



Etude pour l'élaboration du
**« Plan de Développement Régional de
l'Economie Sociale pour la Région de Tanger
Tétouan »**

RAPPORT DE L'ETUDE
-PLAN DE DEVELOPPEMENT REGIONAL DE L'ECONOMIE SOCIALE-

2012

SOMMAIRE

GLOSSAIRE	3
INTRODUCTION GENERALE	
A. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE	
4	
B. RAPPEL DE LA METHODOLOGIE ADOPTEE	6
PREMIERE PARTIE : PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE	
A. PRESENTATION DE LA REGION	
8	
B. POTENTIALITES DE LA REGION	
9	
C. ETAT DES LIEUX DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	
17	
D. PRINCIPALES ORIENTATIONS TIREES DES ENSEIGNEMENTS DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE	
22	
DEUXIEME PARTIE : PLAN DE DEVELOPPEMENT REGIONAL DE L'ECONOMIE SOCIALE	
A. VISION STRATEGIQUE A HORIZON 5 ANS	28
B. AXES STRATEGIQUES DE DEVELOPPEMENT	
29	
C. PLAN D'ACTIONS	33
D. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE	36
E. SYSTEME DE SUIVI ET D'EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PDRES	39
F. BUDGET ET PLANNING DE LA MISE EN ŒUVRE	
42	
Annexes :	
1. Tableau d'identification des AGR	48
2. Fiches descriptives des actions	59

GLOSSAIRE

ADS : Agence de Développement Social

AGR : Activités Génératrices de Revenus

APDN : Agence pour la Promotion et le Développement Economique et Social des
Provinces du Nord du Royaume

BDD : Base de données

CRTT : Conseil Régional de Tanger Tétouan

DPA : Direction Provinciale de l'Agriculture

ESS : Economie Sociale et Solidaire

HCP : Haut Commissariat au Plan

INDH : Initiative Nationale pour le Développement Humain

MAGG : Ministère Délégué auprès du Chef de Gouvernement Chargé des Affaires
Générales et de la Gouvernance

ODCO : Office de Développement de la Coopération

ORESS : Observatoire Régional de l'Economie Sociale et Solidaire

PCD : Plans Communaux de Développement

PDRA : Plan de développement régional de l'artisanat

PDRES : Plan de développement régional de l'économie sociale

PMV : Plan Maroc Vert

RGPH : Recensement Général de la Population et de l'Habitat

SWOT : Strengths (Forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités),
Threats (Menaces).

INTRODUCTION GENERALE

A. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

Contexte national

Le secteur de l'économie sociale est un secteur porteur au Maroc dont le développement peut contribuer à lutter efficacement contre la pauvreté et l'exclusion, à créer de nouveaux emplois et à organiser le secteur informel.

Conscient de ces enjeux le gouvernement s'est engagé pour la promotion et le développement de l'économie sociale en tant qu'économie de proximité à travers la création et le développement d'activités génératrices de revenus sur les territoires.

Cette dernière décennie a été marquée par le lancement de l'INDH en 2005 et l'intégration de l'économie sociale dans l'ensemble des politiques publiques : Plan Maroc Vert, Vision 2015 de l'Artisanat, le Plan Halieutis, le programme Rawaj, etc.

Dans ce cadre, le Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance, en charge de l'économie sociale, a élaboré une stratégie nationale pour renforcer et harmoniser l'action publique en matière de l'économie sociale et solidaire aussi bien au niveau national que régional.

La stratégie nationale de l'économie sociale et solidaire favorise l'émergence d'initiatives de l'économie sociale sur les territoires, pour cela 16 plans régionaux de développement de l'économie sociale ont été programmés.

Contexte régional

La volonté royale visant à faire du Nord du Maroc une zone de prospérité a été déterminante pour la Région Tanger Tétouan. En l'espace de 10 ans (2000-2010), la région a connu un développement économique sans précédent pour devenir un des principaux pôles économiques du pays.

Elle a particulièrement connu un désenclavement et une urbanisation importante, le lancement de grands chantiers structurants, une implantation d'investissements étrangers, le développement de secteurs phares tel que l'industrie, l'agriculture et le bâtiment ainsi que le développement de la société civile.

Toutefois, cet essor spectaculaire ne se fait pas sans conséquences : exode rural, augmentation des activités informelles, apparition de quartiers périphériques défavorisés et situation sociale précaire.

REGION DE
TANGER TETOUAN

D'après les enquêtes réalisées par le Haut Commissariat au Plan (carte de la pauvreté 2007), plus de 20% de la population est proche du seuil de la pauvreté.

Une stratégie régionale pour le développement de l'économie sociale s'avère nécessaire pour répondre aux besoins des populations défavorisées aussi bien en zones urbaines que rurales.

Objectifs de l'étude

Dans la continuité des actions entreprises pour promouvoir et développer l'Economie Sociale au Maroc, le Ministère Délégué auprès du Chef de Gouvernement Chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance (MAGG) ainsi que l'Agence pour la Promotion et le Développement Economique et Social des Provinces du Nord du Royaume (APDN) et le Conseil Régional de Tanger Tétouan (CRTT) ont souhaité unir leurs efforts pour doter la région de Tanger Tétouan d'un Plan de Développement Régional de l'Economie Sociale (PDRES) axé sur l'identification et l'encouragement des filières porteuses d'activités génératrices de revenus à potentiel, dont l'objectif est de :

1. Doter la région d'une visibilité et d'un plan d'actions qui guidera toutes actions visant la promotion de l'économie sociale dans la région durant cinq années ;
2. Inscrire le PDRES en complémentarité avec les stratégies sectorielles en vigueur, les Plans de Communaux de Développement (PCD) et l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH).
3. Poursuivre et renforcer les efforts déployés par l'Agence du Nord et le Conseil Régional au niveau de la région pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion, et créer de nouveaux postes d'emplois.
4. Développer les compétences et renforcer les capacités des producteurs.

B. RAPPEL DE LA METHODOLOGIE ADOPTÉE

Le rapport méthodologique de l'étude a été présenté au niveau des 7 provinces et préfectures de la région afin de partager avec les acteurs locaux l'approche méthodologique adoptée dans le but de recueillir leurs remarques et suggestions d'amélioration.

Phase 1 : Diagnostic stratégique

La première phase de diagnostic stratégique a privilégié une approche participative impliquant les acteurs institutionnels et les acteurs de l'économie sociale. Des entretiens individuels avec les services extérieurs des départements ministériels, les services de la Wilaya et organismes publics, des focus group et des entretiens avec les acteurs de l'économie sociale ainsi que des entretiens spontanés avec des porteurs de projets AGR ont eu lieu.

Les informations collectées dans cette phase ont permis d'identifier les données sur les conditions de vie de la population, les données sur le secteur de l'économie sociale dans la région, les données sur le tissu économique de la région, les données sur les richesses naturelles et les potentialités de la région susceptibles de favoriser le développement des activités génératrices de revenus.

Elle a également permis d'analyser et d'évaluer les potentiels AGR à travers une analyse stratégique fine des potentiels AGR, d'identifier les potentialités et opportunités non ou peu exploitées qui peuvent favoriser la création, le développement ou le renforcement des AGR dans la région et d'évaluer et prioriser les potentiels AGR identifiés selon des critères pertinents d'attractivité.

Les résultats de cette phase ont permis de constituer une base de données de projets AGR potentiels, d'établir des fiches détaillées par projet AGR et de formuler des recommandations et pistes d'interventions.

Cette phase a fait l'objet d'un précédent rapport.

Phase 2 : Plan d'actions

L'objectif de cette phase est d'élaborer un plan de développement régional de l'économie sociale.

Ce rapport donne une vision stratégique pour le développement de l'économie sociale dans la région à horizon 5 ans, une définition des axes stratégiques de développement, un plan d'actions pour la mise en œuvre de ces axes ainsi qu'un dispositif de pilotage pour la mise en œuvre du plan de développement régional de l'économie sociale.

Ce rapport devrait être suivi de l'élaboration d'un contrat programme signé entre les différents partenaires.

PREMIERE PARTIE : PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

A. PRESENTATION DE LA REGION ET DE SA SITUATION SOCIODEMOGRAPHIQUE

Tanger Tétouan « tanja titouan » est l'une des seize régions du Royaume du Maroc regroupant plus de 9% de la population nationale.

La région a une position hautement stratégique, elle est située à l'extrême Nord Ouest du Maroc, à seulement 14 kms du continent Européen. Elle est composée de 2 préfectures (Tanger Assilah et M'diq Fnideq) et de 5 provinces (Fahs Anjra, Tétouan, Larache, Chefchaouen et Ouezzane).

Elle comporte 110 communes dont 89% sont des communes rurales. Sa population est estimée en 2009 à 2 976 000 habitants et représente près de 9,4% de la population nationale.

En l'espace de 10 ans, la région Tanger Tétouan a connu un développement économique sans précédent qui la place parmi les trois premières régions économiques du Maroc.

Elle a particulièrement connu un développement important des infrastructures : port, élargissement des routes, voie ferrée, etc. ; le lancement de chantiers industriels structurants tel que la création de zones industrielles, l'installation de Renault Maroc et de ses fournisseurs, etc. le développement de l'activité d'accueil ; l'augmentation de l'offre de services et de la consommation pour répondre aux besoins des industries et de la population croissante de la région ; l'agrandissement des villes et la création de villes nouvelles, le développement des énergies renouvelables, etc.

Toutefois, comme cité plus haut, cet essor spectaculaire ne s'est pas fait sans conséquences : exode rural, augmentation des activités informelles, apparition de quartiers périphériques défavorisés et situation sociale précaire.

D'après les enquêtes réalisées par le Haut Commissariat au Plan (carte de la pauvreté 2007), près de 8% de la population de la région est pauvre et 14% est vulnérable. Soit plus de 20% de la population est proche du seuil de la pauvreté.

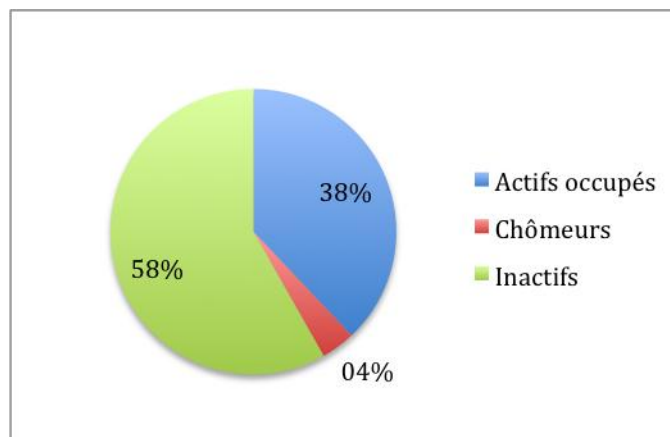
La population la plus pauvre, la plus vulnérable et la plus analphabète se situe majoritairement en milieu rural avec une majorité de femmes.

Les provinces les plus affectées sont par ordre d'importance, la province de Fahs Anjra, la province de Chefchaouen et la province de Ouezzane.

Toujours selon le HCP (recensement 2004), le taux d'analphabétisme de la région était de 42%, il est le plus élevé dans la province de Fahs Anjra avec un taux de 57%.

En ce qui concerne le l'emploi dans la région, seule 38% de la population de la région est active et seule 4% est à la recherche d'un emploi. 58% de la population est inactive.

Graphe : Répartition de la population âgée de 15 ans et plus selon le type d'activité dans la région de Tanger Tétouan



En milieu urbain, près de 12% de la population recherche un emploi.

En milieu rural, le taux de sous emploi est plus important qu'en milieu urbain, certains hommes du milieu rural exercent une activité secondaire. Les chercheurs d'emploi en milieu rural ont en majorité moins de 24 ans.

Ces données nous ont permises de cibler en priorité la population la plus pauvre et la plus vulnérable de la région dans le cadre de notre plan d'action.

B. POTENTIALITES DE LA REGION

Tissu économique de la région et ressources naturelles

En 2007, la région de Tanger Tétouan contribuait à 8,78% du PIB total du pays, son PIB croît rapidement, ce qui prouve le dynamisme économique de la région.

Les secteurs d'activité phares de la région, avec le PIB le plus important (HCP, comptes régionaux 2007) sont l'industrie, l'immobilier, et le service aux entreprises suivi du commerce qui a connu avec l'immobilier une croissance importante ces dernières années.

Les secteurs employant le plus sont l'agriculture, la forêt et la pêche en milieu rural et l'industrie, les BTP et les services en milieu urbain (HCP, enquête nationale emploi, 2010)

De nombreuses opportunités tel que les grands projets structurants en cours (port Tanger Med, Renault Maroc, villes nouvelles, etc.), les mesures incitatives accordés à certains secteurs ou encore les multiples stratégies sectorielles en cours de mise en œuvre (Plan Maroc vert, Plan Halieutis, Plan Emergence, vision 2015 de l'artisanat, etc.) font ressortir les potentialités économiques des secteurs concernés : agriculture, pêche, industrie, artisanat, services, commerce, bâtiment, etc.

Les secteurs qui ont été retenus et analysés comme secteurs potentiels pour la création et le développement d'activités génératrices de revenus, sont :

- l'agriculture,
- l'industrie, le commerce et les services,
- la pêche,
- le tourisme,
- l'artisanat
- et le bâtiment.

Un autre secteur a également été analysé le secteur informel (économie précaire) très développé dans la région avec la culture du cannabis, la contrebande, l'immigration clandestine et le commerce ambulancier.

Cette analyse sectorielle a permis de réaliser un état des lieux du potentiel de chaque secteur, de sa stratégie, de ses forces, de ses faiblesses et des filières à potentiel pouvant donner lieu à des opportunités en terme d'activités génératrices de revenus.

Une analyse des ressources naturelles de la région a également permis de ressortir la richesse des forêts et parcs naturels de la région, la nécessité de préserver et sauvegarder l'environnement ainsi que la spécificité culturelle de la région avec la présence de nombreuses associations. Ce potentiel naturel pouvant donner lieu à des activités génératrices de revenus.

Une analyse des dominantes sectorielles dans la région a permis de ressortir une forte dominante du secteur agricole dans la province de Larache.

Les produits du terroir agricole et artisanal prédominent largement dans les provinces de Chefchaouen, Ouezzane et Fahs Anjra.

Les services prédominent dans la préfecture de Tanger Assilah autour des zones industrielles et dans les villes.

L'artisanat prédomine dans la province de Tétouan et dans quelques pôles tel que Oued Laou, Ksar eL Kebir, Chefchaouen et Ouezzane.

La pêche est présente sur tout le littoral à travers ses ports de pêche et points de débarquement présent dans la quasi totalité des provinces et préfectures.

Le tourisme rural est dominant dans la province de Chefchaouen avec ses parcs naturels et la richesse de sa flore et de sa faune, le balnéaire est présent sur tout le littoral mais prédomine largement dans la préfecture de M'Diq Fnideq.

Filières porteuses

Dans chaque secteur, un grand nombre de filières ont été recensées, nous avons défini un certain nombre de critères pour qualifier et identifier les filières à potentiel.

Des critères basés sur le nombre de porteurs de projets, leur mode d'organisation, leur savoir-faire, le contenu distinctif de leurs produits, la finition de leurs produits, le potentiel commercial du produit ou service, le revenu généré, le soutien de ces produits dans le cadre des politiques publiques ainsi que la vulnérabilité des porteurs de projets concernés. Ces critères nous ont permis de retenir les filières à potentiel.

Agriculture :

- Elevage caprin et transformation de lait
- Elevage bovin, collecte et commercialisation de lait
- Apiculture
- Aviculture et cuniculture
- Arboriculture : oliviers et figuiers
- Produits transformés (couscous, etc.)
- Maraîchage, plantes sucrières

Forêts :

- Plantes aromatiques et médicinales
- Produits de la forêt : champignons, pignons de pin, etc.

Artisanat :

- Tissage traditionnel
- Couture traditionnelle
- Poterie
- Bijouterie
- Vannerie, maroquinerie, travail du bois
- Artisanat de services (voir services)

Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance, Agence pour le Développement et la Promotion des Provinces du Nord, Conseil Régional de Tanger-Tétouan

Pêche

- Pêche artisanale

Tourisme

- Tourisme rural

Services

- Services aux coopératives (approvisionnement, location, transport, etc.)
- Services BTP (peintres, etc.)
- Services au public (coiffure, esthétique, nettoyage, réparation, restauration, pâtisserie, etc.)

Des coopératives et associations représentatives de ces filières ont été rencontrées principalement dans le cadre de focus group mais également de visites de leurs locaux pour un certain nombre.

Une analyse de la chaîne de valeur des filières de production a été réalisée ainsi qu'une analyse SWOT des filières et des secteurs concernés.

Les Activités Génératrices de Revenus à potentiel identifiées

Au fur et à mesure de l'analyse des informations collectées, aussi bien au niveau de l'analyse du tissu économique (analyse sectorielle) que de l'analyse des informations issues des investigations terrains (analyse par filière), des opportunités d'activités génératrices de revenus se sont imposées à nous.

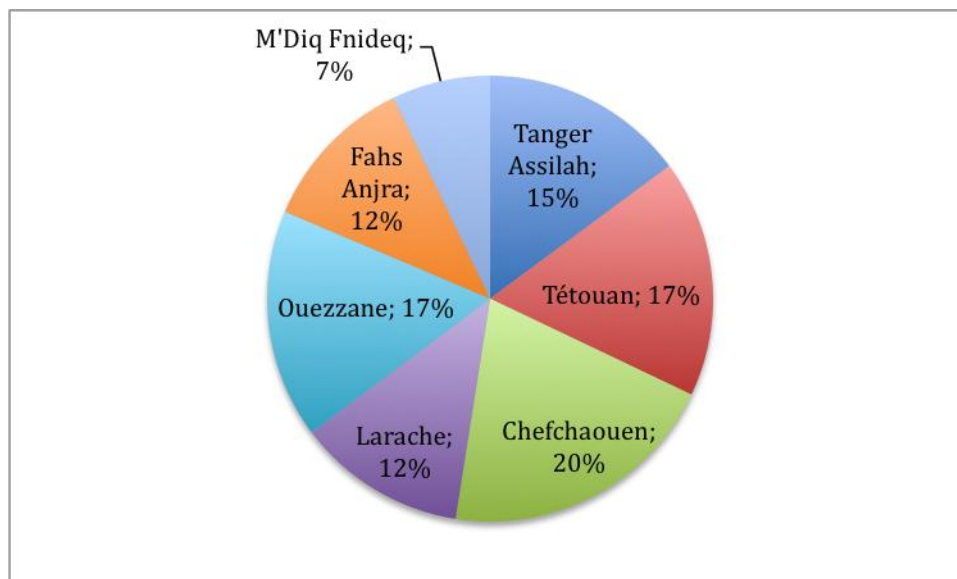
Voir « tableau d'identification des AGR » en annexe.

Base de données :

Une base de données de ces projets AGR a été élaborée les répartissant sur les communes des 7 provinces et préfectures. Le choix des communes a été fait en fonction du taux de pauvreté et de vulnérabilité, de la disponibilité des atouts permettant le développement de l'activité (ex : produits de la forêt, commune disposant d'une forêt), de la présence de la matière première, du milieu, des porteurs de projets cibles, dans certains cas de la clientèle cible, etc.

Cette répartition a permis de proposer 505 projets d'activités génératrices de revenus répartis sur l'ensemble de la région composé de 54 types de projets différents.

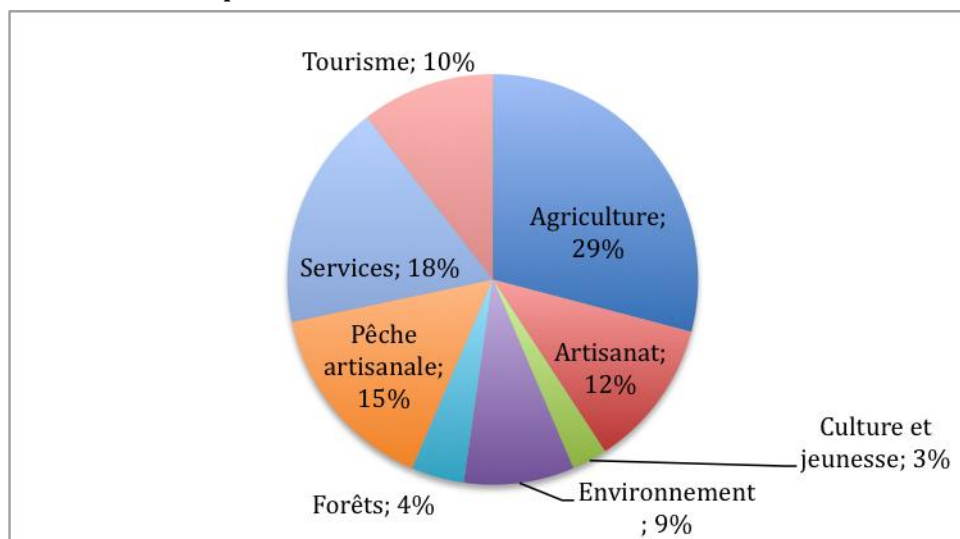
Répartition des AGR par province :



Les provinces comportant le plus de projets étant Chefchaouen, Ouezzane et Tétouan.

Ces projets touchent 9 secteurs d'activités et 32 filières.

Répartition des AGR par secteur :



Les secteurs comportant le plus grand nombre d'AGR à développer étant le secteur agricole les services et la pêche.

Chacun de ces projets d'activités génératrices de revenus a fait l'objet d'un descriptif détaillé dans le cadre de fiches projets qui sont jointes en annexe du rapport de la phase 1 de diagnostic stratégique. Dans cette fiche, nous pouvons retrouver une présentation du projet, de son contexte, de ses objectifs, des

Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance, Agence pour le Développement et la Promotion des Provinces du Nord, Conseil Régional de Tanger-Tétouan

porteurs de projets potentiels, de son contenu, de l'impact direct et indirect du projet, des localités potentielles pour sa mise en œuvre, des pré requis, du coût estimatif, etc.

Une trentaine de catégories de projets AGR ont été retenus pour être mis en œuvre en priorité parmi les 54 catégories de projets AGR identifiés.

Tableau des 32 AGR prioritaires, filière correspondante, territoire concerné selon la vocation de l'AGR:

Catégories ou types d'AGR prioritaires	Filière	Territoire / Zone homogène
Transformation de produits laitiers caprins	Elevage caprin	Zone montagneuse du Rif où se trouve l'élevage caprin
Antennes de commercialisation de produits énergétiques	Environnement	Les communes rurales excentrées
Projets autour du tourisme rural (hébergement, restauration, animation, location de matériel, etc.	Tourisme rural	Communes rurales et de montagnes à proximité de points d'intérêts.
Transport des matières premières et produits finis des coopératives	Services aux coopératives	1 à 2 coopératives par province pour couvrir l'ensemble de la région
Restauration et cafés	Artisanat de services	Fahs Anjra
Cadeaux d'entreprise : produits des coopératives	Services aux coopératives	Melloussa, Gzenaya (zones industrielles)
Valorisation des plantes aromatiques et médicinales	Plantes Aromatiques et Médicinales	Reserve Biosphère intercontinentale méditerranéenne
Pépiniéristes	Arboriculture	Tanger (1 dans la région)
Développement des cultures maraîchères	Maraichage	Province de Chefchaouen

Catégories ou types d'AGR prioritaires	Filière	Territoire / Zone homogène
Commercialisation des produits de la mer	Pêche artisanale	Principaux ports de pêche et points de débarquements
Sensibilisation à la protection de l'environnement	Environnement	Zones forestières
Accompagnement des chasseurs	Forêts	Zones forestières où la chasse est autorisée
Olives et produits dérivés	Oléiculture	Province de Ouezzane
Alimentation du bétail	Elevage	Terres fourragères à proximité points d'élevage
Miel et produits dérivés	Apiculture	Répartit sur la région, l'ensemble des provinces
Conservation des fruits, légumes et champignons	Agriculture de subsistance	Communes rurales traversées par des routes
Garderies d'enfants	Services au public	Villes principales et zones industrielles
Préparation et réparation du matériel de pêche	Pêche artisanale	Principaux ports de pêche et points de débarquements
Centre de services et assistance informatique	Services aux entreprises	Villes avec nombre d'entreprises important ou proches zones industrielles
Assainissement en milieu rural	Environnement	Un AGR par province pour couvrir l'ensemble de la province
Regroupement des marchands ambulants	Agriculture de subsistance	Sur les principales routes de la région, un AGR par province

Catégories ou types d'AGR prioritaires	Filière	Territoire / Zone homogène
Valorisation des déchets des huileries	Oléiculture	Ouezzane, activité secondaire pour les oléiculteurs de la province
Coopératives de coiffure et d'esthétique	Coiffure et esthétique	Dans les principales villes de la région
Coopératives de services pour les quartiers	Services au public	Dans les principales villes de la région
Toilettes publiques payantes	Services au public	Dans les principales villes de la région
Coopératives de réparation et lavage automobile à domicile	Services au public	Dans les villes où les entreprises sont nombreuses
Transport frigorifique du poisson	Pêche artisanale	Ports de pêche et points de débarquements
Collecte et vente de mollusques bivalves	Pêche artisanale	Littoral atlantique
Coopératives de couture	Couture	Principales villes de la région
Coopératives de services BTP	Services BTP	Principales villes de la région
Valorisation des déchets solides à haute valeur ajoutée	Valorisation des déchets	Zones industrielles
Vente de produits sur les sites fréquentés		Tanger et Port Tanger Med

C. ETAT DES LIEUX DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE DANS LA REGION

Le secteur de l'économie sociale comporte dans sa grande majorité des coopératives et des associations. Il existe, à Octobre 2011, 862 coopératives dans la région de Tanger Tétouan, le nombre d'associations n'est pas connu.

Plus de 70% des coopératives sont des coopératives agricoles, plus de 10% sont des coopératives d'artisanat, 6,5% des coopératives d'habitat, 7% sont des coopératives de transport, de PAM, de pêche et de denrées alimentaires. Le reste des coopératives est réparti sur 9 secteurs d'activité différents comportant chacun moins de 1% des coopératives.

La région comporte un observatoire régional de l'économie sociale, le seul à l'échelle nationale, qui a vu le jour récemment et qui est en plein développement.

Suite aux investigations terrains, nous avons analysé la situation du secteur de l'économie sociale dans la région.

Les différents maillons de la chaîne de valeur du secteur comportent des faiblesses importantes qui nécessitent la mise en œuvre de solutions communes pour l'ensemble du secteur.

Forces	Faiblesses
Secteur de l'économie sociale : ⇒ Une région avec plus de 860 coopératives et un taux de création des coopératives important. La deuxième région après Souss Massa Drâa. ⇒ Des coopératives dans des secteurs très divers (16 secteurs différents : agriculture, artisanat, transport etc.). ⇒ De nouveaux secteurs ont adhéré à l'économie sociale ces dernières années, avec la création de coopératives dans le secteur des PAM, denrées alimentaires ou encore culture. ⇒ Des coopératives dans des secteurs innovants comme les coopératives de service au public (décor, etc.) ⇒ 2% de la population active de la région est adhérente au secteur coopératif.	Pilotage des projets : ⇒ Faiblesse des moyens de l'ODCO et de l'ORESS (peu de ressources humaines et matérielles pour couvrir l'ensemble de la région). ⇒ Faiblesse de la veille stratégique relative au secteur. ⇒ Absence de stratégie pour le tissu associatif, manque de coordination entre les associations qui travaillent sur des initiatives similaires mais non coordonnées. ⇒ Aucun recensement exhaustif et fiable des associations de la région n'existe ; Création et gestion des coopératives : ⇒ Incompréhension et lourdeur de la procédure de création des coopératives. Délai de réponse long. ⇒ Difficulté des coopératives ou associations à monter un projet.

Forces	Faiblesses
Création des associations : ⇒ Facilité de création des associations qui sont très nombreuses dans la région. Offre en produits de coopératives : ⇒ Une offre riche et diversifiée et un potentiel important et authentique. ⇒ Présence de nombreux produits de terroirs dans la région recherchés par les consommateurs (ex : fromage de chèvre, huile d'olive, miel, figue, etc.) Savoir faire : ⇒ Pérennisation du savoir faire ancestral dans des métiers transmis de génération en génération notamment dans le secteur de l'artisanat (ex : maroquinerie). Approvisionnement ⇒ Les matières premières pour certains produits sont présentes en abondance et à des prix accessibles. Organes de suivi ⇒ Présence d'une délégation régionale de l'ODCO pour le développement des coopératives. ⇒ Création de l'observatoire régional de l'économie sociale et solidaire (ORESS) par le CRTT, une première au Maroc.	⇒ Des problèmes de gestion des coopératives et des associations liées à la méconnaissance des modes de gestion et à la faiblesse des compétences. ⇒ Manque de responsabilisation et de conscience professionnelle des membres des coopératives et des associations. ⇒ Faiblesse de la structuration, de l'organisation et des moyens des associations. ⇒ Des associations portent des projets AGR et sont à but lucratif contrairement à ce qui est prévu par la réglementation. Financement : ⇒ Faiblesse des moyens pour concrétiser les idées de projets AGR. ⇒ Manque de confiance légitime des porteurs de projets dans les produits de financement existants. Approvisionnement : ⇒ Multiplicité des intermédiaires augmentant le coût de la matière première ⇒ Coût de la matière première élevé ⇒ Coût de l'équipement et du matériel élevés Conception et développement : ⇒ L'offre des coopératives n'est pas toujours adaptée à la demande des clients. ⇒ Faiblesse de l'innovation technique, du design et de la modernisation. Production : ⇒ Techniques traditionnelles utilisées entraînant un coût de non qualité important, acceptent difficilement la

Forces	Faiblesses
	modernisation de leurs activités. ⇒ Capacité de production limitée de bon nombre de coopératives. ⇒ Matériel parfois ancien et ne répondant pas aux normes en vigueur. Conditionnement : ⇒ Faible valorisation marketing des produits, packaging parfois non adapté (surtout le cas des produits alimentaires). ⇒ Etiquetage non réglementaire ⇒ Coût du packaging élevé Transport : ⇒ Difficulté dans le transport de matières premières et des produits finis entre le milieu rural et urbain. ⇒ Coût du transport notamment chez les apiculteurs ⇒ Absence de routes goudronnées pour l'acheminement des produits. ⇒ Enclavement et isolement de certains producteurs. Commercial : ⇒ Difficulté à écouler les produits finis. Faible accès au circuit de la commercialisation. ⇒ Nombre d'intermédiaires important. ⇒ Absence de local commercial ou de local bien placé. ⇒ Outils ponctuels tel que les salons, foires sont insuffisants. Communication : ⇒ Méconnaissance du secteur et des produits de l'économie sociale par la population, les entreprises privées, etc. la clientèle cible.

Opportunités	Menaces
Appui au développement du secteur de l'économie sociale : ⇒ Volonté forte des pouvoirs publics de développer le secteur de l'économie sociale. ; ⇒ Nombreux acteurs intervenants directement en soutien au secteur de l'économie sociale dans la région : l'ODCO, l'INDH, l'ADS, l'ORESS, l'Entraide Nationale, les délégations provinciales de l'agriculture et l'artisanat, les organismes internationaux, etc. ⇒ La dimension économie sociale et solidaire est aujourd'hui intégrée dans la plupart des stratégies sectorielles (ex : stratégie nationale de l'économie sociale du MAGG, Plan Maroc vert, plan Halieutis, vision 2015 de l'artisanat) et initiatives nationales (INDH). ⇒ Les secteurs phares où se développent le plus de coopératives sont l'agriculture, l'artisanat, l'habitat et la pêche, secteurs sujets à de nombreux projets de développement. ⇒ La dimension économie sociale est également intégrée dans les plans d'actions des organismes de développement les plus importants de la région (la promotion et la mise en œuvre des AGR par l'APDN, la création d'un ORESS par le CRTT, etc.). ⇒ De nombreux organismes proposent des aides financières, matérielles et un accompagnement technique des coopératives : ODCO, INDH, ADS, APDN, etc. ⇒ De manière générale, la croissance que connaît la région, les multiples projets en cours et prévus dans la région peuvent être une opportunité	Gestion des coopératives : ⇒ Forte dépendance de certaines coopératives et associations vis à vis des aides extérieures. Les membres des coopératives se sont habitués à être soutenus et ne font plus d'efforts personnels. ⇒ La création de coopératives se fait parfois pour de mauvaises raisons (ex : obtenir une aide financière) ce qui conduit à la séparation des membres des coopératives et/ou à l'inactivité des coopératives. ⇒ Nombreuses coopératives et associations inactives. ⇒ Faiblesse des compétences des membres des coopératives rendant difficile la maîtrise de l'ensemble des maillons de la chaîne. Pilotage des projets : ⇒ Faible suivi et évaluation des actions réalisées ne permettant pas de connaître l'impact réel des projets financés. Approvisionnement et commercialisation : ⇒ Multiplicité des intermédiaires lors de l'approvisionnement et de la commercialisation augmentant le coût des matières premières et baissant le gain des porteurs de projets. ⇒ Difficulté à écouler les produits finis est une menace à la pérennité de l'activité. Production : ⇒ Difficulté parfois à reproduire la même qualité et quantité de produit, rendant difficile la commercialisation en grande surface.

Opportunités	Menaces
de développement. Infrastructures : ⇒ Les plans communaux de développement prévoyant, entre autres, la mise à niveau des infrastructures, peuvent aider au développement des AGR (ex : accessibilité). Commercialisation : ⇒ Les conventions signées avec les grandes surfaces pour l'introduction des produits des coopératives dans leurs rayons, les marchés itinérants, les salons régionaux et nationaux, plusieurs actions d'aide à la commercialisation sont menées par le MAGG et la région de Tanger Tétouan.	Infrastructures : ⇒ Absence des infrastructures adéquates pour développer certaines activités (ex : les pistes sont bloquées par temps de pluie, acheminement des produits rendus difficiles voire impossible pour des produits tels que les produits laitiers). Communication : ⇒ L'économie sociale est une notion encore peu connue des consommateurs potentiels qui freine son potentiel de développement.

Les informations contenues dans ce SWOT sont à prendre en compte dans le cadre des préconisations du plan de développement régional de l'économie sociale (deuxième partie de ce rapport).

D. PRINCIPALES ORIENTATIONS TIREES DES ENSEIGNEMENTS DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Les travaux de terrain et d'analyse effectués durant la phase de diagnostic stratégique de la région de Tanger Tétouan ont révélé un certain nombre de faiblesses et ont mis en exergue plusieurs niveaux d'opportunités liés aussi bien aux potentialités existantes dans la région qu'aux manques et besoins qu'il y a lieu de combler.

Certaines faiblesses ont pu être résolues à travers la proposition d'activités génératrices de revenus ou sont déjà traitées dans le cadre d'autres programmes ou projets étatiques. Toutefois, un certain nombre de faiblesses communes à l'ensemble du secteur de l'économie sociale devraient être prises en compte dans le cadre du plan d'actions. Ces faiblesses affectent les entreprises de l'économie sociale indépendamment de leur métier et du secteur auquel elles sont rattachées. Pour renforcer les entreprises de l'économie sociale et assurer leur développement et leur pérennité, ces faiblesses devraient être traitées dans le cadre du plan de développement régional de l'économie sociale.

Les éléments du diagnostic stratégique, repris ci-dessous, permettent eu égard aux objectifs du PDRES de la région TT, de guider les orientations de la stratégie de développement du secteur de l'économie sociale et du plan d'action régional de développement.

	Enseignements tirés du diagnostic stratégique	Solutions envisagées permettant d'orienter la stratégie de développement
Région de Tanger Tétouan	• La région de Tanger Tétouan a connu un développement économique sans précédent, qui l'a placé parmi les 3 premières régions économiques du Maroc. Les grands chantiers structurants et le développement des infrastructures a permis la création d'un grand nombre d'emplois. • Toutefois, cette dynamique a principalement touché les populations alphabétisées disposant d'une qualification. Elle a également entraîné un exode massif vers la région, l'apparition de quartiers périphériques défavorisés, l'augmentation des activités informelles et de la précarité, etc.	• Mettre en place une stratégie de lutte contre la précarité et la pauvreté, à travers la création d'emplois pour les couches les plus vulnérables et l'amélioration de leurs revenus. • Une stratégie qui soit en phase avec la dynamique de développement que connaît la région et les potentialités territoriales. •
Caractéristiques socioéconomiques	• 20% de la population régionale proche du seuil de la pauvreté. • Les provinces de Fahs Anjra, Chefchaouen et Ouezzane sont les plus affectées, elles sont également les plus touchées par l'analphabétisme. • Les communes rurales	• Cibler dans le cadre du plan d'action la population la plus vulnérable. • Renforcer les projets AGR porteurs dans les 3 provinces les plus affectées pour améliorer les revenus (ex : renforcer l'oléiculture à Ouezzane). • Prioriser les communes les plus

	Enseignements tirés du diagnostic stratégique	Solutions envisagées permettant d'orienter la stratégie de développement
	comportent la plus grande part de la population la plus pauvre, vulnérable et analphabète. Les femmes sont les plus touchées. • Les personnes à la recherche d'un emploi sont plus importantes en milieu urbain, toutefois, en milieu rural le taux de sous emploi est plus important et poussent certains hommes à exercer une activité secondaire	pauvres dans l'affectation des projets AGR. • Privilégier les femmes de manière adaptée aussi bien que les hommes dans l'identification des porteurs de projets potentiels. • Identifier des projets AGR permettant de créer de l'emploi en milieu urbain aussi bien qu'en milieu rural. • Identifier des activités secondaires permettant de générer des revenus ou d'améliorer les revenus existants notamment en milieu rural où les activités sont parfois saisonnières.
Tissu économique et ressources naturelles	• Région à vocation plurielle où de nombreux secteurs d'activité sont créateurs d'emplois : agriculture, industrie, forêt, pêche, bâtiment, services et artisanat, etc. • Nombreux projets de développement dans la région. • Richesse des ressources naturelles : parcs, forêts, faune, flore, etc. • Potentiel culturel spécifique à la région.	• Identifier des porteurs de projets AGR pour les différents secteurs d'activités porteurs. • Diversifier les AGR à différents secteurs d'activité porteurs. • Identifier des AGR autour des projets existants pouvant bénéficier de la dynamique de développement régionale. • Développer des AGR autour des richesses naturelles
Secteur de l'économie sociale	• AGR relevant souvent des mêmes secteurs d'activités et des mêmes filières (agriculture et artisanat surtout). • AGR existant souffrant de problèmes sur tous les maillons de la chaîne de valeur indépendamment des secteurs.	• Diversification vers d'autres secteurs à travers l'identification d'AGR potentielles innovantes à développer (ex : services, environnement, culture) • Mise en place d'un plan d'action prenant en compte un accompagnement des coopératives sur l'ensemble de

	Enseignements tirés du diagnostic stratégique	Solutions envisagées permettant d'orienter la stratégie de développement
	• De nombreuses coopératives inactives ou fortement dépendantes des aides extérieures. • La création de coopératives se fait parfois pour de mauvaises raisons (ex : obtenir une aide financière). • Nombreux organismes intervenant dans le secteur de l'économie sociale dans la région, redondance de certaines actions.	la chaîne de valeur indépendamment des secteurs. • Mise en place de dispositifs d'accompagnement des coopératives visant à les renforcer et les rendre plus autonomes.
		•

Enseignements tirés de l'analyse de la chaîne de valeur des AGR du secteur de l'économie sociale tous secteurs confondus :

Maillon de la chaîne de valeur	Faiblesses relevées dans le diagnostic stratégique	Solutions envisagées permettant d'orienter la stratégie de développement
Création de coopératives	• Incompréhension et lenteur de la procédure de création des coopératives • Difficulté à monter le projet. • Difficulté à gérer la coopérative • Faiblesse des moyens pour concrétiser les idées de projets AGR. • Difficulté à trouver un local de production ou de	• Soutien administratif et technique des porteurs de projets pour la création des coopératives. • Accompagnement au montage de projet. • Renforcement des capacités des porteurs de projets dans la gestion de la coopérative. • Coaching des porteurs de projets dans la gestion de leur projet. • Développement et diversification des possibilités pertinentes de financement des projets AGR. • Soutien à l'accès au local et

Maillon de la chaîne de valeur	Faiblesses relevées dans le diagnostic stratégique	Solutions envisagées permettant d'orienter la stratégie de développement
	commercialisation	projets de mise en commun du local.
Approvisionnement	• Multiplicité des intermédiaires • Coût de la matière première • Coût de l'équipement, du matériel • Indisponibilité de certains produits dans la région	• Développement de projets AGR d'approvisionnement par secteur en vue de réduire les intermédiaires et les coûts.
Conception et développement	• L'offre des coopératives n'est pas toujours adaptée à la demande des clients ; • Faiblesse de l'innovation, du design et de la modernisation.	• Valorisation des produits marketing. • Etudes réalisées par les secteurs pour certaines filières (ex : bijouterie). • Vulgarisation des techniques modernes par les secteurs (ex : secteur de l'agriculture). • Renforcement des compétences des porteurs de projets.
Production	• Techniques traditionnelles utilisées entraînant un coût de non qualité important, acceptent difficilement la modernisation de leurs activités. • Capacité de production limitée de bon nombre de coopératives. • Matériel parfois ancien et ne répondant pas aux normes en vigueur.	• Assistance technique des porteurs de projets pour mettre en œuvre leurs projets, un accompagnement rapproché. • Renforcement de leurs compétences à travers des formations. • Vulgarisation des techniques modernes par les secteurs. • Mise en commun de la production de plusieurs coopératives dans le cadre de projets de commercialisation. • Modernisation des moyens et outils de production des projets AGR. • Projets AGR de renforcement et de développement des activités existantes.
Conditionnement	• Faible valorisation marketing des produits, packaging parfois non	• Valorisation marketing des produits à travers l'amélioration des packagings,

Maillon de la chaîne de valeur	Faiblesses relevées dans le diagnostic stratégique	Solutions envisagées permettant d'orienter la stratégie de développement
	adapté (surtout le cas des produits alimentaires). • Etiquetage réglementaire non • Coût du packaging élevé	de l'étiquetage, la labellisation des produits, etc. • Projets AGR de service aux coopératives.
Transport	• Difficulté dans le transport de matières premières et des produits finis entre le milieu rural et urbain. • Coût du transport notamment chez les apiculteurs • Absence de routes goudronnées pour l'acheminement des produits. • Enclavement et isolement de certains producteurs.	• Les plans communaux de développement prennent en compte les problèmes d'infrastructures dont souffrent les communes et tentent d'y remédier. • Projets AGR de transport des matières premières et produits finis des coopératives. • Développer des possibilités de mise à disposition des véhicules.
Commercialisation	• Faiblesse des compétences en commercialisation des porteurs de projets. • Difficulté à écouler les produits finis. Faible accès au circuit de la commercialisation. • Nombre d'intermédiaires important. • Absence de local commercial ou de local bien placé. • Outils ponctuels tel que les salons, foires sont insuffisants. • Volume de production par coopérative faible pour pouvoir assurer l'approvisionnement des grandes surfaces.	• Développement d'outils de commercialisation variés touchant l'ensemble des secteurs. • Mise en commun des produits et sous-traitance de la commercialisation à une entité indépendante qui ne s'occupe que de la commercialisation des produits. • Evaluer les outils de commercialisation existants et les améliorer.
Communication et Information	• Faiblesse de la communication autour des programmes de développement existants (ce sont souvent les	• Information de la population cible des projets AGR potentiels à développer sur les dispositifs d'accompagnement existants.

Maillon de la chaine de valeur	Faiblesses relevées dans le diagnostic stratégique	Solutions envisagées permettant d'orienter la stratégie de développement
	mêmes qui bénéficient des aides). • Méconnaissance du secteur et des produits de l'économie sociale par la population, les entreprises privées, etc. la clientèle cible.	• Inscription des porteurs de projets répondant aux critères d'éligibilité. • Communication autour des produits de l'économie sociale à travers divers canaux afin de toucher une population importante d'origine variée.

DEUXIEME PARTIE : PLAN DE DEVELOPPEMENT REGIONAL DE L'ECONOMIE SOCIALE

Un Plan de Développement Régional de l'Economie Sociale a été élaboré sur un horizon de 5 ans, afin de réussir le développement de l'économie sociale dans la région de Tanger-Tétouan.

Le Plan de Développement Régional de l'Economie Sociale est la déclinaison opérationnelle d'une vision stratégique de développement clairement définie pour le secteur de l'économie sociale dans la région. Sans une formulation claire de cette vision et des objectifs qui en découlent, le plan d'action perd en efficacité et en précision.

Trois étapes pour l'élaboration du Plan de Développement Régional de l'Economie Sociale dans la Région de Tanger Tétouan :

1. Définir la vision stratégique à horizon 5 ans et ses objectifs stratégiques.
2. Définir les axes stratégiques de développement à horizon 5 ans pour appuyer la stratégie.
3. Elaborer un plan d'actions relatif à la stratégie formulée à horizon 5 ans.

Le plan d'action devrait entre autres permettre de répondre à plusieurs questions pour la mise en œuvre des Activités Génératrices de Revenus :

1. Comment promouvoir les AGR potentielles identifiées et mobiliser la population pour adhérer aux projets?
2. Comment soutenir les porteurs de projets dans la mise en œuvre de ces AGR ?
3. Comment renforcer et mettre à niveau les entreprises de l'économie sociale déjà existantes ?
4. Comment pérenniser les projets et assurer à leurs bénéficiaires des revenus réguliers ?

A. VISION STRATEGIQUE A HORIZON 5 ANS

La vision stratégique permettrait de fédérer et mobiliser l'ensemble des acteurs concernés autour d'une ambition commune et d'une orientation claire à horizon 5 ans, pour le développement du secteur.

Suite aux travaux d'analyse et d'investigation effectués dans la phase précédente et à notre compréhension des enjeux et problématiques du secteur, nous préconisons la formulation de la vision à horizon 5 ans comme suit :

VISION STRATEGIQUE A HORIZON 5 ans

« Faire de l'économie sociale et solidaire un véritable levier de développement local de la Région Tanger - Tétouan, grâce à un accompagnement de proximité des porteurs de projets d'activités génératrices de revenus en :

- renforçant et pérennisant les AGR existantes ;
- favorisant la création de nouvelles AGR autour des filières porteuses. »

Objectifs stratégiques à horizon 5 ans :

Lever les freins au développement du secteur de l'économie sociale en particulier à travers la création d'activités génératrices de revenus et le renforcement des activités existantes. Et ce, afin de créer de nouveaux emplois et d'améliorer le revenu des bénéficiaires.

- Augmenter le nombre d'emplois créés : plus de 2500 emplois directs
- Augmenter le revenu des bénéficiaires d'au moins 30%.
- Mettre en place plus de 200 nouvelles AGR.

B. AXES STRATEGIQUES DE DEVELOPPEMENT

Pour apporter des réponses concrètes aux problèmes posés et afin de transformer les faiblesses identifiées en opportunités productrices, cinq grands axes ont été identifiés. Ces axes constituent les éléments opérationnels de la stratégie de développement de l'économie sociale dans la région. La mise en œuvre du PDRES de Tanger-Tétouan devrait les matérialiser.

Ces axes sont traduits en actions opérationnelles permettant d'apporter différents niveaux de réponses aux faiblesses constatées et une exploitation optimale des potentialités de la région.

Le Plan de Développement Régional de l'Economie Sociale de Tanger-Tétouan nécessite d'entreprendre des activités systématiques se situant avant la création d'AGR, au cours de la phase de création et installation et après le démarrage et lancement pour leur pérennité et durabilité.

En cohérence avec la vision stratégique, les axes de développement du plan d'action à horizon 5 ans sont les suivants :

Axe 1 : Appui à la création des entreprises de l'économie sociale

Cet axe a pour objectif d'assister les porteurs de projets AGR potentiels à la création de leur entreprise.

Dans le diagnostic stratégique, il a été relevé :

- Une incompréhension et une lourdeur dans la procédure de création des coopératives ;
- L'existence de nombreuses coopératives inactives, créées pour de mauvaises raisons ou encore dépendantes des aides extérieures ;
- La présence de difficultés pour les porteurs de projets AGR à monter leur projet.

Les actions proposées pour cet axe sont :

- Lancer un appel à projet pour sensibiliser et présélectionner les porteurs de projets aux projets AGR potentiels existants dans la région ;
- Le soutien des porteurs de projets AGR notamment d'un point de vue administratif dans la création de leur entreprise ;
- L'assistance technique des porteurs de projets AGR au montage de leurs projets.

Axe 2 : Appui à la production et au renforcement des capacités

Cet axe a pour objectif d'assurer aux porteurs de projets :

- Un accompagnement technique de proximité afin de développer leur savoir faire et moderniser leur activité ;
- Des solutions pour l'acquisition ou la location de locaux, matériel ou équipement pour la mise en œuvre ou le renforcement de leur activité.

Dans le diagnostic stratégique, il a été relevé l'utilisation de techniques traditionnelles par les porteurs de projets AGR entraînant un coût de non qualité important, une faible capacité de production, ainsi qu'un matériel parfois ancien ou ne répondant pas aux normes en vigueur. L'absence de local commercial ou un local de production non adapté à l'activité a été dans certains cas relevé.

Axe 3 : Appui à la commercialisation et au marketing

Cet axe a pour objectif de pérenniser les entreprises de l'économie sociale créées ou existantes en leur apportant un appui dans la commercialisation, le marketing et la communication autour de leurs produits.

Le diagnostic stratégique a relevé des faiblesses dans :

- La valorisation marketing des produits : des packagings coûteux ou non adaptés, ou encore des prix différents pour un même produit ;
- Une difficulté à écouler les produits finis ;
- Une méconnaissance par la population des produits de l'économie sociale.

Axe 4 : Appui au financement

Cet axe a pour objectif de développer des possibilités de financements pour les projets AGR en création ou en renforcement.

En effet, le diagnostic stratégique a relevé une difficulté d'accès aux appuis pour la mise en œuvre ou le renforcement de certains projets AGR.

Axe 5 : Mesures de support

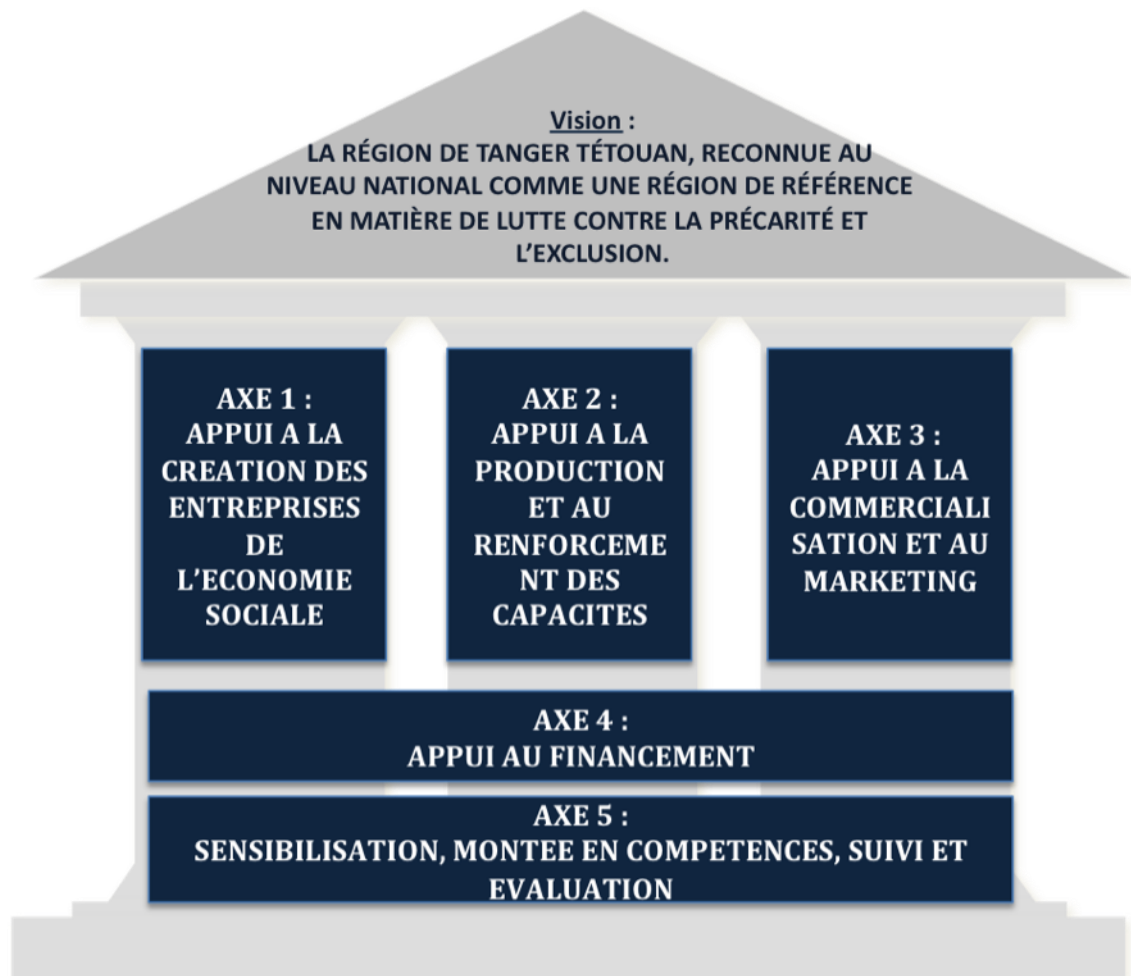
Cet axe intervient en support à la création et au renforcement des projets AGR. Il a pour objectif :

- De former les porteurs de projets pour assurer leur montée en compétences et,
- D'assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des projets AGR.

Dans le cadre du diagnostic stratégique a été relevé une faiblesse des compétences des ressources humaines à tous les niveaux de la chaîne de valeur, un ambitieux programme de formation devrait être mis en œuvre pour pallier cette faiblesse.

Durant toute la mise en œuvre du projet, un suivi et une évaluation de la mise en œuvre des projets AGR devraient être réalisés afin de vérifier et ajuster la mise en œuvre des projets AGR.

Schéma



5 axes stratégiques ont été identifiés : 3 axes stratégiques liés à la chaîne de valeur du secteur de l'économie sociale depuis la création de l'entreprise à la commercialisation de son produit et 2 axes stratégiques support qui couvrent les actions de soutien au bon déroulement de la mise en œuvre des projets AGR et du plan d'actions.

C. PLAN D'ACTIONS

Le plan d'actions est le plan de développement régional de l'économie sociale permettant la mise en œuvre des projets AGR identifiés au cours de la phase précédente et le renforcement du secteur de l'économie sociale.

Le Plan de Développement Régional de l'Economie Sociale (PDRES) comporte des actions concernant le secteur de l'économie sociale dans sa globalité, indépendamment des secteurs. Ce sont des actions transverses aux différents secteurs (agriculture, artisanat, etc.) ayant pour objectif de renforcer et développer le secteur de l'économie sociale.

Les principales actions à mettre en œuvre pour chacun des axes de développement stratégiques ont été identifiés comme suit :

AXES STRATEGIQUES	CODE DE L'ACTION	ACTIONS	OBJECTIF ET CONTENU DE L'ACTION
AXE 1 : Appui à la création des entreprises de l'économie sociale	CREA_01	Lancement d'un appel à projet pour présélectionner les porteurs de projets	Informar la population cible des projets AGR potentiels pouvant être développés et des dispositifs d'accompagnements existants et présélectionner les porteurs de projets éligibles.
	CREA_02	Soutien administratif et assistance technique au montage des projets	Mettre à la disposition des porteurs de projets AGR des outils d'accompagnement au lancement de leur projet à travers un soutien administratif à la création de la coopérative ainsi qu'une assistance technique au montage des projets AGR.
AXE 2 : Appui à la production et au renforcement des capacités	PROD_01	Accompagnement technique des coopératives	Accompagner les porteurs de projets AGR inscrits à mettre en œuvre leurs projets, à travers un accompagnement

Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance, Agence pour le Développement et la Promotion des Provinces du Nord, Conseil Régional de Tanger-Tétouan

AXES STRATEGIQUES	CODE DE L'ACTION	ACTIONS	OBJECTIF ET CONTENU DE L'ACTION
			technique de proximité pour améliorer leur savoir faire et moderniser leur activité.
	PROD_02	Soutien à l'acquisition de locaux	Soutenir les porteurs de projets à l'acquisition de local pour la mise en œuvre de leurs projets ou leur commercialisation
	PROD_03	Soutien à l'acquisition de matériel et équipements	Soutenir les porteurs de projets à l'acquisition de matériel pour la mise en œuvre de leurs projets ou pour la modernisation de leurs équipements.
AXE 3 : Appui à la commercialisation et au marketing	COMM_01	Appui à la valorisation marketing des produits des entreprises de l'économie sociale	Valorisation marketing des produits de l'économie sociale afin d'attirer le consommateur et l'inciter à acheter le produit.
	COMM_02	Appui à la commercialisation des produits des entreprises de l'économie sociale	Améliorer l'accès des entreprises de l'économie sociale aux circuits de commercialisation. Centraliser la commercialisation au niveau d'une entité spécialisée. Diversifier les circuits et évaluer les circuits existants.
	COMM_03	Communication et promotion des produits de l'économie sociale	Faire connaître les produits de l'économie sociale. Utiliser les supports de communication pour inciter les consommateurs à l'achat des produits, les sensibiliser à l'achat des produits de l'économie sociale et à l'impact de leur

AXES STRATEGIQUES	CODE DE L'ACTION	ACTIONS	OBJECTIF ET CONTENU DE L'ACTION
			décision sur de nombreuses familles.
AXE 4 : Appui au financement	FIN_01	Développement des possibilités de financement des projets AGR	Développer des outils de financement pertinents des projets AGR. Des outils permettant de financer l'aide apportée par l'état et/ou les fonds propres.
AXE 5 : Mesures support	SUPP_01	Formation et montée en compétences	Renforcer les compétences des porteurs de projets et des membres des coopératives à travers un plan de formation continue.
	SUPP_02	Suivi de la mise en œuvre des projets AGR	Assurer le suivi de la mise en œuvre des projets AGR afin de contrôler la réalisation du plan d'actions.
	SUPP_03	Evaluation de la mise en œuvre des projets AGR	Assurer l'évaluation de la mise en œuvre des projets AGR afin d'ajuster le plan d'action au fur et à mesure de son déploiement, renforcer les projets et assurer leur pérennisation.

Ces actions sont décrites dans des fiches descriptives en annexe du présent document.

Chaque fiche comporte une présentation de l'action et de son contexte, un descriptif détaillé de l'action, son objectif opérationnel, les résultats attendus, les indicateurs de suivi de l'action, les partenaires, le coût estimatif, etc.

D. MODALITES DE MISE EN OEUVRE

Dispositif de pilotage et mode de gouvernance

La mise en place du plan d'actions de la stratégie régionale de développement de l'économie sociale à horizon 5 ans nécessite la mobilisation de moyens humains et financiers pour mener à bien les chantiers retenus. A cette fin, il est nécessaire de mettre en place des instances de pilotage et de suivi de l'exécution du PDRES.

Un des principaux acteurs de développement dans la région de Tanger Tétouan, ayant mené à bien des plans de développement intégrés multisectoriels aussi bien en milieu rural qu'urbain, **l'Agence de Développement des Provinces du Nord**, est l'organisme qui semble le mieux placé pour la mise en œuvre de ce plan d'actions.

L'Agence de développement du Nord pourrait travailler en collaboration étroite avec l'ODCO mais également avec l'ensemble des acteurs impliqués dans le secteur de l'économie sociale et concernés par la mise en œuvre du plan d'action (ex : MAGG, Conseil régional, Wilayas, provinces, préfectures, ADS, INDH, les délégations régionales des ministères concernés, entraide nationale, associations, fondations, coopératives, etc.)

Une fois le contrat programme signé par l'ensemble des partenaires, des instances de pilotage et de suivi devraient être constituées en vue d'opérationnaliser le plan d'actions pour la réussite de sa mise en œuvre.

Le dispositif de pilotage proposé permettrait de fédérer et mobiliser l'ensemble des parties prenantes autour de la mise en œuvre du Plan de Développement Régional de l'Economie Sociale dans la région Nord.

Le dispositif de pilotage proposé est composé de deux comités, qui seraient mis en place sous la présidence de l'Agence du Nord et du MAGG.

1. Comité de Pilotage :

Ce comité aurait pour missions de :

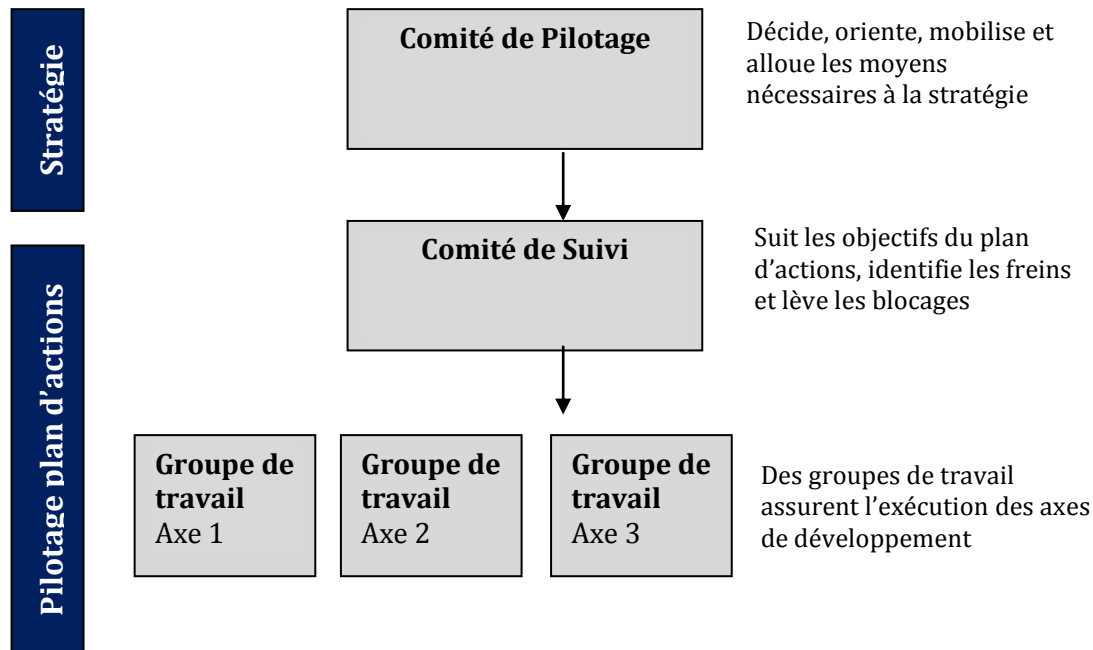
- **Définir les grandes orientations,**
- **De fixer les priorités d'actions,**
- **D'arbitrer si nécessaire et d'évaluer l'avancement du PDRES.**

Les membres du comité :

Il serait composé par des représentants de toutes les parties signataires du contrat programme. Il pourrait s'adjoindre toute personne jugée nécessaire pour le suivi efficient de ces actions.

Le comité pourrait être présidé par le Ministre Chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance, du Directeur Général de l'Agence de Développement des Provinces du Nord, du Président du Conseil Régional, du Wali de Tanger Tétouan. Il se réunirait de manière régulière une fois par an et toutes les fois que la situation le requiert.

Seraient également présents : les délégués régionaux des ministères et autres organismes concernés.



2. Comité de Suivi :

Ce comité_serait chargé d'assurer le suivi et la coordination de la mise en œuvre du PDRES et ce, à travers :

- **Le suivi des objectifs,**
- **L'identification des freins et la levée des blocages,**
- **Le lancement des travaux de chaque action,**
- **L'allocation des ressources nécessaires à la réalisation des travaux,**
- **La coordination entre les différentes parties impliquées dans la mise en œuvre du PDRES de la région de Tanger Tétouan.**

Le comité de suivi devra également rédiger un rapport d'activité pour le compte du comité directeur au fur et à mesure de l'avancement de la mise en œuvre du projet. Il présenterait l'état d'avancement au comité directeur qui statuerait si nécessaire,

Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance, Agence pour le Développement et la Promotion des Provinces du Nord, Conseil Régional de Tanger-Tétouan

fixerait les priorités d'actions et évaluera l'avancement du PDRES en fonction des éléments présentés par le comité de suivi et discutés en comité de direction.

Les membres du comité de suivi :

Ce comité serait composé de représentants de l'ensemble des parties prenantes signataires du contrat programme ainsi que d'autres membres supplémentaires en fonction des besoins des actions concernées. Le comité de suivi serait présidé par l'Agence pour le Développement et la Promotion des Provinces du Nord.

Proposition de la composition des membres du comité de suivi : Représentants de l'APDN, du CRTT et du MAEG, représentants des provinces et préfectures, les DAS, les délégués provinciaux des ministères, l'ODCO, l'ADS, l'entraide nationale, etc. Les membres se répartiraient sur les actions, avec des membres supplémentaires selon le besoin de l'action. Exemples : un représentant des eaux et forêts, de l'environnement, du commerce, des conseils provinciaux, des communes, des associations, des prestataires de services, etc. toute personne pouvant être utile à l'exécution de l'action concernée.

Groupes de travail :

Le Comité de Suivi pourrait se répartir les missions entre les différents coordinateurs, chaque coordinateur pilotant un groupe de travail constitué de représentants locaux afin d'assurer un suivi de proximité des différentes actions.

Les groupes de travail peuvent se réunir autant de fois que nécessaire sur convocation du responsable du groupe ou coordinateur.

Chaque Responsable de groupe ou coordinateur est responsable de son équipe et a pour rôle de l'encadrer et de la superviser en vue de l'atteinte des objectifs fixés :

- Organiser, planifier et contrôler l'exécution de la ou des actions qu'il a à charge, tant au niveau de la qualité attendue que du respect des budgets et des délais fixés;
- Allouer les tâches à exécuter par intervenant, ainsi que les objectifs à atteindre individuellement et collectivement.

Unité de Gestion de Projet :

Afin de viser la réussite de la mise en œuvre du PDRES de Tanger Tétouan, les Parties conviennent par ailleurs de la nécessité de mettre en place une UGP (Unité de Gestion de Projet) pour couvrir les travaux d'assistance au pilotage et à la mise en œuvre du PDRES de la région de Tanger Tétouan. Cette unité serait chargée, entre autres, de :

- Suivre de près l'avancée de la mise en œuvre des projets sur le terrain ;
- Exécuter et suivre la consommation des budgets ;
- Rédiger les Cahiers de Prescriptions Spéciales requis pour le lancement des Appels d'Offres ;

- Suivre la programmation, le lancement et la gestion des Appels d'Offres des projets ;
- Effectuer des reporting réguliers, et chaque fois que nécessaire, aux instances de pilotage et organes d'exécution du PDRES TT.

Mobilisation de moyens financiers :

Pour le financement de la mise en œuvre du plan d'action, un « **Fond pour le développement de l'économie sociale dans la région de Tanger Tétouan** » pourrait être créé. Ce fond mettrait en commun l'ensemble des financements des partenaires. Il serait domicilié et géré par l'APDN.

Le comité de suivi, présidé par l'APDN, a la responsabilité d'allouer les ressources à partir de ce fonds après accord du comité de pilotage.

Une étude technique devrait être réalisée pour la conception de ce fond. Les règles de fonctionnement et d'allocation des ressources du fond devraient être fixées, ainsi que son statut, ses organes de gouvernance, les pourvoyeurs financiers et les ressources humaines nécessaires à sa gestion et à son suivi.

E. SYSTEME DE SUIVI ET D'EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PDRES

Afin d'assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du plan d'action, le comité de suivi devrait avoir à sa disposition plusieurs outils de suivi et d'évaluation.

Ces outils lui permettraient de :

- _ Vérifier la réalisation du plan d'actions et permettre son ajustement au fur et à mesure de son déploiement.
- _ Prendre les mesures nécessaires pour renforcer les projets AGR et assurer leur pérennisation.

Outils de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du PDRES :

1. Un reporting régulier doit être fait à plusieurs niveaux par les différentes instances du dispositif de pilotage :

- Un PV de réunion suite au comité de pilotage reprenant le déroulement du comité et l'ensemble des décisions prises ;
- Un reporting trimestriel réalisé par le comité de suivi à l'intention du comité de pilotage ;
- Un reporting mensuel des responsables des groupes de travail à l'intention du comité de suivi ;

- Un reporting hebdomadaire (email) des membres des groupes de travail à leur responsable de groupe ou coordinateur.

2. Des objectifs et des indicateurs de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du plan d'action devraient être mis en place :

- Un suivi des objectifs et indicateurs par action : pour chaque action un ou plusieurs indicateurs ont été identifiés afin de s'assurer de l'atteinte de l'objectif principal de l'action (voir en annexe du plan d'actions : tableau de bord des objectifs et des indicateurs par action)
- Un suivi des objectifs et indicateurs pour l'ensemble du PDRES : des indicateurs généraux ont été identifiés afin de permettre de suivre l'état d'avancement du PDRES (voir en annexe du plan d'actions : tableau de bord des objectifs et des indicateurs) ;

3. Un audit d'évaluation régulier des porteurs de projets devrait être réalisé pour s'assurer du respect par le porteur de projet des engagements techniques, administratifs et financiers auquel il est tenu de répondre et pour évaluer les forces et faiblesses de la chaîne de valeur de la filière concernée par l'AGR. Des check list doivent être établies pour assurer un audit similaire et assez complet de la part de l'ensemble des auditeurs. Des solutions doivent être proposées pour mettre à niveau et rendre plus efficace et plus rentable les projets le nécessitant.

4. Un suivi temporel (de type planning de GANTT) : le planning ci-dessous (« Planning des actions à mettre en œuvre ») permet de s'assurer du respect du délai de réalisation des actions.

Le comité de suivi devrait **évaluer le plan d'actions afin d'en assurer la conformité et l'efficacité et mettre en œuvre les réajustements nécessaires** :

- S'assurer à chaque comité que les activités se déroulent comme dans le plan d'action et conformément au planning.
- Vérifier les résultats des indicateurs afin de mesurer l'état d'avancement du projet et la progression vers les objectifs. Identifier les résultats atteints et ceux qui ne l'ont pas été et justifier la non atteinte d'un objectif.
- Faire ressortir les problèmes qui se posent et proposer des mesures correctives. Les groupes de travail doivent arriver au comité avec des propositions de solution, afin de décider de la solution adéquate d'un commun accord.
- Lancer les actions qui n'ont pas encore démarrées en coordonnant entre les différentes parties impliquées.
- Allouer les ressources nécessaires à la bonne marche du projet.

Outils proposés en annexe du rapport du plan d'actions :

_ Un tableau de bord des objectifs et indicateurs généraux et par action est proposé en annexe du rapport de plan d'actions.

- _ *Un modèle de tableau de suivi des indicateurs, en annexe du rapport du plan d'actions, afin de permettre l'analyse des causes de non atteinte des objectifs et de prévoir des actions d'améliorations.*
- _ *Plusieurs modèles de reporting à différents niveaux sont également proposés en annexe.*

F. BUDGET ET PLANNING DES ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE

AXES	ACTIONS	DELAIS DE REALISATION en SEMESTRES									
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
AXE 1 : Appui à la création des entreprises de l'économie sociale	CREA_01 Lancement d'un appel à projet pour présélectionner les porteurs de projets										
	CREA_02 Soutien administratif et assistance technique au montage des projets										
AXE 2 : Appui à la production et au renforcement des capacités	PROD_01 Accompagnement technique des coopératives										
	PROD_02 Soutien à l'acquisition de locaux.										
	PROD_03 Soutien à l'acquisition de matériel et équipements										
AXE 3 : Appui à la commercialisation et au marketing	COMM_01 Appui à la valorisation marketing des produits des entreprises de l'économie sociale										
	COMM_02 Appui à la commercialisation des produits des entreprises de										

AXES	ACTIONS	DELAIS DE REALISATION en SEMESTRES									
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
	l'économie sociale										
	COMM_03 Communication et promotion des produits de l'économie sociale										
AXE 4 : Appui au financement	FIN_01 Développement des possibilités de financement des projets AGR										
AXE 5 : Mesures de support	SUPP_01 Formation et montée en compétences										
	SUPP_02 Suivi de la mise en œuvre des projets AGR										
	SUPP_03 Evaluation de la mise en œuvre des projets AGR										

Budget du plan d'action :

AXES STRATEGIQUES	CODE DE L’ACTION	ACTIONS	BUDGET ESTIME PAR ACTION (DH)	BUDGET ESTIME PAR AXE (MILLIONS DH)
AXE 1 : Appui à la création des entreprises de l’économie sociale	CREA_01	Lancement d’un appel à projet pour présélectionner les porteurs de projets	1 750 000	8,75
	CREA_02	Soutien administratif et assistance technique au montage des projets	7 000 000	
AXE 2 : Appui à la production et au renforcement des capacités	PROD_01	Accompagnement technique des coopératives	53 155 800 DH pour la mise en œuvre des projets prioritaires	
	PROD_02	Soutien à l’acquisition de locaux		
	PROD_03	Soutien à l’acquisition de matériel et équipements		
AXE 3 : Appui à la commercialisation et au marketing	COMM_01	Appui à la valorisation marketing des produits des entreprises de l’économie sociale	4 000 000	15
	COMM_02	Appui à la commercialisation des produits des entreprises de l’économie sociale	6 000 000	
	COMM_03	Communication et promotion des produits de l’économie sociale	5 000 000	
AXE 4 : Appui au financement	FIN_01	Développement des possibilités de financement des projets AGR	1 500 000	1,5
AXE 5 : Mesures de support	SUPP_01	Formation et montée en compétences	10 000 000	15
	SUPP_02	Suivi de la mise en œuvre des projets AGR	3 500 000	

AXES STRATEGIQUES	CODE DE L'ACTION	ACTIONS	BUDGET ESTIME PAR ACTION (DH)	BUDGET ESTIME PAR AXE (MILLIONS DH)
	SUPP_03	Evaluation de la mise en œuvre des projets AGR	1 500 000	
Dispositif de pilotage : UGP	Unité de gestion de projet : Travaux d'assistance et de mise en œuvre du PDRES		1 800 000	1,8
BUDGET TOTAL			95 205 800	95,2
AXES STRATEGIQUES	CODE DE L'ACTION	ACTIONS	BUDGET ESTIME PAR ACTION (DH)	BUDGET ESTIME PAR AXE (MILLIONS DH)
AXE 1 : Appui à la création des entreprises de l'économie sociale	CREA_01	Inscription des porteurs de projets répondant aux critères d'éligibilité	750 000	7,75
	CREA_02	Soutien administratif et assistance technique au montage des projets	7 000 000	
AXE 2 : Appui à la production et au renforcement des capacités	PROD_01	Accompagnement technique des coopératives	53 155 800 DH pour la mise en œuvre des projets prioritaires	
	PROD_02	Soutien à l'acquisition de locaux, de matériel et équipements		
AXE 3 : Appui à la commercialisation et au marketing	COMM_01	Appui à la valorisation marketing des produits des entreprises de l'économie sociale	4 000 000	15
	COMM_02	Appui à la commercialisation des produits des entreprises de l'économie sociale	6 000 000	
	COMM_03	Communication et promotion des produits de l'économie sociale	5 000 000	

AXES STRATEGIQUES	CODE DE L’ACTION	ACTIONS	BUDGET ESTIME PAR ACTION (DH)	BUDGET ESTIME PAR AXE (MILLIONS DH)
AXE 4 : Appui au financement	FIN_01	Développement des possibilités de financement des projets AGR	1 500 000	1,5
AXE 5 : Sensibilisation, montée des compétences, suivi et évaluation	SENS_01	Sensibilisation de la population cible aux projets AGR potentiels et aux dispositifs d’accompagnement existants	1 000 000	16
	SENS_02	Formation et montée en compétences	10 000 000	
	SENS_03	Suivi et évaluation de la mise en œuvre des projets AGR	5 000 000	
Dispositif de pilotage : UGP	Unité de Gestion de Projet : Travaux d’assistance et de mise en œuvre du PDRES		1 800 000	1,8
BUDGET TOTAL			95 205 800	95,2

Suite aux estimations effectuées, le budget total pour la mise en œuvre du plan de développement de l'économie sociale dans la région de Tanger Tétouan à horizon 5 ans est de 95,2 millions de dirhams.

Budget et financement des AGR prioritaires :

Catégories d'AGR	Coût global (DH)	Nombre d'AGR	Nombre de bénéficiaires
Lait et produits laitiers de chèvre	1 206 000	3	105
Commercialisation des produits de la mer	4 950 000	11	330
Regroupement des marchands ambulants	1 440 000	8	200
Antennes de commercialisation de produits énergétiques	4 140 000	23	69

Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance, Agence pour le Développement et la Promotion des Provinces du Nord, Conseil Régional de Tanger-Tétouan

Garderies d'enfants	2 700 000	5	50
Miel et produits dérivés	4 050 000	30	360
Accompagnement des chasseurs	252 000	7	105
Développement du tourisme rural	10 584 000	49	245
Olives et produits dérivés	2 700 000	20	200
Valorisation des déchets des huileries	855 000	19	133
Restauration et cafés	3 240 000	6	60
Coopératives de coiffure et d'esthétique	1 800 000	4	28
Valorisation des plantes aromatiques et médicinales	594 000	6	60
Cadeaux d'entreprise	540 000	1	32
Centre de services et assistance informatique	720 000	1	17
Coopératives de services pour les quartiers	270 000	5	35
Développement des cultures maraîchères	504 000	2	30
Conservation des fruits, légumes et champignons	405 000	9	63
Préparation et réparation du matériel de pêche	720 000	8	160
Transport des matières premières et produits finis des coopératives	3 628 800	8	56
Toilettes publiques payantes	1 080 000	2	14
Coopératives de réparation et lavage automobile à domicile	720 000	1	7
Aide à la production artistique	540 000	1	30
Assainissement en milieu rural	360 000	1	7
Transport frigorifique du poisson	1 116 000	4	120
Collecte et vente de mollusques bivalves	135 000	1	10
Alimentation du bétail	936 000	2	44
Pépiniéristes	720 000	1	14
Coopératives de couture	450 000	1	15
Coopératives de services BTP	180 000	1	10

Valorisation des déchets à haute valeur ajoutée	72 000	1	10
Sensibilisation à la protection de l'environnement	108 000	2	14
Vente de produits sur les sites touristiques	1 440 000	1	27
TOTAL AGR Prioritaires	53 155 800	244	2 660
AGR non prioritaires	83 363 400	261	4 006
TOTAL AGR	136 519 200	505	6 666

Tableau extrait de la base de données des projets AGR, priorisation des projets AGR (phase 1 : diagnostic stratégique).

Le plan d'actions a pour objectif de dresser les actions et mesures les plus utiles pour le développement de l'économie sociale dans la région de Tanger Tétouan. Les institutions et entités concernées par le plan d'actions doivent s'engager à satisfaire le plan d'actions à la fois dans le contenu et la durée.

Ce plan d'actions est volontairement ambitieux, il nécessite la mobilisation collective des institutions ainsi qu'une participation active au sein des groupes de travail soit en tant que participant, soit en tant que responsable d'une action (c.a.d. responsable de son exécution). Chaque institution devrait donc désigner les personnes les plus aptes à gérer ces actions.

Le planning, présenté est indicatif. Il devrait être actualisé au fur et à mesure de l'avancée des projets. Les coordinateurs doivent veiller à la bonne marche du dispositif, assurer le suivi des projets et coordonner les actions entre elles. Ils pourraient également intervenir pour lever les freins ou blocages ou le cas échéant en référer au comité de pilotage.

L'exécution du plan d'actions par axe de développement, nécessite au préalable la mise en place du dispositif de pilotage du plan d'actions prévu (constitution du comité de pilotage, nomination des coordinateurs des actions) et la mise en place d'une unité de gestion de projet rigoureuse afin d'assurer un suivi serré et régulier de l'avancement des différentes actions, en soutien des comités de pilotage et de suivi.

Etude réalisée par le cabinet de conseil : Ucotra Consulting

Annexes :

1. Tableau d'identification des AGR
2. Fiches descriptives des actions

1. TABLEAU D'IDENTIFICATION DES AGR

AGR identifiées dans le secteur agricole :

Analyse du tissu Economique	Analyse des informations issues des investigations terrains	AGR potentiels identifiés
- Faiblesse de la surface fourragère (7% SAU) - Programme de lutte contre le cannabis - Programme de développement de l'élevage et de la production laitière entraînera une demande	- Indisponibilité des terres fourragères - Non maîtrise des techniques de conservation des fourrages par les agriculteurs - Coût élevé de l'alimentation du bétail	- Alimentation du bétail (fourrages, concentrés, etc.)
- ONICL vend les semences. Manque des semences à l'échelle nationale. - Non maîtrise des techniques de stockage des matières premières.	- Coût élevé et indisponibilité des matières premières agricoles (semences, produits phytosanitaires, etc.) - Multiplicité des intermédiaires	- Approvisionnement en matières premières agricoles
- Région montagneuse favorable à l'élevage caprin - Programme de lutte contre le cannabis. - Fromage de chèvre de Chefchaouen produit de terroir. - Amélioration du potentiel génétique caprin par l'ANOC - Programme pilier 2 PMV	- Transformation du lait en produits laitiers (fromage, petit lait etc.) très rentable. - Revenu intéressant. - Coopérative Ajben manque de lait pour fabriquer plus de produits laitiers et intégrer la grande distribution.	- Elevage caprin et fabrication de produits laitiers
- Présence importante d'arboriculture notamment dans les zones de bour. - Arboriculture Programme pilier 2 PMV subventionne plants certifiés d'olives, figes, prunes, etc. - Huile d'olive et figue	- Unité de séchage Jnan Rif à Aïn Beida (Ouezzane/Chefchaouen) - Nombreuses huileries à Ouezzane et Chefchaouen. - Difficulté d'écouler l'huile au niveau local. - Nombreuses variétés de figes et de prunes dans la région.	- Séchage de figes et de prunes - Olives et produits dérivés - Valorisation des déchets des huileries

Etude pour l'élaboration d'un Plan de Développement Régional de l'Economie sociale dans la
Région de Tanger Tétouan – Phase 2 : Plan d'actions

Analyse du tissu Economique	Analyse des informations issues des investigations terrains	AGR potentiels identifiés
produits de terroir. - Déchets des olives polluent l'environnement. Grignons considérés comme de la biomasse.	- Culture de l'olive et de la figue traditionnelle.	
- Richesse et diversité de la flore de la région. - Pilier 2 du PMV, produit de terroir (miel d'arbousier) - Très développée dans la région - Forte demande du consommateur.	- Apiculteurs organisés en unions, souhaitent s'organiser davantage. - Transhumance coûte chère. - Activité saisonnière.	- Miel et produits dérivés
- Insuffisance des surfaces irriguées - Lutte contre cannabis va libérer des terres irriguées. - Certaines provinces dépendent des autres pour l'approvisionnement en produits maraîchers	- Culture rentable apporte un revenu non négligeable	- Développement des Cultures maraîchères
- PMV : mise à disposition de plants certifiés.	- Absence de pépiniéristes vendant des plants certifiés dans la région, doivent les acheter à Meknès. - Faible présence de graines pour la domestication des PAM.	- Pépiniéristes
- Commercialisation informelle. - Forte présence d'escargots dans la	- Nombreux marchands ambulants d'escargots cuisinés. - Forte demande des	- Coopératives d'escargots

Etude pour l'élaboration d'un Plan de Développement Régional de l'Economie sociale dans la
Région de Tanger Tétouan – Phase 2 : Plan d'actions

Analyse du tissu Economique	Analyse des informations issues des investigations terrains	AGR potentiels identifiés
région.	espagnols.	
- Des légumes et fruits qui varient en fonction des saisons, volume important dans une même période non écoulé. - Agriculture de subsistance	- Agriculture de subsistance permet de se nourrir et de vendre le reste. - Champignons en grande quantité dans les forêts en zones humides.	- Conservation des fruits, légumes et champignons
- Commerce informel difficile à gérer par les autorités. - Nombreux marchands ambulants dans les villes et également en bord de route.	- Faiblesse des revenus en zone rurale, vendent les légumes supplémentaires issus de leur potager personnel (agriculture vivrière). - Variété des produits proposés par les marchands ambulants.	- Regroupement des marchands ambulants.

AGR identifiées dans le secteur de l'artisanat :

Analyse du tissu Economique	Analyse des informations issues des investigations terrains	AGR potentiels identifiés
- Nombre important d'artisans dans la région. - Diversité des métiers exercés par les artisans - Existence d'un PDRA	- Les artisans doivent acheter de nombreuses matières premières de qualité et quantité différentes. - Coût important de la MP et de son transport.	- Approvisionnement de matières premières pour les artisans
- Le tissage et la couture sont les métiers d'artisanat les plus importants de la	- INDH apporte des aides pour acheter le matériel mais veut que le matériel reste dans le même local;	- Centre de location du matériel de tissage et de couture

Analyse du tissu Economique	Analyse des informations issues des investigations terrains	AGR potentiels identifiés
région. - Existence d'un PDRA	- Problème de la taille du local pour stocker les métiers à tisser. - Les femmes travaillent à tour de rôle.	
- Le tissage traditionnel est une filière phare de la région, comprend le plus grand nombre d'artisans. - L'offre et la demande ne correspondent pas.	- Production destinée essentiellement à la population locale. - Faiblesse du design. - Faiblesse des ventes. - Certaines coopératives ont innové sur le sujet et vendent des produits.	- Modernisation du tissage traditionnel et conception de nouveaux produits textile
- Formations à la couture développées par différents organismes. - Usines de textiles dans la région.	- Demande permanente en retouches à proximité des magasins. - Coût important des produits textiles étrangers.	- Coopératives de couture
- Passage de la province de Fahs Anjra d'une province 100% rurale à une province industrielle. - Création de nouvelles villes	- Faiblesse des services à proximité : restaurants, cafés etc. Ceux qui existent sont saturés aux heures des repas. - Population à majorité analphabète ne profite pas des projets structurants de la province.	- Restauration et cafés
- Formation en cuisine et pâtisserie par plusieurs organismes publics.	- Femmes formées ne trouvent pas de travail. - Coopérative al boughaz à Tanger a bien fonctionné.	- Coopératives de cuisine et de pâtisserie
- Région connue pour certaines de ses spécialités culinaires (faqossa, bechketou, kaäb ghzal décoré...)	- Produits spécifiques de la région utilisés dans la pâtisserie : pignons de pins, arachides... - Nougat de Tanger connu, vendu en vrac par les	- Pâtisserie et nougat du Nord

Etude pour l'élaboration d'un Plan de Développement Régional de l'Economie sociale dans la
Région de Tanger Tétouan – Phase 2 : Plan d'actions

Analyse du tissu Economique	Analyse des informations issues des investigations terrains	AGR potentiels identifiés
	marchands ambulants.	
- Formations par l'entraide nationale	- Regroupement en coopérative de services d'ouvriers du bâtiment afin de proposer des services groupés.	- Coopératives de services BTP
- Formations réalisées par l'entraide nationale	- Forte demande en services dans la région.	- Coopératives de coiffure et d'esthétique
- Poterie en terre cuite rifaine emblématique de la province de Tétouan. - Localisée dans la commune de Oued Laou. - Peu connue à l'échelle nationale	- Argile en quantité importante à proximité. - Extraction de l'argile peut s'avérer dangereuse. - Produits uniquement utilitaires car vente locale.	- Développer la poterie de Oued Laou
	- Présence d'argile en quantité et qualité. - Argile non valorisée.	- Valorisation de l'argile en produits cosmétiques

AGR identifiées dans le secteur de la pêche :

Analyse du tissu Economique	Analyse des informations issues des investigations terrains	AGR potentiels identifiés
- Pêcheurs en nombre important regroupés dans les ports, points de débarquement ou villages de pêcheurs - Plan national d'aménagement du	- Coût important du matériel de pêche et de l'équipement pour les pêcheurs. - Nombre important des intermédiaires - Perte et dégradation fréquente du matériel en mer.	- Création de coopératives d'approvisionnement en matériel et équipement de pêche

Analyse du tissu Economique	Analyse des informations issues des investigations terrains	AGR potentiels identifiés
littoral - Plan Halieutis - Faiblesse des revenus des pêcheurs - Retard dans la construction de certains ports de pêche (Tanger) et points de débarquement (Dalia)	- Après la création de coopératives d'approvisionnement celles-ci achètent auprès du grossiste national, pour réduire les coûts davantage importer directement le matériel.	- Création d'une union de coopératives d'approvisionnement de matériel de pêche
	- Perte de temps pour les pêcheurs en préparation et réparation de leur équipement. - Femmes de pêcheurs peuvent essayer de s'y impliquer convenablement.	- Préparation et réparation du matériel de pêche
- INDH et APDN ont subventionné de nombreux triporteurs de poissons. - AGR ayant bien fonctionné.	- Présence encore nombreuse de marchands ambulants de poissons.	- Transport frigorifique du poisson
	- Faiblesse des points de vente pour les pêcheurs. - Les habitants sont grands amateurs de poissons frais.	- Commercialisation des produits de la mer
	- Présence de corail sur le littoral atlantique - Demande en bijoux en corail en Europe.	- Transformation et vente du corail
	- Présence de mollusques bivalves sur les plages de l'océan Atlantique. - Collecte facile à réaliser nécessite uniquement de la main d'œuvre.	- Collecte et vente de mollusques bivalves

AGR identifiées dans le secteur de l'Environnement :

Analyse du tissu Economique	Analyse des informations issues des investigations terrains	AGR potentiels identifiés
-----------------------------	---	---------------------------

- Entreprises en nombre important dans la région - Présence de culture sous serre dans la province de Larache	- Présence de déchets à haute valeur ajoutée en quantité importante (postes informatiques, leurs composants, systèmes de goutte à goutte...)	- Valorisation de déchets solides à haute valeur ajoutée
- Manque important dans les métiers d'assainissement en milieu rural.	- Manque en fosses sceptiques, collecte des déchets etc.	- Assainissement en milieu rural
- Région très riche en énergie renouvelable (vent et soleil). - Absence de revendeurs de petites éoliennes dans la région. - Destruction des forêts pour le bois de feu.	- Certains doivent faire 40km pour acheter leur butagaz. - Coût du combustible important. - Présence d'autres sources de combustibles : grignons d'olive, coke, charbons...	- Antennes de commercialisation de produits énergétiques
- Dégâts nombreux causés à la forêt. - Programme de protection de l'environnement par les eaux et forêts.	- Population souvent insensible à la protection de l'environnement notamment les riverains qui l'exploitent. - Eaux et forêts ne disposent pas de personnel pour la sensibilisation.	- Sensibilisation à la protection de l'environnement

AGR identifiées dans le secteur de la forêt :

Analyse du tissu Economique	Analyse des informations issues des investigations terrains	AGR potentiels identifiés
- Région très riche en PAM diverses dont certaines spécifiques à la région. - Etude réalisée par APDN - Réserve biosphère intercontinentale.	- Matières premières gratuites - Ne demande pas une technicité importante toutefois il faut connaître les techniques de collecte pour que les plantes repoussent.	- Valorisation des PAM
- Richesse de la région en forêts. - Forêts peuvent être exploités par les riverains.	- Nombreux produits présents dans les forêts : pignons de pins, marrons, champignons, glands, fruits des bois, etc.	- Produits de la forêt
- Richesse de la région en forêts. - Zones très giboyeuses.	- Présence importante de gibier : perdreaux, lièvres, lapins, etc. - Riverains des forêts	- Accompagnement des chasseurs

Analyse du tissu Economique	Analyse des informations issues des investigations terrains	AGR potentiels identifiés
	connaissent bien les forêts et savent s'y retrouver, ne pas s'approcher des zones habitées et pister le gibier.	

AGR identifiées dans le secteur de la culture et du tourisme :

Analyse du tissu Economique	Analyse des informations issues des investigations terrains	AGR potentiels identifiés
- Animations réalisées sur les plages sous la tutelle du ministère de la jeunesse et des sports.	- Animations proposées ne sont pas très éducatives. - Développer des animations spécifiques à la région.	- Animation sur les plages en période estivale
- Région connue pour le balnéaire - Présence de sites d'intérêt biologique et écologique - Réserve biosphère intercontinentale - Faune et flore particulières - Nombreux sites historiques et culturels - PAT Chefchaouen, développement activités rurales	- Faiblesse des compétences en accueil - Présence de plats et de produits de terroirs spécifiques, de villages d'artisans, d'activités variées (pêche, montagne) - Désenclavement de la région la rend accessible de toutes les grandes villes	- Développement du tourisme rural
	- Méconnaissance du monde rural par les citoyens. - Citadins recherchent le dépaysement. - Compétences spécifiques acquises pour chaque métier (agriculteur, éleveur...) peut être partagée.	- Tourisme pédagogique ou culturel
- Plusieurs milliers de transitent chaque jour par le port de Tanger Med	- Les croisiéristes visitent la médina (Kasbah) sans rien dépenser. - Présence de nombreux sans emplois dans la médina qui harcèlent les visiteurs.	- Vente de produits sur les sites

AGR identifiées dans le secteur des services :

Analyse du tissu Economique	Analyse des informations issues des investigations terrains	AGR potentiels identifiés
- Forte demande en services.	- La majorité des coopératives ont soulevé le problème de transport des matières premières de la ville vers leur village et des produits finis du village vers la ville. - Le transport se fait dans de mauvaises conditions, fait perdre du temps et coûte cher.	- Transport des matières premières et produits finis des coopératives
- Forte demande en services	- Les conditionnements sont achetés en petites quantités par les coopératives ce qui leur revient cher. - Elles doivent parfois les faire venir de Casablanca pour avoir le conditionnement adéquat.	- Approvisionnement de conditionnement pour les coopératives
- Forte demande en services - Des associations à Tanger forment des infographistes.	- Coût important du packaging et des supports de communication - Méconnaissance des concepts marketing - Faible compétence en conditionnement alimentaire	- Elaboration du packaging des produits des coopératives et des supports de communication
- Nombreuses entreprises installées dans la région notamment étrangères à Fahs Anjra	- Possibilité de réaliser des assortiments de produits de terroir et produits d'artisanat dans des packagings originaux. - Faire découvrir les produits des coopératives et les coopératives à des clients potentiels.	- Cadeaux d'entreprises
- En ville, les sanitaires sont rares. Impact sur la création de richesses.	- L'absence de sanitaires propres réduit le temps passé à faire ses achats. Valable pour les visiteurs et pour les habitants.	- Toilettes publiques payantes
- la protection de la femme de ménage. - Nombreux postes de travail créés dans les maisons.	- Nombreux ménages recherchent du personnel de maison sans en trouver. - Des personnes cherchent à travailler dans des maisons mais ne reçoivent pas d'offre.	- Coopératives de personnel de maison

Analyse du tissu Economique	Analyse des informations issues des investigations terrains	AGR potentiels identifiés
	- Faire se rencontrer l'offre et la demande.	
- Très peu de garderies d'enfants au Maroc.	- Dès la fin du congé de maternité, les femmes qui travaillent ne trouvent pas où faire garder leur enfant. - Les garderies sont éloignées de leur lieu de travail et elles ne voient pas leur enfant de toute la journée.	- Garderies d'enfants
- Absence de vie en communauté.	- Des besoins existent au niveau des quartiers. Nombreux sans emplois. - Enclavement de plus en plus prononcé	- Coopératives de services pour les quartiers
- Formation par l'entraide nationale d'agents de développement social.	- Nombreuses personnes dans le besoin d'aide : personnes âgées, handicapés, enfants des rues...	- Coopérative de développement social
- Accroissement rapide de la région et du nombre de ses habitants.	- Temps devenu précieux, embouteillages fréquents à Tanger par exemple. - Recherche de services à domicile.	- Coopératives de réparation et lavage automobile à domicile
- Formations en informatique octroyées par des organismes publics.	- Les entreprises ont souvent besoin de main d'œuvre supplémentaire à temps partiel pour la saisie informatique, la création de base de données, les travaux d'assistanat, la gestion de sites web, etc.	- Centre de services et assistance informatique

2. FICHES DESCRIPTIVES DES ACTIONS

AXE 1 : APPUI A LA CREATION DES ENTREPRISES DE L'ECONOMIE SOCIALE

FICHE ACTION	Code de l'action : CREA_01
Présentation de l'Action :	
Intitulé de l'action :	
Lancement d'un appel à projet pour sélectionner les porteurs de projets	
Axe stratégique :	
Appui à la création des entreprises de l'économie sociale	
Objectif opérationnel :	
Informar la population cible des projets AGR potentiels pouvant être développés et sélectionner les porteurs de projets potentiels	
Contexte :	
Une base de données de projets AGR a été réalisée, il faut informer la population de l'existence de ces projets AGR et de leur contenu. Il faut également informer la population des dispositifs d'accompagnement qui ont été développés et sélectionner les porteurs de projets éligibles.	
Contenu de l'Action :	
Descriptif de l'action :	
Préparation des ressources nécessaires à l'information de la population cible : – Vulgariser le contenu des fiches projets pour les rendre accessibles à la population. – Former les responsables qui seront chargés d'informer la population cible sur le contenu des fiches projets AGR. – Concevoir des supports de présentation simples à comprendre alliant des images, des présentations orales, des témoignages, etc., Concevoir des affiches, des plaquettes d'information, etc. comportant les dispositifs d'accompagnement. Les fiches projets pourraient se trouver aussi bien, au niveau des délégations sectorielles, qu'au niveau de l'ODCO, des divisions de l'action sociale de l'INDH, du conseil régional, et surtout au niveau des communes. L'équipe terrain de l'Agence du Nord pourrait également se charger de communiquer auprès de la population les fiches projets. Les projets concernant les diplômés de l'entraide nationale pourront être pilotés par l'entraide nationale. Lancer un appel à projet pour présélectionner les porteurs de projets AGR potentiels Information et mobilisation des porteurs de projets potentiels : – Informer la population cible du PDRES et de son apport pour la région et de l'intérêt à se constituer en coopératives. – Informer des potentialités naturelles et économiques de la région. Valoriser les métiers pouvant être exercés dans la région. – Informer les porteurs de projets potentiels des potentialités de création d'AGR. De l'existence d'idées de projets d'activités génératrices de	

revenus potentiels qui pourraient les intéresser.

- Informer les coopératives des projets de renforcement de leurs activités. Inciter la population à intégrer et renforcer certains métiers aujourd'hui délaissés.
- Informer les associations des projets les concernant afin qu'elles puissent souscrire à ceux qui les intéressent.
- Inciter la population à informer ses voisins et amis qui seraient intéressés par un des projets.
- Informer la population des dispositifs d'accompagnement mis en place afin de les aider à mener à bien leurs projets.

Sensibiliser les coopératives aux termes des fiches projets dans les domaines qui les intéressent et les inciter à y adhérer.

L'information pourrait être diffusée de différentes manières, à travers les communes, les autorités locales, des communiqués incitant la population intéressée de se rendre auprès des responsables pour s'informer plus en détails des projets potentiels.

Des rencontres régionales peuvent également être organisées pour présenter les projets et échanger avec la population.

Les informer du projet :

- du contexte dans lequel le projet a vu le jour ;
- de son descriptif ;
- du profil du porteur de projet ;
- des engagements auquel les porteurs doivent répondre ;
- des bénéficiaires ;
- des pré requis ;
- de la localisation souhaitée pour le projet ;
- du budget et de sa répartition.

Les informer également que des dispositifs d'accompagnement ont été mis en œuvre pour les aider à lancer leur projet et le mener à bien, mais que toutefois l'aide de l'état reste ponctuelle et qu'ils devraient par la suite être capables de porter seuls leurs projets.

Tenir des séminaires publics d'information autour du PDRES, des projets AGR et des dispositifs d'accompagnement.

Communiquer également à travers la presse locale.

Afin de pouvoir porter un projet, le porteur doit répondre aux critères d'éligibilité du projet qui l'intéresse.

- Sur chaque fiche projet est spécifié qui peut porter le projet (ex : agriculteur, femme, pêcheur, citoyen, ayant suivi une formation, etc.).
- Le porteur de projet doit également s'engager à apporter sa part financière du projet et suivre des formations spécifiques précisées dans la fiche projet.
- Si cela est précisé, il devrait également s'engager à se constituer en coopératives.
- Il devra également s'engager à accepter les audits d'évaluation et de suivi réalisés par les organismes étatiques partenaires dans le cadre du PDRES

et avoir pour objectif de devenir assez rapidement indépendant de l'aide étatique. Inscrire les porteurs de projets répondant aux conditions d'éligibilité afin de leur octroyer les aides nécessaires à la réalisation du projet. Pour chaque porteur de projet un kit du nouveau porteur de projet en arabe et/ou en berbère avec de la documentation lui sera remis.	
Résultats attendus	
Une population informée des projets AGR existants et pouvant être développés dans leur région et des outils mis à leur disposition pour mener à bien leur projet.	
Mesures d'accompagnement	
Indicateurs de suivi	
1/ Nombre de personnes ayant eu accès à l'information (assistés aux séminaires, demandé de l'information, nombre supports distribués) 2/ Taux de couverture des rencontres régionales 3/ Pourcentage de porteurs de projets potentiels intéressés : par province ou par secteur	
Partenaires	
Agence de développement des provinces du Nord, Conseil Régional de Tanger Tétouan, les délégations sectorielles des ministères concernés par les projets, les divisions de l'action sociale de l'INDH, l'ODCO, communes auprès de qui pourront être déposés les fiches projets	
Période	Coût estimatif
Première année de mise en œuvre du plan d'action	1 750 000 DH

FICHE ACTION	Code de l'action : CREA_02
Présentation de l'Action :	
Intitulé de l'action :	
Soutien administratif et assistance technique au montage des projets	
Axe stratégique :	
Appui à la création des entreprises de l'économie sociale	
Objectif opérationnel :	
Mettre à la disposition des porteurs de projets AGR des outils d'accompagnement au lancement de leur projet	
Contexte :	
Les membres des coopératives et associations porteuses d'AGR se sont plaints de la lenteur du processus de création d'une coopérative et de la difficulté à monter leur projet. Les porteurs de projets sont parfois analphabètes et ont des difficultés à comprendre et suivre les procédures administratives. Les porteurs de projets AGR ont donc besoin d'un accompagnement à la mise en œuvre de leurs projets afin de répondre à certaines faiblesses tel que le manque de	

compétences en gestion et montage de projet ainsi que leur méconnaissance des textes réglementaires et des procédures administratives.	
Contenu de l'Action :	
Descriptif de l'action :	
Développer des dispositifs d'accompagnement à la création et à la mise en œuvre des projets AGR et renforcer les dispositifs d'accompagnement existants. <u>1/ Développer un dispositif de soutien administratif des porteurs de projets</u> - Soutenir les porteurs de projets dans la création de leur entité qu'elle soit coopérative, hébergement ou tout type d'entité. Leur apporter également une assistance pour comprendre la réglementation en vigueur. - Les assister dans leurs démarches administratives, les orienter vers les organismes administratifs les concernant en vue d'obtenir les autorisations et agréments éventuels dans le cadre de l'exercice de leur activité. Les aider à suivre les procédures, à renseigner les formulaires exigés, etc. <u>3/ Développer un dispositif de soutien technique au montage des projets</u> - Les porteurs de projets pourraient bénéficier d'un plan de développement stratégique (diagnostic stratégique suivi d'un plan d'action) pour la mise en œuvre d'un nouveau projet AGR ou le renforcement d'un projet existant. Ils pourront également bénéficier d'une assistance technique pour la mise en œuvre du plan d'actions issu de ce diagnostic. - Pour des projets développés d'un point de vue technique. Des conseils peuvent être apportés pour la partie financière (élaboration d'un business plan), réglementaire (création d'une entité), marketing (positionnement de leur AGR sur le marché), design (local, packaging, etc.), conception et développement (développement du produit pour répondre aux attentes de la clientèle ciblée). - Les assister à la recherche de sources de financement, au montage et à l'instruction de leurs dossiers de subvention. - Assister les responsables des coopératives à travers un coaching individuel visant à renforcer leurs capacités managériales. L'ODCO a déjà mis en place un dispositif de soutien administratif, toutefois la faiblesse de ces ressources l'empêche de mener à bien cet appui.	
Résultats attendus	
Dispositifs d'accompagnement existants	
Mesures d'accompagnement	
Indicateurs de suivi	
Taux de couverture par le dispositif d'accompagnement cité ci-dessus. Taux d'efficacité de ce dispositif (information obtenue à travers le suivi et l'évaluation des projets)	
Partenaires	
ODCO, APDN, INDH, Délégations ministérielles, Wilayas, Conseil Régional, MAGG, ADS, associations, entraide nationale, haut commissariat aux eaux et forêts, les provinces, les communes, le secteur privé, etc.	
Période	Coût estimatif

Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance, Agence pour le Développement et la Promotion des Provinces du Nord, Conseil Régional de Tanger-Tétouan

Les trois premières années de mise en œuvre du plan d'action	7 000 000DH
--	-------------

AXE 2 : APPUI A LA PRODUCTION ET AU RENFORCEMENT DES CAPACITES

FICHE ACTION	Code de l'action : PROD_01
Présentation de l'Action :	
Intitulé de l'action :	
Accompagnement technique des coopératives	
Axe stratégique :	
Appui à la production et au renforcement des capacités	
Objectif opérationnel :	
Mettre en œuvre les projets AGR prioritaires et les projets AGR pertinents proposés par des porteurs de projets AGR.	
Contexte :	
Les porteurs de projets AGR ont besoin d'un accompagnement à la mise en œuvre de leurs projets afin de répondre à certaines faiblesses telles que le manque de compétences en gestion et montage de projet ainsi que leur méconnaissance des textes réglementaires et des procédures administratives, des techniques modernes liées à leur activité, des outils mis à leur disposition par divers organismes étatiques.	
Contenu de l'Action :	
Descriptif de l'action :	
Développer des dispositifs d'accompagnement à la création et à la mise en œuvre des projets AGR et renforcer les dispositifs d'accompagnement existants. <u>Développer un dispositif d'assistance technique des bénéficiaires pour renforcer leurs compétences</u> En fonction des pré requis, chaque porteur de projet et/ou bénéficiaires doit bénéficier de formations dans l'objet de l'AGR. Bénéficier d'une « formation technique assistée » par des professionnels dotés d'une expertise dans l'objet de l'AGR. La formation devra être à la fois théorique et pratique, le professionnel après avoir formé le porteur de projet, devra lui rendre visite lors de la mise en œuvre de son projet pour lui apporter des conseils pratiques sur le terrain. L'accompagnement technique des porteurs de projets dans la mise en œuvre de leurs projets AGR : – Pour les projets nécessitant une expertise technique poussée ou un risque sanitaire (projets agricoles et alimentaires notamment), un accompagnement technique par un professionnel du secteur, un suivi durant la mise en œuvre du projet et les premières années qui suivent la	

mise en œuvre serait souhaitable. – Accompagnement par des associations qui souhaitent encadrer et assister les porteurs de projets. Il existe de très nombreuses associations dans la région et qui ne trouvent pas toujours des idées de projets. – Accompagnement par des volontaires qui souhaiteraient assister des porteurs de projets dans la mise en œuvre de leurs projets. Contacter des organismes proposant des volontaires bénévoles pour les placer auprès des coopératives. – Accompagnement par des entreprises privées (voir projet détaillé dans l'action RESS_01). – Accompagnement dans le cadre de projets portés par des organismes étatiques : MAGG (mourafaqa), ADS (mouwakaba), etc. Un certain nombre de dispositifs d'accompagnement des porteurs de projets AGR existent, il faudrait recenser ces dispositifs, identifier leur contenu mais également évaluer les moyens dont disposent les organismes pour leur mise en œuvre et leurs limites (nombre de porteurs de projets visés, champ d'action, délais, objectif), étudier leur efficacité, voir ce qui peut être renforcé, etc. afin de retenir les dispositifs pouvant être utilisés dans le cadre du PDRES. Evaluer avec l'organisme en question la possibilité d'étendre cette aide aux projets AGR du PDRES, si l'aide doit être renforcée ou pas.	
Résultats attendus	
Dispositifs d'accompagnement existants	
Mesures d'accompagnement	
Indicateurs de suivi	
Taux de couverture par le dispositif d'accompagnement cité ci-dessus. Taux d'efficacité de ce dispositif (information obtenue à travers le suivi et l'évaluation des projets)	
Partenaires	
ODCO, APDN, INDH, Délégations ministérielles, Wilayas, Conseil Régional, MAGG, ADS, associations, entraide nationale, haut commissariat aux eaux et forêts, les provinces, les communes, le secteur privé, etc.	
Période	Coût estimatif
A partir du deuxième semestre de mise en œuvre du plan d'action	53 155 800DH (axe 2)

FICHE ACTION	Code de l'action : PROD_02
Présentation de l'Action :	
Intitulé de l'action :	
Soutien à l'acquisition de locaux	
Axe stratégique :	
Appui à la production et au renforcement des capacités	

Objectif opérationnel :	
Soutenir les porteurs de projets à l'acquisition de locaux pour la mise en œuvre de leurs projets ou pour la commercialisation de leurs produits.	
Contexte :	
Les porteurs de projets souhaitent acquérir ou louer un local lorsque leur produit ne peut être réalisée à domicile ou qu'il nécessite la présence de plusieurs membres, ou encore un local pour la commercialisation de leurs produits pour se rapprocher de leur clientèle cible.	
Contenu de l'Action :	
Descriptif de l'action :	
Le problème majeur identifié dans la région est le local. Le coût de la location d'un local est très élevé surtout en milieu urbain. Les entreprises de l'économie sociale qui disposent d'un local se trouvent souvent dans un emplacement mal situé, loin des lieux de fréquentation de leur clientèle. De même, d'autres se trouvent dans des locaux prêtés par des organismes étatiques pour une courte durée. Des zones d'activités artisanales sont en cours de mise en œuvre dans plusieurs régions du Maroc, il serait judicieux de réserver un lot de terrain aux entreprises de l'économie sociale où des locaux leurs seraient loués à des prix incitatifs. Mettre en place des locaux spacieux pour les acteurs de l'économie sociale dans chaque province, des locaux équipés avec du matériel adapté aux activités génératrices de revenus spécifiques à la province, où pourraient venir travailler les artisans.	
Résultats attendus	
Améliorer l'accès au local pour les coopératives	
Mesures d'accompagnement	
Indicateurs de suivi	
1/ Pourcentage de locaux ou emplacements créés dans la région par année.	
Partenaires	
ODCO, APDN, INDH, Délégations ministérielles, Wilayas, Conseil Régional, MAGG, ADS, associations, haut commissariat aux eaux et forêts, les provinces, les communes, la fondation Tanger Med, association Talassemiane de Chefchaouen (modèle souk beldi), Ministère de l'artisanat, etc.	
Période	Coût estimatif
A partir du deuxième semestre de mise en œuvre du plan d'action	53 155 800DH (axe 2)

FICHE ACTION	Code de l'action : PROD_03
Présentation de l'Action :	
Intitulé de l'action :	
Soutien à l'acquisition de matériel et équipements	
Axe stratégique :	
Appui à la production et au renforcement des capacités	
Objectif opérationnel :	

Soutenir les porteurs de projets à l'acquisition de matériel pour la mise en œuvre de leurs projets ou pour la modernisation de leurs équipements.	
Contexte :	
Les nouveaux porteurs de projets souhaitent acquérir du matériel ou équiper leurs locaux et les anciens porteurs de projets souhaitent renforcer leur activité en acquérant un matériel supplémentaire ou plus moderne.	
Contenu de l'Action :	
Descriptif de l'action :	
<u>Soutien à l'acquisition et à la modernisation de matériel et d'équipements</u> Des aides à l'acquisition de matériel existent. Le plus connu est le programme de l'INDH. D'après les entreprises de l'économie sociale rencontrées, l'aide à l'acquisition de matériel et d'équipement ne pose plus de problèmes majeurs, les aides sont disponibles. Les délégations ministérielles agricoles et artisanales sensibilisent les coopératives à moderniser leurs techniques de production, pour cela, il s'avère parfois nécessaire de s'équiper en achetant un matériel plus performant. Certaines entreprises de l'économie sociale souhaitent moderniser leur activité et acquérir un équipement plus performant mais coûteux, son coût dépasse le plafond de l'aide accordée. Notamment, les coopératives qui souhaitent mettre en commun le matériel nécessaire à leur activité (ex : coopérative de location de matériel de menuiserie, dont les membres sont tous menuisiers et souhaitent créer une coopérative pour acheter ensemble et mettre en commun un matériel coûteux). Autre cas, très récurrent, les entreprises souhaitant acquérir un véhicule, dans le cas où ce véhicule est un élément indispensable à leur activité. Tel que les apiculteurs, qui dépensent la moitié de leurs revenus dans le transport des ruches durant la transhumance. Ou encore les coopératives de collecte de lait, qui doivent baisser leurs gains pour que leurs fournisseurs viennent récupérer le lait dans leurs véhicules. Ces coopératives souhaiteraient pouvoir acquérir un moyen de transport à un prix accessible. Un projet AGR de transport des matières premières et des produits finis a été proposé pour répondre aux besoins des porteurs de projets. La mise en œuvre de ce projet AGR nécessiterait l'acquisition de véhicules à prix intéressant. Il faudrait éventuellement identifier différents types d'aides : des aides pour financer des projets coûteux lorsque l'activité le justifie, adapter le crédit gratuit. Tel que du matériel de menuiserie, des véhicules utilitaires, etc. (ex : apport en fond propre + crédit gratuit pour achat véhicule utilitaire) Programmer l'installation des porteurs de projets coopératifs en leur apportant un soutien en termes d'équipements et matériel selon les secteurs.	
Résultats attendus	
Améliorer l'accès au matériel pour les coopératives	
Mesures d'accompagnement	
Indicateurs de suivi	
1/ Taux de coopératives bénéficiant d'aides pour moderniser leur activité	
Partenaires	
ODCO, APDN, INDH, Délégations ministérielles, Wilayas, Conseil Régional, MAGG, ADS, associations, haut commissariat aux eaux et forêts, les provinces, les communes, la fondation Tanger Med, Ministère de l'artisanat, etc.	
Période	Coût estimatif

A partir du deuxième semestre de mise en œuvre du plan d'action	53 155 800DH (axe 2)
---	----------------------

AXE 3 : APPUI A LA COMMERCIALISATION ET AU MARKETING

FICHE ACTION	Code de l'action : COMM_01
Présentation de l'Action :	
Intitulé de l'action :	
Appui à la valorisation marketing des produits des entreprises de l'économie sociale	
Axe stratégique :	
Appui à la commercialisation et au marketing	
Objectif opérationnel :	
Valorisation marketing des produits de l'économie sociale afin d'attirer le consommateur et l'inciter à acheter le produit	
Contexte :	
Le marketing est une notion faiblement développée dans le secteur de l'économie sociale. Les produits issus du secteur privé sont plus attrayants pour le consommateur par rapport à des produits similaires vendus par les coopératives car un effort est fait au niveau du packaging, du prix, de la communication, etc. La concurrence des produits du secteur privé prive les produits des coopératives souvent de meilleure qualité d'une grande part du marché.	
Contenu de l'Action :	
Descriptif de l'action :	
<u>Etablir et mettre en place un plan marketing impliquant les coopératives</u> - Réaliser un plan marketing pour les produits à commercialiser traitant les 4P (produit, prix, distribution et communication) échelonné sur une période réaliste et ambitieuse à la fois. - Ce plan permettra d'intégrer et de développer le maillon marketing comme maillon à part entière de la chaîne de valeur chez les entreprises de l'économie sociale. <u>Amélioration et développement de nouveaux packagings :</u> - Identifier les filières pouvant être valorisées à travers le packaging et représentatives de la région, tel que : la filière olives et produits dérivés, la filière lait et produits dérivés, la filière miel et produits dérivés, - Elaborer un packaging déclinable sur l'ensemble de la filière avec une agence de conseil en communication. - Introduire le label dans le packaging. Proposer ces packagings aux porteurs de projet concernés. <u>Développement de nouveaux produits</u> - Assister les entreprises de l'économie sociale à la recherche et au	

Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance, Agence pour le Développement et la Promotion des Provinces du Nord, Conseil Régional de Tanger-Tétouan

développement de nouveaux produits répondant aux nouvelles tendances de consommation.

- Réaliser une enquête auprès de la population pour identifier leurs besoins afin d'améliorer les produits existants et en créer d'autres.

Enquête auprès de la grande distribution, dans les marchés, en centre ville, centres d'artisanat, auprès de la clientèle des coopératives, etc.

Définir des prix fixes pour certains produits

Définir des prix fixes pour les produits les plus courants de l'économie sociale tel que préconisé dans la loi sur le commerce équitable. Afin d'éviter : la concurrence déloyale qui baisse les prix, des prix très élevés par rapport aux attentes des consommateurs, de continuer à produire un produit qui ne se vendra pas, la différence de prix d'un même produit (ex = miel de la fleur X) entre les producteurs, entre les emplacements, une grille des prix doit être fixée afin que les coopératives s'alignent sur ces prix. Cela permettra de mettre en place un des principes du commerce équitable sans léser les producteurs.

Remise de prix afin d'encourager la création et le développement d'activités génératrices de revenus

Chaque année au cours du salon régional, remettre des prix aux activités génératrices de revenus qui se distinguent. Cet outil permettra d'encourager les coopératives à se distinguer. Pour que cela fonctionne, on ne devra pas retrouver tous les ans les mêmes coopératives. Une coopérative n'aura le droit d'être réélue que tous les 5 ans.

Par exemple : prix de l'AGR la plus innovante, prix de la coopérative incluant le plus de membres, prix de la solidarité pour les associations aidant les porteurs de projets, prix de la coopérative la plus indépendante (qui a réussi sans aides), prix de la coopérative la plus active (qui a obtenu le chiffre d'affaires le plus important), etc.

Communiquer sur la remise des prix à travers la presse afin d'encourager à la création et au développement d'AGR.

Labelliser les produits des entreprises de l'économie sociale

Créer un label spécifique des produits des entreprises de l'économie sociale de la région de Tanger Tétouan.

- Ce label sera apposé sur les produits des entreprises de l'économie sociale de la région afin de permettre aux consommateurs de reconnaître les produits de la région issus de l'économie sociale.
- Cela permettra d'accroître la visibilité des produits et d'augmenter leurs perspectives de vente, notamment dans les circuits de la grande distribution.
- Cela incitera également la population locale à privilégier l'achat des produits de leur région afin d'aider les producteurs locaux.
- Réaliser le label auprès d'une agence conseil en communication et l'enregistrer en tant que marque commerciale auprès de l'OMPIC.
- Détailler dans un cahier des charges les conditions de reconnaissance, d'enregistrement, d'utilisation et d'exploitation des labels.
- Attribuer les labels aux produits répondant aux conditions stipulées dans le cahier des charges.

Détailler les modalités, les responsabilités et les autorités pour le contrôle de l'application des conditions définies dans le cahier des charges et procéder à des contrôles réguliers.

(La communication autour des produits sera traitée dans une action à part).

Résultats attendus

Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance, Agence pour le Développement et la Promotion des Provinces du Nord, Conseil Régional de Tanger-Tétouan

Améliorer l'attractivité des produits des coopératives	
Mesures d'accompagnement	
Indicateurs de suivi	
Taux de réalisation de cette action	
Taux d'efficacité de cette action (en fonction de l'évaluation de l'impact de ces actions sur le chiffre d'affaires des coopératives impliquées)	
Partenaires	
APDN, INDH, ODCO, Délégations ministérielles, Wilayas, Conseil Régional, MAGG, ADS, associations, haut commissariat aux eaux et forêts, les provinces, les communes, etc.	
Période	Coût estimatif
A partir de la deuxième année de lancement du PDRES	4 000 000 DH

FICHE ACTION	Code de l'action : COMM_02
Présentation de l'Action :	
Intitulé de l'action :	
Appui à la commercialisation des produits des entreprises de l'économie sociale	
Axe stratégique :	
Appui à la commercialisation et marketing	
Objectif opérationnel :	
Améliorer l'accès des entreprises de l'économie sociale aux circuits de commercialisation	
Contexte :	
Le problème principal cité par les coopératives de la région est la difficulté à écouler leurs produits.	
Contenu de l'Action :	
Descriptif de l'action :	
<u>Création d'entités professionnelles autonomes et structurées dédiées à la valorisation et à la commercialisation des produits des entreprises de l'économie sociale</u> Les entreprises de l'économie sociale se concentreraient sur la production tandis que des entités de commercialisation dédiées prendraient en charge la commercialisation de leurs produits auprès des différents circuits de distribution. Ces entités pourraient prendre la forme de groupement d'intérêt économique. Mission de ces entités de commercialisation : organiser et gérer de manière professionnelle la commercialisation des produits des coopératives et associations du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire en vue de leur permettre d'accéder à de nouveaux marchés, notamment ceux de la grande distribution, d'offrir de meilleures conditions d'achat de leurs produits et de les aider à accroître leurs revenus. Ils pourraient également prendre en charge d'autres activités comme décrit ci-dessous. Activités de ces entités : – La recherche des clients et la négociation des prix et conditions de vente;	

- La gestion des commandes clients et le suivi de la relation client;
- Le suivi et la coordination de la production des coopératives concernées;
- Le contrôle qualité des produits aux différentes étapes de la chaîne de valeur du produit ;
- La collecte et le transport des produits ;
- Le conditionnement, l'étiquetage et le codage des produits ;
- Le stockage (si nécessaire) et la distribution des produits finis ;
- Le service après-vente ;
- La gestion de la trésorerie (facturation, comptabilité, paiement,...);
- Les actions de communication opérationnelles, sur ou en dehors des points de vente ;
- L'organisation d'événements commerciaux (tels que l'organisation de marchés itinérants)
- Le développement qualitatif des produits et leur mise aux normes.

Cette entité pourrait viser les marchés de la grande distribution, les marchés itinérants, les épiceries, l'échelle nationale et éventuellement l'export à travers la vente par Internet

Développer d'autres outils de commercialisation

1/ Organiser des marchés itinérants, projet en cours entre le ministère et le conseil régional. A déléguer à une entité régionale pour sa gestion.

2/ Intégrer la grande distribution. Un partenariat avec la grande distribution en vue de la pénétration des produits des entreprises de l'économie sociale dans les rayons des grandes surfaces a été réalisé. Faire bénéficier les entreprises de l'économie sociale de la région de ce contrat.

3/ Intégrer le circuit de la distribution traditionnelle: les épiceries. Depuis la modernisation des épiceries à travers le plan Rawaj, les produits de terroir peuvent avoir une place de choix dans les épiceries.

4/ Promouvoir les produits des coopératives au niveau des sites d'intérêt, au niveau des ports, aéroports, établir des stands au cours des événements, etc.

5/ Développer des points de vente dédiés, des boutiques solidaires. Développer des points de vente propres aux produits des entreprises de l'économie sociale dans les quartiers à forte consommation des grandes villes, vendant exclusivement des produits des coopératives et produits solidaires.

6/ Créer des marchés des produits solidaires dans les villes, sur la base du modèle de marché réalisé à Chefchaouen, les coopératives auraient un espace dans chaque ville où elles pourraient venir vendre leurs produits 2 fois par semaine. (cité dans action RESS_03)

7/ Intégrer les circuits du commerce équitable. Une plateforme nationale sur le commerce équitable sont en cours.

8/ Exporter les produits des coopératives vers les principaux pays émetteurs au Maroc lorsque le volume de la production serait suffisant.

Renforcer et multiplier les canaux de commercialisation

Evaluer l'efficacité des différents outils de commercialisation

- Adhésion des coopératives à ces outils. - Faire une enquête auprès des consommateurs pour tester l'attrait des produits. - Vérifier les statistiques de vente. - Vérifier si ce ne sont pas toujours les mêmes coopératives qui en bénéficient. - Evaluer l'efficacité de la commercialisation. Mettre en place un plan d'action d'amélioration.	
Résultats attendus	
Développement de canaux de commercialisation efficaces	
Mesures d'accompagnement	
Indicateurs de suivi	
Lancement de l'entité de commercialisation des produits des coopératives Développement de plusieurs canaux de commercialisation Taux d'efficacité des canaux de commercialisation (résultats évaluation de leur efficacité)	
Partenaires	
APDN, MAGG, Conseil Régional, INDH, ODCO, Délégations ministérielles, Wilayas, ADS, associations, les provinces, les communes, Ministère industrie et commerce (plan rawaj), etc.	
Période	Coût estimatif
A partir de la deuxième année de lancement du PDRES	6 000 000DH

FICHE ACTION	Code de l'action : COMM_03
Présentation de l'Action :	
Intitulé de l'action :	
Communication et promotion des produits de l'économie sociale	
Axe stratégique :	
Appui à la commercialisation et au marketing	
Objectif opérationnel :	
Faire connaître les produits de l'économie sociale. Utiliser les supports de communication pour inciter les consommateurs à l'achat des produits, les sensibiliser à l'achat des produits de l'économie sociale et à l'impact de leur décision sur de nombreuses familles.	
Contexte :	
L'économie sociale, ses entreprises et ses produits son faiblement connus des consommateurs. Bon nombre de consommateurs seraient intéressés par l'achat de produits solidaires, de produits du terroir, de produits faits main, de produits typiques de la région Nord, etc.	

Contenu de l'Action :
Descriptif de l'action :
<u>Communiquer auprès du secteur privé pour les inciter à parrainer une ou des entreprises de l'économie sociale</u> Comme prévu dans le chantier relatif au financement, nombreuses entreprises privées pourraient être intéressées à parrainer une ou plusieurs coopératives en fonction de leurs moyens. - Réaliser un séminaire en invitant des chefs d'entreprises privées afin de leurs présenter le projet de parrainage des entreprises de l'économie sociale. Faire une simulation de l'impact de leur aide sur les entreprises de l'économie sociale (aide financière, technique, etc.). - Inviter également des associations et fondations (tels la Fondation Tanger Med) pouvant prendre le relai pour informer le secteur privé et jouer le rôle d'intermédiaire entre les coopératives et les entreprises du secteur privé pour la mise en relation et la signature d'une convention de partenariat. Des entreprises de l'économie sociale pourraient venir présenter leurs projets afin de les faire connaître au secteur privé. Des stands de présentation des produits de l'économie sociale et de dégustation pourraient également être réalisés. Cela pourrait inciter les plus réticents à adhérer au projet. Des associations et des ONG pourraient également être intéressées pour parrainer des coopératives, pour participer à la réalisation d'une action, elles pourraient également être invitées pour être informées du plan d'action et des projets prévus. <u>Création d'un guide des entreprises de l'économie sociale de la région</u> - Lister l'ensemble des entreprises de l'économie sociale dans un guide illustré avec des fiches de présentation des entreprises classées par filière, province, commune, types de produits, etc. - Ce guide devrait être mis à jour annuellement. Il pourrait présenter les potentialités naturelles et économiques offertes par la région. - Il pourrait être commercialisé à un prix bas et vendu auprès des librairies, des entreprises privées, sur les sites d'intérêt, dans les ports et aéroports, au niveau de la grande distribution dans les rayons produits de terroir. Le prix devrait permettre de couvrir le coût de la réalisation du guide. - Ce guide pourrait être inséré dans les paniers de produits des coopératives prévus dans un projet AGR en tant que cadeaux d'entreprises. - Cela permettrait de faire découvrir les produits de la région et d'inciter à leur achat. Il permettrait également de découvrir les services proposés par les entreprises de l'économie sociale. Le guide permettrait de présenter également les distinctions obtenues par les coopératives : label économie sociale, label commerce équitable, prix, etc. <u>Démarrer une campagne de communication autour des produits pour les faire connaître des consommateurs et montrer l'appui des institutions pour les produits des entreprises de l'économie sociale.</u> - Communiquer en utilisant des messages clairs et directs permettant d'attirer le consommateur, allier le côté traditionnel à la qualité du produit pour les coopératives, et toucher la fibre sociale pour les

associations

- Alternier différents supports de communication pour toucher un public le plus large possible (panneaux 4/3, insertions presse et en fonction du budget spot publicitaire ou message radio)
- Si le label a été mis en place communiquer sur le label en même temps en tant que moyen de reconnaissance.

Communiquer par vagues successives (teaser pour le lancement, découverte des produits, campagne spéciale Résidents Marocains à l'Etranger, etc.)

Communication au niveau des marchés cibles :

- Communiquer directement au niveau des magasins de la grande distribution et des marchés itinérants
- Sur place à travers des supports PLV, des brochures, des flyers,...

En organisant des promotions, des activités.....

Création d'un site internet de promotion et de vente des produits des entreprises de l'économie sociale

- Réservation du nom de domaine du site web
- Impacter ce nom de site sur tous les produits
- Créer un site dédié aux produits des entreprises de l'économie sociale permettant :
 - dans un premier temps, de faire connaître les produits, le label et les critères d'attribution, les coopératives et les associations au niveau national mais également international, ainsi que les entités de commercialisation, etc.,
 - dans un deuxième temps, vendre les produits directement sur Internet à travers les entités de commercialisation.

Le site permettrait de présenter les produits et services offerts par les entreprises de l'économie sociale (ex : gîtes ruraux, huile d'olive, djellaba, réparation automobile à domicile, etc.)

Le site permettrait de présenter également les distinctions obtenues par les coopératives : label économie sociale, label commerce équitable, prix, etc.

Eventuellement, avant le démarrage de la campagne de communication autour des produits, lancer une campagne de communication institutionnelle nationale faisant la promotion de l'économie sociale et des produits des entreprises de l'économie sociale

- Réaliser un spot publicitaire sur l'économie sociale, reprenant les grands principes de l'économie sociale notamment l'entraide et la solidarité, montrant ses acteurs (les porteurs de projets) travaillant dur et leurs produits. L'impact sur la coopérative de l'achat par le consommateur de leurs produits, faire apparaître le consommateur en tant que participant indispensable à l'amélioration des revenus des personnes en situation précaire.
- Clarifier et simplifier le concept d'économie sociale.

Ce spot pourra concerner les projets relatifs à l'économie sociale dans tout le pays.

Sinon, la spécificité régionale devra apparaître dans le spot et permettre de faire connaître les potentialités naturelles et économiques de la région.	
Résultats attendus	
Faire connaître les produits de l'économie sociale par les consommateurs et faire connaître au secteur privé la possibilité d'accompagner des coopératives.	
Mesures d'accompagnement	
Indicateurs de suivi	
Taux de réalisation de ces actions de communication Taux d'efficacité de ces actions (retours suite aux actions) Autres indicateurs plus détaillés possibles : taux de réalisation du plan marketing, taux de réalisation des packagings, nombre de labels visibles sur le marché à horizon 5 ans, etc.	
Partenaires	
APDN, MAGG, Conseil Régional, INDH, ODCO, Délégations ministérielles, Wilayas, ADS, associations, les provinces, les communes, Fondation Tanger Med, etc.	
Période	Coût estimatif
A partir de la deuxième année de lancement du PDRES	5 000 000 DH

AXE 4 : APPUI AU FINANCEMENT

FICHE ACTION	Code de l'action : FIN_01
Présentation de l'Action :	
Intitulé de l'action :	
Développement des possibilités de financement des projets AGR	
Axe stratégique :	
Appui au financement	
Objectif opérationnel :	
Développer différents outils de financement des projets AGR. Des outils permettant de financer l'aide apportée par l'état et/ou les fonds propres.	
Contexte :	
Afin de mettre en œuvre leur projet AGR, les porteurs de projets doivent pouvoir le financer. Selon ce qui est prévu dans les fiches projets, les porteurs de projet reçoivent une subvention et doivent apporter des fonds propres.	
Contenu de l'Action :	
Descriptif de l'action :	
<u>Identifier les différentes sources de financement des projets existants</u> , pour aider les coopératives à financer leurs projets. – Des subventions sont déjà prévues dans les programmes des organismes étatiques tel que les plans de développement sectoriels, les programmes	

de développement de l'agence du Nord, du conseil régional, de l'ODCO, les aides de l'INDH, de l'ADS, des provinces/préfectures et wilaya, les plans de développement des communes, etc.

- Des aides sont octroyées par des organismes internationaux dont bénéficie fortement la région, par exemple la province de Chefchaouen bénéficie de nombreuses aides notamment des régions et ONG espagnoles pour le développement de projets économiques et sociaux dans le cadre de la lutte contre le cannabis, etc.
- Les fonds propres des porteurs de projets AGR.

Création d'un fond pour le développement de l'économie sociale dans la région de Tanger Tétouan :

Pour le financement de la mise en œuvre du plan d'action, un « Fond pour le développement de l'économie sociale dans la région de Tanger Tétouan » pourrait être créé. Ce fond mettrait en commun l'ensemble des financements des partenaires. Il serait domicilié et géré par l'agence de développement des provinces du Nord.

Le comité de coordination, présidé par l'APDN, a la responsabilité d'allouer les ressources à partir de ce fonds.

Réaliser une étude technique pour concevoir le fond. Les règles de fonctionnement et d'allocation des ressources du fond devront être fixées, ainsi que son statut, ses organes de gouvernance, les pourvoyeurs financiers et les ressources humaines nécessaires à sa gestion et à son suivi.

Développer de nouvelles sources de financement des projets :

1/ Développer un crédit social gratuit

Développer un crédit social gratuit, c'est à dire un crédit remboursable sans paiement d'intérêts destiné aux porteurs de projets AGR inscrits (voir action CREA_01).

Ce crédit gratuit incitera le porteur de projet à démarré rapidement son projet.

Le montant du crédit dépendra du projet AGR et des biens dont disposent le porteur de projet AGR, absence de biens propres montant < 50 000 DH, possède des biens propres qu'il peut vendre pour rembourser son crédit en cas de non atteinte de son objectif montant < 80 000 DH.

Les porteurs de projets devront commencer à rembourser leur crédit en plusieurs fois sans frais au plus tard un an après l'octroi du crédit.

Un fond sera mis en place au niveau de l'APDN pour la mise en œuvre du PDRES, une part de ce fonds sera mobilisée pour le crédit gratuit. Les porteurs de projets pourront en profiter pour démarrer leurs projets ou renforcer les projets existants.

Le crédit gratuit pourra être géré par une association sous la tutelle de l'APDN.

Une étude technique pour la conception du crédit devra être réalisée.

2/ Développer des aides conditionnées

A travers l'état des lieux, nous avons pu observer que certains porteurs de projets profitent des aides octroyées pour lancer un projet qu'ils ne maîtrisent

pas toujours et la coopérative finit par devenir inactive.

Pour s'assurer que le porteur de projet est motivé par son projet, on pourrait conditionner les aides par les formations. A savoir, le porteur de projet n'aurait droit à son aide qu'après avoir suivi les formations (pré requis du projet AGR) et réussi le test d'évaluation de la compréhension de la formation.

3/ Impliquer le secteur privé

Le secteur privé pourrait participer au développement du secteur de l'économie sociale. Aujourd'hui, bon nombre d'entreprises souhaitent adhérer au « développement durable » pour améliorer leur image de marque. L'économie sociale s'inscrit dans les principes du développement durable. Il suffirait de solliciter le secteur privé pour que chaque entreprise accompagne une coopérative dans son développement.

Cet accompagnement peut être de 3 types :

- Une aide au financement seul pour les entreprises souhaitant apporter leur soutien sans pour autant mobiliser leur personnel;
- Un accompagnement technique à travers un coaching, des formations en gestion, une assistance technique, etc. pour les entreprises souhaitant s'engager et s'impliquer dans le bon fonctionnement du projet AGR;
- Une aide au financement et un accompagnement technique pour les entreprises disposant de moyens, de temps et désirant s'impliquer dans le développement du secteur de l'économie sociale.

Des brochures expliquant ce qu'est l'économie sociale et le type de relation qui pourrait lier une entreprise à une coopérative devront être préparées et distribuées aux entreprises de la région. Ainsi que les secteurs, filières et types de projets existants et leur localisation pour permettre à l'entreprise de choisir qui elle souhaite encadrer.

En fonction de la taille de l'entreprise, elle pourrait encadrer une ou plusieurs coopératives ou créer une association d'aide aux porteurs de projets AGR de sa commune.

L'apport financier serait moindre pour l'entreprise mais très important pour la coopérative. L'impact sur l'image de l'entreprise serait important, elle pourrait le médiatiser ce qui ferait de la publicité pour l'entreprise et pour la coopérative. L'audit d'évaluation prévu dans le chantier suivi et évaluation permettrait également d'évaluer les dispositions prises par les coopératives pour l'utilisation de ce financement il doit exclusivement servir au développement de la coopérative ou de l'association.

Résultats attendus

Disposer de différentes possibilités de financement des projets AGR.

Mesures d'accompagnement

Indicateurs de suivi

Mise en œuvre des 3 nouvelles sources de financement.

Taux d'adhésion des porteurs de projets aux différents types de financement.

Partenaires

ODCO, APDN, Délégations ministérielles, Wilayas, Conseil Régional, MAGG, ADS, les associations, les provinces, les communes, etc.

Période

Coût estimatif

Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance, Agence pour le Développement et la Promotion des Provinces du Nord, Conseil Régional de Tanger-Tétouan

Dès la première année de lancement du PDRES	1 500 000DH
---	-------------

AXE 5 : MESURES DE SUPPORT

FICHE ACTION	Code de l'action : SUPP_01
Présentation de l'Action :	
Intitulé de l'action :	
Formation et montée en compétences	
Axe stratégique :	
Mesures de support	
Objectif opérationnel :	
Renforcer les compétences des porteurs de projets et des membres des coopératives.	
Contexte :	
L'analyse du secteur de l'économie sociale, a permis de relever la faiblesse des compétences des responsables et des membres des coopératives aux niveaux des différents maillons de la chaîne de valeur : gestion, achat, savoir faire technique, commercialisation, etc.	
Contenu de l'Action :	
Descriptif de l'action :	
Renforcer et développer les compétences des porteurs de projets et des membres des coopératives et associations.	
<u>Programme de formation :</u>	
Réaliser un programme de formation annuel pluridisciplinaire dont pourrait bénéficier les porteurs de projets afin de développer, renforcer et pérenniser leur activité.	
En coordination avec les différents organismes impliqués : ODCO, délégations sectorielles, ADS, ONG, APDN, entraide nationale, associations, OFPPT, etc. identifier les formations qui pourraient être proposées aux porteurs de projets afin de renforcer leurs compétences. De nombreux organismes proposent déjà des formations mais n'ont pas les moyens nécessaires pour les dispenser à l'ensemble des porteurs de projets AGR, les assister pour développer ces moyens (voir action : CREA_01).	
Un planning annuel de formation permettrait aux entreprises de l'économie sociale le souhaitant de s'inscrire dans les formations qui les intéressent moyennant une cotisation minime.	
Les entreprises ayant été évaluées comme faible dans un domaine donné, lors de l'audit de suivi et d'évaluation, devraient s'inscrire dans les formations relatives à ce domaine.	
Un système permettant de privilégier les entreprises les plus assidues aux formations devrait être mis en place pour encourager la formation. Par exemple, un prix (aide financière ou matérielle) ou les privilégier dans l'octroi des aides.	
<u>Types de formation :</u>	

Ces formations devraient permettre entre autres de moderniser le secteur de l'économie sociale.

- Des formations techniques par secteur et/ou par filière (vulgarisation des techniques modernes) ;
- Des formations en gestion, en organisation, en finances, en ressources humaines, en marketing, en commercialisation, en réglementation, en conception et développement, etc. ; Différentes formations en fonction des niveaux.
- Des sensibilisations aux principes de l'économie sociale pour les nouveaux venus ou un rappel pour les coopératives dont c'est le point faible : entraide, solidarité, équité, etc.
- Des présentations des projets développés par les organismes étatiques (ex : marchés itinérants, site Internet etc.) ;
- L'alphabétisation, celle-ci pourrait être rendue recommandée pour au moins 3 membres de la coopérative ;
- Des formations qualifiantes comme celles de l'entraide nationale, du ministère de la jeunesse et des sports, de la fondation Tanger Med, etc., pour les familles des membres des entreprises de l'économie sociale. Ceci leur permettrait soit de renforcer les compétences au sein de l'entreprise soit de leur faciliter l'accès à l'emploi et renforcer le revenu de la famille.
- Des formations en informatique et de recherche sur Internet dans un deuxième temps pour les entreprises les plus avancées (vente en ligne, recherches sur des techniques modernes dans leur métier, etc.)
- Des formations en management pour les plus avancés (ex : benchmark de la concurrence, objectifs et indicateurs de suivi, etc.)
- Des formations également pour les personnes encadrant ces porteurs de projets, en termes de planification, suivi et évaluation des projets et des porteurs de projets.

Organisation de la formation :

Les formations doivent comporter des cotés pratiques : des témoignages des coopératives ayant plutôt réussi, des consommateurs qui expriment leurs attentes en ce qui concerne les produits de l'économie sociale (ex : « je suis d'accord pour acheter solidaire mais je veux des produits de qualité »), en personne ou à travers des vidéos.

Rechercher les experts pouvant administrer ces formations et réaliser le planning en fonction de la disponibilité des experts et des porteurs de projets (surtout pour les agriculteurs). Pour les femmes devant gérer leurs foyers et ne disposant pas d'un temps important, répartir les formations sur plusieurs jours et prévoir le déplacement des équipes de formation dans les villages.

D'autres acteurs pourraient intervenir ponctuellement tel que les sociétés privées pour apporter une expertise dans un domaine précis.

La logistique et l'organisation des formations devrait également être prévue : lieu de tenue des formations, invitation des participants, attestations, documentation synthétique s'il y a lieu, vidéoprojecteur, déplacement et hébergement du formateur, paiement du formateur, etc.

<u>Evaluation de la formation :</u>	
Un test d'évaluation devrait être réalisé à la fin de la formation pour évaluer l'assimilation des nouvelles notions par les participants.	
Les participants devraient également évaluer leur formateur afin que l'auditeur puisse s'assurer que la non assimilation des formations ne soit pas due à l'incompétence du formateur.	
Durant les audits d'évaluation une évaluation à froid des formations pourraient être réalisées, à savoir, demander au porteur de projet comment a-t-il appliqué ce qu'il a appris durant la formation ?	
Des attestations de formations seraient remises aux participants à la fin de la formation.	
<u>Amélioration continue :</u>	
Ce système de formation continu permettrait de favoriser le développement de la culture d'apprentissage et d'amélioration continue du porteur de projet.	
Le projet développé par le ministère de la culture de mise en place de bibliothèques et d'ordinateurs avec accès Internet dans le milieu rural pourrait venir renforcer l'accès au savoir pour les porteurs de projets.	
Résultats attendus	
Des porteurs de projets AGR formés, des améliorations notables dans les projets AGR et dans le niveau de vie des porteurs de projets.	
Mesures d'accompagnement	
Indicateurs de suivi	
1/ Taux de réalisation du plan de formation 2/ Augmentation du nombre de bénéficiaires des formations 3/ Taux de présence aux formations 4/ Taux d'efficacité des formations à chaud (fiche évaluation remise fin formation) et des formateurs (évalués par les participants)	
Partenaires	
ODCO, APDN, INDH, Délégations ministérielles, Wilayas, Conseil Régional, MAGG, ADS, associations, entraide nationale, haut commissariat aux eaux et forêts, les provinces, les communes, la fondation Tanger Med, OFPPT, etc.	
Période	Coût estimatif
Dès la deuxième année de lancement du projet	10 000 000DH

FICHE ACTION	Code de l'action : SUPP_02
Présentation de l'Action :	
Intitulé de l'action :	
Suivi de la mise en œuvre des projets AGR	
Axe stratégique :	

Mesures de support	
Objectif opérationnel :	
Le suivi de la mise en œuvre des projets AGR permettrait de contrôler la mise en œuvre des projets AGR conformément aux fiches projets et leur ajustement au fur et à mesure de leur mise en oeuvre. Renforcer les projets et assurer leur pérennisation.	
Contexte :	
Un dispositif d'accompagnement a été mis en œuvre, mobilisant un grand nombre d'intervenants et de financements, il est indispensable de s'assurer de la conformité et de l'efficacité de ce dispositif.	
Contenu de l'Action :	
Descriptif de l'action :	
Réaliser un suivi des porteurs de projets pour s'assurer de la mise en œuvre des projets AGR conformément à ce qui a été prévu dans les fiches projets et du bon fonctionnement des AGR après leur mise en œuvre. Réaliser un audit de la mise en œuvre de l'AGR : chaque trimestre, durant la première année de fonctionnement, puis chaque semestre durant la deuxième année, puis une fois par an les 3 années suivantes. Préparer une check List de points à vérifier basée sur : – le respect des engagements contenus dans la fiche projet AGR; – le respect des obligations administratives, et financières ; – les points forts et faibles de la chaîne de valeur de la filière concernée par l'AGR. Présenter les résultats au porteur de projet à la fin de l'audit. Si des faiblesses ont été relevées, demander au porteur de projet s'il a déjà prévu des solutions. Les porteurs de projets doivent montrer un engagement dans leur projet et évoluer rapidement pour pouvoir se prendre en charge et devenir indépendants. Nommer et former les auditeurs qui seront chargés des audits. Les auditeurs devraient établir des rapports réguliers de suivi des projets AGR qui devront permettre l'évaluation de la mise en œuvre des projets AGR. Cet audit devrait également permettre d'évaluer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement mis en place, à travers les réalisations des porteurs de projets, leur feedback sur ces dispositifs, les constats de l'auditeur. Ce rapport d'évaluation servirait d'élément d'entrée au comité de coordination du PDRES (voir dispositif de pilotage).	
Résultats attendus	
Le suivi de la réalisation des projets AGR.	
Mesures d'accompagnement	
Indicateurs de suivi	
1/ Taux de réalisation du planning des audits	
2/ Taux d'efficacité dans la mise en œuvre des projets	
Partenaires	
ODCO, APDN, Délégations ministérielles, Wilayas, Conseil Régional, MAGG, ADS, les associations, les provinces, les communes, etc.	
Période	Coût estimatif
Durant les 5 années du PDRES	3 500 000DH

FICHE ACTION	Code de l'action : SUPP_03
Présentation de l'Action :	
Intitulé de l'action :	
Evaluation de la mise en œuvre des projets AGR	
Axe stratégique :	
Mesures de support	
Objectif opérationnel :	
L'évaluation de la mise en œuvre des projets AGR permettrait de contrôler la réalisation du plan d'actions et son ajustement au fur et à mesure de son déploiement. Afin de renforcer les projets et assurer leur pérennisation.	
Contexte :	
Un dispositif d'accompagnement a été mis en œuvre, mobilisant un grand nombre d'intervenants et de financement, il est indispensable de s'assurer de la conformité et de l'efficacité de ce dispositif.	
Contenu de l'Action :	
Descriptif de l'action :	
Réaliser une évaluation des porteurs de projets pour s'assurer du bon fonctionnement des AGR après leur mise en œuvre. Pour le suivi des AGR, des audits doivent être réalisés. Il faudrait analyser les rapports d'évaluation établis par les auditeurs et proposer des solutions. Les auditeurs doivent participer à cette analyse avec les responsables de la mise en œuvre des projets AGR sur le terrain. En fonction des faiblesses relevées et de leur type se concerter avec les experts dans le domaine concerné pour proposer des solutions. - Proposer des solutions de formation ou de coaching notamment dans le cas de points faibles relatifs à la chaîne de valeur ou aux problèmes de gestion. - Comparer le résultat de l'audit à la dernière évaluation réalisée pour s'assurer de l'évolution du porteur de projet AGR. - En cas de mauvaise gestion importante du projet AGR pouvant entraîner à court ou moyen terme l'arrêt du projet ou des pertes importantes, un avertissement doit être remis au porteur de projet pour qu'il réagisse rapidement et applique les solutions proposées par le comité de suivi. Au fur et à mesure des audits, les solutions devraient permettre aux porteurs de projet de mettre à niveau leur organisation dans un premier temps et de la rendre plus efficace et donc plus rentable dans un deuxième temps. Cet audit devrait également permettre d'évaluer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement mis en place, à travers les réalisations des porteurs de projets, leur feedback sur ces dispositifs, les constats de l'auditeur. Ce rapport d'évaluation servira d'élément d'entrée au comité de coordination du PDRES (voir dispositif de pilotage).	
Résultats attendus	
Des projets AGR évalués et des propositions d'amélioration pour renforcer davantage	

les projets.	
Mesures d'accompagnement	
Indicateurs de suivi	
1/ Taux d'analyse des rapports 2/ Taux d'exécution des actions d'amélioration 3/ Evolution des projets d'une année à l'autre 4/ Evaluation de l'efficacité des actions	
Partenaires	
ODCO, APDN, Délégations ministérielles, Wilayas, Conseil Régional, MAGG, ADS, les associations, les provinces, les communes, etc.	
Période	Coût estimatif
Durant les 5 années du PDRES	1 500 000DH