du COVID-19</li> </ul> |

**Tableau 4 : Analyse SWOT de la CDV « lait et ses dérivés »**

2

## **CdV : Aviculture**

## 1.2. Présentation de la chaîne de valeur « Aviculture » :

### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « AVICULTURE »

|  |   |
|--|---|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | <p>Durant les dernières années, la filière avicole marocaine a connu un grand essor dû essentiellement aux investissements engagés dans le cadre du Plan Maroc Vert. Cette filière permet aujourd'hui de couvrir 100% des besoins en viandes de volailles, représentant plus de 50% de la consommation totale des viandes au Maroc, ainsi que 100% des besoins en œufs de consommation.</p> <p>Compte tenu de ses prix relativement bas par rapport aux autres denrées animales, les produits avicoles sont consommés par l'ensemble de la population et constituent le seul recours pour l'amélioration de la sécurité alimentaire de notre pays en termes de protéines d'origine animale.</p> <p>L'aviculture est l'une des filières les plus performantes de l'agriculture nationale. La filière a fait des réalisations remarquables dans le cadre du plan Maroc Vert, mais elle reste à la merci de différents aléas qui impactent son évolution.</p> <p>C'est une filière marquée par l'existence de deux branches à deux vitesses : une moderne et compétitive et l'autre traditionnelle et moins dynamique.</p> |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Délégation régionale de l'agriculture et de la pêche maritime</li> <li>▪ Délégation provinciale de l'agriculture et de la pêche maritime</li> </ul>  |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <p><b>FISA</b> : Fédération Interprofessionnelle du Secteur Avicole regroupe 5 associations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>AFAC</b> : Association des Fabricants d'Aliments Composés.</li> <li>• <b>ANAM</b> : Association Nationale des Accoueurs Marocains.</li> <li>• <b>ANAVI</b> : Association Nationale des Abattoirs Industriels Avicoles.</li> <li>• <b>ANPO</b> : Association Nationale des Producteurs d'Oeufs de Consommation.</li> <li>• <b>APV</b> : Association Nationale des Producteurs des Viandes de Volailles.</li> </ul>   |
| <b>Etapes</b>                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acquisition des équipements et matières premières (Aliments...)</li> <li>2. Elevage dans les fermes</li> <li>3. Collecte de poulets</li> <li>4. Transformation de poulets (abattage, emballage et conditionnement pour les produits destinés à l'export et aux GMS)</li> <li>5. Transport de produits finis</li> <li>6. Vente en gros</li> <li>7. Vente en détail</li> <li>8. Export</li> </ol>   |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fournisseurs de matériaux d'élevage</li> <li>▪ Fournisseurs des aliments</li> <li>▪ Fournisseurs des services vétérinaires</li> <li>▪ Fournisseurs des produits vétérinaires</li> <li>▪ Couvoirs et fournisseurs de poussins</li> </ul>  |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grandes et moyennes surfaces</li> <li>▪ Restaurants</li> <li>▪ Grossistes &amp; détaillants</li> <li>▪ Particuliers</li> <li>▪ Marché international</li> </ul>   |

**Tableau 5 : Fiche technique du secteur de la CDV « Aviculture »**

Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
Analyse des chaînes de valeur prioritaires

➔ Cartographie de la chaîne de valeur « Aviculture » :

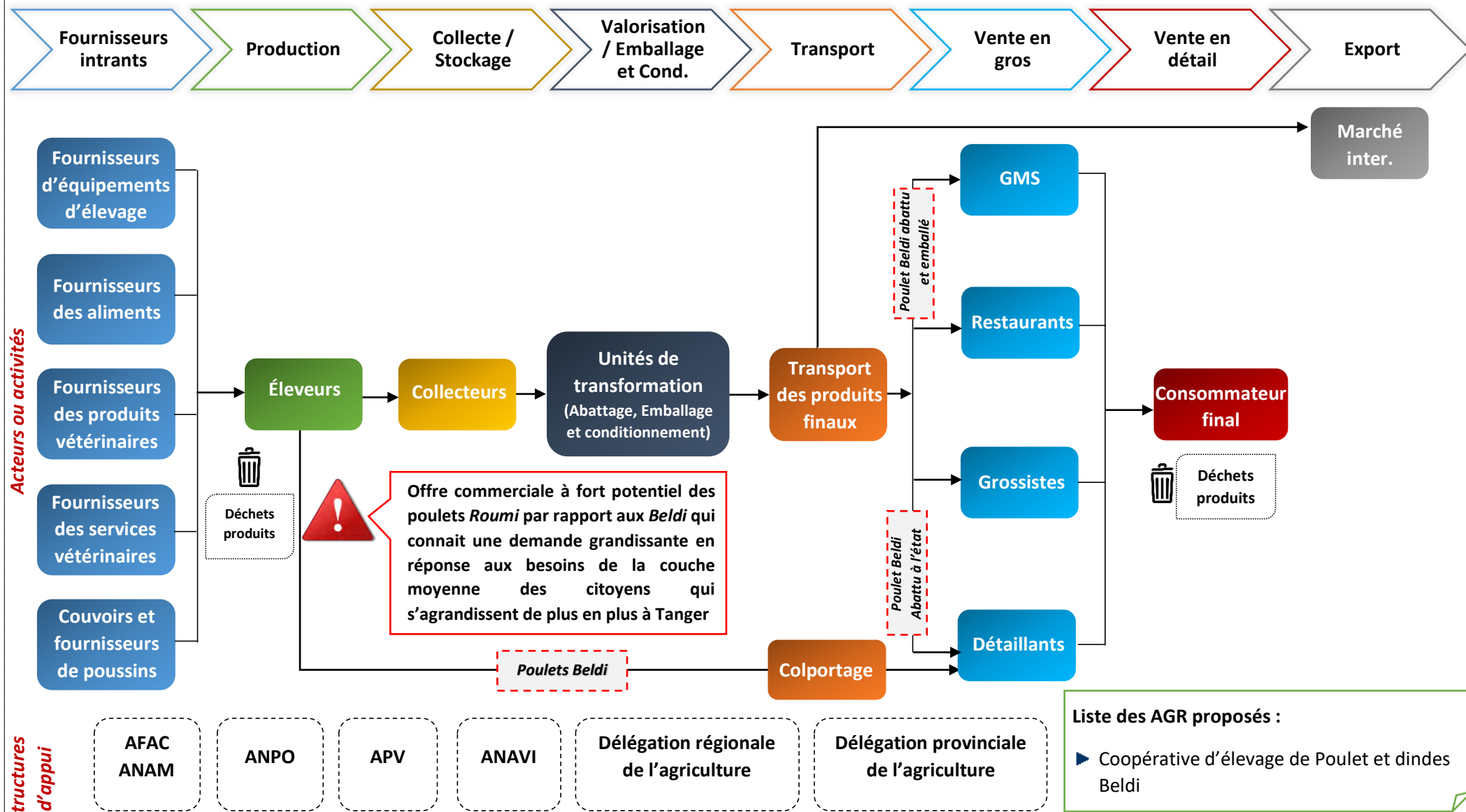


Figure 3 : Cartographie de la chaîne de valeur « Aviculture »

➔ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires   | Actions d'amélioration   |
|---|--------|--|--|
| Fournisseurs intrants   | +      |  |  |
| Production  | -      | Offre commerciale à fort potentiel des poulets Roumi par rapport aux Beldi qui connaît une demande croissante en réponse aux besoins de la couche moyenne des citoyens qui s'agrandissent de plus en plus à Tanger | <b>AGR proposée :</b><br>Coopérative d'élevage de Poulet et dindes Beldi |
| Collecte/Stockage   | +      |  |  |
| Valorisation / Emballage et conditionnement                                   | +      |  |  |
| Transport   | +      |  |  |
| Vente en gros   | +      |  |  |
| Vente en détail   | +      |  |  |
| Export  | +      |  |  |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |  |  |

Tableau 6 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Aviculture)

**➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Aviculture » :**

| FORCES   | FAIBLESSES   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Couverture de 100% des besoins en viandes et œufs</li> <li>▪ Création des emplois directs et indirects</li> <li>▪ Organisation professionnelle assurée par la Fédération Interprofessionnelle du secteur avicole (FISA)</li> <li>▪ Des conditions climatiques favorables</li> <li>▪ Élevage hors sol, ne dépendant pas des aléas climatiques</li> <li>▪ Cycle de production court</li> <li>▪ Infrastructures de production développées</li> <li>▪ Prix de vente compétitifs</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coûts de production élevés (Prix de revient impactés par les coûts d'importation des matières premières)</li> <li>▪ Réglementation sanitaire et statut fiscal ambiguë</li> <li>▪ Insuffisance de la recherche, de l'information, de l'encadrement et le faible niveau technique des aviculteurs</li> <li>▪ Inefficacité du système de production dans la régulation du marché</li> <li>▪ Défaillance des infrastructures d'abattage et de commercialisation</li> <li>▪ Implication à développer davantage des autorités dans l'assainissement des circuits de commercialisation</li> <li>▪ Difficulté d'accès des aviculteurs aux sources de financement.</li> <li>▪ Offre commerciale à fort potentiel des poulets Roumi par rapport aux Beldi qui connaît une demande grandissante en réponse aux besoins de la couche moyenne des citoyens qui s'agrandissent de plus en plus à Tanger</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul> |
| OPPORTUNITES   | MENACES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement de la production nationale en VSM (viande séparée mécaniquement)</li> <li>▪ Développement du secteur de la charcuterie</li> <li>▪ Promotion des exportations des produits avicoles</li> <li>▪ Contrat programme de la filière avicole 2015-2020 (Investissement 5 milliards de DH)</li> <li>▪ Contrat programme relatif au développement de l'industrie des viandes (2017-2021) pour la modernisation des circuits d'abattage et de commercialisation, l'appui aux capacités industrielles modernes et l'exportation vers l'UEMOA</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement des déchets</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faible niveau de consommation</li> <li>▪ Crises sanitaires omniprésentes</li> <li>▪ Déséquilibre entre l'offre et la demande</li> <li>▪ Régression économique causée par les circonstances de la pandémie du COVID-19</li> </ul>  |

**Tableau 7 : Analyse SWOT de la CDV « Aviculture »**

**3**

## **CdV : Plantes aromatiques et médicinales**

### 1.3. Présentation de la chaîne de valeur « Plantes Aromatiques et Médicinales » :

#### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « PAM »

|  |   |
|--|---|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | <p>La filière des plantes aromatiques et médicinales (PAM) au Maroc regorge de potentiel grâce à la diversité des espèces. Ainsi, plus de 4.200 espèces ont été identifiées dont 800 endémiques et 400 classées comme produits à usage médicinal et/ou aromatique.</p> <p>Les recettes moyennes annuelles des ventes de PAM par adjudication sont de l'ordre de 5,63 millions de dirhams pour une quantité annuelle d'environ 33.000 tonnes ajoutant que les PAM procurent des revenus alternatifs aux communautés locales, générant en moyenne quelque 500.000 journées de travail/an (selon le Département des Eaux et Forêts, 2018).</p> |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Délégation régionale de l'agriculture et de la pêche maritime</li><li>▪ Délégation provinciale de l'agriculture et de la pêche maritime</li><li>▪ Département des Eaux et Forêts</li></ul>  |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Association pour le Développement des Plantes Aromatiques et Médicinales du Maroc (ADEPAM), crée en 1995 ;</li><li>▪ Société Marocaine des Plantes Aromatiques et Médicinales, créée en 2006 ;</li><li>▪ Association Marocaines des Herboristes, créée en 2006 ;</li><li>▪ Associations et coopératives féminines ;</li><li>▪ GIE et coopératives locales ;</li><li>▪ Fédération Nationale des Coopératives des Plantes Aromatiques et Médicinales du Maroc (FENACOPAM) crée en 2015.</li><li>▪ Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)</li></ul>                                  |
| <b>Etapés</b>                              | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Acquisition des matériaux de récolte et des matières premières (graines)</li><li>2. Plantation, traitement et ramassage</li><li>3. Collecte des PAM</li><li>4. Valorisation des PAM</li><li>5. Transport</li><li>6. Vente en gros</li><li>7. Vente en détail</li><li>8. Export</li></ol>   |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fournisseurs de graines de PAM</li><li>▪ Fournisseurs de matériaux de récolte</li></ul>   |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Commerçants grossistes</li><li>▪ Herboristes régionaux et nationaux</li><li>▪ Sociétés privées</li><li>▪ Particuliers</li><li>▪ Marché international</li></ul>  |

Fiche 8 : Fiche technique du secteur de la CDV « PAM »



Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
Analyse des chaînes de valeur prioritaires

➔ Cartographie de la chaîne de valeur « Plantes aromatiques et médicinales » :

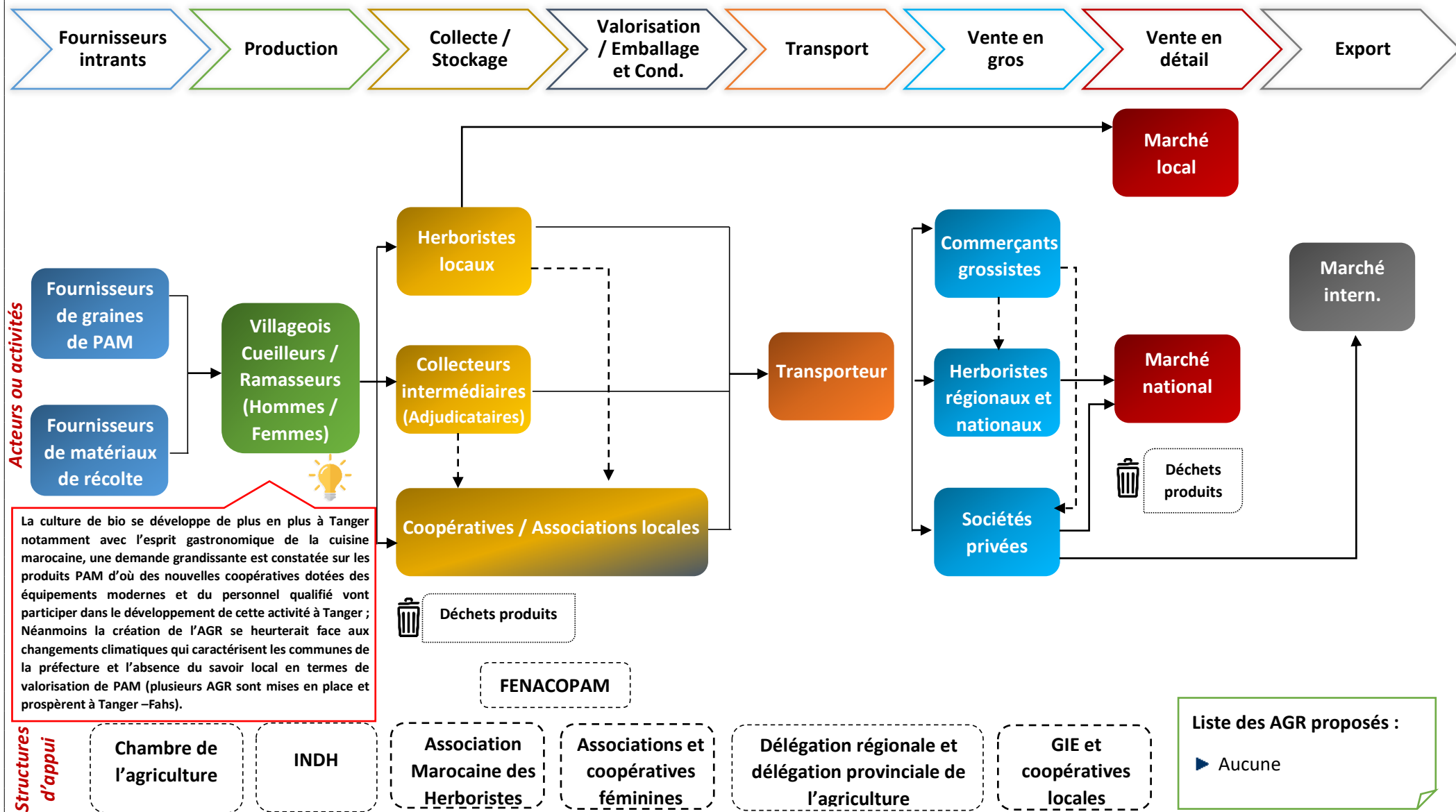


Figure 4 : Cartographie de la chaîne de valeur « PAM »

➡ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires   | Actions d'amélioration          |
|---|--------|--|---------------------------------|
| <b>Fournisseurs intrants</b>  | +      |  |                                 |
| <b>Production</b>   | OP     | La culture de bio se développe de plus en plus à Tanger notamment avec l'esprit gastronomique de la cuisine marocaine, une demande grandissante est constatée sur les produits PAM d'où des nouvelles coopératives dotées des équipements modernes et du personnel qualifié vont participer dans le développement de cette activité à Tanger ; Néanmoins la création de l'AGR se heurterait face aux changements climatiques qui caractérisent les communes de la préfecture et l'absence du savoir local en termes de valorisation de PAM (plusieurs AGR sont mises en place et prospèrent à Tanger –Fahs). | <b>AGR proposée :</b><br>Aucune |
| <b>Collecte/Stockage</b>  | +      |  |                                 |
| <b>Valorisation / Emballage et conditionnement</b>                            | +      |  |                                 |
| <b>Transport</b>  | +      |  |                                 |
| <b>Vente en gros</b>  | +      |  |                                 |
| <b>Vente en détail</b>  | +      |  |                                 |
| <b>Export</b>   | +      |  |                                 |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |  |                                 |

Tableau 9 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : PAM)

**Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah**  
*Analyse des chaînes de valeur prioritaires*

**➤ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « PAM » :**

| FORCES   | FAIBLESSES   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Richesse de la biodiversité dans la préfecture de Tanger-Assilah</li> <li>▪ Diversification des intérêts des PAM (Gastronomique, phytothérapie, aromathérapie, Cosmétique et socio-économique)</li> <li>▪ Existence de coopératives et associations de PAM déjà actives</li> <li>▪ Savoir-faire local important</li> <li>▪ Multitude d'intervenants</li> <li>▪ Produits biologiques</li> <li>▪ Proximité de l'UE</li> <li>▪ Faiblesse du coût de production</li> <li>▪ Conditions écologiques favorables pour la production de produits de qualité</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exploitation non rationnelle des ressources naturelles ; certains PAM sont cueillies avant maturation</li> <li>▪ Risque de surexploitation des ressources naturelles et donc de dégradation</li> <li>▪ Offre marquée par de grandes fluctuations dans le tonnage et dans les prix</li> <li>▪ Dominance des petits producteurs et de petites entreprises fonctionnant avec des moyens artisanaux</li> <li>▪ Exportation d'une grande partie de la production aromatique avec une faible valeur ajoutée.</li> <li>▪ Manque de moyens d'assistance pour les coopératives</li> <li>▪ Manque de synergie et de coordination entre les différents intervenants</li> <li>▪ Niveau de valorisation faible</li> <li>▪ Secteur en majorité informel</li> <li>▪ Niveau intellectuel faible des adhérents de coopératives et exploitants</li> <li>▪ Manque de savoir-faire dans les domaines de la transformation, du packaging et des services</li> <li>▪ La qualité et la quantité qui restent en deçà des besoins car chaque coopérative travaille seule, alors que le manque de produits persiste</li> <li>▪ Facilitation et promotion à développer davantage pour l'accès aux services des prestataires institutionnels (programmes de l'Etat et l'accès au financement)</li> <li>▪ Absence d'une formation professionnelle initiale ou continue spécialisé en PAM à Tanger</li> <li>▪ Pratiques de gestion et d'administration des coopératives limitées et peu performantes</li> </ul> |
| OPPORTUNITES   | MENACES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marché mondial demandeur en pleine évolution</li> <li>▪ Emergence de petites coopératives féminines, intéressées par le développement de la filière.</li> <li>▪ Certification s'imposant comme une condition nécessaire et prioritaire pour les nouveaux marchés en particulier l'aromathérapie, la cosmétique, la phytothérapie et l'agroalimentaire.</li> <li>▪ Possibilités d'enclencher une dynamique de certification biologique (et/ou biodynamique) dans le court terme.</li> <li>▪ Possibilité de profiter des mesures incitatives lancées par le Gouvernement dans le cadre de l'INDH et de la stratégie du Plan Maroc Vert en son second volet de l'Agriculture solidaire.</li> <li>▪ La culture de bio se développe de plus en plus à Tanger notamment avec l'esprit gastronomique de la cuisine marocaine, une demande grandissante est constatée sur les produits PAM d'où des nouvelles coopératives dotées des équipements modernes et du personnel qualifié vont participer dans le développement de cette activité à Tanger</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concurrence déloyale par les intermédiaires</li> <li>▪ Tendance du marché mondiale vers des produits certifiés BIO.</li> <li>▪ Années successives de sécheresse</li> <li>▪ Changements climatiques avec tout leur poids</li> <li>▪ Manque d'informations sur l'importance du marché interne et international et de la connexion avec les entreprises lead</li> <li>▪ Régression économique causée par les circonstances de la pandémie du COVID-19</li> </ul>   |

**Tableau 10 : Analyse SWOT de la CDV « PAM »**

4

## **CdV : Maraichage**

**1.4. Présentation de la chaîne de valeur « Maraichage » :**

**➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :**

**FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « MARAICHAGE »**

|  |  |
|--|--|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | Dotée d'un fort potentiel, la filière maraîchère procure annuellement un total d'environ 60 millions de journées de travail dont 50 millions au niveau de la production et 10 millions au niveau du conditionnement et d'autres activités liées au secteur, soit l'équivalent d'un total de 200.000 emplois permanents. Les primeurs représentent une part non négligeable de cette filière et connaissent depuis une décennie des changements considérables pour s'adapter aux besoins des marchés internationaux et répondre aux normes de qualité et aux calendriers d'exportation.   |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Délégation régionale de l'agriculture et de la pêche maritime</li> <li>▪ Délégation provinciale de l'agriculture et de la pêche maritime</li> <li>▪ Département des Eaux et Forêts</li> <li>▪ Chambre de l'agriculture</li> </ul>   |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fédération Interprofessionnelle Marocaine de production et d'exportation des Fruits et Légumes (FIFEL) regroupant 5 associations :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Association Marocaine des Producteurs et Producteurs Exportateurs de Fruits et Légumes (APEFEL) ;</li> <li>• Association des Producteurs Exportateurs de Maraîchage et Primeurs du Maroc (ASPEM) ;</li> <li>• Association des Producteurs de Pomme de Terre au Maroc (PPM);</li> <li>• Association Marocaine de Producteurs Exportateurs d'Oignon (APEO) ;</li> <li>• Association Marocaine des Conditionneurs Maraîchers (AMCOM).</li> </ul> </li> <li>▪ INDH</li> </ul> |
| <b>Etapes</b>                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acquisition des équipements et des matières premières</li> <li>2. Maraichage</li> <li>3. Récolte</li> <li>4. Transport             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pour le maraichage de saison, la récolte est transporté vers les stations de conditionnement</i></li> <li>• <i>Pour les primeurs, la récolte est transporté vers les unités de transformation</i></li> </ul> </li> <li>5. Valorisation des produits</li> <li>6. Vente en gros</li> <li>7. Vente en détails</li> <li>8. Export</li> </ol>  |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fournisseurs de semences</li> <li>▪ Fournisseurs de matériel de serre</li> <li>▪ Fournisseurs d'engrais</li> <li>▪ Fournisseurs de GàG</li> </ul>   |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marché de gros</li> <li>▪ Consommateur national</li> <li>▪ Marché international</li> </ul>  |

**Tableau 11 : Fiche technique du secteur de la CDV « Maraichage »**

Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
Analyse des chaînes de valeur prioritaires

➔ Cartographie de la chaîne de valeur « Maraichage » :

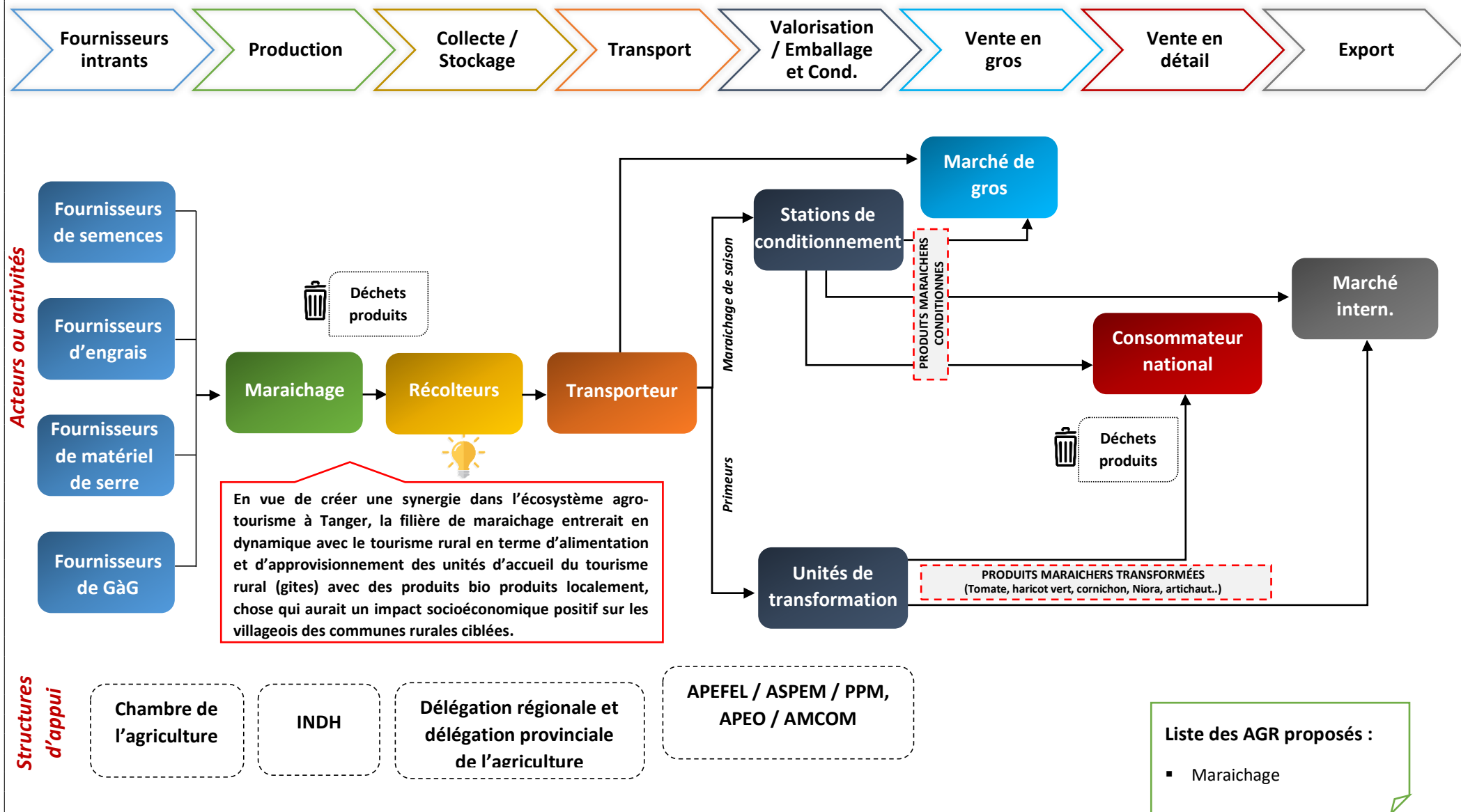


Figure 5 : Cartographie de la chaîne de valeur « Maraichage »

➔ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires   | Actions d'amélioration              |
|---|--------|--|-------------------------------------|
| Fournisseurs intrants   | +      |  |                                     |
| Production  | +      |  |                                     |
| Collecte/Stockage   | OP     | En vue de créer une synergie dans l'écosystème agro-tourisme à Tanger, la filière de maraichage entrerait en dynamique avec le tourisme rural en terme d'alimentation et d'approvisionnement des unités d'accueil du tourisme rural (gites) avec des produits bio produits localement, chose qui aurait un impact socioéconomique positif sur les villageois des communes rurales ciblées. | <b>AGR proposée :</b><br>Maraichage |
| Valorisation / Emballage et conditionnement                                   | +      |  |                                     |
| Transport   | +      |  |                                     |
| Vente en gros   | +      |  |                                     |
| Vente en détail   | +      |  |                                     |
| Export  | +      |  |                                     |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |  |                                     |

Tableau 12 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Maraichage)

**➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Maraichage » :**

| FORCES   | FAIBLESSES   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversité agro-écologique (culture et nature, territoires, savoirs, produits...)</li> <li>▪ Vision à long terme de la maîtrise de l'eau pour le développement agricole comme pilier du développement de la préfecture</li> <li>▪ Cadre institutionnel et réglementaire porteur : code des investissements agricoles, loi sur l'eau...</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aridité et stress hydrique croissants, sécheresses et volatilité</li> <li>▪ Surexploitation des nappes</li> <li>▪ Perte de vitalité des sols</li> <li>▪ Forte dualité agricole et rurale s'exprimant au niveau du foncier (inégalité et atomisation) et des systèmes de production / territoires (irrigué/pluvial ; zones favorables /difficiles).</li> <li>▪ Précarité rurale (zones difficiles), désertification, érosion, envasement des retenues des barrages.</li> <li>▪ Fragilité et exode de la main d'œuvre</li> <li>▪ Faible productivité totale des facteurs de production</li> <li>▪ Convergence limitée des politiques sectorielles</li> <li>▪ Déficit de gouvernance locale : leaders agricoles, approche participative, contractualisation avec les communautés pour la gestion responsabilisée des ressources naturelles/écosystèmes</li> <li>▪ Manque de lien recherche / développement</li> <li>▪ Système de subventions à la consommation (alimentation et énergie) non fiscalement soutenable sur la durée</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul> |
| OPPORTUNITES   | MENACES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan Maroc Vert (2008-2020) basé sur un nouveau paradigme d'agricultures plurielles et avec politique économie eau et terroirs</li> <li>▪ Société civile active, émergence d'associations, coopératives, GIE</li> <li>▪ Emergence agriculture de conservation</li> <li>▪ Charte de développement durable.</li> <li>▪ Renforcement de la territorialisation, objectif de régionalisation avancée.</li> <li>▪ Marché intérieur et international porteur</li> <li>▪ Rattrapage infrastructures rurales</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement des déchets</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Changement climatique, conjonction avec fragilité rurale (écologique et sociale)</li> <li>▪ Montée des prix mondiaux (crise alimentaire mondiale), coût et risques de la dépendance et de la facture énergétique et alimentaire</li> <li>▪ Creusement des déséquilibres territoriaux</li> <li>▪ Développement non soucieux de l'environnement et de la durabilité</li> <li>▪ Etalement urbain, perte importante de « SAU » (Surface Agricole Utile) péri-urbaine</li> <li>▪ Régression économique causée par les circonstances de la pandémie du COVID-19</li> </ul>  |

**Tableau 13 : Analyse SWOT de la CDV « Maraichage »**



**5**

**CdV : Valorisation des céréales**

1.5. Présentation de la chaîne de valeur «Valorisation des produits à base de céréales» :  
➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

**FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « VALORISATION DES PRODUITS A BASE DE CÉRÉALES »**

|  |   |
|--|---|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | La pratique des cultures céréalières est la plus prépondérante à la préfecture de Tanger-Assilah selon la campagne 2016-2017, elle occupe une superficie de 27 770 ha. Cette culture assure ainsi une production de l'ordre de 227 900 quintaux, traduisant une productivité de 8.2 qx/ha.  |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime</li> <li>▪ Direction Provinciale de l'Agriculture</li> <li>▪ Chambre de l'agriculture</li> </ul>  |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fédération Interprofessionnelle des Activités Céréalières (FIAC) qui est composée de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Association Marocaine des Semences et Plants (AMSP) ;</li> <li>• Association Marocaine des Producteurs des Céréales et des Légumineuses (AMPCL) ;</li> <li>• Association Marocaine des Multiplicateurs des Semences (AMMS) ;</li> <li>• Union Nationale des Coopératives Agricoles Marocaines (UNCAM) ;</li> <li>• Fédération Nationale des Céréales et Légumineuses (FNCL) ;</li> <li>• Fédération Nationale des la Minoterie (FNM) ;</li> <li>• Fédération Nationale des Patrons de Boulangeries et Pâtisseries (FNPB) ;</li> <li>• Association Marocaine des Pâtes et Couscous (AMPC).</li> </ul> </li> <li>▪ INDH</li> </ul> |
| <b>Etapes</b>                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acquisition de graines</li> <li>2. Production de céréales (ou importation pour assurer la suffisance)</li> <li>3. Collecte et stockage de céréales produits ou importés</li> <li>4. Transition vers les minoteries</li> <li>5. Valorisation de céréales et fabrication de divers produits</li> <li>6. Transport</li> <li>7. Vente en gros</li> <li>8. Vente en détail</li> </ol>  |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importateurs de céréales</li> <li>▪ Fournisseurs de graines</li> <li>▪ Fournisseurs des équipements</li> </ul>   |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eleveurs</li> <li>▪ Souks &amp; Halls</li> <li>▪ Grossistes</li> <li>▪ Particuliers</li> </ul>   |

Tableau 14 : Fiche technique du secteur de la CDV « Valorisation des produits à base de céréales»

⇒ Cartographie de la chaîne de valeur «Valorisation des produits à base de céréales » :

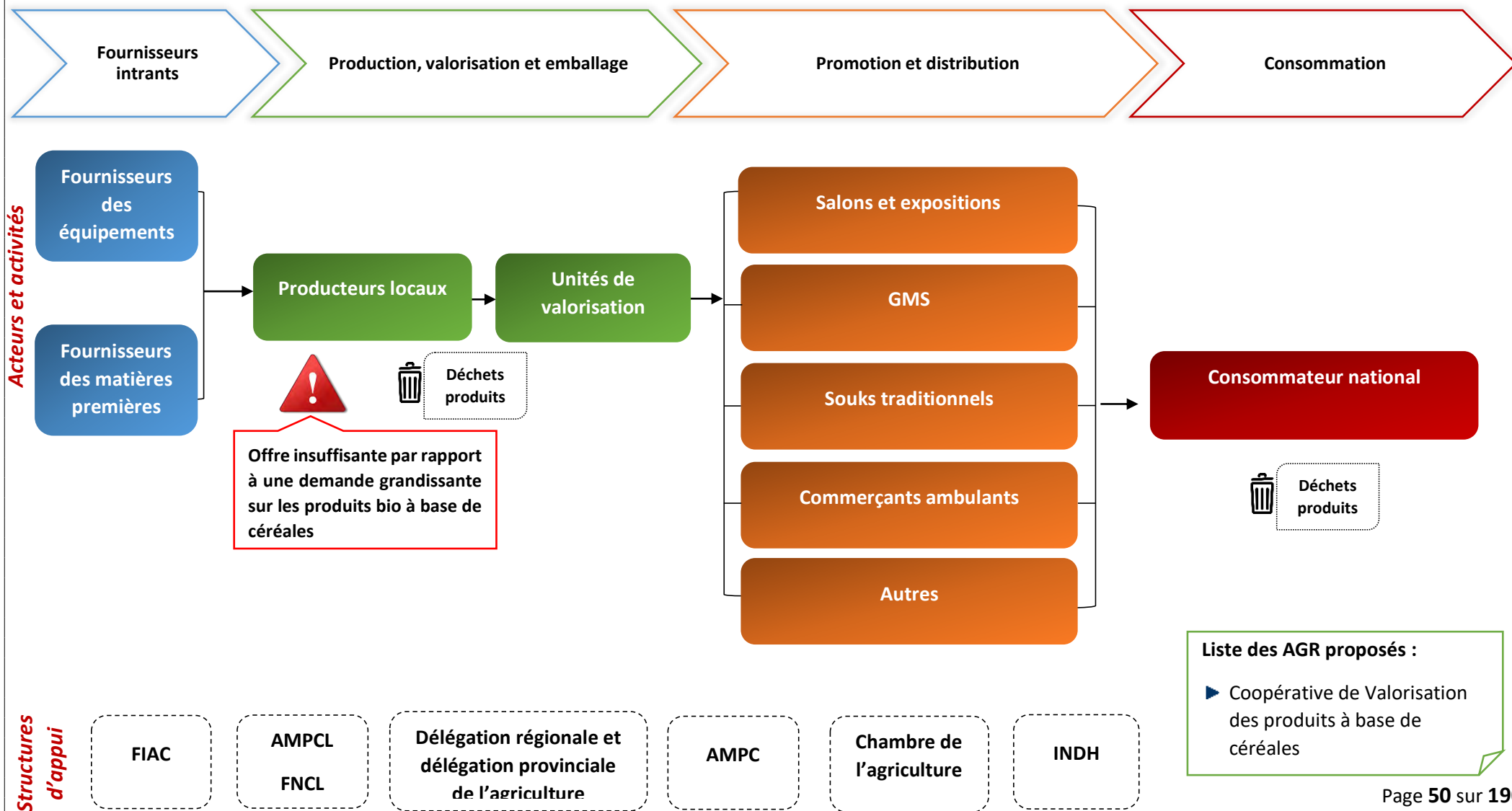


Figure 6 : Cartographie de la chaîne de valeur « Valorisation des produits à base de céréales »

➔ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires  | Actions d'amélioration   |
|---|--------|---|--|
| Fournisseurs intrants   | +      |   |  |
| Production, valorisation et emballage   | -      | Offre insuffisante par rapport à une demande grandissante sur les produits bio à base de céréales | <b>AGR proposée :</b><br>Coopérative de valorisation des produits à base de céréales |
| Promotion et distribution   | +      |   |  |
| Consommation  | +      |   |  |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |   |  |

Tableau 15 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Valorisation des céréales)

**➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Valorisation des céréales » :**

| FORCES   | FAIBLESSES   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ecosystèmes et biodiversité variés : large gamme de produits du terroir</li> <li>▪ Savoir-faire et patrimoine ancestrale très riche</li> <li>▪ Force de travail importante et jeune avec une dynamique associative et coopérative</li> <li>▪ Alternative prometteuse pour le développement local, viable et durable permettant la création de la valeur et l'amélioration des revenus agricoles capable de contribuer à la lutte contre la pauvreté</li> <li>▪ Secteur caractérisé par une augmentation progressive de la demande tant au niveau national, qu'international et du nombre croissant d'utilisateurs ainsi que les domaines de leur valorisation.</li> <li>▪ Position géographique avantageuse</li> <li>▪ Existence d'une infrastructure agro-industrielle, pour le traitement et le conditionnement des productions des céréales</li> <li>▪ Proximité des grands centres de consommation (Tanger, Casablanca...) et des infrastructures portuaires (Tanger-Med)</li> <li>▪ Maîtrise des techniques de production</li> <li>▪ Professionnalisme du trading ;</li> <li>▪ Bonne organisation des intervenants dans la chaîne logistique des céréales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offre insuffisante par rapport à une demande grandissante sur les produits bio à base de céréales</li> <li>▪ Cadre légal et réglementaire du secteur céréalier au Maroc qui fait que les importations sont concentrées dans une période très courte à travers les droits de douane saisonniers à l'importation.</li> <li>▪ Infrastructures de stockage insuffisantes.</li> <li>▪ Manque d'infrastructure de groupage des flux des grains.</li> <li>▪ Forte dépendance des conditions climatiques.</li> <li>▪ Faible niveau d'utilisation des intrants (Fertilisants, désherbants, semences sélectionnées...).</li> <li>▪ Insuffisance de prestataires de services (semis, travail du sol, moisson etc.)</li> <li>▪ Faible taux de collecte des céréales et circuit informel hors contrôle.</li> <li>▪ Difficulté de commercialisation</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul> |
| OPPORTUNITES   | MENACES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrat programme signé avec la profession dans le cadre du PMV à l'horizon 2020 pour l'amélioration de la filière</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement des déchets</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte dépendance vis-à-vis des marchés internationaux pour assurer la suffisance en termes de céréales</li> <li>▪ Montée des prix mondiaux (crise alimentaire mondiale)</li> <li>▪ Régression économique causée par les circonstances de la pandémie du COVID-19</li> </ul>   |

**Tableau 16 : Analyse SWOT de la CDV « Valorisation des produits à base de céréales »**

2

*Secteur :*  
**PÊCHE**

6

## **CdV : Pêche artisanale**

## 2. Chaînes de valeur de la pêche :

### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « PÊCHE ARTISANALE »

|  |  |
|--|--|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | <p>La petite pêche, appelée localement « pêche artisanale », est pratiquée par des petites embarcations en bois de moins de six mètres.</p> <p>La pêche artisanale est constituée principalement par des chalutiers, des sardiniers et des palangriers, de 9 à 25 m.</p>   |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime</li> <li>▪ Délégation de la pêche maritime</li> <li>▪ Chambre des pêches maritimes de la méditerranée</li> <li>▪ Représentants des pêcheurs artisanaux</li> <li>▪ MARSAMAROC</li> <li>▪ Institut National de Recherche Halieutique</li> <li>▪ Agence Nationale pour le Développement de l'Aquaculture</li> <li>▪ Office national des pêches</li> </ul> |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fédération des Chambres Maritimes</li> <li>▪ Chambre des Pêches Maritimes de la Méditerranée, de l'Atlantique Nord, de l'Atlantique Centre et de l'Atlantique Sud</li> <li>▪ Groupements professionnels régionaux</li> <li>▪ Groupements syndicaux</li> <li>▪ Associations régionales</li> <li>▪ Fédération des Industries de Transformation des Produits de la Pêche (FITPP)</li> <li>▪ INDH</li> </ul>  |
| <b>Etapes</b>                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acquisition des équipements de la pêche</li> <li>2. Opération de pêche</li> <li>3. Collecte des produits de la pêche</li> <li>4. Valorisation des produits de la pêche (congélation, conserves...)</li> <li>5. Transport</li> <li>6. Vente en gros</li> <li>7. Vente en détails</li> <li>8. Export</li> </ol>  |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fournisseurs des équipements</li> </ul>   |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poissonnier</li> <li>▪ Marchand</li> <li>▪ Grossistes et semi-grossistes</li> <li>▪ Négociants</li> <li>▪ Particuliers</li> <li>▪ Marché international</li> </ul>   |

Tableau 17 : Fiche technique du secteur de la CDV « Pêche artisanale »



Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
Analyse des chaînes de valeur prioritaires

⇒ Cartographie de la chaîne de valeur « Pêche artisanale » → Etat actuel

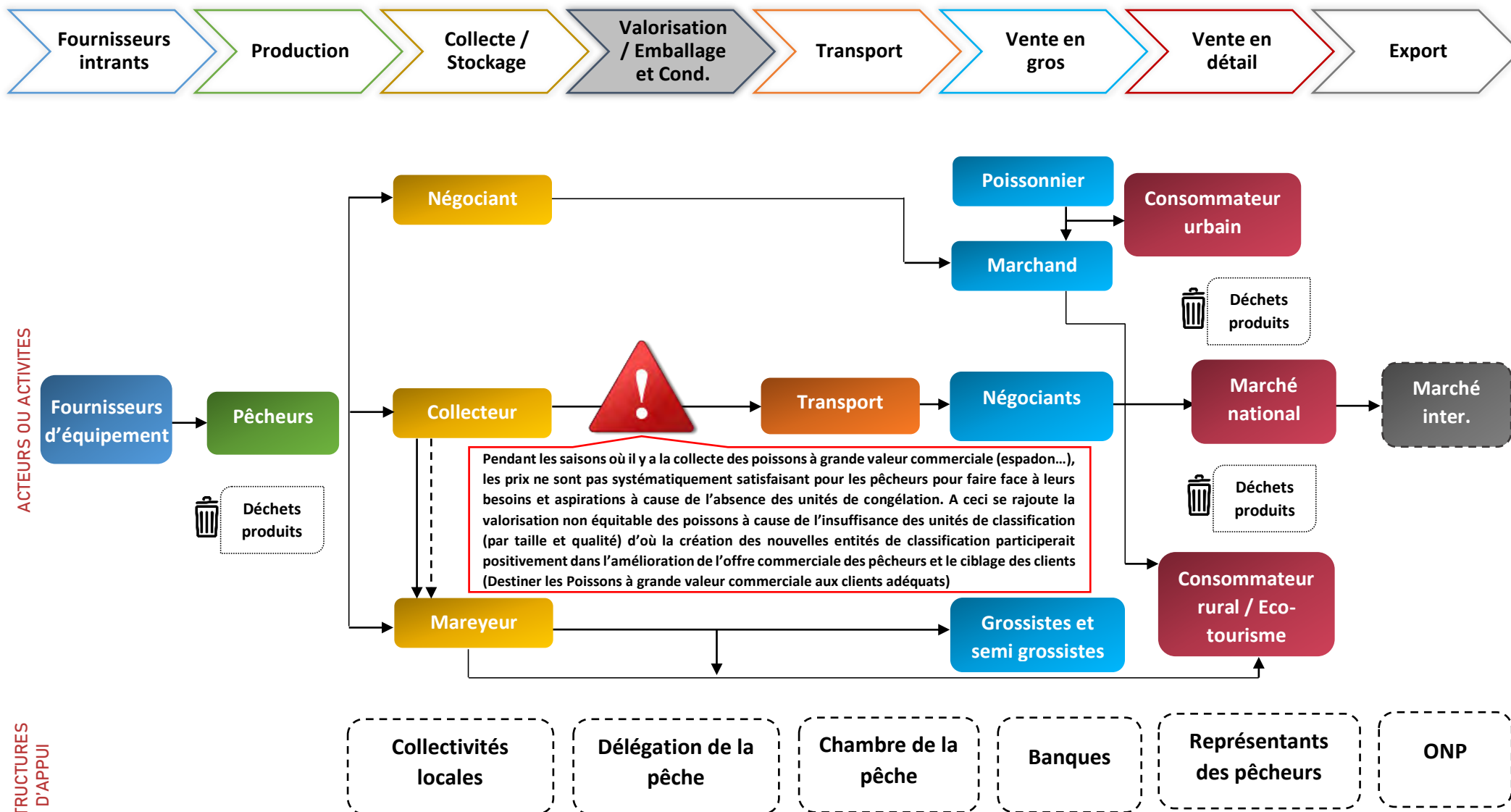


Figure 7 : Cartographie de la chaîne de valeur « Pêche artisanale » → Etat actuel

➡ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires  | Actions d'amélioration   |
|---|--------|---|--|
| Fournisseurs intrants   | +      |   |  |
| Production  | +      |   |  |
| Collecte/Stockage   | +      |   |  |
| Valorisation / Emballage et conditionnement                                   | -      | Pendant les saisons où il y a la collecte des poissons à grande valeur commerciale (espadon...), les prix ne sont pas systématiquement satisfaisant pour les pêcheurs pour faire face à leurs besoins et aspirations à cause de l'absence des unités de congélation. A ceci se rajoute la valorisation non équitable des poissons à cause de l'insuffisance des unités de classification (par taille et qualité) d'où la création des nouvelles entités de classification participerait positivement dans l'amélioration de l'offre commerciale des pêcheurs et le ciblage des clients (Destiner les Poissons à grande valeur commerciale aux clients adéquats) | <b>AGR proposées :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unité de classification et traitement des produits de la pêche</li> <li>▶ Unité de congélation</li> <li>▶ Une entreprise de maintenance des équipements et matériels de pêche</li> </ul> |
| Transport   | +      |   |  |
| Vente en gros   | +      |   |  |
| Vente en détail   | +      |   |  |
| Export  | +      |   |  |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |   |  |

Tableau 18 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Pêche artisanale)

Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
 Analyse des chaînes de valeur prioritaires

➔ Cartographie de la chaîne de valeur « Pêche artisanale » ➔ Etat amélioré

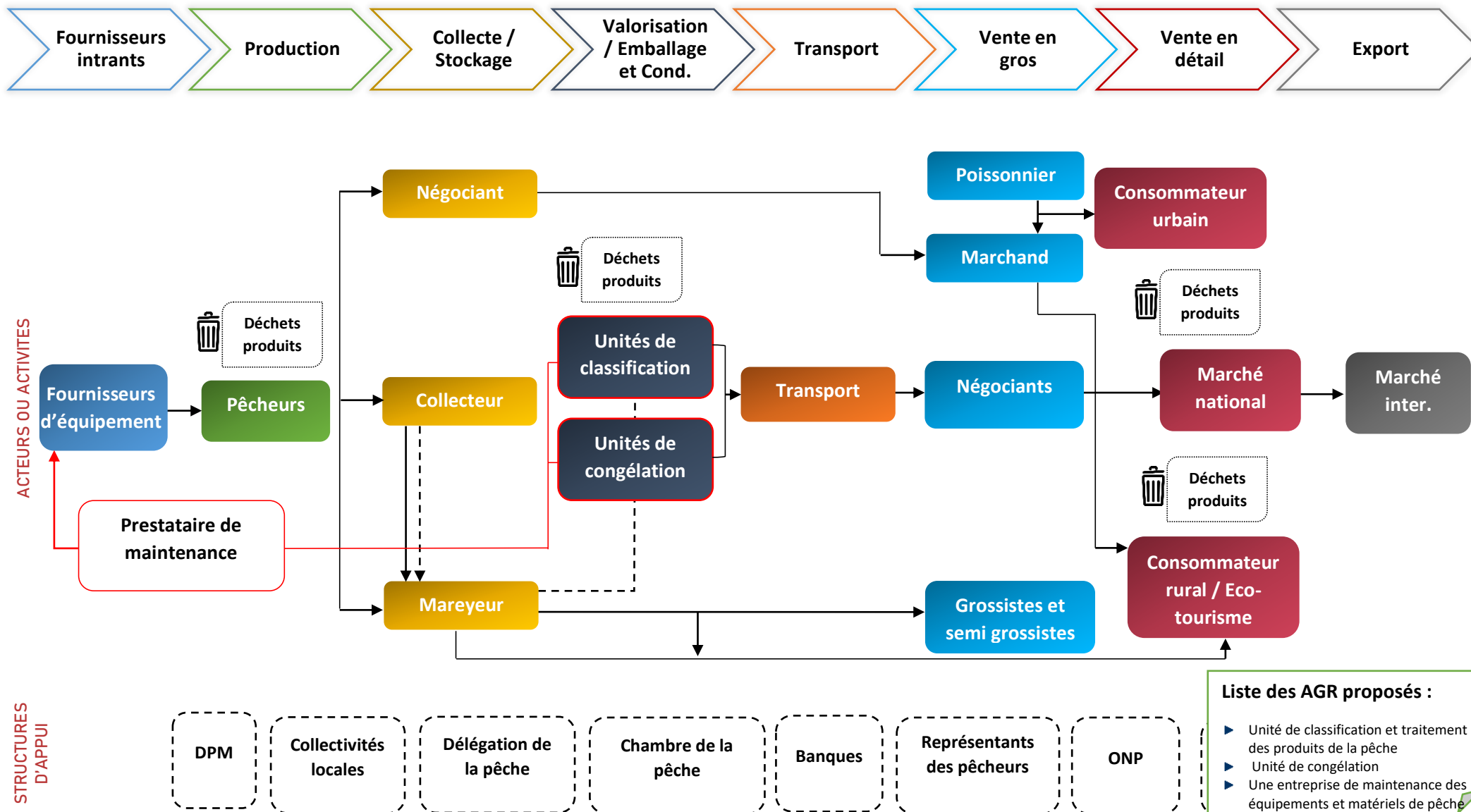


Figure 8 : Cartographie de la chaîne de valeur « Pêche artisanale » ➔ Etat amélioré

**➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Pêche artisanale » :**

| FORCES  | FAIBLESSES  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Position géographique stratégique sur les bords de la Méditerranée et de l'Atlantique.</li> <li>▪ Proximité du marché de l'Europe</li> <li>▪ Marché intérieur demandeur</li> <li>▪ Existence d'un réseau de surveillance de la salubrité</li> <li>▪ Présence d'une population jeune, dynamique, engagée et enthousiaste.</li> <li>▪ Expertise des acteurs de la pêche artisanale</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordination à développer davantage entre les acteurs.</li> <li>▪ Préfecture fortement touchée par la migration : point de transit, immigration.</li> <li>▪ Importance du secteur informel.</li> <li>▪ Manque de terres pleines pour le développement des activités de l'industrie de la pêche.</li> <li>▪ Manque de quai ou zone de débarquement aménagée pour les canots de pêche.</li> <li>▪ Manque de structure de commercialisation des produits de la pêche hauturière (produits congelés).</li> <li>▪ Insuffisance ou manque des unités de classification et congélation pour la valorisation de la pêche artisanale</li> <li>▪ Insuffisance ou manque des unités de maintenance et réparation spécialisées dans les équipements et matériels de pêche maritime</li> <li>▪ Absence de financements adaptés et de possibilités d'assurance</li> <li>▪ Communication et promotion à développer davantage sur les produits halieutiques et de l'aquaculture</li> <li>▪ Méconnaissance du marché intérieur et des perceptions des consommateurs</li> <li>▪ Manque de couverture sociale</li> <li>▪ Pêche illégale et non-respect de la réglementation de la pêche</li> <li>▪ Offre de formation continue limitée</li> <li>▪ Procédure d'évaluation et de fixation des prix de vente dans les marchés de poissons (Négociants, Collecteurs et Mareyeurs), parfois pénalisante pour les pêcheurs artisanaux (prix proposés trop inférieurs par rapport aux efforts et charges engagées)</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul> |
| OPPORTUNITES  | MENACES   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trend haussier de la consommation du poisson et Croissance démographique</li> <li>▪ Disponibilité de la technologie et du savoir faire</li> <li>▪ Offre aquacole diversifiée</li> <li>▪ Accès à plusieurs marchés sans droits de douanes, accord de libre-échange...</li> <li>▪ Politique volontariste exprimée dans le Plan Halieutis</li> <li>▪ Programme Rawaj pour le développement du commerce</li> <li>▪ Secteur de la distribution en croissance rapide</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement des déchets</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte concurrence, surtout par le poisson à faible coût</li> <li>▪ Contraintes environnementales majeures</li> <li>▪ Risques sanitaires</li> <li>▪ Risques de non compétitivité économique</li> <li>▪ Régression économique causée par les circonstances de la pandémie du COVID-19</li> </ul>   |

**Tableau 19 : Analyse SWOT de la CDV « Pêche artisanale »**

**3**

*Secteur :*

**INDUSTRIE**

7

## **Cdv : Textile**

### 3. Chaînes de valeur de l'industrie :

#### 3.1. Présentation de la chaîne de valeur « Textile » :

##### 🔗 Fiche technique de la chaîne de valeur :

| <b>FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « TEXTILE »</b> |  |
|--|--|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b>   | <p>Le secteur textile représente un secteur stratégique au sein de l'activité industrielle nationale par sa contribution aux agrégats du secteur (27% des emplois et 7% de la valeur ajoutée industriels), Dans le contexte de crise économique qui a touché ses principaux partenaires (notamment l'Espagne et la France qui absorbent près de 60% des exportations du secteur), le textile a fait preuve de résilience.</p>                            |
| <b>Intervenants</b>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique</li><li>▪ Chambre de commerce, d'industrie et de services</li></ul>  |
| <b>Structures d'appui</b>                    | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)</li><li>▪ Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences</li><li>▪ Institutions professionnelles</li><li>▪ Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM)</li><li>▪ Agence Nationale de Promotion des Emplois et Compétences (ANAPEC)</li><li>▪ Chambre de commerce, d'industrie et des services (CCIS)</li><li>▪ AMITH</li></ul> |
| <b>Etapes</b>                                | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Acquisition des équipements et des matières premières</li><li>2. Recrutement des techniciens et opérateurs</li><li>3. Acquisition d'ordres de production</li><li>4. Signature des contrats avec les donneurs d'ordres</li><li>5. Production</li><li>6. Livraison au client principal (donneur d'ordre)</li><li>7. Transport international</li><li>8. Export</li></ol>   |
| <b>Marché amont</b>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fournisseurs des équipements</li><li>▪ Fournisseurs de matières premières</li></ul>  |
| <b>Marché aval</b>                           | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Donneurs d'ordre</li><li>▪ Marché international</li></ul>  |

Tableau 20 : Fiche technique du secteur de la CDV « Textile »

Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
Analyse des chaînes de valeur prioritaires

➔ Cartographie de la chaîne de valeur « Textile » :

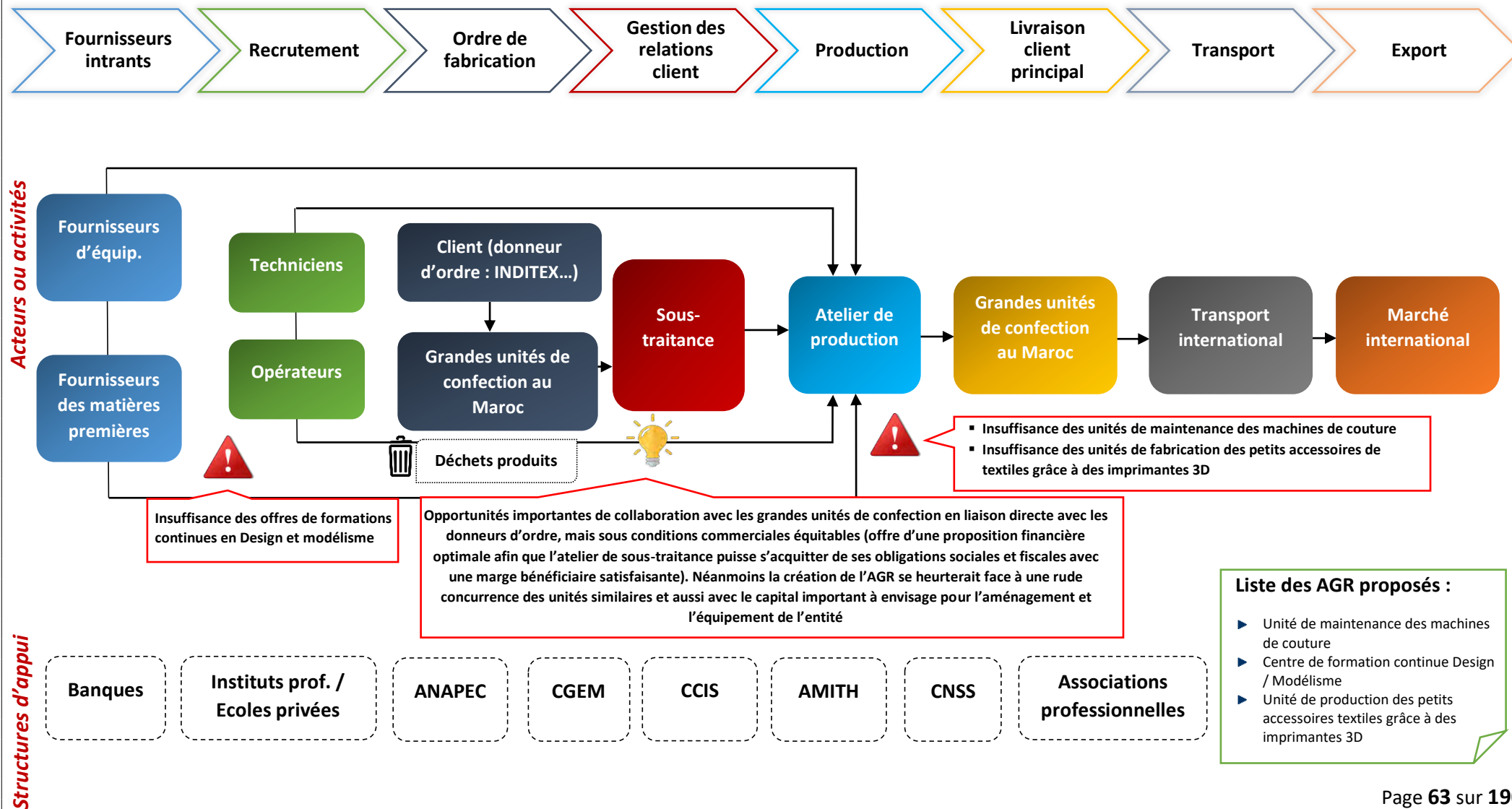


Figure 9 : Cartographie de la chaîne de valeur « Textile »



➔ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires  | Actions d'amélioration  |
|---|--------|---|---|
| <b>Fournisseurs intrants</b>  | +      |   |   |
| <b>Recrutement</b>  | -      | Insuffisance des offres de formations continues en Design et modélisme  | <b>AGR proposée :</b><br>Centre de formation continue Design / Modélisme  |
| <b>Ordre de fabrication</b>   | +      |   |   |
| <b>Gestion des relations client</b>   |        | Opportunités importantes de collaboration avec les grandes unités de confection en liaison directe avec les donneurs d'ordre, mais sous conditions commerciales équitables (offre d'une proposition financière optimale afin que l'atelier de sous-traitance puisse s'acquitter de ses obligations sociales et fiscales avec une marge bénéficiaire satisfaisante. Néanmoins la création de l'AGR se heurterait face à une rude concurrence des unités similaires et aussi avec le capital important à envisager pour l'aménagement et l'équipement de l'entité | <b>AGR proposée :</b><br>Aucune   |
| <b>Production</b>   | -      | Insuffisance des unités de maintenance des machines de couture<br>Insuffisance des unités de fabrication des petits accessoires de textiles grâce à des imprimantes 3D  | <b>AGR proposée :</b><br>Unité de maintenance des machines de couture<br><br>Unité de production des petits accessoires textiles grâce à des imprimantes 3D |
| <b>Livraison au client principal</b>  | +      |   |   |
| <b>Transport</b>  | +      |   |   |
| <b>Export</b>   | +      |   |   |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |   |   |

Tableau 21 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Textile)

**➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Textile » :**

| FORCES   | FAIBLESSES   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maîtrise des normes européennes et connaissance de ces marchés, ce qui permet de répondre aux exigences de délais, de prix et de services</li> <li>▪ Longue expérience et savoir-faire dans le domaine de la confection des vêtements à l'exportation.</li> <li>▪ Proximité des marchés européens et stabilité politique du pays.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faible attractivité en matière d'emploi, notamment pour les jeunes diplômés qui s'orientent vers des filières plus porteuses</li> <li>▪ Prédominance de PME sous-capitalisées et à caractère familial.</li> <li>▪ Manque d'intégration au niveau de la filière textile et retard dans la mise à niveau.</li> <li>▪ Le Maroc est perçu comme un pays sous-traitante avec une tendance à «la vente de minute» (produit basique à faible valeur ajoutée) d'où une forte dépendance des donneurs d'ordre étrangers.</li> <li>▪ Marché local faiblement structuré et dominé par l'informel.</li> <li>▪ Demande locale insuffisante.</li> <li>▪ Coûts des facteurs de production peu compétitifs.</li> <li>▪ Offre financière trop serrée par les grandes structures de confection aux ateliers de sous-traitance (difficulté de s'acquitter équitablement de leurs obligations sociales et fiscales avec une marge bénéficiaire satisfaisante)</li> <li>▪ Production de déchets</li> <li>▪ Insuffisance des unités de maintenance des machines de couture</li> <li>▪ Insuffisance des offres de formations continues en Design et modélisme</li> </ul> |
| OPPORTUNITES   | MENACES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accès libre au marché américain pour une large gamme de produits marocains.</li> <li>▪ Orientation de plus en plus claire des opérateurs nationaux vers une logique de cotraitance avec les industriels européens.</li> <li>▪ Niches d'investissement dans des créneaux porteurs tels que la lingerie féminine, les articles et linge de maison et les vêtements pour enfants.</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement de déchets</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difficulté d'accès au marché, à cause de la concurrence de la Chine et la Turquie dans le moyen et bas de gamme et au poids de l'économie informelle</li> <li>▪ Régulation institutionnelle de la contrefaçon qui n'est pas enrayée par les autorités</li> <li>▪ Retard dans la mise à niveau des entreprises du secteur concourant à une nette perte de parts de marchés.</li> <li>▪ Régression économique causée par les circonstances de la pandémie du COVID-19</li> </ul>  |

**Tableau 22 : Analyse SWOT de la CDV « Textile »**

**8**

## **CdV : Industrie cosmétique**

➔ **Fiche technique de la chaîne de valeur :**

**3.2. Présentation de la chaîne de valeur « Industrie cosmétique » :**

**FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « INDUSTRIE COSMÉTIQUE »**

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Considéré comme «encore étroit» par les professionnels, la filière cosmétique au Maroc est «relativement porteur et concurrentiel». Il enregistre une croissance annuelle entre 10 et 15%Le rouge à lèvres, le mascara et le fond de teint arrivent en tête des produits les plus demandés au niveau du maquillage de la femme marocaine, indique une étude actualisée au 30 août 2014, par la Mission Économique Française sur «le marché des parfums et cosmétiques au Maroc».</p>   |
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | <p>Le marché marocain cosmétique attire presque toutes les marques. Il est apparemment capable de les absorber. C'est dans ce contexte que se positionnent des marques connues qui se sont canalisées à travers les circuits de distribution.</p> <p>En matière d'emploi, le marché de l'esthétique et de la beauté est gourmand en main d'œuvre qualifiée. La filière emploi dans différentes branches ; instituts et salons de beauté, entreprises, enseignement, médical... Du coiffeur au prothésiste angulaire, de l'esthéticienne au commercial, le choix est donc large.</p> |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique</li> <li>▪ Chambre de commerce, d'industrie et de services</li> </ul>  |
| <b>Structures d'appui</b>                  | -   |
| <b>Etapes</b>                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acquisition des équipements et des matières premières</li> <li>2. Formulation du produit</li> <li>3. Elaboration et production du produit</li> <li>4. Stockage</li> <li>5. Emballage et conditionnement</li> <li>6. Transport</li> <li>7. Vente en gros</li> <li>8. Vente en détails</li> <li>9. Export</li> </ol>  |
| <b>Marché amont</b>                        | <p>Fournisseurs de matières premières<br/>Fournisseurs des équipements</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grossistes et semi grossistes</li> <li>▪ Grandes et moyennes surfaces</li> </ul>  |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Détaillants</li> <li>▪ Particuliers</li> <li>▪ Marché international</li> </ul>   |

Tableau 23 : Fiche technique du secteur de la CDV « Industrie cosmétique »

Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
Analyse des chaînes de valeur prioritaires

➔ Cartographie de la chaîne de valeur « Industrie cosmétique » :

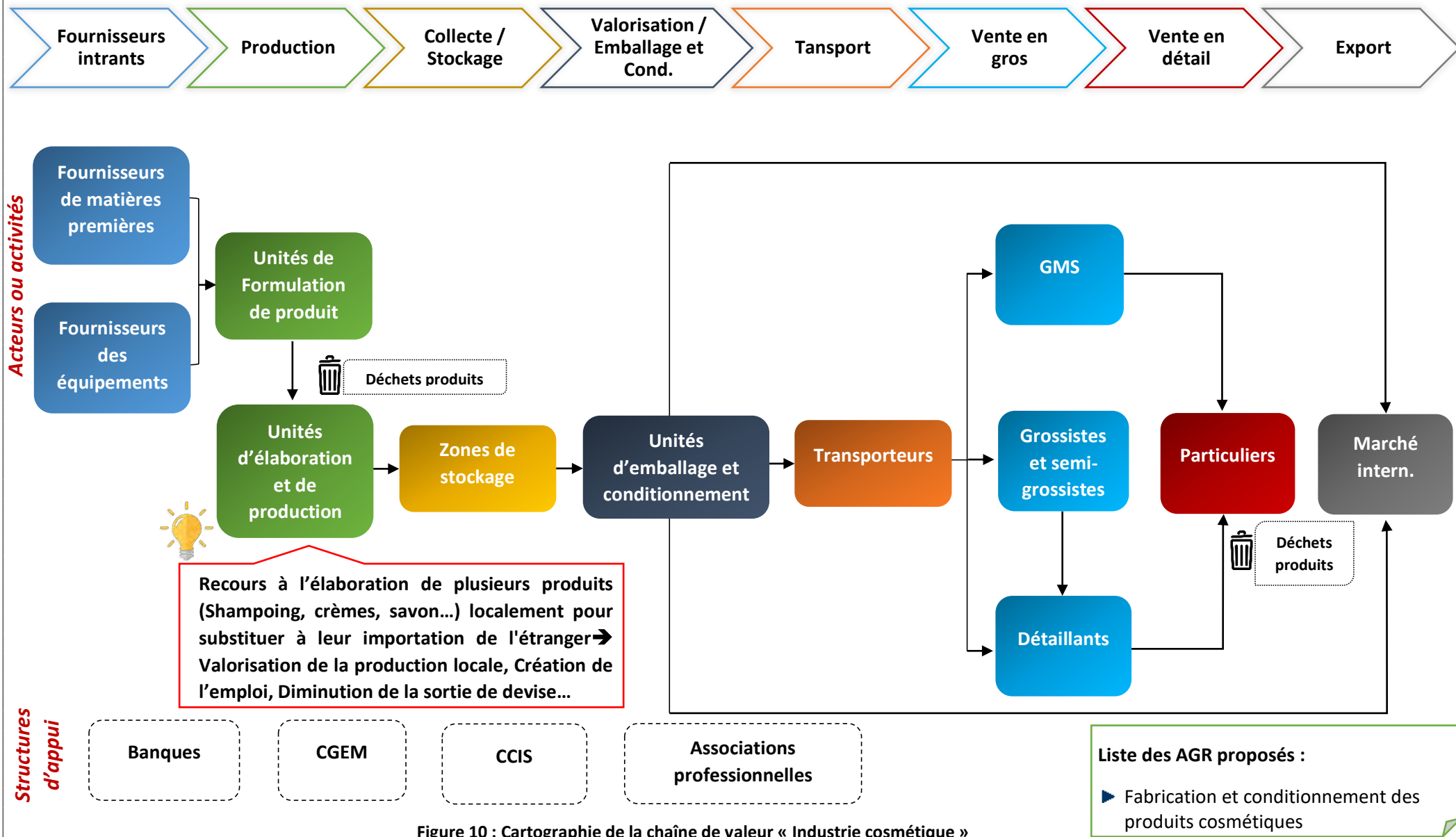


Figure 10 : Cartographie de la chaîne de valeur « Industrie cosmétique »

➡ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires  | Actions d'amélioration  |
|---|--------|---|---|
| Fournisseurs intrants   | +      |   |   |
| Production  | OP     | Recours à l'élaboration de plusieurs produits (Shampooing, crèmes, savon...) localement pour substituer à leur importation de l'étranger → Valorisation de la production locale, Création de l'emploi, Diminution de la sortie de devise... | <b>AGR proposée :</b><br>Unité de fabrication et conditionnement des produits cosmétiques |
| Collecte/Stockage   | +      |   |   |
| Valorisation / Emballage et conditionnement                                   | +      |   |   |
| Transport   | +      |   |   |
| Vente en gros   | +      |   |   |
| Vente en détail   | +      |   |   |
| Export  | +      |   |   |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |   |   |

Tableau 24 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Industrie cosmétique)

**➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Industrie cosmétique » :**

| FORCES   | FAIBLESSES  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressources naturelles illimitées et renouvelables</li> <li>▪ Grande possibilité d'innovation du fait de la constante évolution des envies des consommateurs</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coût élevé de certification et labellisation pour le marché de niche Bio, commerce équitable</li> <li>▪ Marché non structuré</li> <li>▪ Tendance bio à promouvoir davantage</li> <li>▪ Réglementation spécifique à développer davantage</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul>  |
| OPPORTUNITES   | MENACES   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opportunité d'élaboration de plusieurs produits (Shampoing, crèmes, savon...) localement pour substituer à leur importation de l'étranger (Valorisation de la production locale, création d'emploi) diminution de la sortie de devise</li> <li>▪ Marché porteur en pleine croissance</li> <li>▪ Marché non saturé : consommateurs à la recherche de nouveautés et d'innovation</li> <li>▪ Augmentation du nombre de consommateurs au Maroc</li> <li>▪ Evolution du marché d'hygiène qui représente 60% du marché global de cosmétique, principalement durant la crise du COVID-19</li> <li>▪ Développement des salons de coiffure et franchises internationales nécessitant des produits professionnels</li> <li>▪ Développement de libre-service et des grandes et moyennes surfaces</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement des déchets</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pouvoirs d'achat restreint</li> <li>▪ Offre supérieure à la demande</li> <li>▪ Concurrence accrue pour une clientèle restreinte</li> <li>▪ Dominance des marques internationales fabriquées au Maroc (sous licence)</li> <li>▪ Réseau de distribution informel (contrebande)</li> <li>▪ Régression économique causée par les circonstances de la pandémie du COVID-19</li> </ul> |

**Tableau 25 : Analyse SWOT de la CDV « Industrie cosmétique »**

9

**CdV : Industrie Para-chimique**



### 3.2. Présentation de la chaîne de valeur « Industrie Para-chimique » :

#### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

| <b>FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « INDUSTRIE PARA-CHIMIQUE »</b> |   |
|--|---|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b>                   | <p>Les industries chimiques et para chimiques (ICP) occupent une place importante dans l'économie nationale par la diversité de leurs produits et par leur lien organique avec d'autres activités économiques en amont ou en aval.</p> <p>De 2003 à 2012, ces industries ont connu un développement soutenu qui est une conséquence directe des politiques sectorielles menées par le gouvernement d'une part, et du changement des habitudes de consommation d'autre part.</p> <p>Le secteur bénéficie de la présence de l'Office Chérifien des Phosphates (OCP), leader dans la chimie des phosphates, dont les activités représentent 52% du chiffre d'affaires du secteur, 90% des exportations, 67% des investissements et 22% des emplois. Le bénéfice de l'accès à une matière première à bas prix (phosphate) et d'un transfert de savoir-faire de l'OCP en matière de formation, de sous-traitance, et de recherche et développement ouvre des perspectives de développement d'activités industrielles phosphatières supplémentaires autour de cette entreprise leader du secteur.</p> |
| <b>Intervenants</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique</li> <li>▪ Chambre de commerce, d'industrie et de services</li> </ul>  |
| <b>Structures d'appui</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fédération de la Chimie et de la Parachimie (FCP)</li> </ul>   |
| <b>Etapes</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acquisition des équipements et des matières premières</li> <li>2. Formulation du produit</li> <li>3. Elaboration et production du produit</li> <li>4. Stockage</li> <li>5. Emballage et conditionnement</li> <li>6. Transport</li> <li>7. Vente en gros</li> <li>8. Vente en détails</li> <li>9. Export</li> </ol>  |
| <b>Marché amont</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fournisseurs de matières premières</li> <li>▪ Fournisseurs des équipements</li> </ul>  |
| <b>Marché aval</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grossistes et semi grossistes</li> <li>▪ Grandes et moyennes surfaces</li> <li>▪ Détaillants</li> <li>▪ Particuliers</li> <li>▪ Marché international</li> </ul>  |

Tableau 26 : Fiche technique du secteur de la CDV « Industrie Para-chimique »

Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
 Analyse des chaînes de valeur prioritaires

⇒ Cartographie de la chaîne de valeur « Industrie Para-chimique » :

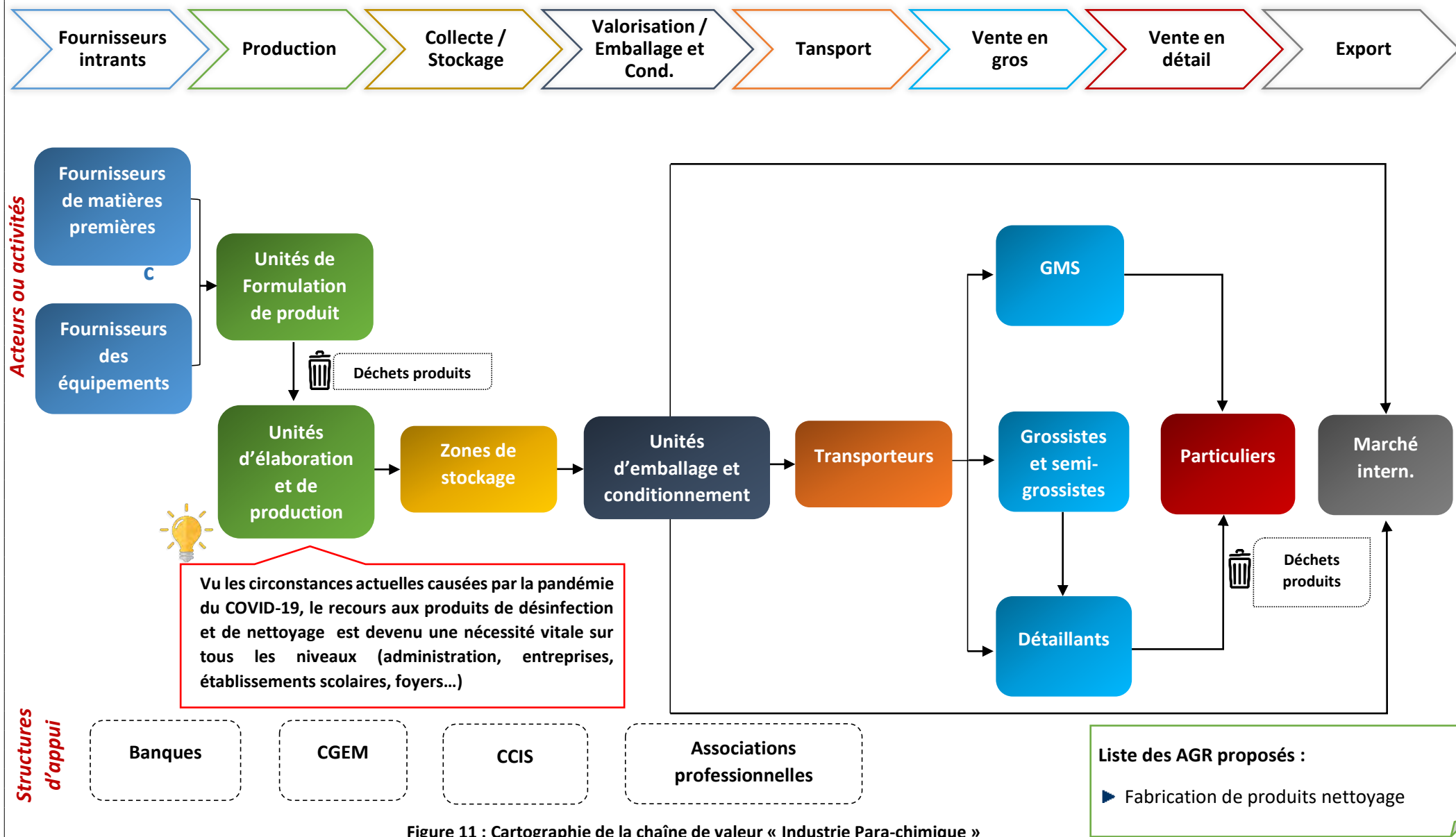


Figure 11 : Cartographie de la chaîne de valeur « Industrie Para-chimique »

➡ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires  | Actions d'amélioration  |
|---|--------|---|---|
| Fournisseurs intrants   | +      |   |   |
| Production  | OP     | Vu les circonstances actuelles causées par la pandémie du COVID-19, le recours aux produits de désinfection et de nettoyage est devenu une nécessité vitale sur tous les niveaux (administration, entreprises, établissements scolaires, foyers...) | <b>AGR proposée :</b><br>Unité de fabrication des produits de nettoyage |
| Collecte/Stockage   | +      |   |   |
| Valorisation / Emballage et conditionnement                                   | +      |   |   |
| Transport   | +      |   |   |
| Vente en gros   | +      |   |   |
| Vente en détail   | +      |   |   |
| Export  | +      |   |   |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |   |   |

Tableau 27 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Industrie Para-chimique)

**➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Industrie Para-chimique » :**

| FORCES   | FAIBLESSES   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilité des ressources et matières premières</li> <li>▪ Procédés accessibles avec un investissement non très élevé</li> <li>▪ Grande possibilité d'innovation du fait de la constante évolution des envies des consommateurs</li> <li>▪ Tendance accrue à l'hygiène et propreté à cause de la pandémie COVID-19</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coût élevé de certification et labellisation pour le marché de niche Bio, commerce équitable</li> <li>▪ Marché non structuré</li> <li>▪ Circulation et distribution des produits fabriqués sans contrôle ou autorisation par les autorités compétentes (risques sanitaires sur les consommateurs et usagers)</li> <li>▪ Coût élevé de certification et labellisation pour le marché de niche Bio, commerce équitable</li> <li>▪ Tendance bio à promouvoir davantage</li> <li>▪ Réglementation spécifique à développer davantage</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul> |
| OPPORTUNITES   | MENACES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opportunité d'élaboration des produits de nettoyage bio fabriqués localement pour substituer à leur importation de l'étranger (Valorisation de la production locale, création d'emploi) diminution de la sortie de devise</li> <li>▪ Marché porteur en pleine croissance</li> <li>▪ Marché non saturé : consommateurs à la recherche de nouveautés et d'innovation</li> <li>▪ Augmentation du nombre de consommateurs au Maroc</li> <li>▪ Evolution du marché d'hygiène principalement durant la crise du COVID-19</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement de déchets</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pouvoirs d'achat restreint</li> <li>▪ Offre supérieure à la demande</li> <li>▪ Concurrence accrue pour une clientèle restreinte</li> <li>▪ Dominance des marques internationales fabriquées au Maroc (sous licence)</li> <li>▪ Réseau de distribution informel (contrebande)</li> </ul>   |

**Tableau 28 : Analyse SWOT de la CDV « Industrie Para-chimique »**

**4**

*Secteur :*

**TOURISME**

10

## **CdV : Tourisme rural**

#### 4. Chaînes de valeur de tourisme :

##### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur « Tourisme rural »

#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « TOURISME RURAL »

|  |  |
|--|--|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | <p>La pratique du tourisme rural au Maroc remonte au début des années 1970, période où l'on a assisté à une hausse des séjours de touristes dans les auberges rurales, guidés par la pratique d'un bon nombre d'activités : randonnées, pêche, chasse, ski.</p> <p>Le tourisme rural offre d'importantes opportunités de diversification de l'offre touristique marocaine. Pour le rendre attractif, il est important de développer des produits touristiques valorisant les ressources locales et combinant dépaysement, activités culturelles et sportives, découverte gastronomique, soins de bien-être et animation touristique.</p> |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale</li><li>▪ Délégation Régionale du Tourisme de Tanger</li><li>▪ Office de tourisme</li></ul>  |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fédération Nationale de l'industrie Hôtelière (FNIH)</li><li>▪ Fédération Nationale des agences de voyages du Maroc (F.N.A.V.M)</li><li>▪ Association Nationale des investisseurs Touristiques (ANIT)</li><li>▪ Fédération des loueurs d'automobiles sans chauffeur au Maroc</li><li>▪ Fédération Nationale des Restaurateurs (FNR)</li><li>▪ Fédération Nationale des accompagnateurs et guides touristiques et de montagnes (F.N.A.G.T.M)</li><li>▪ Fédération Nationale des Transporteurs Touristiques.</li></ul>   |
| <b>Etapes</b>                              | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Choix d'une agence de voyage</li><li>2. Choix d'un voyage organisé</li><li>3. Transport</li><li>4. Guide</li><li>5. Hébergement</li><li>6. Restauration</li></ol>   |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Agences de voyage</li><li>▪ Transporteurs</li></ul>  |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Guides ruraux</li><li>▪ Hôtels, gites...</li><li>▪ Restaurants</li></ul>   |

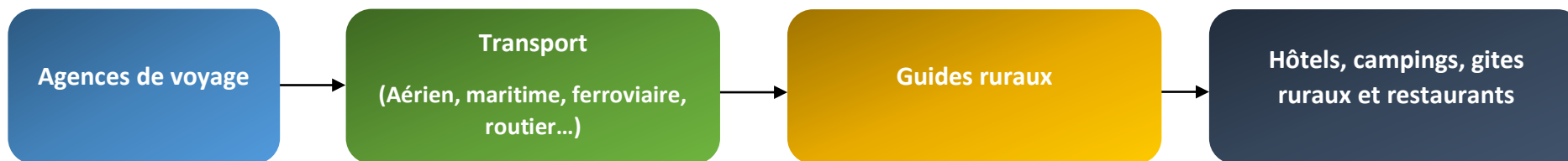
Tableau 29 : Fiche technique de la CDV « Tourisme rural »

Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
 Analyse des chaînes de valeur prioritaires

⇒ Cartographie de la chaîne de valeur « Tourisme rural » :



Acteurs ou activités



Structures d'appui



Développent des gites et des services auxiliaires (animation touristique, fabrication de souvenirs, restauration bio rural) dans les communes rurales pour encourager le tourisme rural



Déchets produits

FNIH / FNR

Délégation de tourisme

Liste des AGR proposés :

- ▶ Création des Gites
- ▶ Agence d'animation touristique
- ▶ Atelier de fabrication des souvenirs
- ▶ Restauration bio en commune rural

Figure 12 : Cartographie de la chaîne de valeur « Tourisme rural »



➔ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires  | Actions d'amélioration  |
|---|--------|---|---|
| Fournisseurs intrants   | +      |   |   |
| Transport   | +      |   |   |
| Guide   | +      |   |   |
| Hébergement & Restauration  | OP     | Développent des gites et des services auxiliaires (animation touristique, fabrication de souvenirs, restauration bio rural) dans les communes rurales pour encourager le tourisme rural | <b>AGR proposée :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Création de Gites</li> <li>▶ Agence d'animation touristique</li> <li>▶ Atelier de fabrication des souvenirs</li> <li>▶ Restauration Bio en commune rurale</li> </ul> |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |   |   |

Tableau 30 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Tourisme rural)

**➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Tourisme rural » :**

| FORCES   | FAIBLESSES  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potentiel important diversifié de la préfecture (beauté, richesse, diversité des paysages et sites naturel)</li> <li>▪ Confort climatique</li> <li>▪ Activités de montagne très diversifiées (ski, randonnée pédestre et équestre, nautique, VTT...)</li> <li>▪ Cultures et traditions enracinées</li> <li>▪ Patrimoine historique important</li> <li>▪ Proximité de l'Europe</li> <li>▪ Marché de l'artisanat très varié</li> <li>▪ Prix compétitif à l'international</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexpérience touristique professionnelle en tourisme rural</li> <li>▪ Quelques zones rurales enclavées et non accessibles</li> <li>▪ Problème d'adaptation de l'offre à la demande</li> <li>▪ Infrastructures routières faibles</li> <li>▪ Structures et lieux d'hébergement touristiques ruraux inadaptés</li> <li>▪ L'absence de signalétiques touristiques dans les campagnes marocaines</li> <li>▪ Négligence du patrimoine culturel, architectural, culinaire et artistique des zones rurales</li> <li>▪ Absence et désintérêt des promoteurs et des professionnels du secteur</li> <li>▪ Dépendance par rapport aux opérateurs internationaux</li> <li>▪ Absence d'une culture touristique dans les zones rurales</li> <li>▪ Un environnement peu attractif pour les touristes (faiblesses, des manifestations et fêtes, faiblesses d'hygiène publique)</li> <li>▪ Personnel peu qualifié et faiblesse du niveau des prestations</li> <li>▪ Moyens de communication insuffisants au niveau interne.</li> <li>▪ Formations continues et qualifiantes limitées en tourisme rural</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul> |
| OPPORTUNITES   | MENACES   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance rapide du marché</li> <li>▪ Le Maroc est devenu une destination de plus en plus prisée dans le tourisme rural</li> <li>▪ Evolution tendancielle du secteur comme une alternative à fort potentiel au tourisme classique urbain, notamment par la classe moyennes de grandes villes (Casablanca, Tanger...)</li> <li>▪ Le développement des TIC peut favoriser l'accès direct à la clientèle</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement de déchets</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infrastructure de base insuffisante dans les communes rurales</li> <li>▪ Risque d'insécurité dans les zones lointaines (montagnes...)</li> <li>▪ Déstabilisation des populations locales</li> <li>▪ Dépendance par rapport à des flux touristiques européens</li> <li>▪ Régression économique causée par les circonstances de la pandémie du COVID-19</li> </ul>   |

**Tableau 31 : Analyse SWOT de la CDV « Tourisme rural »**

**5**

*Secteur :*  
**ARTISANAT**

11

**CdV : ALUMINIUM**

## 5. Chaînes de valeur de l'artisanat :

### 5.1. Présentation de la chaîne de valeur « Aluminium » :

#### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « ALUMINIUM »

|  |   |
|--|---|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | La menuiserie en aluminium est une industrie à part entière. Le développement de l'immobilier au Maroc, accéléré ces derniers temps, a été pour beaucoup dans l'accroissement de la demande. Ainsi, pour les fenêtres, portes, et même vérandas et autres utilisations de jardins, les promoteurs ont de plus en plus recours à ce matériau. Et pour cause, la grande compétitivité de ce matériau. Si, à l'achat, l'aluminium est de 10% à 20 % plus cher que le bois, matériau traditionnellement utilisé pour la menuiserie domestique, il n'en demeure pas moins compétitif, et ce, en raison du très faible coût de son entretien. |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministère de Tourisme, de l'Artisanat, du Transport aérien et de l'Économie sociale</li> <li>▪ Direction régionale de l'artisanat</li> <li>▪ Chambre de l'artisanat</li> </ul>   |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maison de l'artisan</li> <li>▪ Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)</li> <li>▪ Office de développement de la coopérative (ODCO)</li> <li>▪ Agence de développement social (ADS)</li> </ul>   |
| <b>Etapes</b>                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acquisition des équipements et des matières premières</li> <li>2. Production</li> <li>3. Transport</li> <li>4. Commercialisation à travers les showrooms</li> <li>5. Vente en gros</li> <li>6. Vente en détails</li> </ol>  |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fournisseurs des équipements</li> <li>▪ Fournisseurs des matières premières</li> </ul>   |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoteurs immobiliers</li> <li>▪ Chantiers BTP</li> <li>▪ Particuliers</li> </ul>   |

Tableau 32 : Fiche technique de la CDV « Aluminium »

Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
Analyse des chaînes de valeur prioritaires

⇒ Cartographie de la chaîne de valeur « Aluminium » :

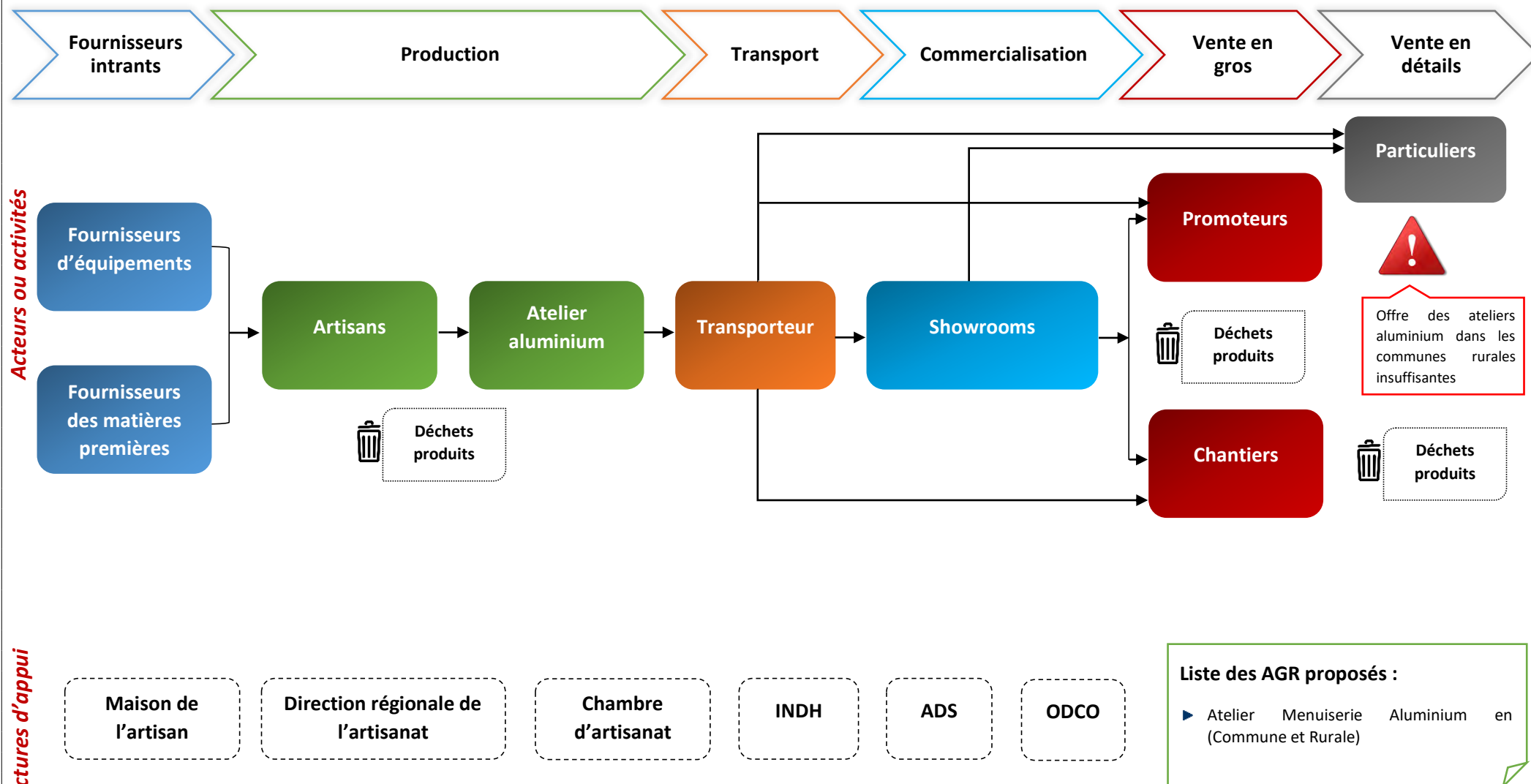


Figure 13 : Cartographie de la chaîne de valeur « Aluminium »

➡ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

**Tableau 33 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Aluminium)**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires                                      | Actions d'amélioration  |
|---|--------|---|---|
| Fournisseurs intrants   | +      |   |   |
| Production  | +      |   |   |
| Transport   | +      |   |   |
| Commercialisation   | +      |   |   |
| Vente en gros   | +      |   |   |
| Vente en détails  | -      | Offre insuffisante des ateliers aluminium dans les communes rurales | <b>AGR proposée :</b><br>Atelier Menuiserie Aluminium en (Communes Rurales) |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |   |   |

**➤ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Aluminium » :**

| FORCES  | FAIBLESSES  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un Savoir-faire traditionnel : Une forte tradition dans les métiers de transformation de l'aluminium</li> <li>▪ Une main d'œuvre qualifiée</li> <li>▪ La capacité de réactivité par rapport aux demandes de petites séries</li> <li>▪ Qualité des produits conformes aux exigences des clients</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte présence de l'informel</li> <li>▪ Absence de vision stratégique et marketing pour la plupart des acteurs</li> <li>▪ Problème de règlement (paiement en retard)</li> <li>▪ Rareté de la main d'œuvre rurale</li> <li>▪ Capacité d'innovation trop limitée</li> <li>▪ Manque d'organisation et faible représentativité institutionnelle</li> <li>▪ Absence de définition juridique encadrant la profession</li> <li>▪ Dégradation des conditions sociales des artisans</li> <li>▪ Système de formation et de promotion limité</li> <li>▪ Mauvaise exploitation des matières premières</li> <li>▪ Désintéressement quasi-total du système bancaire</li> <li>▪ Absence de couverture médicale des artisans (CNSS)</li> <li>▪ Filière confinée dans des structures familiales avec des marges bénéficiaires insuffisantes</li> <li>▪ Financement faible par rapport aux besoins</li> <li>▪ Manque de campagne de sensibilisation</li> <li>▪ Manque d'assistance pour les vieux artisans</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul> |
| OPPORTUNITES  | MENACES   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte croissance du secteur de l'immobilier</li> <li>▪ Mise en œuvre de la stratégie de développement du secteur de l'artisanat</li> <li>▪ Mise en œuvre d'un programme d'accompagnement des mono artisans dans le domaine du développement technologique en les aidant à moderniser leurs techniques de production à travers la création de structures dans les sites où une filière artisanale présente une grande concentration d'artisans. Ces structures sont appelées « Centre d'appui Technique » (CAT).</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement des déchets.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matériel importé avec des prix élevés</li> <li>▪ Dépendance des fournisseurs internationaux</li> <li>▪ Concurrence déloyale</li> <li>▪ Dépendance du marché national en termes de commercialisation</li> <li>▪ Difficultés de commercialisation illustrées notamment par l'incapacité des professionnels à participer aux foires et salons</li> </ul>  |

**Tableau 34 : Analyse SWOT de la CDV « Aluminium »**



**12**

**CdV : Couture traditionnelle**

## 5.2. Présentation de la chaîne de valeur « Couture traditionnelle » :

### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « COUTURE TRADITIONNELLE »

##### Présentation de la chaîne de valeur

Au Maroc, il y a 2 sortes de couture : la couture traditionnelle qu'on appelle couture "beldi" avec les caftans, djellabas, gandouras, sarouals et tout le savoir-faire ancestral, ... et la couture moderne appelée couture "roumi" (qui vient de l'étranger) avec les formes que l'on connaît en Occident.

La couture sur mesure est couramment utilisée par les marocaines qui achètent un coupon de tissu et vont chez leur tailleur avec leur modèle en tête. Les tailleurs sont très nombreux en ville et leur clientèle est fidèle. Souvent ils coupent le modèle puis sous-traitent à d'autres artisans, le soin de réaliser les broderies, passementeries ou autres décors.

##### Intervenants

- Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale

##### Structures d'appui

- Agence de développement social (ADS)
- Maison de l'artisan
- Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)
- Office de développement de la coopérative (ODCO)
- Agence de développement social (ADS)
- Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences

##### Etapes

1. Acquisition des équipements et des matières premières
2. Production par les artisans et les ateliers de couture
3. Vente en gros
4. Vente en détail
5. Export

##### Marché amont

- Fournisseurs des équipements
- Fournisseurs de matières premières

##### Marché aval

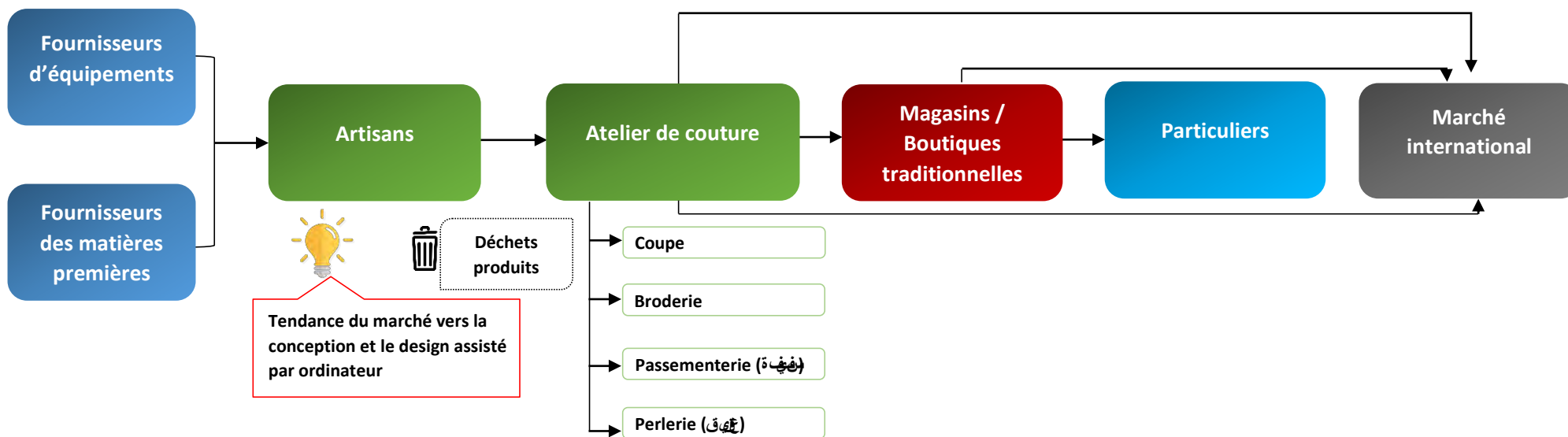
- Magasins / boutiques traditionnelles
- Particuliers
- Marché international

Tableau 35 : Fiche technique de la CDV « Couture traditionnelle »

⇒ Cartographie de la chaîne de valeur « Couture traditionnelle » :



Acteurs ou activités



Structures d'appui



Liste des AGR proposés :

- ▶ Atelier Design assisté par ordinateur (Broderie)

Figure 14 : Cartographie de la chaîne de valeur « Couture traditionnelle »

➔ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires  | Actions d'amélioration  |
|---|--------|---|---|
| Fournisseurs intrants   | +      |   |   |
| Production  | -      | Tendance du marché vers la conception et le design assisté par ordinateur | <b>AGR proposée :</b><br>Atelier Design assisté par ordinateur (Broderie) |
| Transport   | +      |   |   |
| Commercialisation   | +      |   |   |
| Vente en gros   | +      |   |   |
| Vente en détails  | +      |   |   |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |   |   |

Tableau 36 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Couture traditionnelle)

**➤ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Couture traditionnelle » :**

| FORCES  | FAIBLESSES   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Savoir-faire et pratique des femmes</li> <li>▪ Faible capital de départ</li> <li>▪ Dynamique et créativité des acteurs</li> <li>▪ Disponibilité des équipements</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insuffisance de sociétés de fournitures des accessoires de couture</li> <li>▪ Signature des précontrats avec des conditions trop serrées</li> <li>▪ Conditions de travail précaires et pénibles</li> <li>▪ Absence de couverture médicale des artisans (CNSS)</li> <li>▪ Style de management directif</li> <li>▪ Turn-over trop élevé</li> <li>▪ Espaces de travail défavorables</li> <li>▪ Absence d'une politique des ressources humaines</li> <li>▪ Absence de modernisation du parc matériel (matériel moderne très cher)</li> <li>▪ Absence des contrats de travail avec les techniciens et opérateurs</li> <li>▪ Manque d'organisation et faible représentativité institutionnelle</li> <li>▪ Système de formation et de promotion limité</li> <li>▪ Filière confinée dans des structures familiales avec des marges bénéficiaires insuffisantes</li> <li>▪ Financement faible par rapport aux besoins</li> <li>▪ Manque de campagne de sensibilisation</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul> |
| OPPORTUNITES  | MENACES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Attractivité de la couture marocaine vis-à-vis des pays étrangers (hausse des ventes)</li> <li>▪ Possibilité de prospection personnelle lors des foires et des salons</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement de déchets</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difficulté d'accès au marché, à cause de la concurrence de la Chine dans le moyen et bas de gamme et au poids de l'économie informelle</li> <li>▪ Difficulté d'accès au financement pour l'investissement et/ou le fonds de roulement et méconnaissance des dispositifs d'appui</li> <li>▪ La régulation institutionnelle de la contrefaçon qui n'est pas enrayée par les autorités</li> <li>▪ Risque de disparition de quelques métiers de couture suite au recours au traitement mécanique</li> <li>▪ Difficultés de commercialisation illustrées notamment par l'incapacité des professionnels à participer aux foires et salons</li> <li>▪ Crise due à la pandémie du COVID-19</li> </ul>   |

**Tableau 37 : Analyse SWOT de la CDV « Couture traditionnelle »**

**13**

## **CdV : Bijouterie**

### 5.3. Présentation de la chaîne de valeur « Bijouterie » :

#### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « BIJOUTERIE »

##### Présentation de la chaîne de valeur

La filière bijouterie-joaillerie constitue une composante essentielle du tissu économique au Maroc, en offrant des chances d'emploi à plus de 8.000 artisans et en contribuant avec un chiffre d'affaire de 1,59 milliard de DH, soit 2,2% du chiffre d'affaires de l'artisanat traditionnel productif et artistique.

##### Intervenants

- Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale

##### Structures d'appui

- Agence de développement social (ADS)
- Maison de l'artisan
- Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)
- Office de développement de la coopérative (ODCO)
- Agence de développement social (ADS)

##### Etapes

1. Acquisition des équipements et des matières premières
2. Fabrication des bijoux
3. Vente en gros
4. Vente en détails
5. Export

##### Marché amont

- Fournisseurs des équipements de bijouterie
- Fournisseurs de matières premières

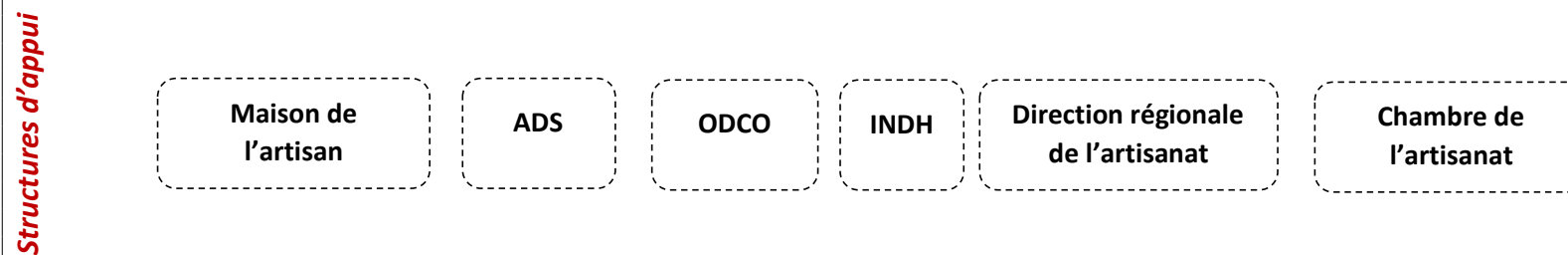
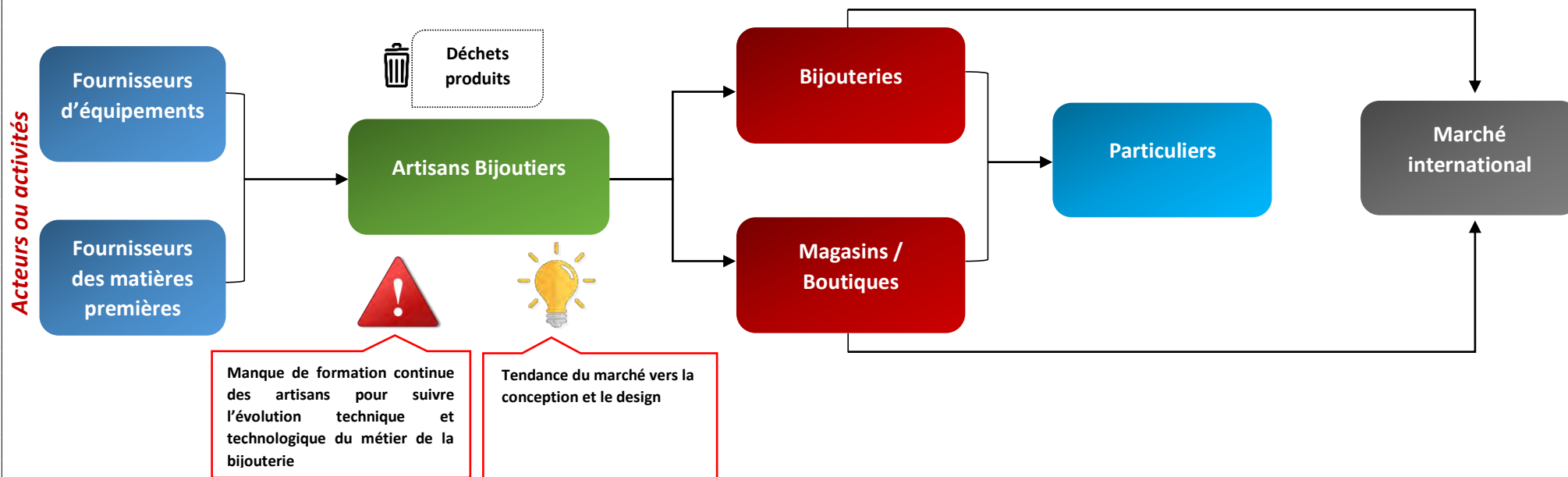
##### Marché aval

- Bijouterie
- Magasins / Boutiques
- Particuliers

Tableau 38 : Fiche technique de la CDV « Bijouterie »

Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
Analyse des chaînes de valeur prioritaires

⇒ Cartographie de la chaîne de valeur « Bijouterie » :



- Liste des AGR proposés :**
- ▶ Atelier Design Bijouterie
  - ▶ Centre formation continue et perfectionnement technologique Bijouterie

Figure 15 : Cartographie de la chaîne de valeur « Bijouterie »



➡ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon               | Classe | Recommandations / Commentaires   | Actions d'amélioration   |
|-----------------------|--------|--|--|
| Fournisseurs intrants | +      |  |  |
| Production            | -      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Manque de formation continue des artisans pour suivre l'évolution technique et technologique du métier de la bijouterie</li> <li>▶ Tendance du marché vers la conception et le design assisté sur ordinateur</li> </ul> | <b>AGR proposée :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Atelier Design assisté sur ordinateur en bijouterie</li> <li>▶ Centre formation continue et perfectionnement technologique en Bijouterie</li> </ul> |
| Vente en gros         | +      |  |  |
| Vente en détails      | +      |  |  |
| Export                | +      |  |  |

**Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité**

Tableau 39 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Bijouterie)

**➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Bijouterie » :**

| FORCES  | FAIBLESSES   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bonne maîtrise des techniques et évolution dans des micros entreprises</li> <li>▪ Large gamme de produits de bonne qualité</li> <li>▪ Existence des produits à la portée de tous</li> <li>▪ Capacité de développement du sur-mesure</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence quasi-total de formation continue dans les métiers de bijouterie</li> <li>▪ Techniques artisanales devenues limitées à cause de l'absence ou l'insuffisance des pratiques assistées par ordinateurs (design 3D....)</li> <li>▪ Absence d'une stratégie marketing</li> <li>▪ Marché réservé essentiellement aux clientes femmes</li> <li>▪ Manque d'organisation et faible représentativité institutionnelle</li> <li>▪ Absence de définition juridique encadrant la profession</li> <li>▪ Dégradation des conditions sociales des artisans</li> <li>▪ Mauvaise exploitation des matières premières</li> <li>▪ Désintéressement quasi-total du système bancaire</li> <li>▪ Absence de couverture médicale des artisans (CNSS)</li> <li>▪ Filière confinée dans des structures familiales avec des marges bénéficiaires insuffisantes</li> <li>▪ Financement faible par rapport aux besoins</li> <li>▪ Conditions de travail précaires et pénibles</li> <li>▪ Manque de campagne de sensibilisation</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul> |
| OPPORTUNITES  | MENACES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le bijou devient un achat plaisir, voire d'impulsion</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement de déchets</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difficultés de commercialisation illustrées notamment par l'incapacité des professionnels à participer aux foires et salons</li> <li>▪ Concurrence forte et déloyale</li> <li>▪ Contrefaçon et prédominance des produits imités</li> <li>▪ Apparition des marques de grandes surfaces et de mode</li> <li>▪ Vente en baisse suite à la crise du COVID-19</li> </ul>   |

**Tableau 40 : Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Bijouterie »**

14

## **CdV : Ferronnerie**

#### 5.4. Présentation de la chaîne de valeur « Ferronnerie » :

##### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « FERRONNERIE »

#### Présentation de la chaîne de valeur

La ferronnerie traditionnelle est parmi les rares activités artisanales locales qui connaissent une importante croissance. Cela est dû essentiellement à la création et au savoir-faire des artisans de la ville. Plusieurs d'entre eux ont hérité ce métier de leurs parents et grands-parents et sont devenus au fil des ans des artistes et maîtres (Maâlem) pour les élèves des établissements de la formation professionnelle. S'ayant adapté au goût des consommateurs, à l'évolution de notre époque, il s'est élevé au rang de filière où l'artisan arrive à exprimer un savoir-faire et une créativité du plus haut niveau.

#### Intervenants

- Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale

#### Structures d'appui

- Agence de développement social (ADS)
- Maison de l'artisan
- Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)
- Office de développement de la coopérative (ODCO)
- Agence de développement social (ADS)

#### Etapes

1. Acquisition des équipements et des matières premières
2. Fabrication d'articles de ferronnerie
3. Vente en détails
4. Export

#### Marché amont

- Fournisseurs des équipements
- Fournisseurs de matières premières

#### Marché aval

- Particuliers
- Marché international

Tableau 41 : Fiche technique de la CDV « Ferronnerie »

Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
 Analyse des chaînes de valeur prioritaires

➔ Cartographie de la chaîne de valeur « Ferronnerie » :

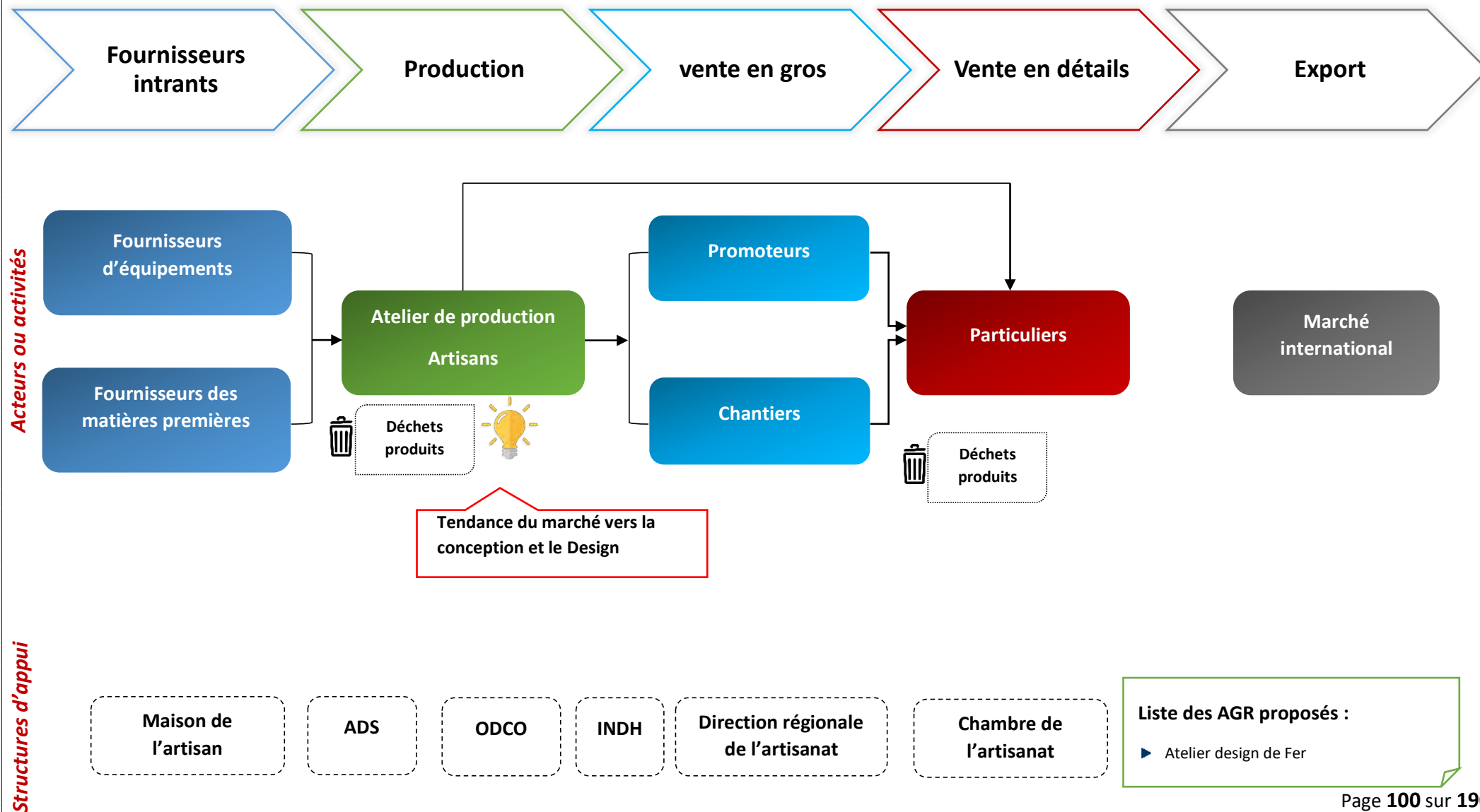


Figure 16 : Cartographie de la chaîne de valeur « Ferronnerie »

➡ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon               | Classe | Recommandations / Commentaires                     | Actions d'amélioration                         |
|-----------------------|--------|--|--|
| Fournisseurs intrants | +      |  |  |
| Production            | -      | Tendance du marché vers la conception et le design | <b>AGR proposée :</b><br>Atelier design de Fer |
| Vente en gros         | +      |  |  |
| Vente en détails      | +      |  |  |
| Export                | +      |  |  |

**Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité**

Tableau 42 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Ferronnerie)

**➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Ferronnerie » :**

| FORCES  | FAIBLESSES   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Filière en constante évolution</li> <li>▪ Productions adaptées aux goûts des consommateurs</li> <li>▪ Savoir-faire et créativité de haut niveau</li> <li>▪ Large gamme de produits de bonne qualité</li> <li>▪ Création d'emploi direct</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Production limitée en quantité et qualité à cause de l'insuffisance ou de l'absence des équipements modernes de type : Laser plasma, Ciseaux 3m, Plieuses 3P, Mortier et pilon, four à gaz...</li> <li>▪ Absence d'une stratégie marketing</li> <li>▪ Manque d'organisation et faible représentativité institutionnelle</li> <li>▪ Absence de définition juridique encadrant la profession</li> <li>▪ Dégradation des conditions sociales des artisans</li> <li>▪ Mauvaise exploitation des matières premières</li> <li>▪ Désintéressement quasi-total du système bancaire</li> <li>▪ Absence de couverture médicale des artisans (CNSS)</li> <li>▪ Filière confinée dans des structures familiales avec des marges bénéficiaires insuffisantes</li> <li>▪ Financement faible par rapport aux besoins</li> <li>▪ Conditions de travail précaires et pénibles</li> <li>▪ Manque de campagne de sensibilisation</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul> |
| OPPORTUNITES  | MENACES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demande en croissance</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement de déchets</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difficultés de commercialisation illustrées notamment par l'incapacité des professionnels à participer aux foires et salons</li> <li>▪ Concurrence forte et déloyale</li> <li>▪ Contrefaçon (Contrebande)</li> <li>▪ Vente en baisse suite à la crise du COVID-19</li> </ul>  |

**Tableau 43 : Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Ferronnerie »**

**15**

**CdV : Bois**



## 5.5. Présentation de la chaîne de valeur « Bois » :

### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « BOIS »

##### Présentation de la chaîne de valeur

La forêt marocaine couvre environ 5,2 millions d'hectares. C'est donc un intéressant potentiel de production. Pourtant, ayant une importance économique considérable, le bois est un secteur dont on parle peu et qui se sent lui-même isolé.

La filière bois marocaine compte quelque plusieurs entreprises intervenant directement ou indirectement dans ce secteur (1). Les scieurs, fabricants de panneaux et producteurs de pâte à papier assurent la première transformation du bois.

Les fabricants de produits finis constituent le secteur de la deuxième transformation du bois : meubles, menuiseries, charpentes... Enfin, les négociants et exportateurs de bois et produits dérivés commercialisent l'ensemble des produits de la filière.

##### Intervenants

- Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale

##### Structures d'appui

- Agence de développement social (ADS)
- Maison de l'artisan
- Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)
- Office de développement de la coopérative (ODCO)
- Agence de développement social (ADS)

##### Etapes

1. Acquisition des équipements et du bois
2. Production
3. Transport
4. Vente en gros
5. Vente en détails

##### Marché amont

- Fournisseurs des équipements
- Fournisseurs du bois

##### Marché aval

- Magasins de mobiliers
- Showrooms
- Particuliers

Tableau 44 : Fiche technique de la CDV « Bois »

Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
 Analyse des chaînes de valeur prioritaires

⇒ Cartographie de la chaîne de valeur « Bois » :

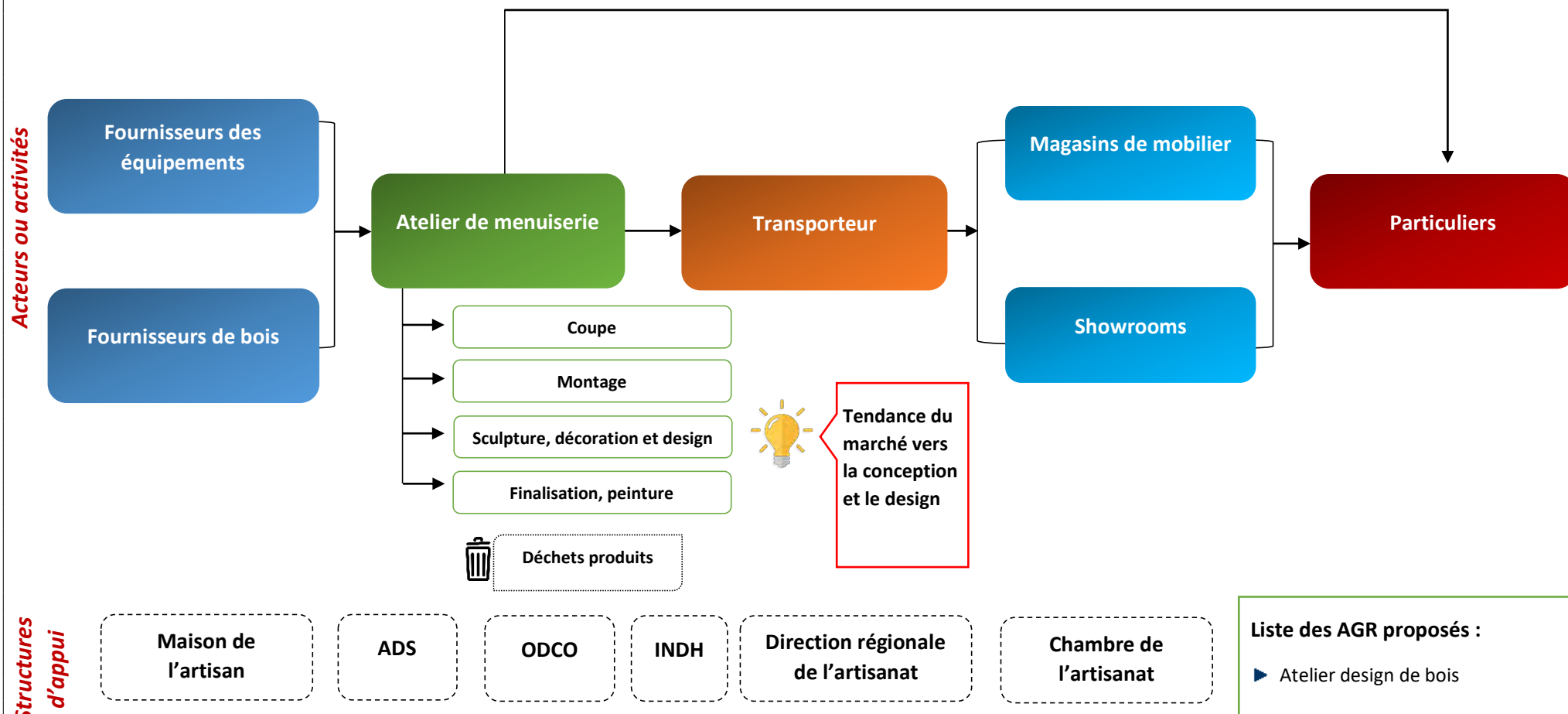
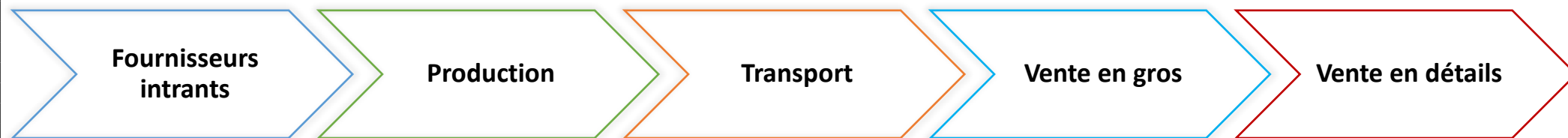


Figure 17 : Cartographie de la chaîne de valeur « Bois »

➡ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon               | Classe | Recommandations / Commentaires                     | Actions d'amélioration                          |
|-----------------------|--------|--|---|
| Fournisseurs intrants | +      |  |   |
| Production            | -      | Tendance du marché vers la conception et le design | <b>AGR proposée :</b><br>Atelier Design de bois |
| Transport             | +      |  |   |
| Vente en gros         | +      |  |   |
| Vente en détails      | +      |  |   |

**Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité**

Tableau 45 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Bois)

**➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Bois » :**

| FORCES   | FAIBLESSES   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potentiel Bois important</li> <li>▪ Proximité des clients, préfecture urbanisée</li> <li>▪ Savoir-faire et « noblesse » du métier</li> <li>▪ Connaissance du marché local</li> <li>▪ Produits de qualité</li> <li>▪ Des productions la mode, image écologique attirant les consommateurs</li> <li>▪ Délai de construction très rapide</li> <li>▪ Matériau pérenne et performant (isolation, résistance mécanique,...)</li> <li>▪ Productions adaptées aux goûts des consommateurs</li> <li>▪ Créativité de haut niveau</li> <li>▪ Large gamme de produits de bonne qualité</li> <li>▪ Création d'emploi direct</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manque d'adéquation 1ère transformation/construction bois</li> <li>▪ Capacité d'investissement limitée</li> <li>▪ Techniques artisanales devenues limitées à cause de l'absence ou l'insuffisance des pratiques assistées par ordinateurs (design 3D....)</li> <li>▪ Manque d'organisation et faible représentativité institutionnelle</li> <li>▪ Absence de définition juridique encadrant la profession</li> <li>▪ Dégradation des conditions sociales des artisans</li> <li>▪ Mauvaise exploitation des matières premières</li> <li>▪ Désintéressement quasi-total du système bancaire</li> <li>▪ Absence de couverture médicale des artisans (CNSS)</li> <li>▪ Financement faible par rapport aux besoins</li> <li>▪ Conditions de travail précaires et pénibles</li> <li>▪ Manque de campagne de sensibilisation</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul> |
| OPPORTUNITES   | MENACES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Filière en pleine industrialisation</li> <li>▪ Technique de construction industrialisable qui va attirer de grands groupes et faire décoller la filière</li> <li>▪ Potentiel des actions collectives, réseaux d'entreprises, coopérations</li> <li>▪ Infrastructure général (transports, ...)</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement de déchets</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensification de la concurrence</li> <li>▪ Pouvoir de négociation de la distribution</li> <li>▪ Contrefaçon (Informel)</li> <li>▪ Vente en baisse suite à la crise du COVID-19</li> </ul>   |

**Tableau 46 : Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Bois »**

**16**

**CdV : Travaux de bâtiment**

## 5.6. Présentation de la chaîne de valeur « Travaux de bâtiment » :

### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « TRAVAUX DE BÂTIMENT »

##### Présentation de la chaîne de valeur

Le secteur des travaux de bâtiment offre un réel potentiel de développement. Les multiples projets d'infrastructure ainsi que la lutte contre l'habitat insalubre sont autant de signaux forts montrant l'engagement des pouvoirs publics dans la mise en place de structures supportant le développement économique et social du pays.

##### Intervenants

- Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale

##### Structures d'appui

- Agence de développement social (ADS)
- Maison de l'artisan
- Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)
- Office de développement de la coopérative (ODCO)
- Agence de développement social (ADS)

##### Etapes

1. Acquisition des équipements et des matières d'œuvre
2. Recrutement des ouvriers et établissement des partenariats avec les spécialistes de BTP
3. Acquisition d'ordres
4. Production de service
5. Livraison au client principal (donneur d'ordre)
6. SAV

##### Marché amont

- Fournisseurs des matières d'œuvre
- Fournisseurs des équipements

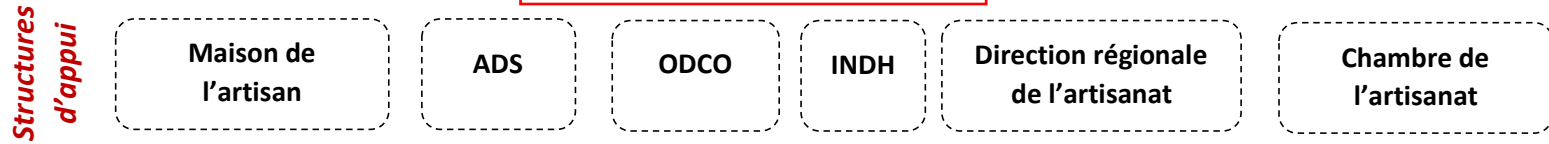
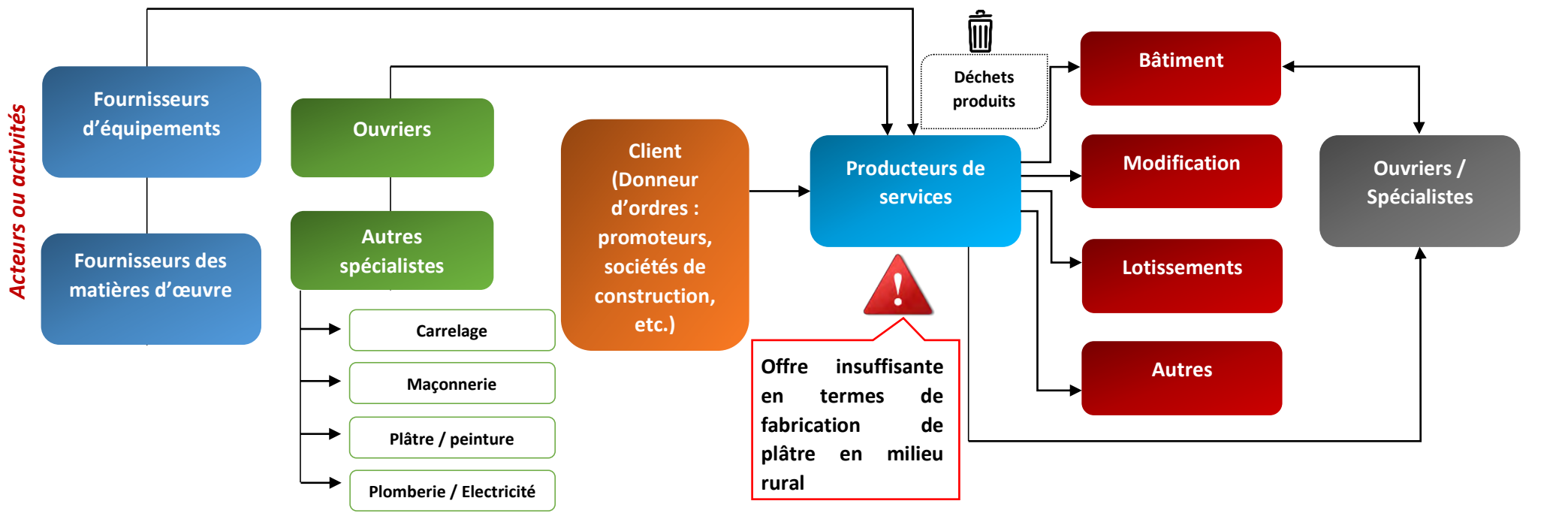
##### Marché aval

- Bâtiment
- Lotissement
- Autres

Tableau 47 : Fiche technique de la CDV « Travaux de bâtiment »

Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
Analyse des chaînes de valeur prioritaires

⇒ Cartographie de la chaîne de valeur « Travaux de bâtiment » :



- Liste des AGR proposés :**
- ▶ Centre formation continue et perfectionnement en travaux de bâtiment (Maçonnerie ; peinture ; plomberie ; plâtre ; sanitaire ; électricité)
  - ▶ Fabricant plâtre en milieu rural

Figure 18 : Cartographie de la chaîne de valeur « Travaux de bâtiment »

➡ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires  | Actions d'amélioration   |
|---|--------|---|--|
| Fournisseurs intrants   | +      |   |  |
| Recrutement et partenariat  | -      | Manque de formations continues en Techniques de construction          | <b>AGR proposée :</b><br>Centre formation continue et perfectionnement en travaux de bâtiment (Maçonnerie ; peinture ; plomberie ; plâtre ; sanitaire ; électricité) |
| Ordre de production de services   | +      |   |  |
| Production de services  | -      | Offre insuffisante en termes de fabrication de plâtre en milieu rural | <b>AGR proposée :</b><br>Fabricant plâtre en milieu rural  |
| Livraison   | +      |   |  |
| SAV   | +      |   |  |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |   |  |

Tableau 48 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Travaux de bâtiment)



**➤ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Travaux de bâtiment » :**

| FORCES   | FAIBLESSES  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Filière attractive en matière d'investissement</li> <li>▪ Filière soutenue par l'action gouvernementale</li> <li>▪ Filière en permanente croissance</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conditions de travail précaires et pénibles</li> <li>▪ Turn-over élevé</li> <li>▪ Qualité des prestations médiocres</li> <li>▪ Capacité d'innovation limitée</li> <li>▪ Absence quasi-totale de formation continue métier</li> <li>▪ Analphabétisme</li> <li>▪ Absence de couverture médicale des opérateurs de travaux de bâtiment (CNSS)</li> <li>▪ Insécurité réglementaire</li> <li>▪ Main d'œuvre peu nombreuse</li> <li>▪ Manque d'organisation et faible représentativité institutionnelle</li> <li>▪ Absence de définition juridique encadrant la profession</li> <li>▪ Dégradation des conditions sociales des opérateurs de travaux de bâtiment</li> <li>▪ Mauvaise exploitation des matières premières</li> <li>▪ Désintéressement important du système bancaire</li> <li>▪ Financement faible par rapport aux besoins</li> <li>▪ Manque de campagne de sensibilisation</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul> |
| OPPORTUNITES   | MENACES   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte modernisation des infrastructures</li> <li>▪ Déficit important en termes de logement</li> <li>▪ Dynamique toujours présente des chantiers étatiques)</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement de déchets</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poids important de l'informel</li> <li>▪ Concurrence très forte</li> <li>▪ Taux d'encadrement très faible</li> <li>▪ Volume d'activité ralenti suite à la crise du COVID-19</li> </ul>   |

**Tableau 49 : Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Travaux de bâtiment »**

**17**

## **CdV : Automobile**

## 5.7. Présentation de la chaîne de valeur « Automobile » :

### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

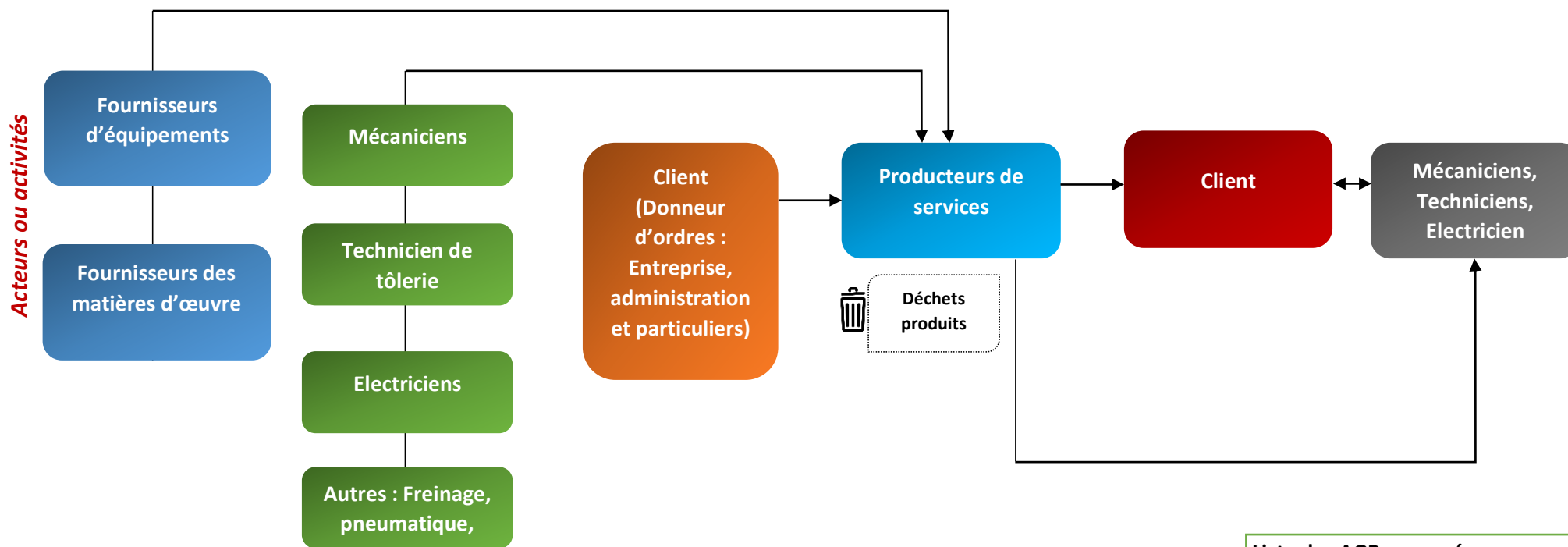
#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « AUTOMOBILE »

|  |   |
|--|---|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | La filière automobile marocaine s'est hissée à des niveaux de croissance soutenus au cours des dix dernières années. Sa performance est particulièrement remarquable en termes de création d'emplois.   |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale</li></ul>   |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Agence de développement social (ADS)</li><li>▪ Maison de l'artisan</li><li>▪ Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)</li><li>▪ Office de développement de la coopérative (ODCO)</li><li>▪ Agence de développement social (ADS)</li></ul>             |
| <b>Etapes</b>                              | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Acquisition des équipements et des matières premières</li><li>2. Recrutement des mécaniciens, techniciens, électriciens...</li><li>3. Réception de l'ordre de production de services</li><li>4. Production de services</li><li>5. Livraison</li><li>6. SAV</li></ol> |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fournisseurs des matières premières</li><li>▪ Fournisseurs des équipements</li></ul>  |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Particuliers</li></ul>  |

Tableau 50 : Fiche technique de la CDV « Automobile »

Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
Analyse des chaînes de valeur prioritaires

➔ Cartographie de la chaîne de valeur « Automobile » :



Absence de formations continues en Technologie d'Automobile

- Liste des AGR proposés :
- ▶ Centre formation continue et perfectionnement technologique Automobile (mécanique ; électricité ; tôlerie)

Figure 19 : Cartographie de la chaîne de valeur « Automobile »

➔ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon                         | Classe | Recommandations / Commentaires                              | Actions d'amélioration  |
|---------------------------------|--------|---|---|
| Fournisseurs intrants           | +      |   |   |
| Recrutement et partenariat      | -      | Absence de formations continues en Technologie d'Automobile | <b>AGR proposée :</b><br>Centre formation continue et perfectionnement technologique Automobile (mécanique ; électricité ; tôlerie) |
| Ordre de production de services | +      |   |   |
| Production de services          | +      |   |   |
| Livraison                       | +      |   |   |
| SAV                             |        |   |   |

**Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité**

Tableau 51 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Automobile)

**➡ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Automobile » :**

| FORCES  | FAIBLESSES  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilité des matières premières</li> <li>▪ Vitalité de la filière automobile</li> <li>▪ Main d'œuvre abondante et habile</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence quasi-totale de formation continue métier</li> <li>▪ Manque d'organisation et faible représentativité institutionnelle</li> <li>▪ Absence de définition juridique encadrant la profession</li> <li>▪ Dégradation des conditions sociales des artisans</li> <li>▪ Désintéressement quasi-total du système bancaire</li> <li>▪ Financement faible par rapport aux besoins</li> <li>▪ Manque de campagne de sensibilisation</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul> |
| OPPORTUNITES  | MENACES   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demande en pleine croissance</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement de déchets</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Non maîtrise de l'approvisionnement</li> <li>▪ Concurrence déloyale</li> <li>▪ Prédominance du secteur informel</li> </ul>   |

**Tableau 52 : Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Automobile »**

19

**CdV : Coiffure**

## 5.8. Présentation de la chaîne de valeur « Coiffure » :

### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « COIFFURE »

|  |   |
|--|---|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | La coiffure représente une filière rentable, et c'est la source de revenu de beaucoup de familles précaires au Maroc. L'ouverture du salon ne demande pas un grand fonds de démarrage ni de roulement et les recettes peuvent monter en flèche avec de bons apprentis et une clientèle assidue.                           |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale</li></ul>   |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Agence de développement social (ADS)</li><li>▪ Maison de l'artisan</li><li>▪ Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)</li><li>▪ Office de développement de la coopérative (ODCO)</li><li>▪ Agence de développement social (ADS)</li></ul>                         |
| <b>Etapes</b>                              | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Acquisition des équipements et des matières d'œuvre</li><li>2. Recrutement des coiffeurs / coiffeuses / Esthéticiennes...</li><li>3. Réception des clients et des ordres de production de services</li><li>4. Production des services de coiffure</li><li>5. Livraison</li></ol> |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fournisseurs des matières d'œuvre</li><li>▪ Fournisseurs des équipements</li></ul>  |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Particuliers</li></ul>  |

Tableau 53 : Fiche technique de la CDV « Coiffure »



Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
Analyse des chaînes de valeur prioritaires

⇒ Cartographie de la chaîne de valeur « Coiffure » :

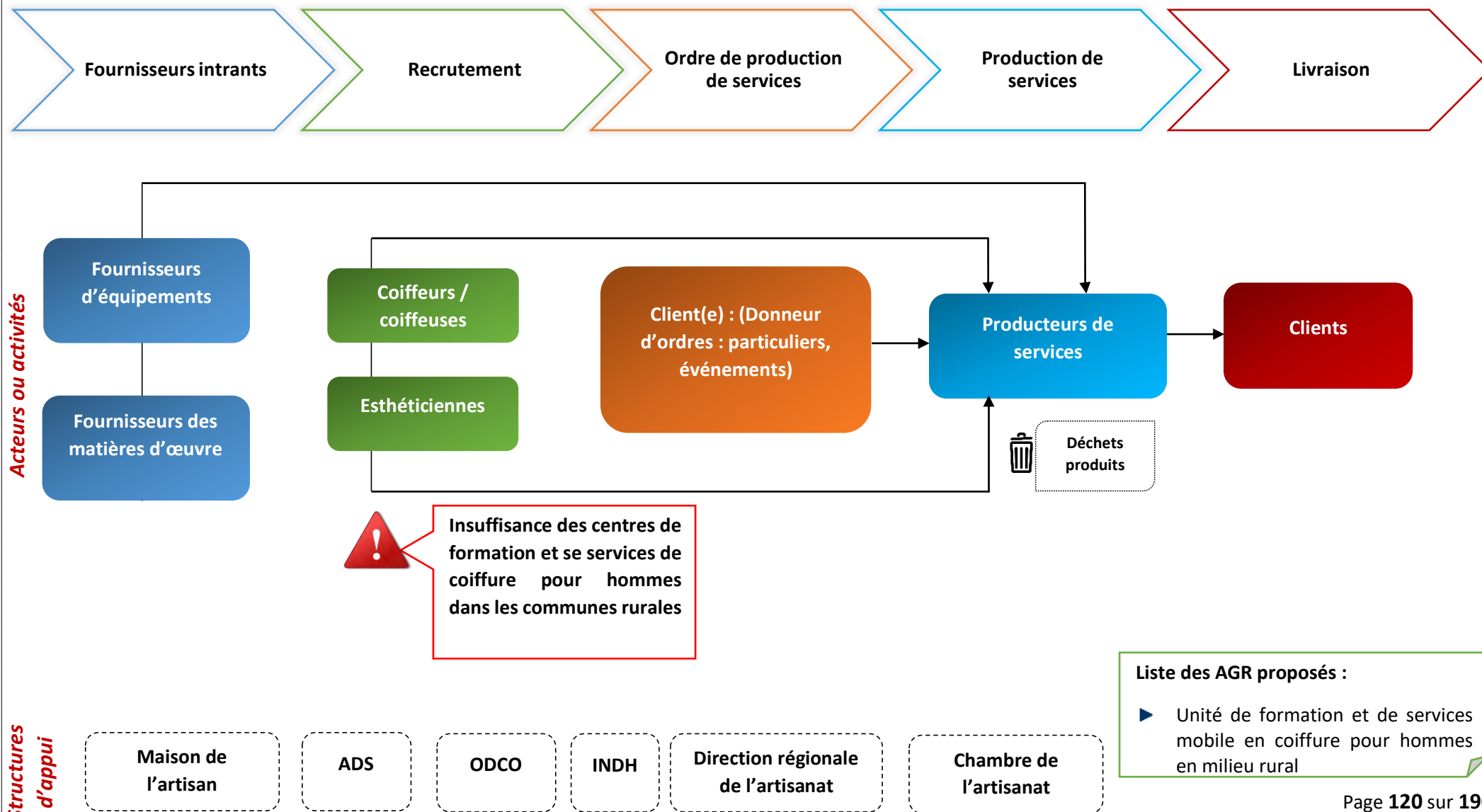


Figure 20 : Cartographie de la chaîne de valeur « Coiffure »

➔ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires   | Actions d'amélioration   |
|---|--------|--|--|
| Fournisseurs intrants   | +      |  |  |
| Recrutement   | -      | Insuffisance des centres de formation et se services de coiffure pour hommes dans les communes rurales | <b>AGR proposée :</b><br>Unité de formation mobile de coiffure pour hommes en milieu rural |
| Ordre de production de services   | +      |  |  |
| Production de services  | +      |  |  |
| Livraison   | +      |  |  |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |  |  |

Tableau 54 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Coiffure)

**➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Coiffure » :**

| FORCES   | FAIBLESSES   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilité des équipements et des matières premières</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientèle infidèle</li> <li>▪ Personnel non suffisamment qualifié</li> <li>▪ Manque des centres de formation dans les communes rurales</li> <li>▪ Manque d'organisation et faible représentativité institutionnelle</li> <li>▪ Absence de définition juridique encadrant la profession</li> <li>▪ Dégradation des conditions sociales des artisans</li> <li>▪ Désintéressement quasi-total du système bancaire</li> <li>▪ Financement faible par rapport aux besoins</li> <li>▪ Manque de campagne de sensibilisation</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul> |
| OPPORTUNITES   | MENACES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elargissement de la cible</li> <li>▪ Possibilité d'attirer les clients à travers le marketing digital</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement des déchets</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concurrence rude</li> <li>▪ Prix bas pratiqués par les concurrents</li> <li>▪ Prédominance du secteur informel</li> <li>▪ Fermeture des salons durant toute la période du confinement (COVID-19)</li> <li>▪ Pouvoir de négociation des clients élevé</li> </ul>   |

**Tableau 55 : Fiche technique de la CDV « Coiffure »**

20

**CdV : Pâtisserie / Cuisine**

## 5.9. Présentation de la chaîne de valeur « Pâtisserie / Cuisine » :

➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « PATISSERIE / CUISINE »

|  |   |
|--|---|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | <p>La <b>pâtisserie / cuisine marocaine</b> offre une grande diversité de petits gâteaux secs à grignoter, plutôt des petits gâteaux que des gros gâteaux... Ce sont des douceurs que l'on offre avec le thé à la menthe.</p> <p>Pour les fêtes ou les grandes occasions, on sert surtout les <b>gâteaux aux amandes</b> : les célèbres <b>cornes de gazelles</b> mais aussi bien d'autres formes traditionnelles ou nouvelles.</p> <p>Du côté familial, on trouvera les <b>fekkas</b>, les <b>sablés</b>, <b>massepains</b>, ...</p> <p>Pour le ramadan, les mères de famille préparent toutes sortes de gâteaux car les grands repas familiaux sont fréquents pendant cette période et la table de rupture du jeûne comporte toujours nombre de gâteaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le "<b>sellou</b>", sorte de poudre d'amande, farine, anis, sésame, cannelle,... qui fond délicieusement dans la bouche;</li> <li>- les "<b>chebbakia</b>", gâteaux ciselés, au miel et graines de sésame, qui accompagnent et adoucissent la soupe du ramadan à base de tomates ; ou encore les "<b>briouats</b>", petits rectangles au miel fourrés à la pâte d'amande ou autres délices...</li> </ul> |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale</li> </ul>   |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agence de développement social (ADS)</li> <li>▪ Maison de l'artisan</li> <li>▪ Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)</li> <li>▪ Office de développement de la coopérative (ODCO)</li> <li>▪ Agence de développement social (ADS)</li> </ul>   |
| <b>Etapes</b>                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acquisition des équipements et matières premières</li> <li>2. Recrutement du personnel</li> <li>3. Production</li> <li>4. Vente en gros</li> <li>5. Vente en détails</li> </ol>   |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fournisseurs des matières premières</li> <li>▪ Fournisseurs des équipements</li> </ul>   |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organismes : Boulangerie, hôtels, traiteurs, cafés, restaurants, buvettes, autres</li> <li>▪ Epicerie</li> <li>▪ Particuliers</li> <li>▪ Marchand ambulant</li> </ul>  |

Tableau 56 : Fiche technique de la CDV « Pâtisserie / Cuisine »

Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
 Analyse des chaînes de valeur prioritaires

⇒ Cartographie de la chaîne de valeur « Pâtisserie / Cuisine » :

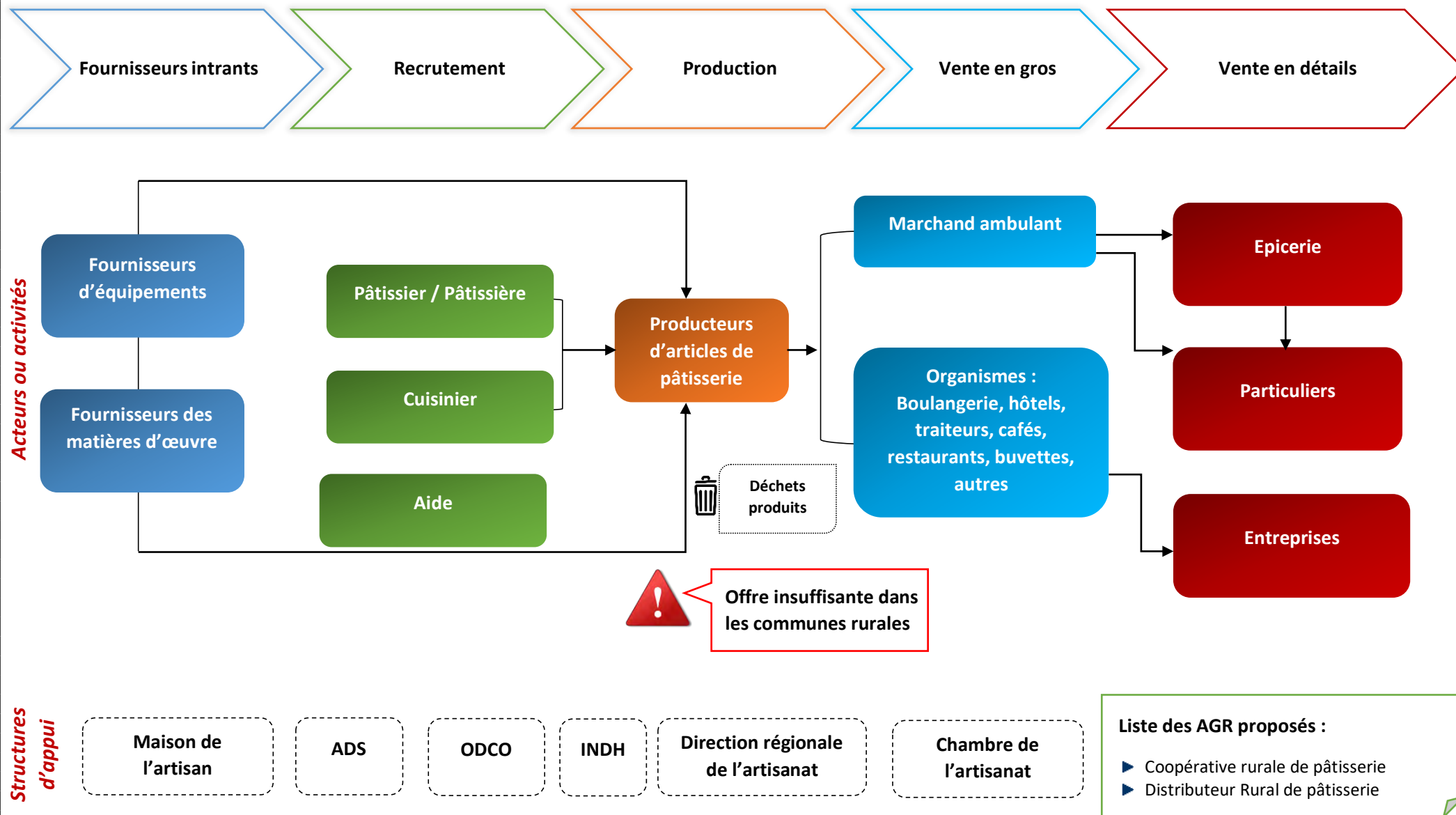


Figure 21 : Cartographie de la chaîne de valeur « Pâtisserie / Cuisine »

➡ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires               | Actions d'amélioration  |
|---|--------|--|---|
| Fournisseurs intrants   | +      |  |   |
| Recrutement   | +      |  |   |
| Production  | -      | Offre insuffisante dans les communes rurales | <b>AGR proposée :</b><br>▶ Coopérative rurale de pâtisserie<br>▶ Distributeur Rural de pâtisserie |
| Vente en gros   | +      |  |   |
| Vente en détails  | +      |  |   |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |  |   |

Tableau 57 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Pâtisserie / Cuisine)

**➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Pâtisserie / Cuisine » :**

| FORCES  | FAIBLESSES   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prix attractifs</li> <li>▪ Possibilité d’attirer les clients grâce au marketing digital (réseaux sociaux)</li> <li>▪ Gammes diversifiées en termes de goûts</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offre insuffisante dans les communes rurales</li> <li>▪ Formation technique peu adaptée aux besoins de la profession</li> <li>▪ Manque d’organisation et faible représentativité institutionnelle</li> <li>▪ Absence de définition juridique encadrant la profession</li> <li>▪ Dégradation des conditions sociales des artisans</li> <li>▪ Désintéressement quasi-total du système bancaire</li> <li>▪ Financement faible par rapport aux besoins</li> <li>▪ Manque de campagne de sensibilisation</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul> |
| OPPORTUNITES  | MENACES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fort potentiel du marché adulte.</li> <li>▪ Importance du marché agro-alimentaire dans l’économie nationale.</li> <li>▪ Une augmentation de consommation des articles de pâtisserie notamment durant les évènementiels</li> <li>▪ Exploitation de nouveaux moments de consommation (petit-déjeuner, pause-café, réception, snacking).</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement de déchets</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effets d’informations sur l’anti-obésité : le taux de sucre élevé des articles sucrés</li> <li>▪ Concurrence importante des réseaux informels</li> <li>▪ Le coût élevé de l’énergie et de la main d’œuvre.</li> <li>▪ Pouvoir d’achat ralenti à cause de la pandémie COVID-19</li> </ul>  |

**Tableau 58 : Fiche technique de la CDV « Pâtisserie / Cuisine »**



**6**

*Secteur :*  
**Nouvelles  
technologies**

**21**

**CdV : E-commerce**

## 6. Chaînes de valeur des Nouvelles Technologies :

### 6.1. Présentation de la chaîne de valeur « E-commerce » :

#### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « E-COMMERCE »

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | L' e-commerce demeure actuellement un des secteurs les plus porteurs pour les jeunes entrepreneurs. Avec une facilité d'accès et un grand potentiel d'évolution, il représente une très bonne opportunité pour les femmes à foyer et les jeunes non-qualifiés.   |   |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fournisseurs des produits (grossistes/industriels)</li> <li>▪ Développeurs web</li> <li>▪ Agences de communication</li> <li>▪ Réseaux sociaux</li> <li>▪ Sociétés de livraison</li> <li>▪ Banques</li> <li>▪ Centre monétique interbancaire (CMI)</li> <li>▪ Douane</li> <li>▪ Transitaires</li> </ul>  |   |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transitaire</li> <li>▪ Industriels</li> <li>▪ Douane</li> <li>▪ Hébergeurs</li> <li>▪ CMI</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OFPPT</li> <li>▪ Instituts de formation</li> <li>▪ Banques</li> <li>▪ Réseaux sociaux</li> </ul> |
| <b>Etapas</b>                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Détermination de l'offre (produits spécifiques, revente, ...) ;</li> <li>2. Développement et Branding (Site web, pages, identité visuelle,) ;</li> <li>3. Achat/Production des produits ;</li> <li>4. Promotion (Publicité + Création du contenu média) ;</li> <li>5. Recrutement</li> <li>6. Livraison</li> <li>7. Service après-vente</li> </ol> |   |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grossistes</li> <li>▪ Producteurs</li> </ul>  |   |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marché national ;</li> <li>▪ Marché international ;</li> </ul>  |   |

Tableau 59 : Fiche technique de la CDV « E-commerce »

Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
 Analyse des chaînes de valeur prioritaires

➔ Cartographie de la chaîne de valeur « E-commerce » :

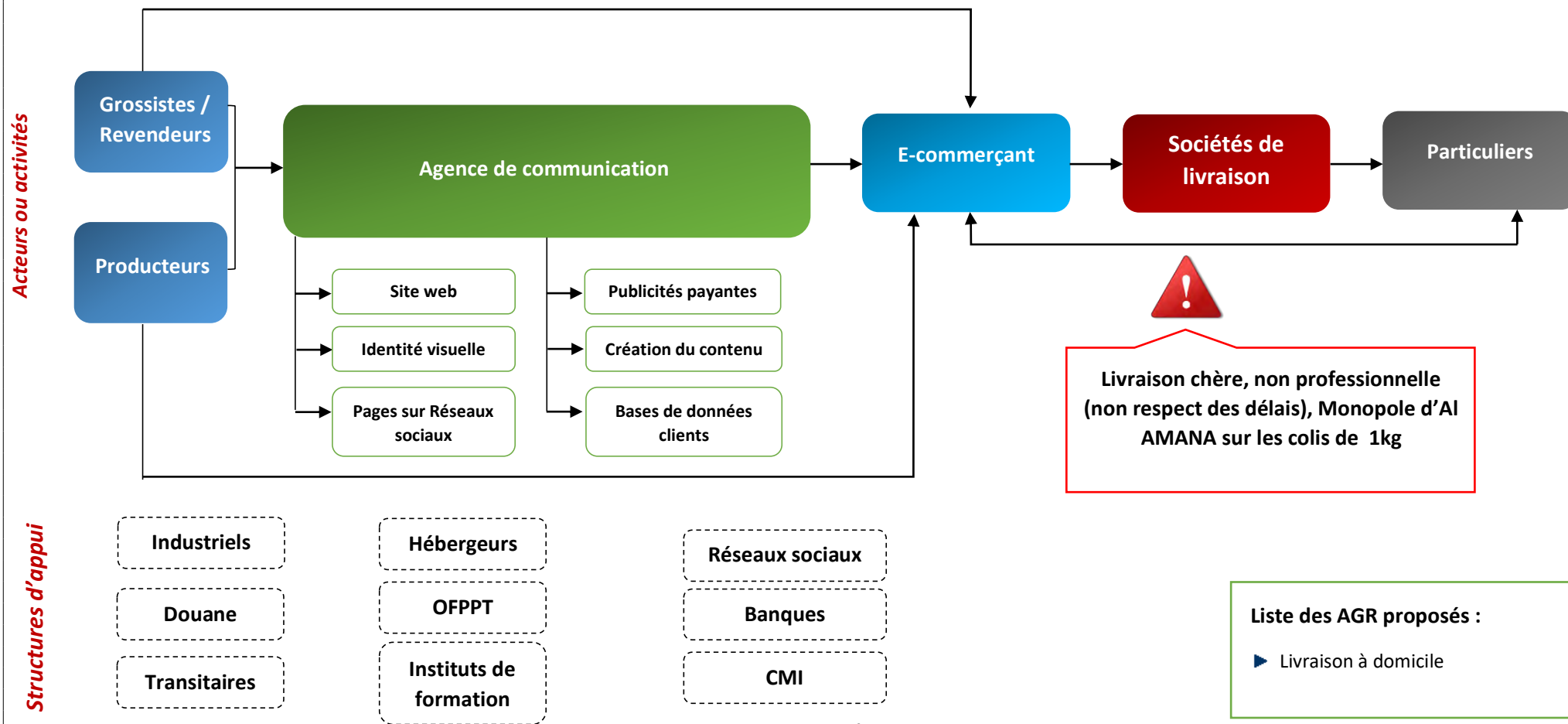


Figure 22 : Cartographie de la chaîne de valeur « E-commerce »

➔ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon       | Classe | Recommandations / Commentaires  | Actions d'amélioration                        |
|---------------|--------|---|---|
| Offre d'achat | +      |   |   |
| Développement | +      |   |   |
| Promotion     | +      |   |   |
| Recrutement   | +      |   |   |
| Livraison     | -      | Livraison chère, non professionnelle (non-respect des délais), Monopole d'Al AMANA sur les colis de 1kg | <b>AGR proposée :</b><br>Livraison à domicile |
| SAV           | +      |   |   |

**Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité**

Tableau 60 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : E-commerce)

**➤ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « E-commerce » :**

| FORCES  | FAIBLESSES   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Structure à faible coût de démarrage ;</li> <li>▪ Large sélection de produits et marchandises ;</li> <li>▪ Culture d'achat par internet en développement ;</li> <li>▪ Grande capacité à déléguer des parties du processus :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gain de temps ;</li> <li>○ Effet de spécialisation ;</li> </ul> </li> <li>▪ Notoriété du business.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Main d'œuvre peu qualifiée ;</li> <li>▪ Chaîne logistique :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Non-respect des délais ;</li> <li>○ Non professionnalisme des livreurs ;</li> <li>○ Problèmes logistiques (dommage, perte...).</li> </ul> </li> <li>▪ Grands risques de pertes sur les coûts opérationnels (Pas de garantie de retour sur investissement sur les publicités sponsorisées) ;</li> <li>▪ Non honnêteté des clients (Retour abusif des produits, non récupération des colis non payés à l'avance, ...) ;</li> </ul> |
| OPPORTUNITES  | MENACES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fort potentiel notamment dans la période de confinement et de restriction de mobilité</li> <li>▪ Amélioration des moyens de paiement à distance ;</li> <li>▪ Amélioration de la culture de paiement par internet au lieu du paiement à la livraison ;</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrée de grandes multinationales ;</li> <li>▪ Changements de réglementation pouvant affectant le développement</li> </ul>  |

**Tableau 61 : Analyse SWOT de la chaîne de valeur « E-commerce »**

**22**

## **Développement des logiciels**

## 6.2. Présentation de la chaîne de valeur « Développement de logiciels et applications » :

### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

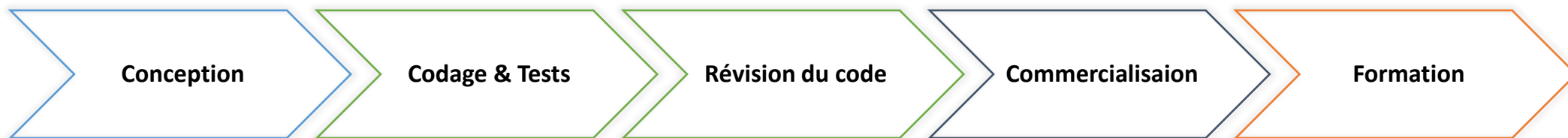
#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « DÉVELOPPEMENT DES LOGICIELS ET APPLICATIONS »

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | Le développement logiciel désigne le processus consistant à bâtir des applications informatiques, qu'elles soient élaborées par l'entreprise pour son propre compte ou par un éditeur qui les commercialise.  |  |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vendeurs de matériel informatique et de bureau ;</li> <li>▪ Banques ;</li> <li>▪ Agences de communication ;</li> <li>▪ Organismes de formation professionnelle ;</li> <li>▪ Opérateurs de télécommunication ;</li> <li>▪ Hébergeurs ;</li> </ul> |  |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ INDH</li> <li>▪ OFPPT</li> <li>▪ Plateforme d'ANAPEC</li> <li>▪ Pépinières de création d'entreprise</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chambre de commerce, industrie et services</li> <li>▪ Instituts de formation</li> <li>▪ Banques</li> <li>▪ Réseaux sociaux</li> </ul> |
| <b>Etapes</b>                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conception technologique (Elaboration du besoin/Cahier de charge, modélisation) ;</li> <li>2. Codage ;</li> <li>3. Tests ;</li> <li>4. Révision du code ;</li> <li>5. Commercialisation ;</li> <li>6. Accompagnement/Formation ;</li> </ol>     |  |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fournisseurs des licences ;</li> <li>▪ Vendeurs de matériel informatique et de bureau ;</li> <li>▪ Hébergeurs</li> </ul>   |  |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Particuliers ;</li> <li>▪ Entreprises ;</li> <li>▪ Organismes étatiques ;</li> <li>▪ Associations ;</li> <li>▪ Marché international.</li> </ul>  |  |

Tableau 62 : Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Développement des logiciels et applications »



➔ Cartographie de la chaîne de valeur « Développement des logiciels et applications » :



Acteurs ou activités

Entreprises / Particuliers

Agences de communication



Un grand potentiel des agences de développement des logiciels et applications mobiles, notamment avec le recours grandissant à l'e-commerce et au marketing digital. En plus, les exigences des entreprises et des particuliers en matière de solutions digitales sont de plus en plus élevées et la demande constante de flexibilité des solutions devient de plus en plus fréquente.

Liste des AGR proposés :

- ▶ Agence de développement des logiciels et applications
- ▶ Agence de développement des solutions digitales multidisciplinaires

Figure 23 : Cartographie de la chaîne de valeur « Développement des logiciels et applications »

➔ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires   | Actions d'amélioration   |
|---|--------|--|--|
| Conception  | +      |  |  |
| Codage et tests   | OP     | Un grand potentiel des agences de développer des logiciels et applications mobiles, notamment avec le recours grandissant à l'e-commerce et au marketing digital | <b>AGR proposée :</b><br>Agence de développement des logiciels et applications |
| Révision du code  | OP     |  |  |
| Commercialisation   | +      |  |  |
| Formation   | +      |  |  |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |  |  |

Tableau 63 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Développement des logiciels & Applications)

**➤ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Développement des logiciels et applications » :**

| FORCES   | FAIBLESSES   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proximité avec des infrastructures de transport (facilite les échanges avec les clients externes) ;</li> <li>▪ Domaine innovant ;</li> <li>▪ Savoir-faire et compétences disponibles ;</li> <li>▪ La tendance à digitaliser les systèmes (notamment après la pandémie)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problèmes de financement ;</li> <li>▪ Faible positionnement à l'international ;</li> <li>▪ Pratiques commerciales et marketing direct insuffisantes</li> <li>▪ Structure commerciale insuffisante ;</li> <li>▪ Petite taille des jeunes éditeurs et donc problématique de pérennité.</li> </ul> |
| OPPORTUNITES   | MENACES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proximité avec les écoles d'ingénieurs ;</li> <li>▪ Marché en croissance ;</li> <li>▪ Utile pour développer un type de logiciel similaire ;</li> <li>▪ Capacité de modification pour gérer l'évolution des exigences au-delà de la phase d'analyse.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrée des grandes sociétés internationales ;</li> <li>▪ Automatisation des processus de développement ;</li> <li>▪ Perte des compétences.</li> </ul>   |

**Tableau 64 : Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Développement des logiciels et applications »**

23

## **CdV : Marketing Digital**

### 6.3. Présentation de la chaîne de valeur « Marketing digital » :

#### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « MARKETING DIGITAL »

|  |  |
|--|--|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | Grâce à une capacité extraordinaire à cibler les clients à tout moment et à tout lieu, le marché de marketing digital connaît actuellement une grande croissance.  |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Clients particuliers &amp; entreprises ;</li><li>▪ Opérateurs de réseaux sociaux ;</li><li>▪ Banques ;</li><li>▪ Centre monétique interbancaire (CMI) ;</li><li>▪ Office de change ;</li><li>▪ Designers ;</li><li>▪ Rédacteur de contenu.</li></ul> |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Associations à vocation entrepreneuriale</li></ul>   |
| <b>Etapas</b>                              | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Acquisition Matériel et licences ;</li><li>2. Traitement &amp; Analyse du besoin / Commercialisation ;</li><li>3. Design ;</li><li>4. Rédaction ;</li><li>5. Plan Marketing</li></ol>   |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fournisseurs matériel informatique ;</li><li>▪ Fournisseurs connexion (opérateurs téléphoniques) ;</li><li>▪ Sociétés de réseaux sociaux ;</li><li>▪ Banques ;</li></ul>   |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Clients locaux ;</li><li>▪ Clients nationaux ;</li><li>▪ Clients internationaux.</li></ul>   |

Tableau 65 : Fiche technique de la CDV « Marketing Digital »

➔ Cartographie de la chaîne de valeur « Marketing digital » :

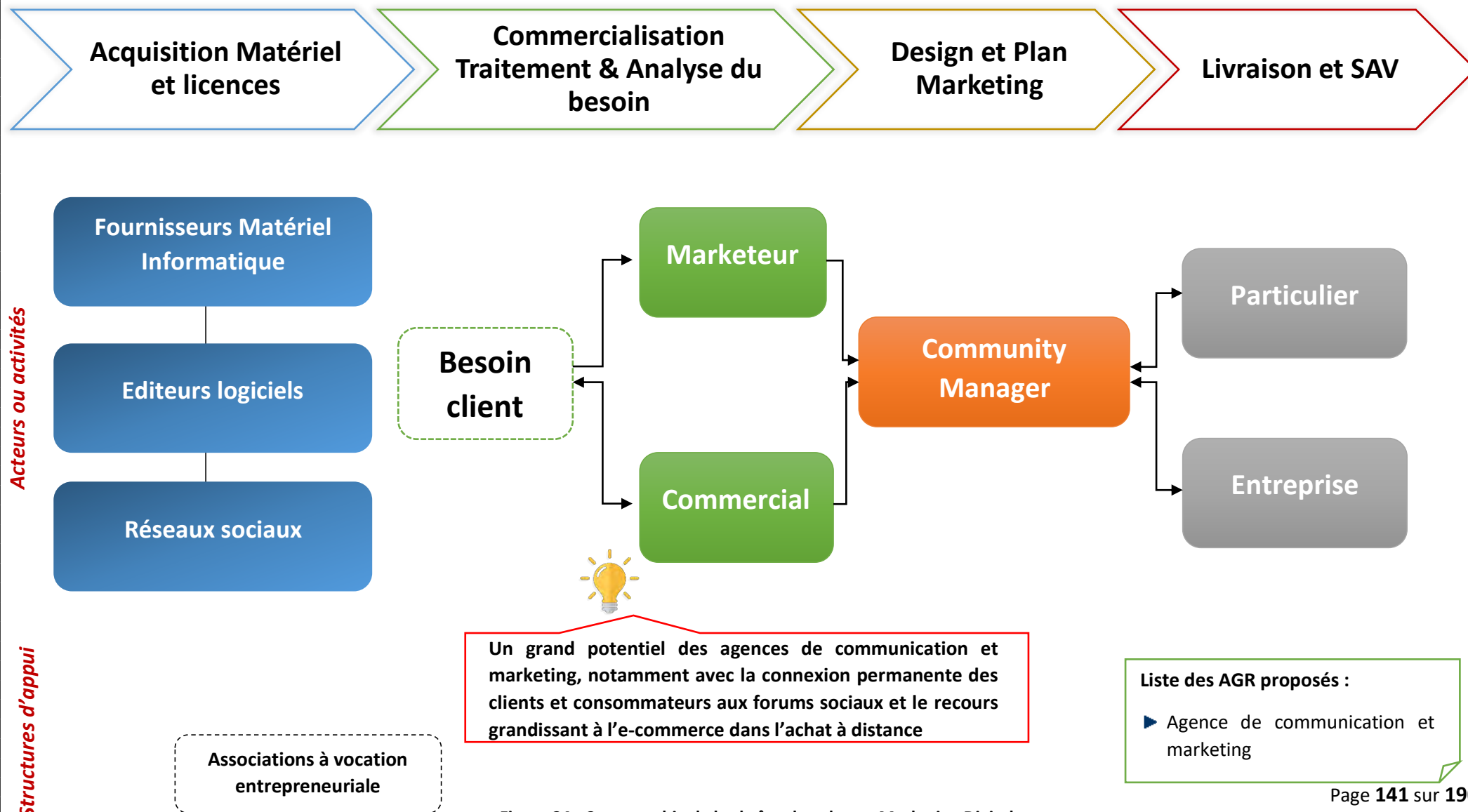


Figure 24 : Cartographie de la chaîne de valeur « Marketing Digital »

➡ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires  | Actions d'amélioration  |
|---|--------|---|---|
| Acquisition matériels & licences  | +      |   |   |
| Commercialisation, traitement & analyse du besoin                             | OP     | Un grand potentiel des agences de communication et marketing, notamment avec la connexion permanente des clients et consommateurs aux forums sociaux et le recours grandissant à l'e-commerce dans l'achat à distance | <b>AGR proposée :</b><br>Agence de communication et marketing |
| Design et plan marketing  | +      |   |   |
| Livraison & SAV   | +      |   |   |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |   |   |

Tableau 66 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Marketing Digital)

**➡ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Marketing digital » :**

| FORCES   | FAIBLESSES   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Large offre des ordinateurs ;</li> <li>▪ Compréhension spécifique du marché et des clients ;</li> <li>▪ Connaissances du message et du branding.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence de financement (Démarrage, fond de roulement, ...) ;</li> <li>▪ Accès aux marchés ;</li> <li>▪ Connaissance superficielle de l'«online environnement » ;</li> <li>▪ Coûts d'une équipe en temps complet.</li> </ul> |
| OPPORTUNITES   | MENACES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un grand potentiel des agences de communication et marketing, notamment avec la connexion permanente des clients et consommateurs aux forums sociaux et le recours grandissant à l'e-commerce dans l'achat à distance</li> <li>▪ Consommateurs achètent plus sur internet ;</li> <li>▪ Conscience de plus en plus grande des clients sur l'importance de leur notoriété sur les réseaux sociaux.</li> <li>▪ Proximité avec les écoles d'ingénieurs ;</li> <li>▪ Marché en croissance ;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les prix fluctuent autrement ;</li> <li>▪ Des technologies faciles et gratuites peuvent émerger à tout moment.</li> </ul>   |

**Tableau 67 : Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Marketing Digital »**



**7**

*Secteur :*  
**SERVICES**

**24**

**CdV : Installation /  
Entretien et maintenance**

## 7. Chaînes de valeur des services :

### 7.1. Présentation de la chaîne de valeur « Installation, Entretien et maintenance » :

#### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « INSTALLATION, ENTRETIEN ET MAINTENANCE »

|  |   |
|--|---|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | La filière d'installation, d'entretien et de maintenance occupe une place très importante, notamment dans les sociétés industrielles. Elle permet de garantir la continuité de la production et fiabiliser les équipements à travers les petits soins avec les équipements (visites régulières, changement de pièces, réparation dans l'urgence...)                                       |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique</li></ul>   |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Institutions de formation professionnelles</li><li>▪ Ecoles privées de formation continue</li><li>▪ Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC)</li></ul>   |
| <b>Etapes</b>                              | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Acquisition des équipements et des matières premières</li><li>2. Recrutement des techniciens et opérateurs</li><li>3. Acquisition d'ordres de production</li><li>4. Signature des contrats avec les donneurs d'ordres</li><li>5. Production</li><li>6. Livraison au client principal (donneur d'ordre)</li><li>7. Services après-vente</li></ol> |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fournisseurs des équipements</li><li>▪ Fournisseurs de matières premières</li></ul>   |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Donneurs d'ordre (clients)</li></ul>  |

Tableau 68 : Fiche technique de la CDV « Installation, entretien et maintenance »

⇒ Cartographie de la chaîne de valeur « Installation, entretien, maintenance » :

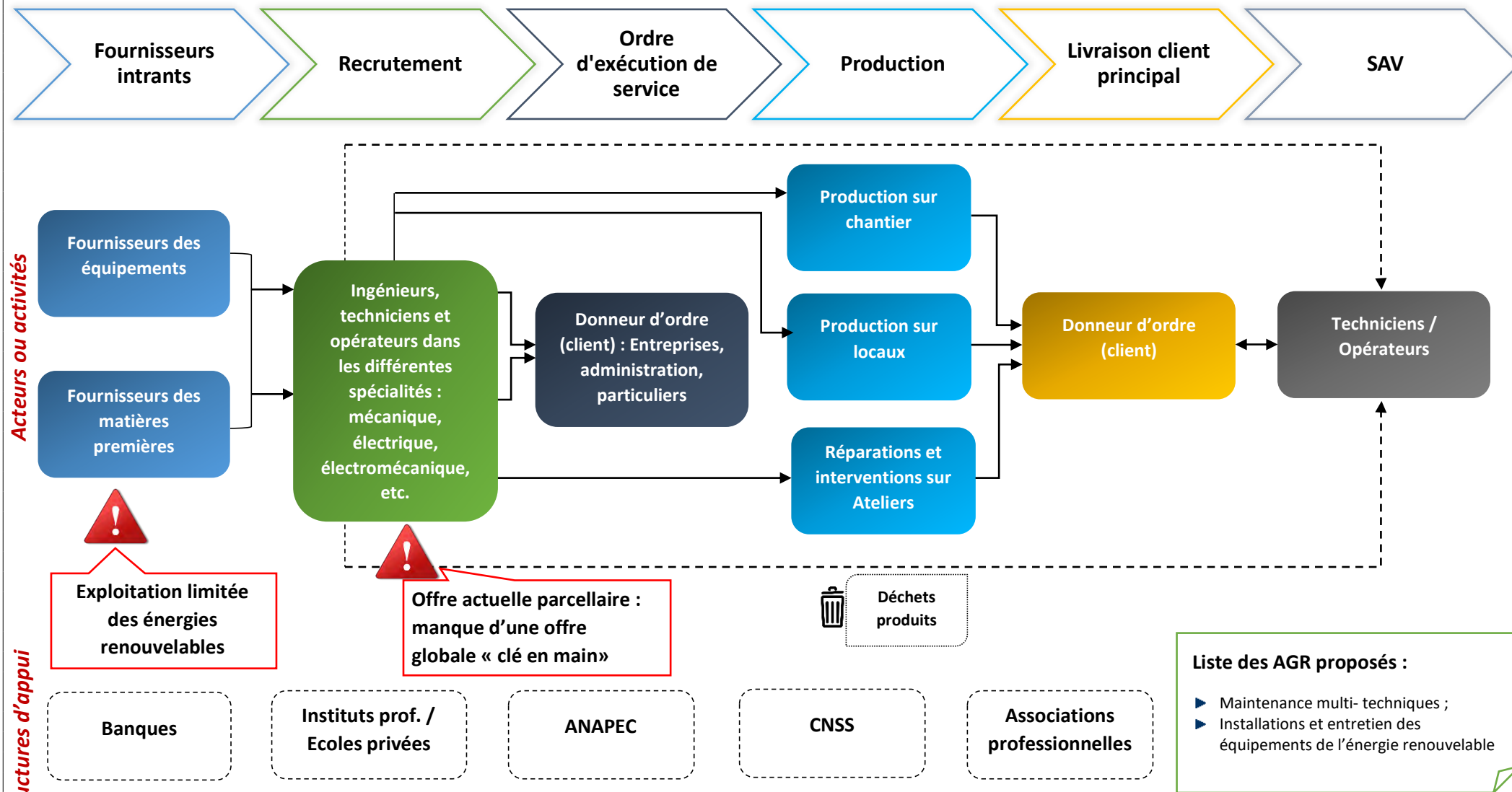


Figure 25 : Cartographie de la chaîne de valeur « Installation, entretien et maintenance »

➔ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires  | Actions d'amélioration  |
|---|--------|---|---|
| Fournisseurs intrants   | -      | Exploitation limitée des énergies renouvelables                         | <b>AGR proposée :</b><br>Installations et entretien des équipements de l'énergie renouvelable |
| Recrutement   | -      | Offre actuelle parcellaire : manque d'une offre globale « clé en main » | <b>AGR proposée :</b><br>Maintenance multi-techniques   |
| Ordre d'exécution de service  | +      |   |   |
| Production  | +      |   |   |
| Livraison client principal  | +      |   |   |
| SAV   | +      |   |   |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |   |   |

Tableau 69 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Installation, entretien et maintenance)

**➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Installation, entretien, maintenance » :**

| FORCES  | FAIBLESSES  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Culture de sous-traitance et d'externalisation de plus en plus développée au sein des entreprises</li> <li>▪ Une demande en permanente évolution, notamment par les unités industrielles et commerciales d'origine étrangères (multinationales)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offre actuelle parcellaire : manque d'une offre globale clé en main</li> <li>▪ Exploitation limitée des énergies renouvelables</li> <li>▪ Couverture (CNSS) absente ou limitée</li> <li>▪ Insuffisance de formation continue dans les métiers d'installation, entretien et maintenance</li> <li>▪ Indisponibilité de la pièce de rechange sur le marché local</li> <li>▪ Dépendance des constructeurs étrangers</li> <li>▪ Qualité médiocre des pièces de rechange</li> <li>▪ Prédominance de l'informel</li> <li>▪ Risques d'accident</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul> |
| OPPORTUNITES  | MENACES   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Services sollicités sur le marché</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement des déchets</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concurrence forte et déloyale</li> <li>▪ Régression économique causée par les circonstances de la pandémie du COVID-19</li> </ul>  |

**Tableau 70 : Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Installation, entretien et maintenance »**

**25**

**CdV : Commerce divers**

## 7.2. Présentation de la chaîne de valeur « Commerce divers : artisanat, produits de terroir » :

### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « COMMERCE DIVERS : ARTISANAT, PRODUITS DE TERROIR... »

|  |   |
|--|---|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | <p>La filière du commerce est un secteur assez bien développé dans les régions du Nord.</p> <p>Dans la préfecture Tanger-Assilah, le commerce est dynamique et s'organise de plus en plus autour de formes modernes et structurées tout en préservant les activités commerciales traditionnelles (marchés fixes et hebdomadaires en milieu rural). Ainsi, la préfecture compte à ce jour plusieurs enseignes de grande distribution, plusieurs centres commerciaux modernes, un réseau important de grossistes, détaillants et petits commerces.</p> <p>Le développement des activités commerciales et de la filière s'inscrit notamment dans la déclinaison régionale du plan RAWAJ (Plan national de développement du secteur).</p> |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique</li><li>▪ Chambre de commerce, d'industrie et de services (CCIS)</li></ul>  |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fédération du Commerce et Services (FCS)</li><li>▪ Initiative Nationale de Développement Humain (INDH)</li><li>▪ Agence Nationale de Promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC)</li></ul>  |
| <b>Etapes</b>                              | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Acquisition du local</li><li>2. Aménagement du local et acquisition des équipements de vente</li><li>3. Recrutement des vendeurs</li><li>4. Acquisition des clients</li><li>5. Acte de vente</li><li>6. Conclusion de vente &amp; SAV</li></ol>  |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fournisseurs des services d'aménagement</li><li>▪ Fournisseurs des équipements de vente</li></ul>   |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Particuliers</li><li>▪ Détaillants</li><li>▪ Organismes (Hôtels, restaurants...)</li></ul>  |

Tableau 71 : Fiche technique de la CDV « Commerce divers : artisanat, produits de terroir...»



Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
Analyse des chaînes de valeur prioritaires

➔ Cartographie de la chaîne de valeur « Commerce divers : artisanat, produits terroir... » :

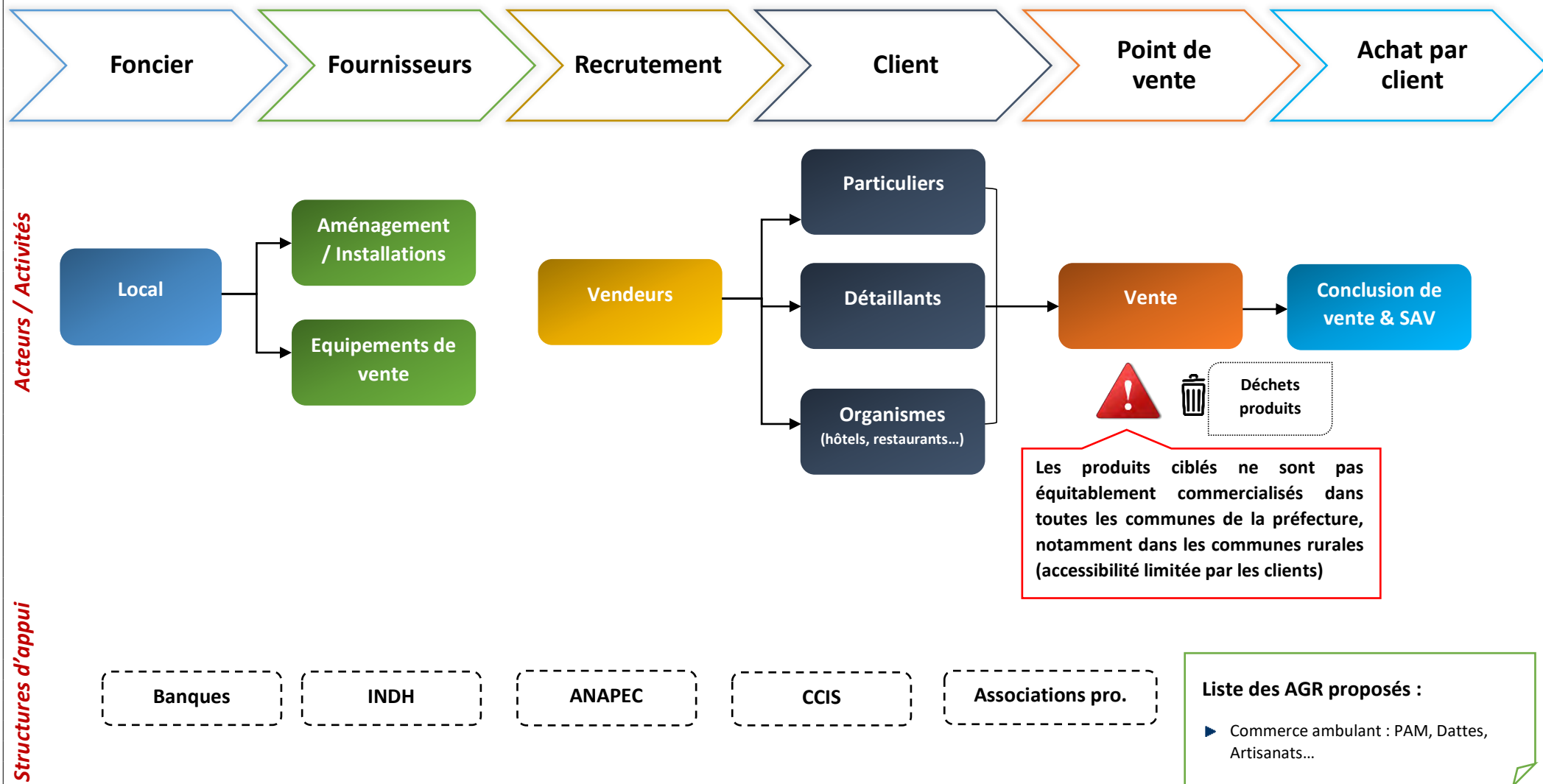


Figure 26 : Cartographie de la chaîne de valeur « Commerce divers : artisanat, produits terroir »

➡ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires  | Actions d'amélioration   |
|---|--------|---|--|
| Foncier   | +      |   |  |
| Fournisseurs  | +      |   |  |
| Recrutement   | +      |   |  |
| Client  | +      |   |  |
| Point de vente  | -      | Les produits ciblés ne sont pas équitablement commercialisés dans toutes les communes de la préfecture, notamment dans les communes rurales (accessibilité limitée par les clients) | <b>AGR proposée :</b><br>Commerce ambulants : PAM, Dattes, Artisanats... |
| Achat par client  | +      |   |  |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |   |  |

Tableau 72 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Commerce divers : Artisanat, produits de terroir)

**➤ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Commerce divers : artisanat, produits de terroir » :**

| FORCES   | FAIBLESSES  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stabilité politique</li> <li>▪ Coût de la main d'œuvre compétitif</li> <li>▪ Encadrement de la filière commerciale</li> <li>▪ Dispositif d'aide à la formation adapté</li> <li>▪ Développement des infrastructures</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dépendance aux fournisseurs</li> <li>▪ Cherté du foncier et frais de location</li> <li>▪ Manque de compétences sur certaines spécialités (marketing)</li> <li>▪ Existence de l'informel</li> <li>▪ Augmentation du prix du foncier à cause des intermédiaires et spéculateurs</li> <li>▪ Faible anticipation des besoins en compétences</li> <li>▪ Réglementation rigide d'accès à la formation (âge, durée)</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul> |
| OPPORTUNITES   | MENACES   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marché potentiel</li> <li>▪ Filière créateur d'emplois</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement de déchets</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evolution technologique rapide (développement du E-commerce)</li> <li>▪ Règlements liés à l'environnement</li> <li>▪ Régression économique causée par les circonstances de la pandémie du COVID-19</li> </ul>  |

**Tableau 73 : Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Commerce divers : artisanat, produits de terroir...»**

**26**

**CdV : Distribution urbaine**

### 7.3. Présentation de la chaîne de valeur « Distribution urbaine » :

#### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « DISTRIBUTION URBAINE »

|  |  |
|--|--|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | <p>Depuis quelques années, le marché de la distribution urbaine fait recette. Plus besoin de se déplacer pour aller chercher des marchandises ou des plats à emporter. Il suffit d'un clic sur le Smartphone et tout est commandé.</p> <p>Aujourd'hui, plusieurs sites de vente à Tanger préfèrent sous-traiter la distribution de leurs marchandises...</p> |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique</li><li>▪ Chambre de commerce, d'industrie et de services (CCIS)</li></ul>   |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Initiative Nationale de Développement Humain (INDH)</li><li>▪ Agence Nationale de développement des emplois et compétences (ANAPEC)</li><li>▪ Office de formation professionnelle et de promotion du travail (OFPPT)</li></ul>   |
| <b>Etapes</b>                              | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Acquisition et équipements de transport et d'autres accessoires</li><li>2. Recrutement des jeunes</li><li>3. Acquisition des clients</li><li>4. Approvisionnement des besoins</li><li>5. Achat &amp; SAV</li></ol>  |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fournisseurs d'équipements de transport</li><li>▪ Fournisseurs des accessoires</li></ul>   |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Particuliers</li><li>▪ Entreprises</li><li>▪ Associations</li><li>▪ Autres</li></ul>   |

Tableau 74 : Fiche technique de la CDV « Distribution urbaine »

⇒ Cartographie de la chaîne de valeur « Distribution urbaine » :

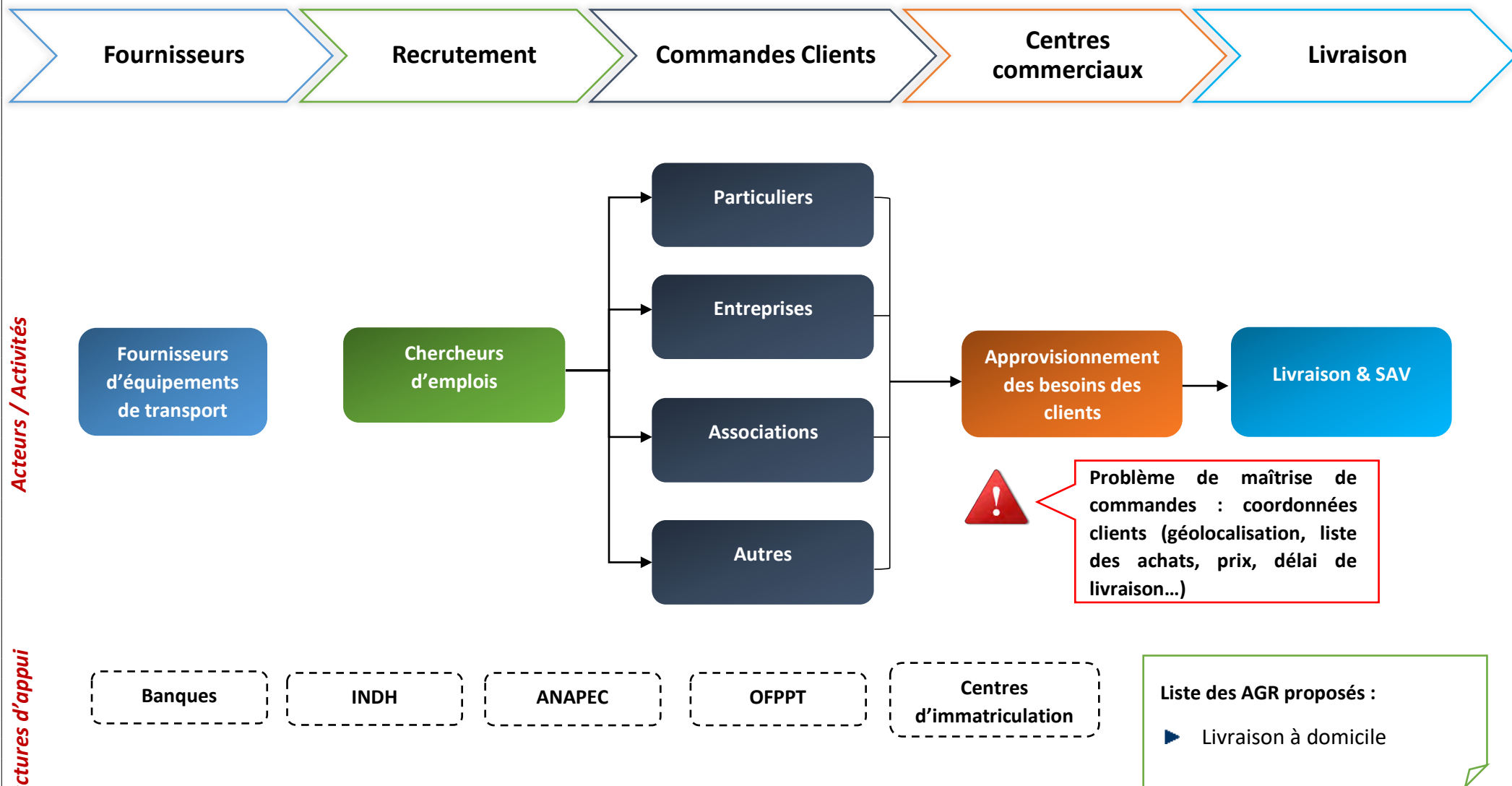


Figure 27 : Cartographie de la chaîne de valeur « Distribution urbaine »

➡ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires  | Actions d'amélioration                        |
|---|--------|---|---|
| Fournisseurs  | +      |   |   |
| Recrutement   | +      |   |   |
| Commandes clients   | +      |   |   |
| Centres commerciaux   | -      | Problème de maîtrise de commandes : coordonnées clients (géolocalisation, liste des achats, prix, délai de livraison) | <b>AGR proposée :</b><br>Livraison à domicile |
| Livraison   | +      |   |   |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |   |   |

Tableau 75 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Distribution urbaine)

➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Distribution urbaine » :

| FORCES   | FAIBLESSES   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Délais de livraison rapide</li><li>▪ Grande flexibilité</li><li>▪ Tarification honnête</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dans certains endroits, le nombre des magasins ou restaurants référencés peut être réduit</li><li>▪ Problème de maîtrise de commandes : coordonnées clients (géolocalisation, liste des achats, prix, délai de livraison...)</li><li>▪ Le circuit des chauffeurs peut induire qu'un repas soit servi en dernier, donc potentiellement moins frais ou plus froid.</li></ul> |
| OPPORTUNITES   | MENACES  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Demande en croissance surtout durant la période du confinement et du post confinement (COVID-19)</li><li>▪ Changement des modes de vie et des habitudes alimentaires (orientation vers le fast-food)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Forte intensité concurrentielle</li><li>▪ Les restaurants et points de vente sont conscients de l'attrait de plus en plus prégnant des consommateurs marocains pour la livraison et peuvent vouloir tout gérer en propre.</li></ul>  |

Tableau 76 : Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Distribution urbaine »



27

**CdV : ASSISTANCE &  
FORMATION**

#### 7.4. Présentation de la chaîne de valeur «Assistance & formation » :

##### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « ASSISTANCE & FORMATION »

|  |   |
|--|---|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | <p>Comme dans la plupart des pays, la filière Assistance et Formation a connu un développement important durant ces dernières années.</p> <p>Les élèves et étudiants éprouvent des difficultés importantes lors de leurs parcours de formation, surtout pour certaines matières. Pour pallier à cela, plusieurs d'entre eux font recours à divers moyens comme le travail de groupe, d'autres recourent au soutien scolaire privé qui a pris, ces dernières années, un essor spectaculaire, et certains utilisent Internet pour le soutien scolaire.</p> <p>Le soutien scolaire englobe deux activités de nature différente. La plus répandue est celle des cours particuliers.</p> <p>L'autre activité concerne l'accompagnement à la scolarité.</p> |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique</li> <li>▪ Chambre de commerce, d'industrie et de services (CCIS)</li> <li>▪ Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur &amp; de la Recherche Scientifique</li> </ul>  |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)</li> <li>▪ Agence Nationale de Promotion des Emplois et Compétences (ANAPEC)</li> <li>▪ Universités, Facultés...</li> </ul>   |
| <b>Etapas</b>                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acquisition d'un local</li> <li>2. Acquisition des équipements</li> <li>3. Recrutement du capital humain</li> <li>4. Acquisition des clients</li> <li>5. Livraison de services</li> </ol>   |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fournisseur du local</li> <li>▪ Fournisseurs des équipements</li> </ul>  |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Particuliers</li> <li>▪ Professionnels</li> </ul>  |

Tableau 77 : Fiche technique de la CDV « Assistance & formation»

Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
 Analyse des chaînes de valeur prioritaires

⇒ Cartographie de la chaîne de valeur « Assistance & formation » :

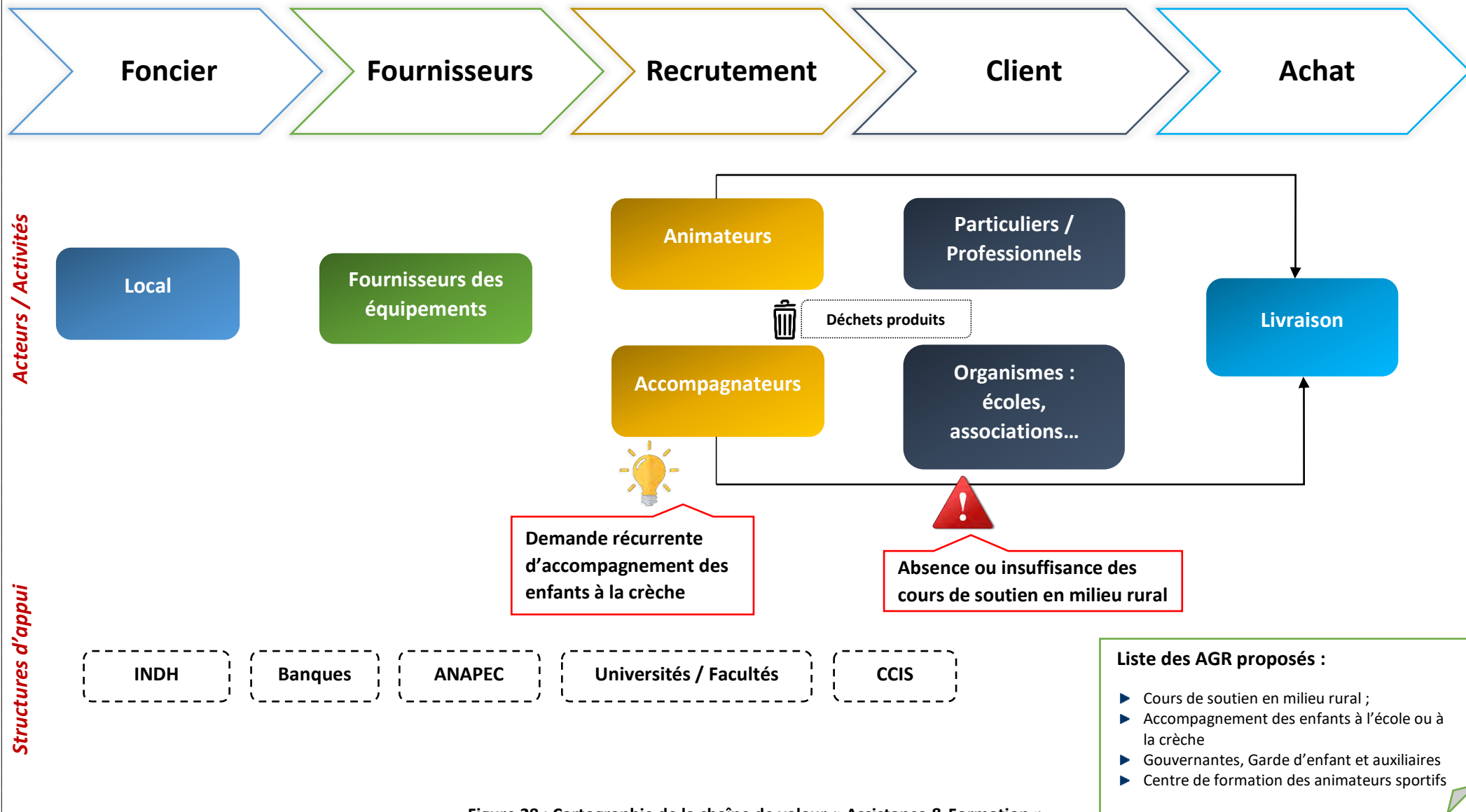


Figure 28 : Cartographie de la chaîne de valeur « Assistance & Formation »

➡ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires                               | Actions d'amélioration  |
|---|--------|--|---|
| Foncier   | +      |  |   |
| Fournisseurs  | +      |  |   |
| Recrutement   | OP     | Demande récurrente d'accompagnement des enfants à la crèche  | <b>AGR proposée :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Accompagnement des enfants à l'école ou à la crèche</li> <li>▶ Gouvernantes, Garde d'enfant et auxiliaires</li> <li>▶ Centre de formation des animateurs sportifs</li> </ul> |
| Client  | OP     | Absence ou insuffisance des cours de soutien en milieu rural | <b>AGR proposée :</b><br>Cours de soutien en milieu rural   |
| Achat   | +      |  |   |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |  |   |

Tableau 78 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Assistance & formation)

**➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Assistance & Formation » :**

| FORCES   | FAIBLESSES  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation hybride (Présence ou Distance).</li> <li>▪ Gain de l'espace (plusieurs modules, cours dans le même endroit)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financement irrégulier et insuffisant</li> <li>▪ Ressources humaines faiblement formées</li> <li>▪ Difficulté de trouver des animateurs / accompagnateurs de qualité</li> <li>▪ Production de déchets</li> </ul> |
| OPPORTUNITES   | MENACES   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intérêt général à l'amélioration de la qualité de l'éducation et de l'enseignement</li> <li>▪ Pouvoir d'achat permettant le développement des activités pédagogiques en parallèle avec les établissements d'enseignement autorisés et reconnus</li> <li>▪ Demande en croissance surtout durant la période du confinement et du post confinement (COVID-19)</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement de déchets</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Précarité du métier d'animateur / accompagnateur</li> <li>▪ Concurrence du marché pédagogique</li> </ul>   |

**Tableau 79 : Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Assistance & formation»**

**27**

## **CdV : Services aux entreprises**

## 7.5. Présentation de la chaîne de valeur « Services aux entreprises » :

### ➔ Fiche technique de la chaîne de valeur :

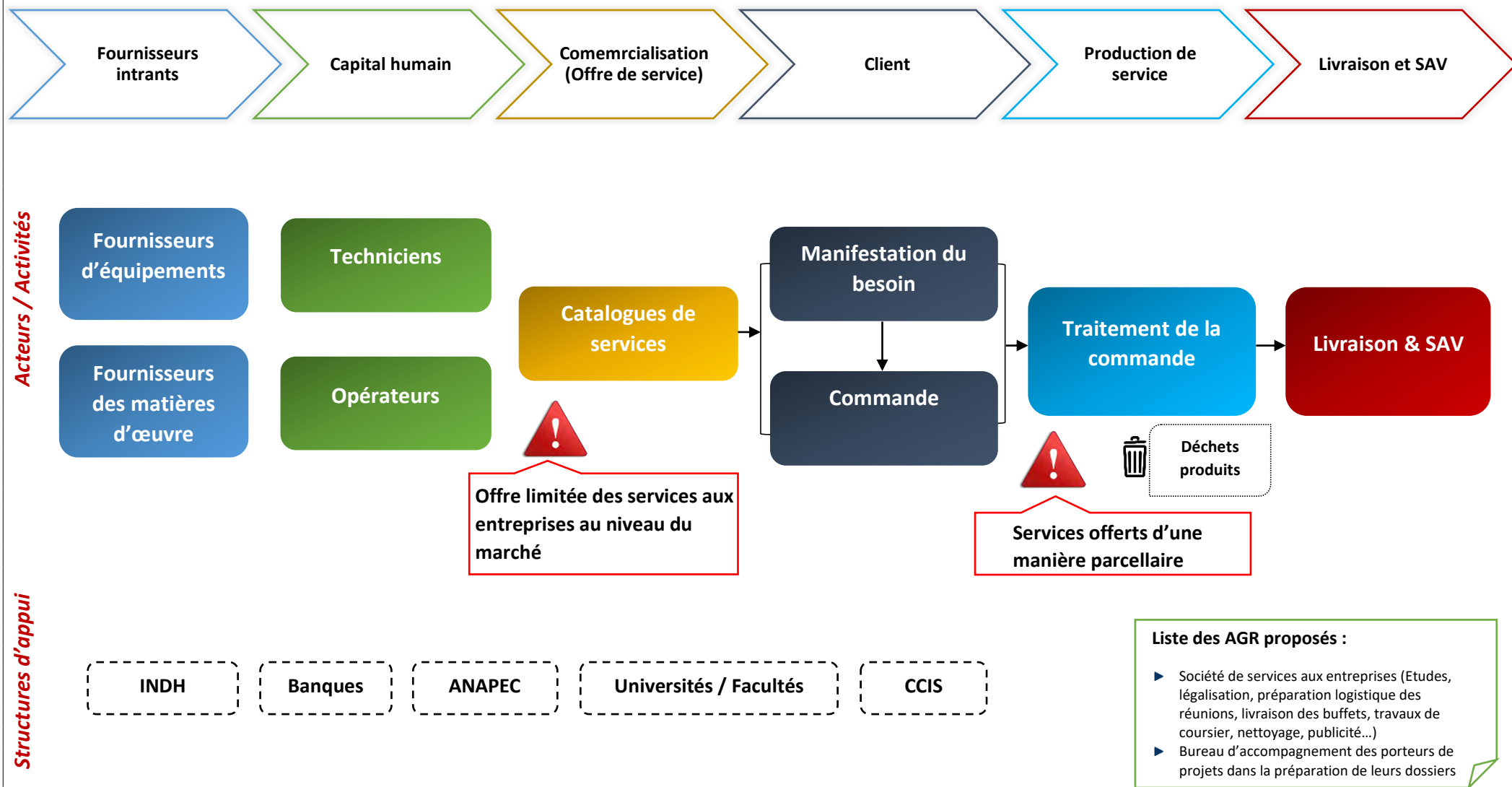
#### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « SERVICES AUX ENTREPRISES »

|  |  |
|--|--|
| <b>Présentation de la chaîne de valeur</b> | <p>Malmenées ses dernières années au profit du secteur des services à la personne, les entreprises de services aux entreprises sont en nette progression. Elles sont également un vivier pour l'emploi.</p> <p>De plus en plus de grands groupes et de PME délèguent leurs missions à des prestataires extérieurs afin de se recentrer sur leur cœur de métier. C'est pourquoi la franchise de services aux entreprises connaît un fort engouement dans des domaines comme le conseil, l'audit, la communication, la publicité, les services informatiques, la restauration...</p> |
| <b>Intervenants</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique</li><li>▪ Chambre de commerce, d'industrie et de services (CCIS)</li></ul>   |
| <b>Structures d'appui</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)</li><li>▪ Agence Nationale de Promotion des Emplois et Compétences (ANAPEC)</li><li>▪ Universités, Facultés...</li></ul>  |
| <b>Etapes</b>                              | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Acquisition des équipements et des matières premières</li><li>2. Recrutement des techniciens et opérateurs</li><li>3. Préparation et commercialisation de l'offre des services</li><li>4. Manifestation du besoin par le client</li><li>5. Traitement du besoin client</li><li>6. Livraison et SAV</li></ol>  |
| <b>Marché amont</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fournisseurs d'équipements</li><li>▪ Fournisseurs des matières d'œuvre</li></ul>   |
| <b>Marché aval</b>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Entreprises</li></ul>  |

Tableau 80 : Fiche technique de la CDV « Services aux entreprises »

Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah  
Analyse des chaînes de valeur prioritaires

⇒ Cartographie de la chaîne de valeur « Services aux entreprises » :



- Liste des AGR proposés :
- ▶ Société de services aux entreprises (Etudes, légalisation, préparation logistique des réunions, livraison des buffets, travaux de coursier, nettoyage, publicité...)
  - ▶ Bureau d'accompagnement des porteurs de projets dans la préparation de leurs dossiers

Figure 29 : Cartographie de la chaîne de valeur « Services aux entreprises »



➔ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires                                 | Actions d'amélioration  |
|---|--------|--|---|
| Fournisseurs intrants   | +      |  |   |
| Capital humain  | +      |  |   |
| Commercialisation (offre de service)  | -      | Offre limitée des services aux entreprises au niveau du marché | <b>AGR proposée :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Société de services aux entreprises (Etudes, légalisation, préparation logistique des réunions, livraison des buffets, travaux de coursier, nettoyage, publicité...)</li> <li>▶ Bureau d'accompagnement des porteurs de projets dans la préparation de leurs dossiers</li> </ul> |
| Client  | +      |  |   |
| Production de service   | -      | Services offerts d'une manière parcellaire                     | <b>AGR proposée :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Société de services aux entreprises (Etudes, légalisation, préparation logistique des réunions, livraison des buffets, travaux de coursier, nettoyage, publicité...)</li> <li>▶ Bureau d'accompagnement des porteurs de projets dans la préparation de leurs dossiers</li> </ul> |
| Livraison & SAV   | +      |  |   |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |  |   |

Tableau 81 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Services aux entreprises)

➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Services aux entreprises » :

| FORCES  | FAIBLESSES  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Flexibilité des offres</li><li>▪ Accompagnement individualisé</li><li>▪ Offre avec rapport qualité/prix attractif</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Services offerts parcellaire</li><li>▪ Ressources humaines faiblement formées</li><li>▪ Offre insuffisante des services aux entreprises au niveau du marché</li><li>▪ Production de déchets</li></ul> |
| OPPORTUNITES  | MENACES   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Consommation et sous-traitance de services croissante</li><li>▪ Recyclage, valorisation et traitement de déchets</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Culture de recours aux services aux entreprises peu développé auprès des PME</li><li>▪ Filière non attractive pour les jeunes diplômés</li></ul>  |

Tableau 82 : Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Services aux entreprises »

8

*Secteur :*

**AGROALIMENTAIRE**

**28**

**CdV : Distribution des denrées  
alimentaires traitées**

## 8. Chaînes de valeur de l'agroalimentaire :

➔ Fiche technique de la chaîne de valeur « Distribution des denrées alimentaires traitées » :

### FICHE TECHNIQUE DE LA CDV « DISTRIBUTION DES DENREES ALIMENTAIRES TRAITÉES »

#### Présentation de la chaîne de valeur

La distribution des denrées alimentaires traitées constitue une filière stratégique dans la promotion de la sécurité alimentaire du pays.

#### Intervenants

- Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime

#### Structures d'appui

- Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires

#### Etapes

1. Acquisition des équipements et des denrées alimentaires
2. Approvisionnement et stockage
3. Traitement, nettoyage et découpage
4. Transport
5. Vente en gros
6. Vente en détails

#### Marché amont

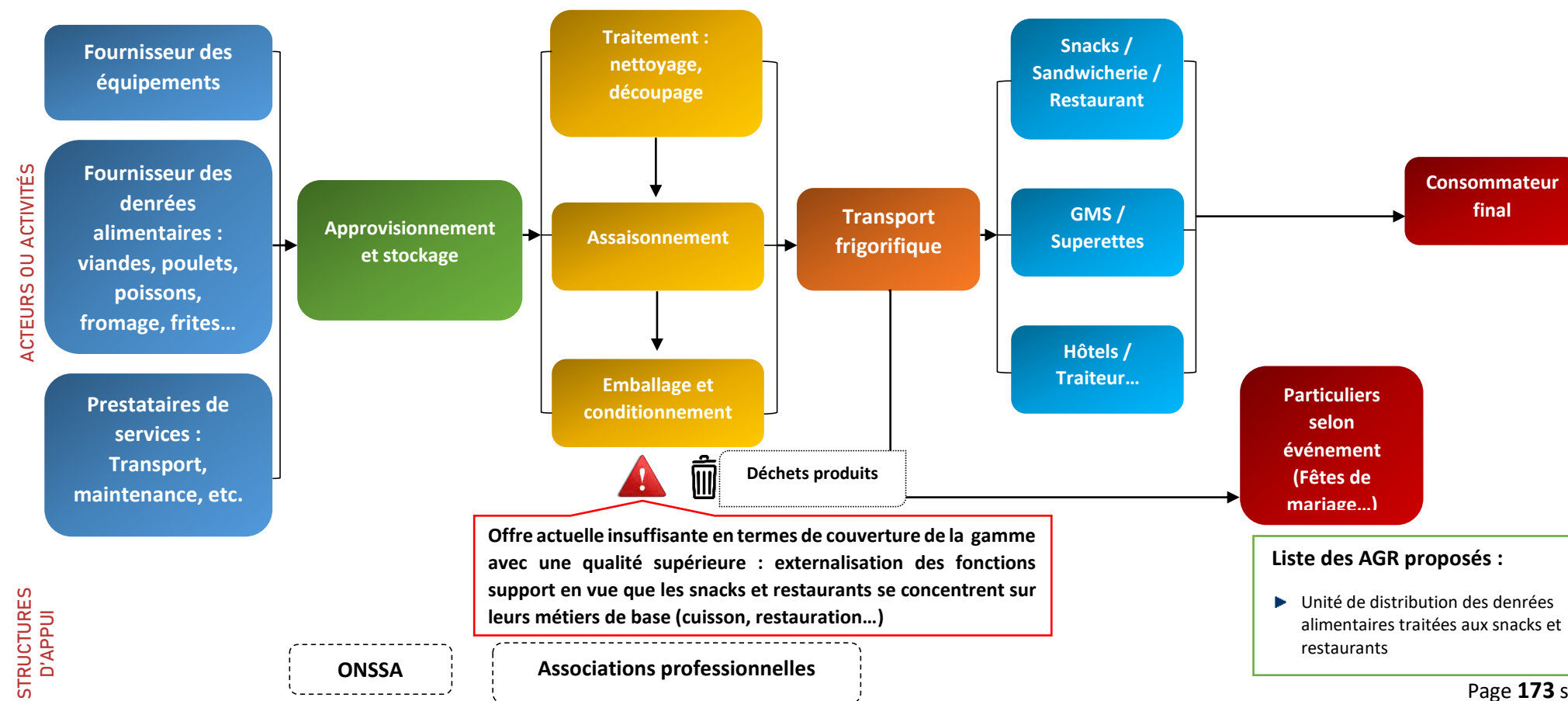
- Fournisseur des denrées alimentaires : viandes, poulets, poissons, fromage, frites...
- Prestataires de services : Transport, maintenance, etc.
- Fournisseur des équipements

#### Marché aval

- Particuliers selon événement (Fêtes de mariage...)
- Hôtels / Traiteur...
- Snacks / Sandwicherie / Restaurant
- GMS / Superettes
- Consommateur final

Tableau 83 : Fiche technique de la chaîne de valeur « Distribution des denrées alimentaires traitées »

➔ Cartographie de la chaîne de valeur « Distribution des denrées alimentaires traitées » :



➡ **Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration :**

| Maillon   | Classe | Recommandations / Commentaires   | Actions d'amélioration   |
|---|--------|--|--|
| <b>Fournisseurs intrants</b>  | +      |  |  |
| <b>Production</b>   | -      | Offre actuelle insuffisante en termes de couverture de la gamme avec une qualité supérieure : externalisation des fonctions support en vue que les snacks et restaurants se concentrent sur leurs métiers de base (cuisson, restauration...) | <b>AGR proposés :</b><br>▶ Unité de distribution des denrées alimentaires traitées aux snacks et restaurants |
| <b>Transport</b>  | +      |  |  |
| <b>Vente en gros</b>  | +      |  |  |
| <b>Vente en détails</b>   | +      |  |  |
| <b>Client final</b>   | +      |  |  |
| <b>Classe - : maillon faible ; Classe + : maillon fort ; OP : Opportunité</b> |        |  |  |

Tableau 84 : Tableau indicatif des recommandations par maillon et actions d'amélioration (CdV : Distribution des denrées alimentaires traitées)

**➔ Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Distribution des denrées alimentaires traitées » :**

| FORCES   | FAIBLESSES   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilité des équipements et des matières premières</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offre actuelle insuffisante avec une large gamme et d'une qualité supérieure : externalisation des fonctions support en vue que les clients se concentrent sur leurs métiers de base (cuisson, restauration...)</li> <li>▪ Production de déchets</li> <li>▪ Personnel non suffisamment qualifié</li> <li>▪ Manque d'organisation et faible représentativité institutionnelle</li> <li>▪ Absence de définition juridique encadrant la profession</li> <li>▪ Manque de campagne de sensibilisation</li> </ul> |
| OPPORTUNITES   | MENACES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elargissement de la cible</li> <li>▪ Possibilité d'attirer les clients à travers le marketing digital</li> <li>▪ Recyclage, valorisation et traitement des déchets</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prédominance du secteur informel</li> <li>▪ Pouvoir de négociation des clients élevé</li> <li>▪ Régression économique causée par les circonstances de la pandémie du COVID-19</li> </ul>  |

**Tableau 85 : Analyse SWOT de la chaîne de valeur « Distribution des denrées alimentaires traitées »**



## BIBLIOGRAPHIE

| N°  | Organisme   | Intitulé   | Date |
|-----|---|--|------|
| 1.  | Direction provinciale de l'agriculture                                    | Principaux indicateurs du secteur agricole de la région de Tanger - Tétouan  | 2020 |
| 2.  | Observatoire du Sahara et du Sahel  | Développement et valorisation des plantes aromatiques et médicinales (pam) au niveau des zones désertiques de la région MENA (Algérie, Egypte, Jordanie, Maroc et Tunisie) | 2014 |
| 3.  | FIMALAIT  | Etat actuel du marché du lait et des produits laitiers au Maroc  | 2017 |
| 4.  | Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime                        | Fiche technique de la filière Valorisation des céréales  | -    |
| 5.  | Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime                        | Fiche technique de la filière Maraichage   | -    |
| 6.  | Agence de développement agricole  | Évaluation environnementale stratégique du plan Maroc vert   | 2012 |
| 7.  | Agence pour le développement agricole                                     | Étude sur le potentiel d'atténuation du changement climatique dans le secteur de l'agriculture au Maroc  | 2012 |
| 8.  | Agence pour le développement agricole                                     | Plan de gestion sociale du Programme d'appui au pilier ii du Plan Maroc vert (PAPMV) financé par L'AFD   | -    |
| 9.  | Haut-Commissariat au Plan   | Prospectives Maroc 2030 : Agriculture  | -    |
| 10. | Haut-Commissariat au Plan   | Monographie de la préfecture Tanger-Assilah  | 2017 |
| 11. | Haut-Commissariat au Plan   | Annuaire des statistiques du Maroc   | 2018 |
| 12. | Institut marocain d'intelligence stratégique                              | La chaîne de valeur textile-habillement marocain à l'épreuve du choc COVID-19  | 2020 |
| 13. | Gold Maroc  | Lignes directrices en appui à la stratégie régionale pour la Coopération Internationale - Maroc, Tanger Tétouan  | 2009 |
| 14. | APDN  | Plan de Développement Régional de l'Economie Sociale pour la Région de Tanger Tétouan  | 2012 |
| 15. | Ministère des pêches maritimes  | Mer en chiffres  | 2019 |
| 16. | Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique | Cartographie des Institutions marocaines d'appui au commerce des secteurs de l'Agroalimentaire, du Cuir et de la Pêche   | 2014 |
| 17. | Edec Maroc  | Secteur des produits de la mer : Feuille de route  | 2012 |
| 18. | Ministère de l'économie et des finances                                   | Aquaculture marine marocaine : Potentiel et nécessités de développement  | 2018 |
| 19. | Ministère de l'économie et des finances                                   | Analyse du secteur des pêches et de l'aquaculture dans le nouveau contexte   | 2008 |
| 20. | Institut supérieur des pêches maritime                                    | Séminaire : Rôle de la transformation des produits de la pêche dans la création de la valeur et le développement des revenus des communautés de pêche                      | 2019 |

**Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah**  
*Analyse des chaînes de valeur prioritaires*

| N°  | Organisme  | Intitulé   | Date         |
|-----|--|--|--------------|
| 21. | Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime                                   | Stratégie de développement et de compétitivité du secteur halieutique marocain à l'horizon 2020  | 2020         |
| 22. | Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime                                   | Elaboration des politiques pour les filières agro-alimentaires   | 2007         |
| 23. | Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime                                   | Potentiel du Maroc en Produits du Terroir et Stratégie Adoptée pour le développement de la commercialisation au niveau national et international de ces produits | -            |
| 24. | Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime                                   | Produits du terroir du Maroc   | 2011<br>2014 |
| 25. | Chambre de commerce, d'industrie et de services                                      | المنظومات في تصدات لجة طنجة - تطوان - اليعيم   | 2017         |
| 26. | Chambre de commerce, d'industrie et de services                                      | تقير حول الطوي في تصدات لجة طنجة - تطوان - اليعيم  | 2018         |
| 27. | Chambre de commerce, d'industrie et de services                                      | Face aux conséquences économiques et sociales de COVID-19 sur la région TTA  | 2020         |
| 28. | Agence pour la promotion et le développement économique et social                    | Stratégie de développement des technologies de l'information et de la communication dans la région orientale du Royaume  | 2011         |
| 29. | Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien, et de l'Economie Sociale | Monographie artisanat Maroc  | 2017         |
| 30. | Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien, et de l'Economie Sociale | Panorama de l'artisanat  | 2017<br>2020 |
| 31. | Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien, et de l'Economie Sociale | Cahiers de consommation de l'artisanat marocain  | -            |
| 32. | Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien, et de l'Economie Sociale | Guide de l'exportateur des produits de l'artisanat   | -            |
| 33. | Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien, et de l'Economie Sociale | Bilan de l'économie social et solidaire  | 2019         |
| 34. | Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien, et de l'Economie Sociale | Bulletin d'export de l'artisanat   | 2019         |
| 35. | Office de tourisme   | Principales potentialités touristiques de la province de Tanger  | 2020         |
| 36. | Ministère de l'Energie, des Mines et de l'environnement                              | PLAN SECTORIEL « AGRICULTURE ET ALIMENTATION DURABLES » MAROC  | 2016         |
| 37. | Ministère de l'Energie, des Mines et de l'environnement                              | Stratégie Nationale De Réduction Et De Valorisation Des Déchets  | 2019         |

**Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah**  
*Analyse des chaînes de valeur prioritaires*

---

| <b>N°</b> | <b>Organisme</b>  | <b>Intitulé</b>  | <b>Date</b> |
|-----------|---|--|-------------|
| 38.       | Ministère de l'Energie, des Mines et de l'environnement | Stratégie Nationale De Développement Durable (SNDD) 2030                               | 2030        |
| 39.       | Crédit Agricole   | Etat du secteur agroalimentaire marocain   | -           |
| 40.       | Ministère de la culture                                 | Diagnostic de l'économie du patrimoine culturel au Maroc                               | -           |
| 41.       | Rapport de stage (Master)                               | ANALYSE DE LA CHAINE DE VALEUR DE LA DORADE ROSE (PAGELLUS BOGARAVEO) DE DIKKY (MAROC) | 2010        |
| 42.       | Chambre de pêche maritime                               | Rapport de journée nationale de la pêche artisanale en méditerranée marocaine          | 2011        |
| 43.       | Direction des aménagements et des investissements       | Stratégie de développement et plan d'action : Tourisme rural                           | 2006        |
| 44.       | Centre régional d'investissement                        | Produits de terroir Tadla-Azilal   | 2008        |

## WEBOGRAPHIE

45. [www.indh-tangerassilah.ma/donnees-monographiques](http://www.indh-tangerassilah.ma/donnees-monographiques)
46. [www.agropolis.fr/pdf/actu/2013-seminaire-eau-securite-alimentaire-mediterranee/presentation-sophie-villers2-sesame-2013.pdf](http://www.agropolis.fr/pdf/actu/2013-seminaire-eau-securite-alimentaire-mediterranee/presentation-sophie-villers2-sesame-2013.pdf)
47. [www.lematin.ma/supplement/economie/2008/Marche-financier\\_Des-avancees-et-pas-de-panacee/Peche-maritime\\_Une-vision-strategique-pour-le-departement/88069.html](http://www.lematin.ma/supplement/economie/2008/Marche-financier_Des-avancees-et-pas-de-panacee/Peche-maritime_Une-vision-strategique-pour-le-departement/88069.html)
48. [www.maritimenews.ma/peche/1828-performances-des-exportations-marocaines-des-produits-de-la-mer-sur-le-marche-mondial](http://www.maritimenews.ma/peche/1828-performances-des-exportations-marocaines-des-produits-de-la-mer-sur-le-marche-mondial)
49. [www.coin.fao.org/coin-static/cms/media/10/13468315558930/pr\\_-\\_rapport\\_fao\\_analyse\\_de\\_la\\_filire\\_peche.pdf](http://www.coin.fao.org/coin-static/cms/media/10/13468315558930/pr_-_rapport_fao_analyse_de_la_filire_peche.pdf)
50. [www.researchgate.net/publication/305448531](http://www.researchgate.net/publication/305448531)
51. [www.journals.openedition.org/teoros/1506](http://www.journals.openedition.org/teoros/1506)
52. [www.memoireonline.com/03/07/391/strategie-touristique-marocaine-analyse-marketing-strategique.html](http://www.memoireonline.com/03/07/391/strategie-touristique-marocaine-analyse-marketing-strategique.html)
53. <https://www.ires.ma/wp-content/uploads/2017/02/environt.pdf>
54. [www.memoireonline.com/04/07/425/m\\_mise-a-niveau-entreprise-marocaine-enjeux-perspectives1.html](http://www.memoireonline.com/04/07/425/m_mise-a-niveau-entreprise-marocaine-enjeux-perspectives1.html)
55. [www.core.ac.uk/download/pdf/46809961.pdf](http://www.core.ac.uk/download/pdf/46809961.pdf)
56. [www.abhatoo.net.ma/maalama-textuelle/developpement-durable/societe-durable/developpement-humain/indh/lignes-directrices-en-appui-a-la-strategie-de-la-region-pour-la-cooperation-internationale-region-de-tanger-tetouan](http://www.abhatoo.net.ma/maalama-textuelle/developpement-durable/societe-durable/developpement-humain/indh/lignes-directrices-en-appui-a-la-strategie-de-la-region-pour-la-cooperation-internationale-region-de-tanger-tetouan)
57. [www.bibliovirtuelle.u-naziboni.bf/biblio/opac\\_css/docume/idr/environnement2/IDR-2018-FOF-PEC.pdf](http://www.bibliovirtuelle.u-naziboni.bf/biblio/opac_css/docume/idr/environnement2/IDR-2018-FOF-PEC.pdf)
58. [www.acpfish2-eu.org/uploads/projects/id424/Manual%20SA-4.1-B20%20-%20FR.pdf](http://www.acpfish2-eu.org/uploads/projects/id424/Manual%20SA-4.1-B20%20-%20FR.pdf)
59. [www.researchgate.net/publication/272176728\\_Etude\\_sur\\_la\\_chaine\\_de\\_valeur\\_et\\_la\\_gouvernance\\_territoriale\\_de\\_la\\_filiere\\_halieutique\\_Gaspesie-Iles-de-la-Madeleine](http://www.researchgate.net/publication/272176728_Etude_sur_la_chaine_de_valeur_et_la_gouvernance_territoriale_de_la_filiere_halieutique_Gaspesie-Iles-de-la-Madeleine)
60. [www.fao.org/3/T8200F18.htm](http://www.fao.org/3/T8200F18.htm)
61. [www.doc.gref-bretagne.com/index.php?lvl=notice\\_display&id=28398](http://www.doc.gref-bretagne.com/index.php?lvl=notice_display&id=28398)
62. [www.journals.openedition.org/etudescaribeennes/7638](http://www.journals.openedition.org/etudescaribeennes/7638)
63. [www.tel.archives-ouvertes.fr/tel-02360807/document](http://www.tel.archives-ouvertes.fr/tel-02360807/document)
64. [www.mawarid.ma/document-1664.html](http://www.mawarid.ma/document-1664.html)
65. [www.fellah-trade.com/fr/filiere-animale/chiffres-cles-lait](http://www.fellah-trade.com/fr/filiere-animale/chiffres-cles-lait)
66. [www.fellah-trade.com/fr/filiere-animale/chiffres-cles-aviculture](http://www.fellah-trade.com/fr/filiere-animale/chiffres-cles-aviculture)

67. [www.fellah-trade.com/fr/filiere-vegetale/chiffres-cles-maraichage?filiere=filiere\\_vegetale](http://www.fellah-trade.com/fr/filiere-vegetale/chiffres-cles-maraichage?filiere=filiere_vegetale)
68. [www.fellah-trade.com/fr/filiere-vegetale/chiffres-cles-cerealiculture](http://www.fellah-trade.com/fr/filiere-vegetale/chiffres-cles-cerealiculture)
69. [www.fellah-trade.com/fr/filiere-vegetale/fiches-techniques/nectarine-pecher](http://www.fellah-trade.com/fr/filiere-vegetale/fiches-techniques/nectarine-pecher)
70. [www.fellah-trade.com/fr/filiere-animale/chiffres-cles-peche](http://www.fellah-trade.com/fr/filiere-animale/chiffres-cles-peche)
71. [www.fellah-trade.com/fr/actualites-maroc/article/14211,peche-et-aquaculture-des-filieres-en-developpement](http://www.fellah-trade.com/fr/actualites-maroc/article/14211,peche-et-aquaculture-des-filieres-en-developpement)
72. [www.fellah-trade.com/fr/actualites-maroc/article/2992,une-filiere-laitiere-dynamique](http://www.fellah-trade.com/fr/actualites-maroc/article/2992,une-filiere-laitiere-dynamique)
73. [www.fellah-trade.com/fr/filiere-animale/chiffres-cles-viandes-rouges](http://www.fellah-trade.com/fr/filiere-animale/chiffres-cles-viandes-rouges)
74. [www.fellah-trade.com/fr/actualites-maroc/article?id=861](http://www.fellah-trade.com/fr/actualites-maroc/article?id=861)
75. [www.fellah-trade.com/fr/filiere-animale](http://www.fellah-trade.com/fr/filiere-animale)
76. [www.fellah-trade.com/fr/filiere-animale](http://www.fellah-trade.com/fr/filiere-animale)
77. [www.fellah-trade.com/fr/actualites-maroc/article/10811,d-excellents-resultats-pour-la-filiere-des-viandes-rouges](http://www.fellah-trade.com/fr/actualites-maroc/article/10811,d-excellents-resultats-pour-la-filiere-des-viandes-rouges)
78. [www.mcinet.gov.ma/fr/content/textile](http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/textile)
79. [www.artisanat-marocain.fr/economie-maroc-difficultes.html](http://www.artisanat-marocain.fr/economie-maroc-difficultes.html)
80. [www.geoparcjbelbani.com/geoeco/article/artisanat-milieus-cooperatifs-et-socit-civile/14/39/210/le-rle-de-lartisanat-marocain-dans-la-promotion-du-tourisme](http://www.geoparcjbelbani.com/geoeco/article/artisanat-milieus-cooperatifs-et-socit-civile/14/39/210/le-rle-de-lartisanat-marocain-dans-la-promotion-du-tourisme)
81. [www.artisanat-et-tourisme.blogspot.com/2015/05/iii-les-problemes-dont.html](http://www.artisanat-et-tourisme.blogspot.com/2015/05/iii-les-problemes-dont.html)
82. [aan.mmsch.univ-aix.fr/Pdf/AAN-1973-12\\_03.pdf](http://aan.mmsch.univ-aix.fr/Pdf/AAN-1973-12_03.pdf)
83. [www.iemed.org/observatori/arees-danalisi/arxius-adjunts/afkar/afkar-48/artisanat\\_marocain\\_Amel\\_afkar48\\_fr.pdf](http://www.iemed.org/observatori/arees-danalisi/arxius-adjunts/afkar/afkar-48/artisanat_marocain_Amel_afkar48_fr.pdf)
84. [www.infomediaire.net/artisanat-marocain-plus-de-42-metiers-menaces-de-disparition/](http://www.infomediaire.net/artisanat-marocain-plus-de-42-metiers-menaces-de-disparition/)
85. [www.invest.gov.ma/?lang=fr&Id=34519#:~:text=Le%20secteur%20du%20commerce%20et,1%2C56%20million%20de%20personnes.](http://www.invest.gov.ma/?lang=fr&Id=34519#:~:text=Le%20secteur%20du%20commerce%20et,1%2C56%20million%20de%20personnes.)
86. [www.mcinet.gov.ma/fr/content/commerce-int%C3%A9rieur](http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/commerce-int%C3%A9rieur)
87. [www.investangier.com/opportunites/secteurs-porteurs/services/](http://www.investangier.com/opportunites/secteurs-porteurs/services/)
88. [www.investangier.com/opportunites/secteurs-porteurs/industrie/](http://www.investangier.com/opportunites/secteurs-porteurs/industrie/)
89. [www.investangier.com/opportunites/secteurs-porteurs/tourisme/](http://www.investangier.com/opportunites/secteurs-porteurs/tourisme/)
90. [www.investangier.com/opportunites/secteurs-porteurs/agriculture-et-peche/](http://www.investangier.com/opportunites/secteurs-porteurs/agriculture-et-peche/)
91. [www.investangier.com/opportunites/secteurs-porteurs/logistique-et-transport/](http://www.investangier.com/opportunites/secteurs-porteurs/logistique-et-transport/)
92. [www.investangier.com/opportunites/secteurs-porteurs/offshoring/](http://www.investangier.com/opportunites/secteurs-porteurs/offshoring/)
93. [www.apdn.ma/index.php?option=com\\_content&view=article&id=194&Itemid=183&lang=fr](http://www.apdn.ma/index.php?option=com_content&view=article&id=194&Itemid=183&lang=fr)
94. [www.apdn.ma/index.php?option=com\\_content&view=article&id=193&Itemid=182&lang=fr](http://www.apdn.ma/index.php?option=com_content&view=article&id=193&Itemid=182&lang=fr)
95. [www.apdn.ma/index.php?option=com\\_content&view=article&id=192&Itemid=181&lang=fr](http://www.apdn.ma/index.php?option=com_content&view=article&id=192&Itemid=181&lang=fr)

96. [www.franceagrimer.fr/Mediatheque/INFORMATIONS-ECONOMIQUES/GRANDES-CULTURES/CEREALES/ETUDES-ET-SYNTHESES/ARCHIVES/2016/Les-cereales-vers-le-Maroc](http://www.franceagrimer.fr/Mediatheque/INFORMATIONS-ECONOMIQUES/GRANDES-CULTURES/CEREALES/ETUDES-ET-SYNTHESES/ARCHIVES/2016/Les-cereales-vers-le-Maroc)

# ANNEXES

### Annexe 1 : Liste des filières par secteur d'activité

| Secteur            | Filières            |                                |  |  |   |  |
|--------------------|---------------------|--------------------------------|--|--|---|--|
| <b>AGRICULTURE</b> | <b>Axe végétale</b> | <b>Céréaliculture</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Blé dur</li> <li>▪ Blé tendre</li> <li>▪ Orge</li> <li>▪ Maïs</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Céréales d'automne</li> <li>▪ Céréales de printemps</li> <li>▪ Semences céréales</li> </ul>   |   |  |
|                    |                     | <b>Cultures industrielles</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tournesol</li> <li>▪ Arachide</li> <li>▪ Colza</li> <li>▪ Soja</li> </ul>   |  |   |  |
|                    |                     | <b>Arboriculture fruitière</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pommier</li> <li>▪ Poirier</li> <li>▪ Prunier</li> <li>▪ Cerisier</li> <li>▪ Cognassier,</li> <li>▪ Grenadier</li> <li>▪ Vigne</li> <li>▪ Amandier</li> <li>▪ Noyer</li> <li>▪ Dattier</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abricotier</li> <li>▪ Pêcher</li> <li>▪ Noisetier</li> <li>▪ Noyer</li> <li>▪ Figuier</li> <li>▪ Fraisier</li> <li>▪ Framboisier</li> <li>▪ Groseillier</li> <li>▪ Kiwi</li> <li>▪ Vigne</li> </ul> |   |  |
|                    |                     | <b>Arboriculture</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Semences</li> <li>▪ Betterave sucrière</li> <li>▪ Semences de pommes de terre</li> <li>▪ Cactus</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PAM (plantes aromatiques et médicinales)</li> <li>▪ Palmier dattier</li> <li>▪ Olivier</li> </ul>   |   |  |
|                    |                     | <b>Oléiculture</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oléagineux</li> <li>▪ Olive de table</li> <li>▪ Huile d'olive</li> </ul>  |  |   |  |
|                    |                     | <b>Légumineuses</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fèves</li> <li>▪ Pois chiche</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Petits pois</li> <li>▪ Lentilles</li> </ul>   |   |  |
|                    |                     | <b>Cultures Fourragères</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orge fourrage</li> <li>▪ Maïs fourrage</li> <li>▪ Luzerne</li> <li>▪ Bersim</li> <li>▪ Betterave fourragère</li> <li>▪ Sorgho fourrage</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Navet fourrager</li> <li>▪ Chou fourrager</li> <li>▪ Radis fourrager</li> <li>▪ <u>Colza fourrager</u></li> <li>▪ <u>Navette fourragère</u></li> <li>▪ <u>Pois fourrager</u></li> </ul>             |   |  |
|                    |                     | <b>Maraichage</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pomme de terre</li> <li>▪ Oignon</li> <li>▪ Tomate</li> <li>▪ Poivron</li> <li>▪ Bette</li> <li>▪ Navet</li> <li>▪ Courgette</li> <li>▪ Haricot</li> <li>▪ Carotte</li> <li>▪ Brocoli</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salade chicorée</li> <li>▪ Carde</li> <li>▪ Betterave</li> <li>▪ Poireau</li> <li>▪ Potiron</li> <li>▪ Chou frisé</li> <li>▪ Chou cabus</li> <li>▪ Salsifis</li> <li>▪ Epinard</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chou rouge</li> <li>▪ Céleri</li> <li>▪ Panais</li> <li>▪ Courge</li> <li>▪ Mâche</li> <li>▪ Ail</li> <li>▪ Radis</li> <li>▪ Radis botte</li> <li>▪ Rhubarbe</li> <li>▪ Oseille</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salade botte</li> <li>▪ Artichaut</li> <li>▪ Courgette</li> <li>▪ Concombre</li> <li>▪ Poivron doux</li> <li>▪ Fenouil</li> <li>▪ Melon</li> <li>▪ Aubergine</li> </ul> |
|                    |                     | <b>Agrumes</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clémentines</li> <li>▪ Navels</li> <li>▪ Maroc Late</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sanguines</li> <li>▪ Citron</li> </ul>  |   |  |
|                    |                     | <b>Cultures Sucrières</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Canne à sucre</li> <li>▪ Betterave sucrière</li> </ul>  |  |   |  |



**Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah**  
*Analyse des chaînes de valeur prioritaires*

| Secteur                |   | Filières  |   |
|------------------------|---|---|---|
| Axe animal             | Elevage                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caprins</li> <li>▪ Ovins</li> <li>▪ Bovins</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equidés</li> <li>▪ Camelins</li> </ul>   |
|                        | Viandes                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viandes Bovins</li> <li>▪ Viandes Ovins et caprins</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viandes Camelins</li> <li>▪ Viandes Avicole</li> </ul>                                       |
|                        | Lait                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lait de chamelle</li> <li>▪ Lait bovin</li> <li>▪ Lait de chèvre</li> <li>▪ Lait de caprins</li> </ul>   |   |
|                        | Apiculture                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apis mellifica intermissa dite tellienne</li> <li>▪ Apis mellifica major</li> <li>▪ Apis mellifica sahariensis</li> <li>▪ Exploitation des ruches</li> </ul> |   |
|                        | Aviculture                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poussins de type chair</li> <li>▪ Poussins de type ponte</li> <li>▪ Dindonneaux</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poules pondeuses</li> <li>▪ Autruche</li> <li>▪ Caille</li> </ul>                            |
|                        | Produits de terroir                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Huile d'argan</li> <li>▪ Truffes du désert</li> <li>▪ Eau de fleur d'oranger</li> <li>▪ Fromage de chèvre</li> <li>▪ Figs</li> <li>▪ Miel</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amlou</li> <li>▪ Safran</li> <li>▪ Dattes</li> <li>▪ Henné</li> <li>▪ Eau de rose</li> </ul> |
| NOUVELLES TECHNOLOGIES | ITO (Information technologie Outsourcing) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement de logiciels</li> <li>▪ Gestion d'infrastructures</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maintenance d'application</li> </ul>   |
|                        | BPO (Business Process Outsourcing)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banque / Assurance</li> <li>▪ Gestion de relations client</li> <li>▪ Comptabilité et finance</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressources humaines</li> <li>▪ Back-office généraux</li> </ul>                               |
| PECHE                  | Pêche maritime                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pêche artisanal</li> <li>▪ Pêche côtière</li> <li>▪ Pêche haussière</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La grande pêche</li> <li>▪ Madragues</li> </ul>  |
| INDUSTRIE              | Phosphate                                 |   | Para-chimique   |
|                        | Uranium                                   |   | Pharmaceutique  |
|                        | Aéronautique                              |   | Artisanat   |
|                        | Automobile                                |   | Mécanique   |
|                        | Construction navale                       |   | Caoutchouc  |
|                        | Textile                                   |   | Bois  |
|                        | Agroalimentaire                           |   | Sous-traitance  |
|                        | Haute technologie                         |   | Cinématographie   |
|                        | Transformation                            |   | Congélation   |
|                        | Sidérurgie                                |   | Plastique   |
|                        | Electronique                              |   | Métallurgie   |
| Chimique               |   | BTP : Industrie de bâtiment   |   |
| T C U                  | Tourisme vert                             |   | Tourisme de pêche   |

**Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah**  
*Analyse des chaînes de valeur prioritaires*

| <b>Secteur</b>          | <b>Filières</b>                  |                                      |
|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
|                         | Tourisme de randonnées pédestres | Tourisme classique                   |
|                         | Tourisme sportif                 | Tourisme rural                       |
|                         | Tourisme d'affaires              | Tourisme de masse                    |
|                         | Tourisme gastronomique           | Tourisme médical                     |
|                         | Tourisme religieux               | Tourisme culturel                    |
|                         | Tourisme saharien                | Tourisme d'aventure                  |
|                         | Tourisme de chasse               | Tourisme balnéaire                   |
| <b>ARTISANAT</b>        | Tapiserie                        | Laine naturelle                      |
|                         | Boissellerie                     | Argile                               |
|                         | Vannerie                         | Essences forestières variées         |
|                         | Orfèvrerie                       | Poterie et céramique                 |
|                         | Broderie                         | Menuiserie artisanale                |
|                         | Maroquinerie                     | Céramique artisanal                  |
|                         | Textile / Habillement            | Ferronnerie                          |
|                         | Cuir                             | Fabrication des soufflets            |
|                         | Sculpture                        | Fabrication des poignards            |
|                         | Peinture du bois                 | Bijouterie                           |
|                         | Tissage                          | Cordonnerie                          |
|                         | Travaux de métaux                | Tannage                              |
|                         | Armurerie                        | Plâtre                               |
|                         | Fer forgé                        | Tissage bzioui                       |
| <b>AGRO ALIMENTAIRE</b> | Viandes                          | Farines                              |
|                         | Légumes                          | Jus, nectars et boissons aromatisées |
|                         | Fruits                           | Huile                                |
|                         | Corps gras                       | Poisson                              |
|                         | Lait                             | Huile                                |
|                         | Sucre                            | Conserves                            |
|                         | Matières grasses végétales       | Produits vitivinicoles et spiritueux |
| <b>SERVICES</b>         | Transport / Logistique           | Commerce de gros                     |
|                         | Banque                           | Commerce de détail                   |
|                         | Assurance                        | Services aux entreprises             |

**Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah**  
*Analyse des chaînes de valeur prioritaires*

**Annexe 2 : Liste des personnes interrogées**

| N° | Organisme / Profession   | Nom et prénom          | Fonction / Direction  | Coordonnées   |
|----|--|------------------------|---|---|
| 1  | <b>Direction régionale de l'Agriculture</b>  | Mohammed Said LAIDOUNI | Division de Développement des Filières Agricoles - DRA Tanger Tétouan AlHoceima | ▶ 0539940977  |
| 2  | <b>Direction provinciale de l'Agriculture</b>                                      | Khalid AOULI           | Chef des services Support   | ▶ 0539940180<br>▶ aouli2006@yahoo.fr                |
|    |  | Mohamed CHAAIBI        | Chef de service des statistiques de l'appui                                     | ▶ 0539940180<br>▶ chaaibi.med@gmail.com             |
| 3  | <b>Direction provinciale de la pêche</b>   | Mohiydine MOUDDEN      | Délégué des pêches maritimes de Tanger  | ▶ 05 39 32 55 14<br>▶ moudden@mpm.gov.ma            |
| 4  | <b>Chambre des pêches maritime de la méditerranée</b>                              | OUIGRAR Mbark          | Administrateur à la Chambre des Pêches Maritimes de la Méditerranée – Tanger    | ▶ 05 39 37 56 04<br>▶ ouigrarmbark.cpmm@gmail.com   |
|    |  | LOUSSIF Elmiloude      | Cadre à la Chambre des Pêches Maritimes de la Méditerranée – Tanger             | ▶ elmiloudeloussif@gmail.com                        |
| 5  | <b>Délégation Préfectorale du Commerce et Industrie (DPCI) de Tanger</b>           | AKALAY Adib            | Délégation Préfectorale du Commerce et Industrie (DPCI) de Tanger               | ▶ 05 39 94 60 26<br>▶ aakalay@mcinet.gov.ma         |
|    |  | SELOUANI Yassine       | Délégation Préfectorale du Commerce et Industrie (DPCI) de Tanger               | ▶ 05 39 94 60 26<br>▶ yselouani@mcinet.gov.ma       |
| 6  | <b>Délégation Provinciale de Tourisme</b>  | BENAYAD Safouan        | Délégation Provinciale de Tourisme  | ▶ 05 38 80 13 39                                    |
|    |  | IZEM Azeddine          | Délégation Provinciale de Tourisme  | ▶ 05 38 80 13 39<br>▶ aizem@tourisme.gov.ma         |
| 7  | <b>Direction régionale de l'artisanat</b>  | Nabil BENTRIA          | Direction régionale de l'artisanat  | ▶ 05 39 93 78 41<br>▶ nabilbentria@hotmail.com      |
|    | <b>Chambre d'artisanat</b>   | Abdelhamid KORRIR      | Chambre d'artisanat   | ▶ 05 39 93 78 41<br>▶ abdelhamid_korrir@hotmail.com |
| 8  | <b>Direction Régionale de L'énergie, des Mines et de l'Environnement de Tanger</b> | M. KHIDOUR             | Direction Régionale de L'énergie, des Mines et de l'Environnement de Tanger     | ▶ 05399-42673<br>▶ khidour@yahoo.fr                 |
| 9  | <b>Direction régionale de Tanger Tetouan Al-Hoceima (HCP)</b>                      | ADDI Mohammed          | Direction régionale de Tanger Tetouan Al-Hoceima (HCP)                          | ▶ 05 39 94 06 98<br>▶ m.addi@hcp.m                  |
| 10 | <b>Agence de développement Social (ADS)</b>  | Lhoussain HADDIOUI     | Coordonnateur régional – Tanger   | ▶ 05 39 94 40 12<br>▶ haddioui.l@ads.ma             |

**Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah**  
*Analyse des chaînes de valeur prioritaires*

| N°                    | Organisme / Profession   | Nom et prénom         | Fonction / Direction   | Coordonnées                                  |
|-----------------------|--|-----------------------|--|--|
| 11                    | Agence pour la Promotion et le Développement du Nord                                   | Sara SOUILAH          | Agence pour la Promotion et le Développement du Nord                         | ► 05399-43288<br>► s.souilah@apdn.ma         |
| 12                    | Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC)                  | Abdelhalim EL FATIHI  | Directeur Régional   | ► 05 39 94 67 70<br>► a.elfatichi@anapec.org |
|                       |  | Abdelkrim HANTI       | Chargé des partenariats institutionnels                                      | ► 05 39 94 67 70<br>► a.hanti@anapec.org     |
|                       |  | Yassine CHAHID        | Chef de service de prospection   | ► 05 39 94 67 70<br>► y.chahid@anapec.org    |
| 13                    | Office de Développement de la Coopération (ODCO)                                       | NOWAS Jamal           | Délégué régional de l'ODCO à Tanger-Tétouan-El Hoceima                       | ► 05 39 94 67 85<br>► odcotanger@yahoo.fr    |
| <b>PROFESSIONNELS</b> |  |                       |  |  |
| 14                    | Profession Elevage de poulet Beldi   | Abdelatif EL MOUDEN   | Auto entrepreneur Elevage poulet BELDI                                       | ► 06 61 70 94 09                             |
| 15                    | Profession de ferronnerie  | Mustapha ACHAB AMIR   | Représentant de la profession de ferronnerie                                 | ► 06 61 29 33 37                             |
| 16                    | Profession de bijouterie   | Noureddine EL OUAHABI | Représentant de la profession de bijouterie                                  | ► 06 61 26 49 21                             |
| 17                    | Profession d'Aluminium   | Mohamed Nait HAMOU    | Représentant de la profession d'aluminium                                    | ► 06 61 09 76 06                             |
| 18                    | Profession de couture traditionnelle   | Malika JARIR          | Représentante de la profession de couture traditionnelle                     | ► 06 55 82 66 83                             |
| 19                    | Profession de couture moderne  | Redouane BENAKADDOUR  | Professionnel en confection et atelier de couture                            | ► 06 11 80 82 26                             |
| 20                    | Profession de BTP / Maintenance  | Ibrahim BENKADDOUR    | Professionnel en BTP / Maintenance / Facilities Management                   | ► 06 11 80 82 26                             |
|                       |  | Mohammed BOUHAJ       | Auto entrepreneur Électricien  | ► 06 69 33 57 39<br>► 06 00 71 43 77         |
| 21                    | Association de développement des maîtres de pêche artisanale<br>جمعية الصيادين للتطوير | Saloua KACHTOUL       | Présidente de l'association de développement des maîtres de pêche artisanale | ► 06 10 37 67 45                             |
| 22                    | Profession Nouvelles technologies  | Ayyoub Dahhane        | Développeur Web  | ► dahhabe@gmail.com                          |
|                       |  | Haitam Abouti         | Entrepreneur   | ► wecaseit@gmail.com                         |
| 23                    | Profession de recyclage  | Tarik BOUGIDA         | Gérant sté Recycle Pro SARL AU   | ► 06 37 56 21 97                             |

**Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah**  
*Analyse des chaînes de valeur prioritaires*

**Annexe 3 : Matrice de scoring pour la sélection des chaînes de valeur prioritaires**

| N° | Les filières<br>▼ | Dimensions ▶  | INDH                                       | Economique    |  |  | Sociale                            |  |                                    | Environnement                               | Gouvernance                                      |                          | Scoring                             |   |
|----|-------------------|---|--|---------------|--|--|------------------------------------|--|------------------------------------|---|--|--------------------------|-------------------------------------|---|
|    |                   | Critères ▶  | Adéquation de la filière avec P3 de l'INDH | 1. Innovation | 2. Viabilité / Efficacité opérationnelle | 3. Impact économique sur la préfecture | 4. Professionalisation des acteurs | 5. Amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes et des femmes | 6. Impact social sur la préfecture | 7. Impact environnemental sur la préfecture | 8. Spécificités / Particularité de la préfecture | 9. Besoin en financement | Prioritaire à partir de 2,25 ou 75% |   |
|    |                   | Coef. Pondé ▶   | 3  | 2             | 3  | 1                                      | 2                                  | 3  | 1                                  | 2   | 3  | 2                        | Moy. Pondérée                       | % |
| 1  |                   |   |  |               |  |  |                                    |  |                                    |   |  |                          |                                     |   |
| 2  |                   |   |  |               |  |  |                                    |  |                                    |   |  |                          |                                     |   |
| 3  |                   |   |  |               |  |  |                                    |  |                                    |   |  |                          |                                     |   |
| 4  |                   |   |  |               |  |  |                                    |  |                                    |   |  |                          |                                     |   |
| 6  |                   |   |  |               |  |  |                                    |  |                                    |   |  |                          |                                     |   |
| 8  |                   |   |  |               |  |  |                                    |  |                                    |   |  |                          |                                     |   |
| 9  |                   |   |  |               |  |  |                                    |  |                                    |   |  |                          |                                     |   |
| 10 |                   |   |  |               |  |  |                                    |  |                                    |   |  |                          |                                     |   |
| 11 |                   |   |  |               |  |  |                                    |  |                                    |   |  |                          |                                     |   |
| 13 |                   |   |  |               |  |  |                                    |  |                                    |   |  |                          |                                     |   |
| 14 |                   |   |  |               |  |  |                                    |  |                                    |   |  |                          |                                     |   |
| 15 |                   |   |  |               |  |  |                                    |  |                                    |   |  |                          |                                     |   |
| 16 |                   |   |  |               |  |  |                                    |  |                                    |   |  |                          |                                     |   |
| 17 |                   |   |  |               |  |  |                                    |  |                                    |   |  |                          |                                     |   |
|    |                   | NOTATION : 0 : Aucune; 1 : Faible; 2 : Moyenne; 3 : Forte |  |               |  |  |                                    |  |                                    |   |  |                          |                                     |   |

**Annexe 4 : Guide d'entretien**

|  |   |  |        |
|--|---|--|--------|
| <b>La Région :</b>   | Tanger, Tétouan et Al Hociema   | <b>Province :</b>  | Tanger |
| <b>Communes :</b>  | 12 communes de la préfecture : Les 3 communes urbaines de <input type="checkbox"/> Tanger, <input type="checkbox"/> Gzenaya et <input type="checkbox"/> d'Assilah ; Les 9 communes rurales <input type="checkbox"/> Hjar Nhar , <input type="checkbox"/> Dar Chaoui, <input type="checkbox"/> Al Manzla, <input type="checkbox"/> Aouama, <input type="checkbox"/> Sebt Azzinat, <input type="checkbox"/> Aquouass Briech, <input type="checkbox"/> Had Gharbia, <input type="checkbox"/> Sahel Chamali, <input type="checkbox"/> Sidi Lyamani) |  |        |
| <b>Secteur d'activité :</b>  |   |  |        |
| <b>Sous- Secteur d'activité :</b>  |   |  |        |
| <b>Filière :</b>   |   |  |        |
| <b>Intervenants / Acteurs:</b>   | 1. _____<br>2. _____<br>3. _____<br>4. _____<br>5. _____  | 6. _____<br>7. _____<br>8. _____<br>9. _____<br>10. _____                            |        |
| <b>Institutions de gouvernance et d'appui</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> |        |
| <b>Principale étapes : de l'amont à l'avant</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>  |  |        |
| <b>Nb Population active</b>  |   | <b>Dont les femmes :</b>   |        |
| <b>Marchés amont de la filière : Ex. Import, Equipements et infrastructures...</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> |        |
| <b>Marchés aval de la filière : Ex. local, national, export</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>            |        |

**Etude et analyse des « chaînes de valeur prioritaires » de la préfecture Tanger-Assilah**  
*Analyse des chaînes de valeur prioritaires*

| <b>N°</b> | <b>Etapes</b> | <b>Acteurs/<br/>Opérateurs</b> | <b>Missions</b> | <b>Points forts</b> | <b>Points faibles</b> | <b>Besoins / Carences<br/>Insuffisances</b> | <b>Observations</b> |
|-----------|---------------|--------------------------------|-----------------|---------------------|-----------------------|---|---------------------|
|           |               |                                |                 |                     |                       |   |                     |