



CENTER for MEDITERRANEAN
INTEGRATION CENTRE pour
l'INTEGRATION en MEDITERRANÉE
مركز التكامل المتوسطي



Diagnostic & Plan Directeur du Secteur de l'Artisanat à Chefchaouen

Défis rencontrés et propositions d'actions

REMERCIEMENTS

Ce rapport a été rédigé dans le cadre du projet «Renforcer les initiatives d'apprentissage transfrontaliers sur les stratégies de développement de la ville et approches participatives», coordonné par le programme CoMun-GIZ et Medcities, et financé par le Multi-Donor Trust Fund du Centre pour l'Intégration en Méditerranée (www.cmimarseille.org).

L'étude a été menée par Abdeljalil Cherkaoui, expert et consultant dans le domaine de l'artisanat, et s'est faite dans une démarche participative auprès des acteurs locaux du secteur artisanat de la Commune Urbaine de Chefchaouen.

Les parties-prenantes au projet étaient constituée de la Municipalité de Chefchaouen, l'Agence Municipale de Développement Local de Chefchaouen (AMDL), la Chambre d'artisanat et la Direction de l'artisanat.

L'équipe d'enquête de terrain est également remerciée pour la collecte des données faite pour le diagnostic du secteur artisanat. En outre, d'importantes contributions ont été faites par Tarik Harroud, enseignant-chercheur à l'INAU et Coordinateur du Réseau Marocain des Anciennes Médinas du Programme CoMun-GIZ ; Konstantia Nikopoulo, manager de projet à Medcities; et Laetitia Erny, consultante.

L'équipe est reconnaissante pour le soutien continu de Dalila El Harras, Directrice de l'AMDC.



Préface

L'artisanat marocain reflète la richesse culturelle et la diversité ancestrale du pays. Spécifique selon les régions, ce secteur a la capacité de générer un apport économique important pour le pays : selon les indicateurs économiques, il emploie plus de 20% de la population active du Maroc et correspond au second secteur employeur après le secteur agricole. Malgré son importance dans l'économie marocaine, l'artisanat se confronte à de nombreux défis notamment dans la transmission des savoir-faire artisanaux, dans la structuration du secteur mais aussi dans la production, de l'innovation et la commercialisation des produits. Conscient de l'importance de ce volet pour le développement territorial, touristique et économique de la ville, la Commune Urbaine de Chefchaouen a fait le choix de réaliser une étude sur l'artisanat afin d'en saisir les difficultés et points fort et de développer une stratégie à suivre pour la promotion de ce patrimoine immatériel.

Dans cette perspective, le rapport tente d'identifier l'actuelle situation du secteur de l'artisanat à Chefchaouen au vu des résultats de l'enquête quantitative (100 entretiens) ainsi que de la recherche qualitative et des consultations directes avec les artisans, les institutions concernées et les décideurs politiques. Cette analyse prend également en compte les programmes régionaux et nationaux impulsés dans ce secteur. Les conclusions tirées de ce diagnostic ont permis de proposer un plan directeur et une série d'axes d'intervention pour une nouvelle dynamique artisanale locale. En continuité du Plan Communal de Développement, ce rapport se présente comme une base essentielle pour poursuivre le développement du secteur artisanal à Chefchaouen.

M. Mohammed Sefiani,
Maire de la Commune Urbaine de Chefchaouen



Sommaire

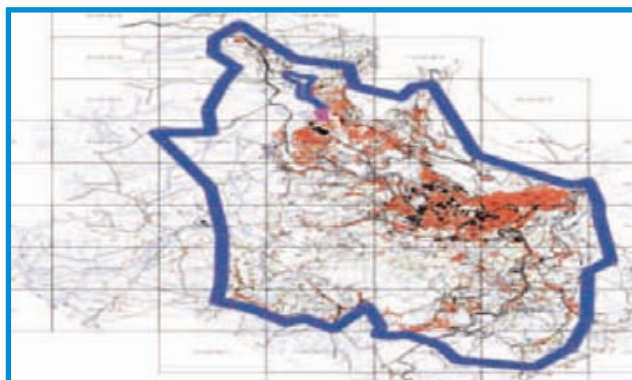
| | |
|---|-----------|
| Introduction | 06 |
| Contexte global | 07 |
| Termes de la mission | 08 |
| Démarche méthodologique de la mission | 09 |
| Résultats du diagnostic | 12 |
| 1. Profil entrepreneurial et professionnel des actifs dans le secteur de l'artisanat | 12 |
| 2. Dimension corporative | 13 |
| 2.1. Adhésion aux associations | 13 |
| 2.2. Relation avec la Chambre de l'artisanat | 13 |
| 2.3. Comment les services de la Chambre de l'artisanat sont-ils appréciés ? | 13 |
| 3. Dimension métier | 15 |
| 3.1. Ancienneté dans le métier | 15 |
| 3.2. Acquisition des compétences professionnelles | 15 |
| 3.3. Niveau d'émancipation professionnelle | 15 |
| 3.4. Essai d'innovation | 16 |
| 3.5. Problèmes rencontrés et solutions proposées | 16 |

| | |
|---|-----------|
| 4. Dimension commerciale | 17 |
| 4.1. Définition du marché habituel | 17 |
| 4.2. Profil de l'offre | 17 |
| 4.3. L'importance du conditionnement et de l'emballage | 17 |
| 4.4. Mode de tarification | 18 |
| 4.5. Réclamations des clients | 18 |
| 4.6. Relation d'affaires et participation aux foires | 18 |
| 4.7. Convergence avec le secteur du tourisme | 19 |
| 5. Dimension financière | 20 |
| 5.1. Niveau de bancarisation des artisans | 20 |
| 5.2. Débat sur la problématique de financement | 20 |
| 6. Constat des lieux | 22 |
| 6.1. Lieu d'implantation des commerces et ateliers | 22 |
| 6.2. Présentation des locaux | 22 |
| Stratégie et plan directeur en faveur d'une valorisation de l'activité de l'artisanat dans la ville de Chefchaouen | 23 |
| 1. L'approche stratégique | 25 |
| 2. Plan d'action directeur | 26 |
| 3. Mode de valorisation des métiers phares | 28 |
| 4. Organisation et agrégation | 31 |
| 5. Promotion commerciale | 33 |
| Conclusion | 34 |

Introduction

La ville de Chefchaouen a été créée en l'an 1471 par Moulay Ali Ben Rachid. Jusqu'à aujourd'hui, la ville a su garder son caractère traditionnel malgré la proximité et l'influence des grandes villes telles que Tanger ou Tétouan. La culture Jebala marque notamment le fonctionnement de la ville à travers le souk, l'artisanat vestimentaire ou encore les traditions culinaires. En ce sens, la ville de Chefchaouen regroupe des richesses matérielles et immatérielles qui ont besoin d'être reconnues et mises en valeur. La valeur culturelle autochtone de Chefchaouen lui a donné un potentiel dormant susceptible de donner lieu à une relance en matière de développement économique et social.

Actuellement, la ville fait appel à l'intelligence collective pour faire le meilleur choix stratégique et s'inscrire sur la scène internationale, que ce soit à travers son art culinaire, son artisanat ou son architecture atypique.



Périmètre urbain de la Commune de Chefchaouen



Contexte global

Conformément à l'article 36 de la Charte communale en vigueur, qui stipule que chaque commune doit avoir son Plan Communal de Développement (PCD), le conseil de la Commune Urbaine de la ville de Chefchaouen a décidé lors de la session du 8 avril 2010 d'élaborer son propre plan. Cette décision s'est construite à travers une dynamique locale, permettant aux acteurs d'échanger au sein d'espaces de débat et de formuler des propositions en faveur d'un plan de développement pour la ville. Ceci a abouti à un PCD concerté où la convergence intersectorielle a pris place.

Ce PCD a esquissé une vision 2010/2016 en quatre axes stratégiques, à savoir :

| AXE I | AXE II | AXE III | AXE IV |
|---|--|---|--|
| Valoriser, conserver, consolider et reconverter le patrimoine architectural et culturel tout en préservant l'identité de la CU. | Devenir une référence au niveau écologique, à travers la sauvegarde de l'équilibre environnemental et des espaces verts et la lutte contre la pollution. | Renforcer la qualité et l'intégration urbanistiques ; et multiplier les équipements et les infrastructures socioculturelles afin d'améliorer le cadre et la qualité de vie des habitants. | Redéfinir et développer les secteurs économiques de la ville en renforçant le tourisme de qualité comme axe stratégique de l'économie de la ville. |

Au cours de la définition de ce PCD, la vision de la ville a été repensée en prenant en compte la richesse matérielle et immatérielle du grand Chefchaouen. Le plan n'a cependant pas donné suffisamment d'éléments qui permettent de renforcer certains secteurs comme celui de l'artisanat.

Il est à signaler que les circonstances dans lesquelles le PCD a été élaboré n'ont pas fourni les éléments nécessaires pour cerner le cadre économique et social de l'activité de l'artisanat dans la ville de Chefchaouen. Ce point faible a été identifié par les services municipaux qui ont soulevé la nécessité de concentrer l'assistance technique dans ce secteur. Le constat a été mené qu'aucune étude de terrain n'a évalué la valeur ajoutée du secteur et son apport économique pour la ville de Chefchaouen.



Termes de la mission

L'assistance technique de Chefchaouen s'inscrit dans un projet plus large qui vise à renforcer les municipalités de la région du Maghreb et du Mashreq dans le domaine des stratégies de développement urbain et de participation citoyenne. Ce projet a été financé par le *CMI Multi-Donors Trust Fund* et a été développé en partenariat par le Centre pour l'Intégration en Méditerranée (CMI), MedCités et le programme CoMun-GIZ. Deux conférences internationales ont été menées à Tétouan, Maroc, et Al Fayhaa, Liban, sur le thème de « *La mise en œuvre des projets urbains et approche participative* ». Parallèlement, deux assistances techniques ont été planifiées à Sfax, Tunisie, et Chefchaouen, Maroc, pour soutenir les communes dans la mise en œuvre de leur plan de développement urbain.

Dans le cadre de l'axe d'assistance technique à Chefchaouen, la Commune Urbaine de Chefchaouen ainsi que deux partenaires locaux, l'Association Fondation Ibn Rachid et l'Agence Municipale de Développement Local de Chefchaouen (AMDC), ont été fortement impliqués et ont activement contribué au projet.

Cette assistance technique a mis l'accent sur le rôle de l'artisanat en temps qu'acteur de développement économique et local. En approfondissant le diagnostic sur le secteur de l'artisanat, la Commune Urbaine de Chefchaouen a souhaité renforcer la vision stratégique du PCD dans ce domaine. Cette assistance technique accompagne la ville de Chefchaouen dans le renforcement d'un développement économique inclusif à travers des activités artisanales et touristiques locales.

En ce sens, la mission du consultant se conforme aux prescriptions suivantes :

- 1. La réalisation d'un diagnostic concernant les activités de l'artisanat de la ville de Chefchaouen.**
- 2. La définition d'un plan directeur pour la promotion de l'artisanat en tant qu'activité économique clé pour le développement local de Chefchaouen.**

L'assistance technique demandée a été réalisée à travers une démarche réaliste respectant la spécificité de la région et de son potentiel mobilisable à court et à moyen termes. Elle intègre la vision stratégique préconisée à ce sujet.



Démarche méthodologique de la mission

La participation et la concertation avec les acteurs locaux ont été deux éléments centraux lors de la collecte d'informations et de la définition du plan directeur. Au cours de la collecte d'informations, les différents interlocuteurs ne disposaient pas d'une lecture statistique uniforme et de chiffres semblables concernant le volume d'activités artisanales dans la ville de Chefchaouen. Cette observation a conduit à mener une enquête de terrain afin d'actualiser les informations du secteur de l'artisanat.

Cette enquête a été réalisée sur un échantillon de 100 enquêtés et ce, à travers un questionnaire comportant les rubriques suivantes :

- **Partie d'identification des enquêtés** : type d'entreprise et nature de l'activité ;
- **Dimension corporative** : le niveau d'intégration des artisans par rapport à leur environnement et leur capital social professionnel ;
- **Dimension métier** : profil professionnel, capacité de faire évoluer le métier / problèmes et solutions vécues quotidiennement par les concernés ;
- **Dimension commerciale** : le profil des clients, les articles demandés, présentation des produits, la tarification, le niveau de connaissances du marché et de ses enjeux ;
- **Dimension financière** : le niveau de la bancarisation des artisans, l'usage de la garantie mutuelle, la réflexion collégiale ;
- **Descriptif visuel** des lieux et de la manière dont sont présentés les produits chez l'enquêté.

Le travail du terrain a été effectué par une équipe d'enquêteurs ayant pu s'entretenir avec une centaine d'artisans, de bazaristes et d'intermédiaires implantés dans différents quartiers de la médina et en dehors des murs. L'échantillon d'enquête s'est concentré autour des artisans ayant un profil entrepreneurial « mono-artisan ». Cette forme d'entreprise est la plus répandue dans le secteur et se réfère aux artisans travaillant individuellement.

| Formes d'entreprise | Pourcentage |
|---------------------|-------------|
| Coopérative | 3 |
| Mono-artisan | 44 |
| TPE formelle | 11 |
| TPE informelle | 11 |
| Intermédiaire | 31 |
| Total | 100 |

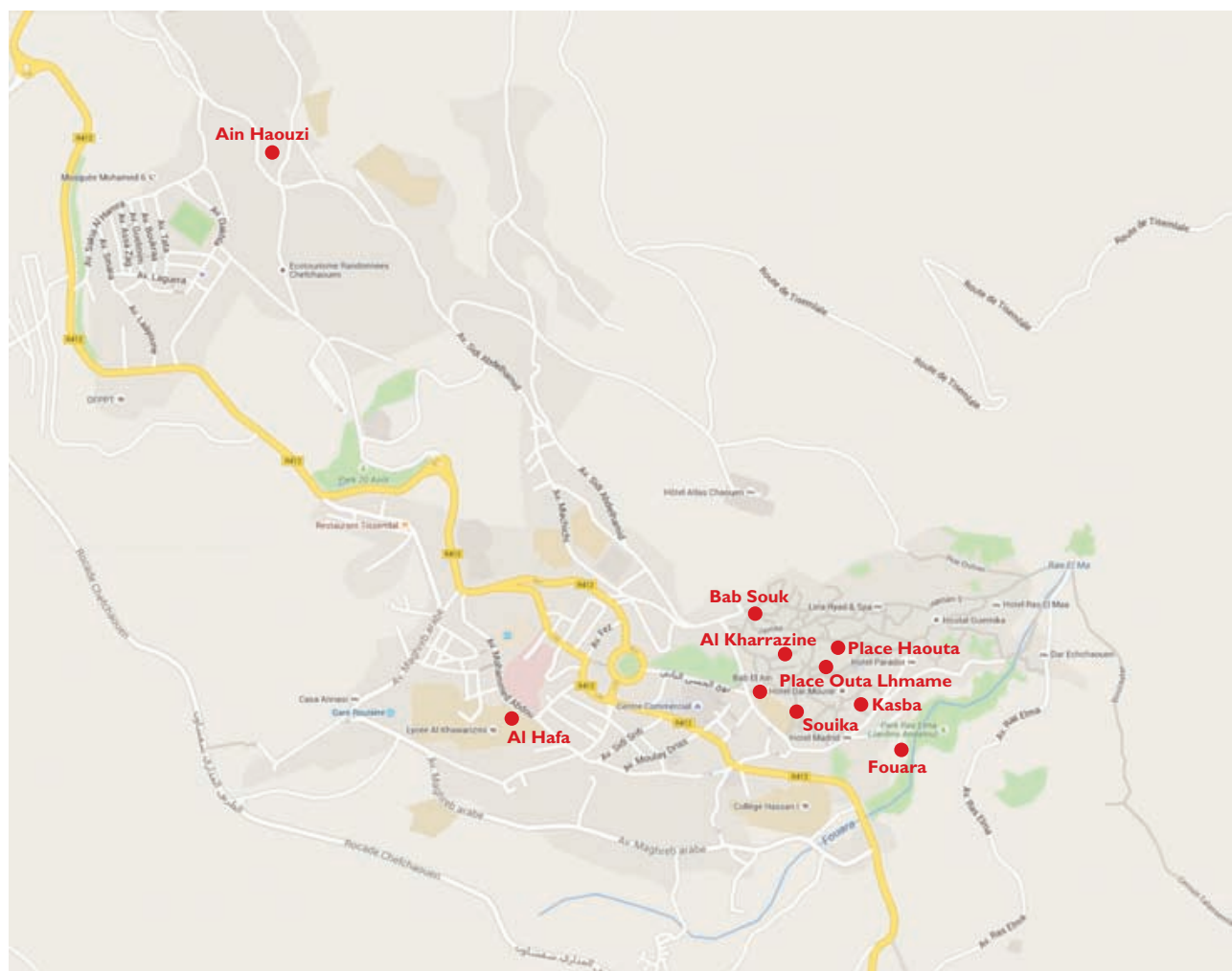
Le représentant des artisans de la chambre professionnelle de la région a facilité la mise en relation avec les artisans. Au cours de l'enquête, 100 entretiens ont été menés sur 740 des artisans que compte Chefchaouen, selon

le chiffre déclaré par la dernière enquête du Ministère de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire. D'un point de vue spatial, le territoire couvert par l'enquête renvoie aux lieux d'implantation des activités d'artisanat. En ce sens, l'espace médina représente l'équivalent de 60% du total des unités ciblées.

| Situation urbaine | Pourcentage |
|------------------------|-------------|
| Médina | 60 |
| Extérieur de la médina | 40 |
| Total | 100 |

Les points de rencontres investis par l'équipe sont : Souk Kharrazine, Hay Al Andalouss, Bab Souk, Al Haouta, Outae Hamame, Al Hafa, Kababntou, Dar Larmarti, Haty Souika, Bab Al Ain, Lemdekka, Mchichi, Kissariat Makkou, Ain Haouzi, Avenue Melilia, Rif Al Andalous, Avenue Med V, Oued El Fouarat, Menzel Foundouk Chfichou.

Ci-après la carte d'implantation des lieux concernés par le travail du terrain :



En ce qui concerne les domaines d'activités, les producteurs et les bazaristes constituent la partie la plus importante du secteur de l'artisanat. Un focus particulier a donc été mis sur ces deux domaines d'activités.

| Activités liées à l'artisanat | Pourcentage |
|------------------------------------|-------------|
| Activité de production | 48 |
| Activité de service | 10 |
| Le culinaire | 8 |
| Bazaristes | 30 |
| Fournisseurs de matières premières | 4 |
| Total | 100 |

D'un point de vue méthodologique, l'enquête de terrain a été complétée par des ateliers de concertations directes avec les acteurs concernés. Ainsi des réunions de brainstorming et des focus groupe ont été organisés au sein du siège de l'Agence Municipale de Développement Local.

Les acteurs consultés sont les artisans (une dizaine d'hommes et femmes), deux représentants de la chambre professionnelle de l'artisanat, deux représentants de la délégation provinciale de l'artisanat, un conseiller municipal et un représentant de l'association municipale de développement local. Les réunions ont été menées en étroite collaboration avec l'équipe de l'AMD L.

Le but recherché à travers cette approche inclusive est d'obtenir une participation directe des acteurs concernés et des informations sur la problématique de développement du secteur. Ceci a permis de saisir en détails l'appréciation globale du cadre de l'activité artisanale de production et de commercialisation.

Ces réunions ont pu ouvrir un nouveau registre de questionnement sur l'artisanat tel que :

- **Existe-t-il un artisanat local ?**
- **Y-a-t-il une production artisanale spécifique à la ville de Chefchaouen ?**
- **Y-a-t-il des métiers à haute valeur économique et sociale capables de devenir un patrimoine phare de la ville ?**
- **Quel est le patrimoine oublié de la ville ?**

La visite de quelques ateliers (ateliers de la bijouterie, de tissage, de cordonnerie et de bois peint) a permis de faire un constat des lieux et de prendre en compte la réalité locale. La société civile, la chambre de l'artisanat, la délégation de l'artisanat au niveau provincial et quelques élus de la commune urbaine ont également été consultés sur la question de l'artisanat dans la ville. Lors de ces rencontres, les remarques et perspectives des différents acteurs locaux ont été minutieusement notées et prises en compte dans le processus d'analyse des données.





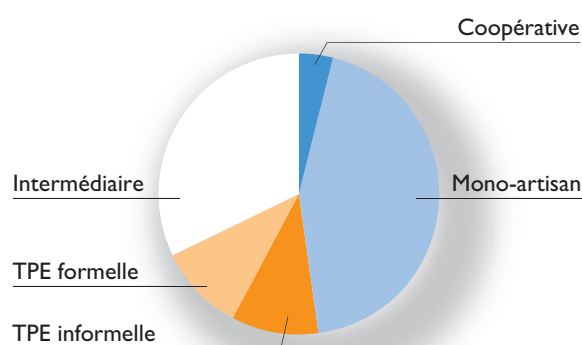
Résultats du diagnostic

Les 100 questionnaires ont donné lieu à 2 500 réponses destinées à fournir des données qualitatives sur le secteur. Loin d'être une étude exhaustive, le traitement et l'analyse de ces données recueillies ont permis d'élaborer un diagnostic et de proposer des axes stratégiques.

I. Profil entrepreneurial et professionnel des actifs dans le secteur de l'artisanat

Les observations menées ont pu mettre en avant le grand nombre d'intermédiaires existants dans les commerces locaux. Une importante partie des articles présentés provient d'autres villes du Royaume. L'activité artisanale se concentre dans les villes de production, notamment Marrakech, Fès et Salé. De plus, la majorité opère dans l'informalité et est donc peu identifiable dans la comptabilité économique de la ville.

La coopérative, en tant que forme collective d'entreprise, ne représente que 3% devant 31% des commerçants intermédiaires. Le mono-artisan occupe la partie la plus importante dans les rangs des enquêtés.



2. Dimension corporative

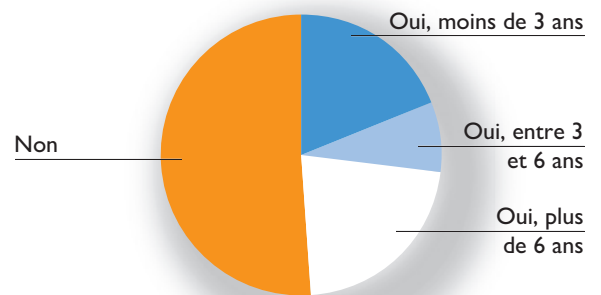
L'organisation corporative est un élément essentiel dans l'analyse car il permet d'évaluer la prédisposition des artisans enquêtés à vouloir s'investir dans des schémas d'organisation collective. Il s'agit, en quelque sorte, d'évaluer le capital social professionnel des artisans, ce qui pourrait influencer les pistes des changements recherchés.

2.1. Adhésion aux associations

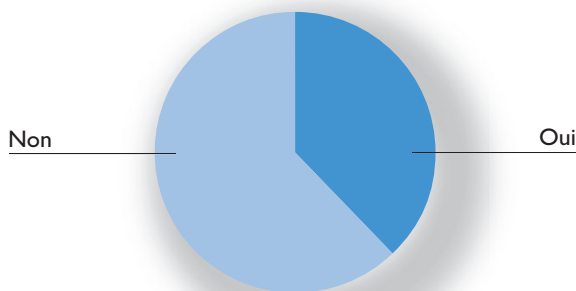
La vie associative des artisans est faible : plus de 51% n'ont pas de relations avec ce type d'organisation. Néanmoins, il existe une légère implication associative chez les jeunes actifs ce qui pourrait favoriser une relance dans ce domaine.

Les artisans justifient cette faiblesse de participation par le fait de voir cette dynamique corporative imprégnée par des querelles partisans d'ordre politique, loin de servir l'intérêt du secteur.

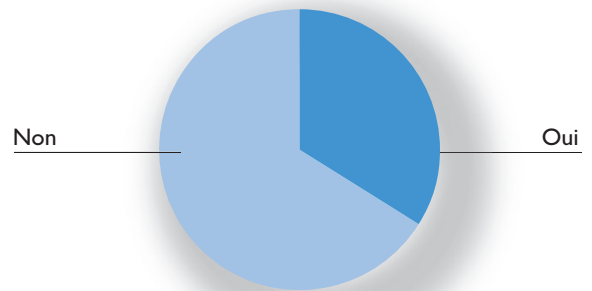
| | Pourcentage |
|------------------------|-------------|
| Oui - moins de 3 ans | 19 |
| Oui - entre 3 et 6 ans | 8 |
| Oui - plus de 6 ans | 22 |
| Non | 51 |
| Total | 100 |



2.2. Relation avec la Chambre de l'artisanat



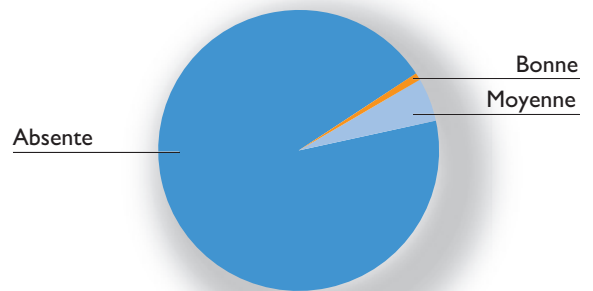
Ayant une relation avec la Chambre de l'artisanat



Étant membre de la Chambre de l'artisanat

2.3. Comment les services de la Chambre de l'artisanat sont-ils appréciés ?

| Communication | Pourcentage |
|---------------|-------------|
| Bonne | 1 |
| Moyenne | 5 |
| Absente | 94 |
| Total | 100 |



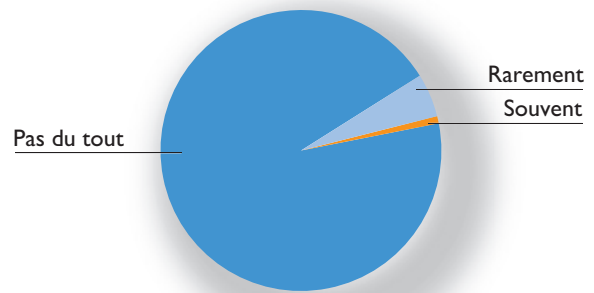
Communication

| Réponse aux attentes | Pourcentage |
|----------------------|-------------|
| Souvent | 5 |
| Rarement | 1 |
| Pas du tout | 94 |
| Total | 100 |

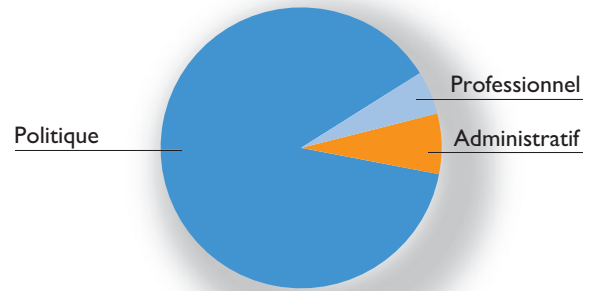
| Rôle de la Chambre | Pourcentage |
|--------------------|-------------|
| Administratif | 7 |
| Professionnel | 5 |
| Politique | 88 |
| Total | 100 |

En ce qui concerne la relation avec la Chambre de l'artisanat, les réponses collectées ont démontré que plus de 60% des enquêtés n'ont pas eu de contact avec cette structure. Ils considèrent que son rôle est politique (plus de 80%). Ses missions statutaires ne sont pas bien perçues par les artisans, même si cette institution a un rôle essentiel dans leur encadrement. Elle est supposée détenir toutes les informations concernant le secteur, dont les effectifs des artisans. Les personnes en charge de ce dossier ont précisé que les études précédemment réalisées à ce sujet viennent du Ministère de tutelle et ne reflètent pas le nombre d'artisans en activité dans le secteur. Pour cette raison, la Chambre de l'artisanat calcule les effectifs des artisans en se basant sur les inscrits des listes d'élections professionnelles. La Chambre de l'artisanat a également évoqué la problématique du répertoire de l'artisanat qui n'arrive pas à donner une définition détaillée des métiers du secteur.

Dans la province de Chefchaouen, la Chambre régionale de l'artisanat est représentée par une annexe dont le siège se trouve dans la ville de Chefchaouen. Le manque de moyens et de vision de cette organisation professionnelle ont été deux éléments observables qui expliquent en partie sa faible visibilité auprès des artisans.



Réponse aux attentes



Rôle de la Chambre

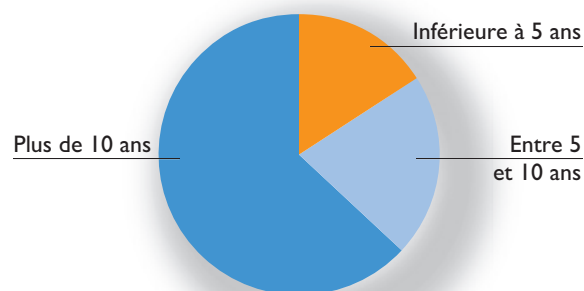


3. Dimension métier

3.1. Ancienneté dans le métier

| Ancienneté | Pourcentage |
|--------------------|-------------|
| Inférieure à 5 ans | 16 |
| Entre 5 et 10 ans | 21 |
| Plus de 10 ans | 63 |
| Total | 100 |

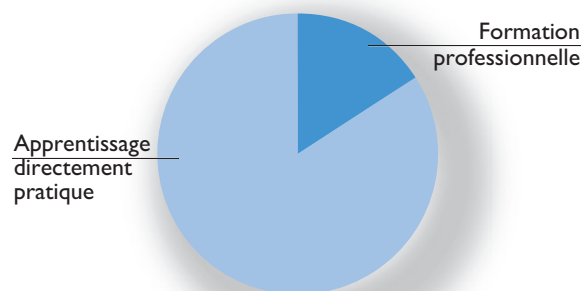
L'ancienneté dans le métier donne des informations sur le profil professionnel de la population active ainsi que sur le potentiel humain du secteur. Les résultats soulignent un vieillissement du capital humain dans ce secteur. La majorité des artisans se trouve dans un âge bien avancé ce qui peut engendrer des habitudes professionnelles très ancrées et peu favorables au progrès et au changement. Le secteur n'a pas d'effet attractif sur les jeunes demandeurs d'emploi notamment dû à l'image vétuste du secteur et sa faible attractivité économique et financière.



3.2. Acquisition des compétences professionnelles

Parmi les enquêtés, 84% déclarent avoir acquis leur savoir professionnel par un apprentissage pratique, c'est-à-dire que la majorité des artisans n'ont pas suivi un cursus de formation professionnelle. La validation des acquis professionnels et des expériences n'a pas fait l'objet d'une quelconque prise en charge de la part des organismes de formation professionnelle. Ce constat pourrait souligner une limite pour un progrès endogène au niveau de l'entreprise artisanale concernée. L'artisan réduit souvent sa production à la fabrication de copies d'articles artisanaux, déjà abondants sur le marché.

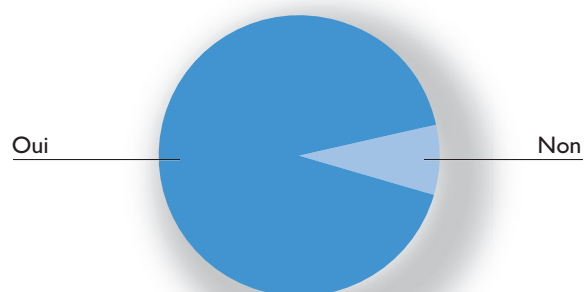
Par ailleurs, les compétences d'entrepreneuriat et de gestion ne sont pas très développées, ce qui limite le passage d'un statut de mono-artisan à un statut d'entreprise formelle. L'apprentissage pratique est prépondérant dans l'activité de production.



Apprentissage dans le métier

3.3. Niveau d'émancipation professionnelle

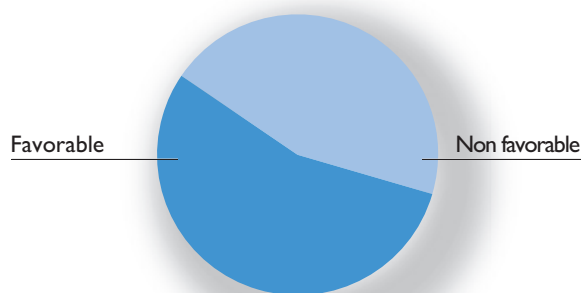
Il a pu être observé, à travers les entretiens, que les artisans montrent de l'intérêt envers les nouvelles formes de production et d'organisation. Les jeunes artisans interviewés étaient enthousiastes à ce propos. Cet aspect constitue un levier approprié pour les initiatives de relance et de développement et nécessite une connaissance régionale et multisectorielle de l'activité artisanale.



Acceptation du changement technique dans le travail

3.4. Essai d'innovation

Cette prédisposition au changement a été matérialisée par des essais relevés au niveau de la créativité et au niveau de l'adaptation des produits aux exigences du marché. La dynamique d'évolution de ces produits est déjà amorcée selon la déclaration de plus de 50% des enquêtés. En d'autres termes, les artisans sont favorables à la modification et à l'adaptation de leurs produits aux tendances actuelles, ce qui peut permettre au secteur de se développer.



3.5. Problèmes rencontrés et solutions proposées

| Problèmes posés | Pourcentage |
|-----------------|-------------|
| Matériels | 7 |
| Locaux | 6 |
| Organisation | 21 |
| Finance | 14 |
| Commerciaux | 26 |
| Divers | 4 |
| Néant | 22 |
| Total | 100 |

| Solutions proposées | Pourcentage |
|---------------------------------------|-------------|
| Besoin en organisation | 27 |
| Besoin en financement | 12 |
| Promotion commerciale | 15 |
| Capacité professionnelle et technique | 16 |
| Besoin en locaux | 1 |
| Néant | 29 |
| Total | 100 |

La confrontation entre les problèmes posés et les solutions préconisées montre que l'organisation des métiers de l'artisanat et la commercialisation des produits sont les préoccupations majeures des artisans enquêtés. Ces deux revendications sont suivies par la problématique du financement du secteur qui pose une réelle contrainte. Les entreprises souffrent d'un manque de moyens financiers ce qui les rend incapables de renouveler leurs équipements de travail et de se positionner comme compétiteur face à la concurrence des produits asiatiques.

C'est l'une des raisons qui ont amené plusieurs artisans de production à se reconvertir en commerçant bazariste. Cette mutation réduit d'une manière remarquable l'effet économique du secteur en terme d'emploi et d'attractivité du marché.

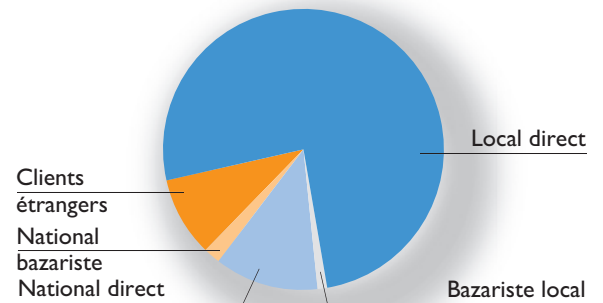
Les capitaux du secteur animent l'activité artisanale en dehors de l'espace Chefchaouen avec très peu d'impact sur le développement de la ville. L'activité commerciale va évoluer d'une manière spectaculaire pendant ces dernières années. Une boutique en médina d'un mono-artisan producteur se transforme du jour au lendemain en un lieu de commerce (bazar) ou change totalement d'activité sans relations directes avec le secteur de l'artisanat.



4. Dimension commerciale

4.1. Définition du marché habituel

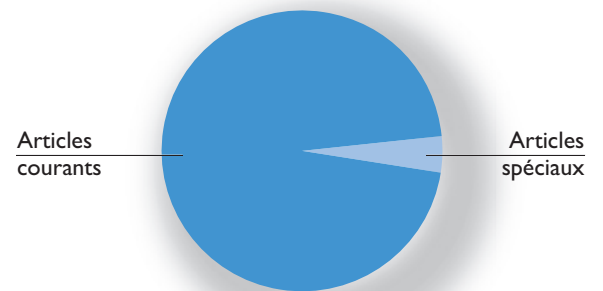
| Marché | Pourcentage |
|--------------------|-------------|
| Local direct | 76 |
| Bazariste local | 1 |
| National direct | 12 |
| National bazariste | 2 |
| Clients étrangers | 9 |
| Total | 100 |



4.2. Profil de l'offre

La vente de la production se fait à travers le marché de proximité à plus de 70%. Selon les propos des enquêtés, la vente à des clients étrangers est faible par rapport au volume total. L'écoulement des articles courants représente la partie la plus importante. Il semble y avoir une certaine stagnation dans la production, les mêmes articles se retrouvent sur le marché de façon répétitive.

La production locale artisanale est noyée dans les milliers d'articles importés d'autres villes et il n'existe pas de distinction pour les produits locaux. Il a également été observé que la question des étiquettes est complètement absente dans l'identification des produits.

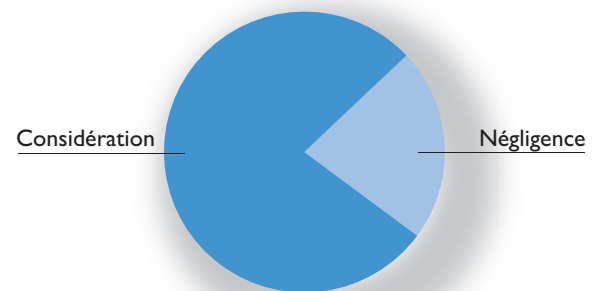


4.3. L'importance du conditionnement et de l'emballage

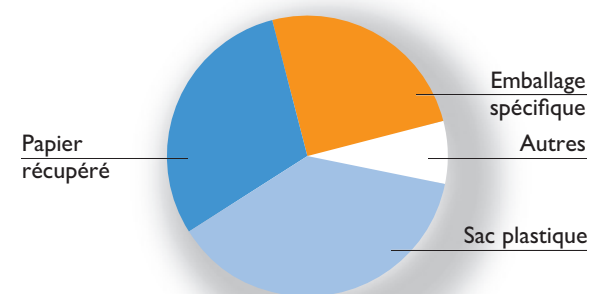
| Appréciation | Pourcentage |
|---------------|-------------|
| Considération | 78 |
| Négligence | 22 |
| Total | 100 |

| Type d'emballage | Pourcentage |
|-------------------------------|-------------|
| Emballage en sac en plastique | 38 |
| Emballage papier récupéré | 30 |
| Emballage spécifique | 25 |
| Autres | 7 |
| Total | 100 |

Les questions se rapportant à l'emballage et à la présentation des articles mis en vente ont démontré une grande négligence dans la pratique et ce, malgré la volonté de valoriser le produit. Les observations de terrain ont confirmé cette négligence. Les emballages en plastique et papier journal ont pris une place importante dans le conditionnement du produit ce qui dévalorise le travail artistique de l'article et freine la logistique de transport pour atteindre les lieux éloignés (exemple des clients étrangers).



Considération de l'emballage

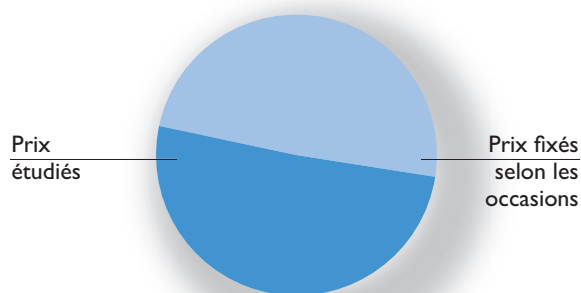


Types d'emballage

4.4. Mode de tarification

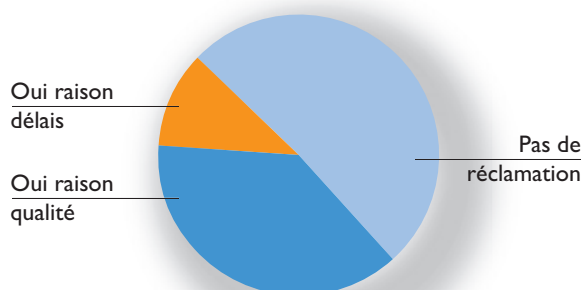
Les propos récoltés liés à la tarification et à la fixation des prix relatifs aux différents articles de l'artisanat n'ont pas fait état de la réalité du terrain. Si on ne tient compte que des déclarations faites par les enquêtés, il y a lieu de signaler que cet aspect pose un problème crucial au niveau du relationnel commercial. Les tarifs sont variables selon le client et le moment. Il n'y a pas de règles de vente convenues. Le marchandage fait partie des exercices périlleux de chaque acheteur étranger. À cela s'ajoute l'invention de certains arguments commerciaux loin de la réalité afin de vendre les produits.

Ces pratiques génèrent des réclamations continues qui ne font l'objet d'aucune organisation corporative malgré la pratique de la HISBA⁽¹⁾ et de l'Amine qui reste un modèle de contrôle nécessitant une révision volontariste tenant compte de la nouvelle donne technologique. Plusieurs raisons de réclamation sont enregistrées, dont la qualité et le délai de livraison.



4.5. Réclamations des clients

Le problème de qualité est une des réponses qui ressort le plus, particulièrement quand il s'agit des commandes de confection de l'habillement traditionnel (caftan et autres) où le modèle demandé ne correspond parfois pas au produit livré. La question du non-respect des délais représente une seconde source de conflits entre l'artisan et son client. Cette situation oriente le consommateur vers des produits finis prêt à l'emploi. Cet aspect représente l'un des arguments qui peut justifier la prédominance des activités commerciales non-artisanales dans la médina.

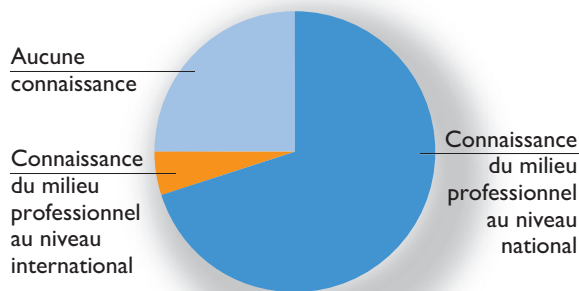


4.6. Relation d'affaires et participation aux foires

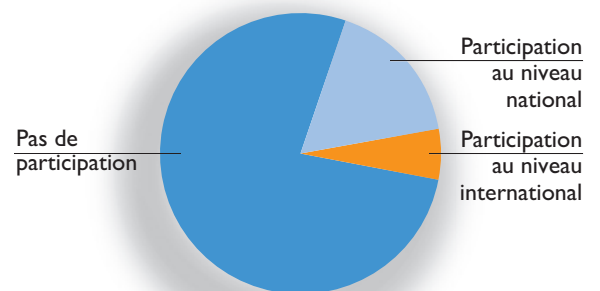
| Ayant des contacts et des connaissances sur le milieu du travail | Pourcentage |
|--|-------------|
| Connaissance du milieu professionnel au niveau national | 70 |
| Connaissance du milieu au niveau international | 5 |
| Aucune connaissance | 25 |
| Total | 100 |

| Niveau de participation aux manifestations commerciales | Pourcentage |
|---|-------------|
| Participation aux foires au niveau national | 17 |
| Participation aux foires au niveau international | 6 |
| Pas de participation | 77 |
| Total | 100 |

(1) La **Hisba** est un mode d'organisation traditionnel ancestral destiné à contrôler la qualité des produits exposés dans les marchés et à gérer les conflits, selon les us et les coutumes, entre l'artisan et le client. Cette fonction est assurée par le **MOUH TASSIB** et l'**AMINE**. Ces deux responsables sont désignés par leur corporation.



Relations et contacts d'affaires



Participation aux manifestations commerciales

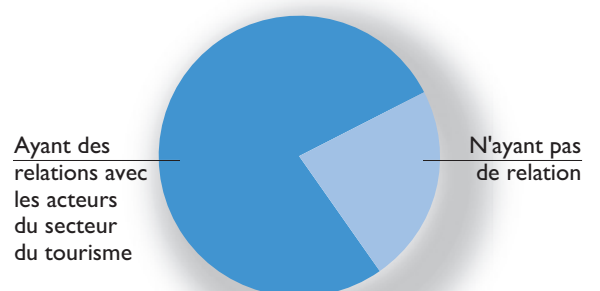
Il ressort de ce sondage que plus de 70% des artisans vivent un certain isolement par rapport à leur environnement professionnel. Ce fait limite les possibilités de changement à travers des initiatives internes, notamment chez les artisans de production. Il a été observé qu'il y a un retard important dans les technologies utilisées au cours des processus de fabrication notamment dans le domaine du bois et du tissage. L'outillage de travail et le cadre ergonomique sont souvent en inadéquation avec le niveau d'organisation recherché. En comparaison avec les artisans de Marrakech ou de Fès, peu d'ateliers ont amorcé une organisation au sein de leur lieu de travail faisant la distinction entre le commercial et la fonction de fabrication.

Ce manque d'organisation se traduit aussi par l'absence totale d'un endroit dédié à la conception et au design. Ceci peut engendrer la production de gammes d'articles démodés. Le Mendil, par exemple, n'a pas exploré d'autres fonctions que son utilisation traditionnelle ancestrale. Le bois peint s'exprime en grande partie dans la fabrication des meubles dans un style standard. Alors que le même secteur à Fès a pu avoir, aux fils des années, une large application dans des domaines à haute valeur économique, notamment dans la décoration des bâtiments. Ce type de mutation et d'évolution repose sur une dynamique de mixage entre les pratiques et savoir de l'architecte décorateur et l'artisan.

4.7. Convergence avec le secteur du tourisme

La vocation de la ville repose en partie sur le tourisme. Au cours des observations, il a été constaté que ce secteur évolue de manière solitaire, sans avoir de connexions avec le secteur de l'artisanat. La mince relation qui existe entre ces deux secteurs réside dans le contact entre le guide et le bazariste, sous couvert de quelques tractations informelles.

L'artisan au travail, qui constitue en principe un élément de visite très attractif dans les circuits touristiques, est presque inexistant dans la médina. Le patrimoine de la médina mérite une attention particulière dans la manière de repenser les circuits touristiques afin de mettre en valeur l'activité artisanale et la positionner par rapport au patrimoine de la ville dans sa globalité.



5. Dimension financière

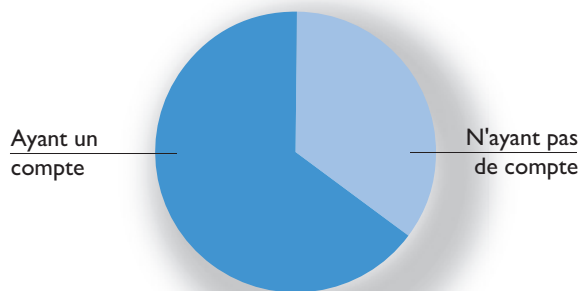
5.1. Niveau de bancarisation des artisans

| Disposant d'un compte bancaire | Pourcentage |
|--------------------------------|-------------|
| Ayant un compte | 65 |
| N'ayant pas de compte | 35 |
| Total | 100 |

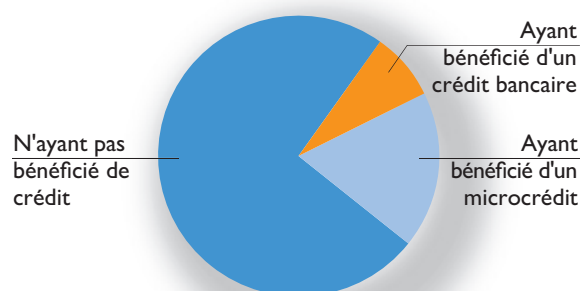
| Ayant contracté un crédit | Pourcentage |
|--------------------------------------|-------------|
| Ayant bénéficié d'un crédit bancaire | 8 |
| Ayant bénéficié d'un microcrédit | 18 |
| N'ayant pas bénéficié d'un crédit | 74 |
| Total | 100 |

| Connaissance du système des cautions mutuelles | Pourcentage |
|--|-------------|
| L'artisan connaît le système | 28 |
| L'artisan ignore le système | 72 |
| Total | 100 |

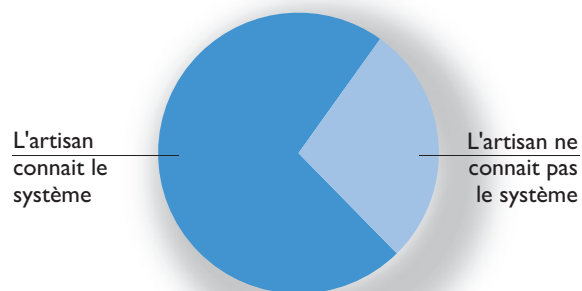
L'enquête a montré que le secteur est moyennement bancarisé et que son financement est faible. La majorité des artisans se financent par leurs propres moyens. Ceci explique la vétusté des équipements utilisés et la lenteur observée au niveau du développement du secteur de l'artisanat. Les fonds de roulement sont destinés à l'achat de matière première à l'échelle de petites commandes. Peu d'initiatives de grande ampleur sont prises lorsqu'il s'agit de s'engager dans de grands marchés ou de grandes opérations d'exportation. Le domaine de l'artisanat se trouve dans un schéma d'asphyxie conjoncturelle par manque de moyens financiers.



Disposant d'un compte bancaire



Ayant contracté un crédit



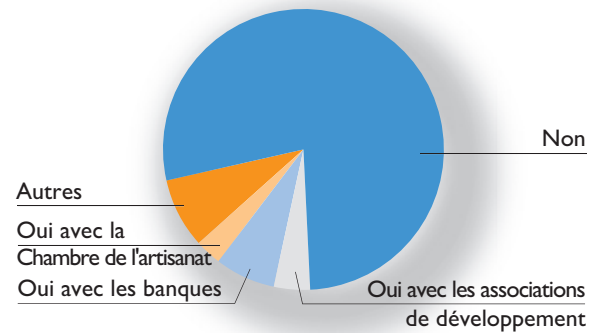
Connaissance du système des cautions mutuelles

5.2. Débat sur la problématique de financement

| Y-a-t-il un dialogue entre acteurs locaux sur la question du financement du secteur ? | Pourcentage |
|---|-------------|
| Oui avec la Chambre de l'artisanat | 4 |
| Oui avec les Banques de la ville | 7 |
| Oui avec les associations de développement | 3 |
| Autres | 8 |
| Non | 78 |
| Total | 100 |

Le sujet du financement du secteur de l'artisanat n'a pas retenu l'attention des acteurs au niveau provincial. Il reste le parent pauvre des secteurs économiques de la région. Plus de 70% des artisans enquêtés déclarent ne pas avoir eu l'occasion de débattre de ce problème, pourtant considéré comme essentiel dans la dynamique de l'artisanat local.

La question de la solvabilité bancaire est posée et ceci renvoie aux enjeux de l'informalité pour laquelle il est impératif d'identifier des solutions appropriées. De plus, les apports du microcrédit sont maigres par rapport aux besoins réels et le système de cautionnement mutuel⁽²⁾ n'a été que très peu évoqué par les artisans enquêtés. Ce fait invite à se poser la question du pourquoi et voir dans quelles mesures il est possible de relancer ce programme de mutualisation dans un protocole adapté à la réalité de la ville.



Y-a-t-il un dialogue entre acteurs locaux sur la question du financement du secteur ?



(2) Le système de cautionnement mutuel existe dans le secteur de l'artisanat depuis le début des années soixante. Il s'agit d'une organisation corporative et solidaire garantissant les artisans désireux d'avoir des relations d'affaire avec les banques.

6. Constat des lieux

6.1. Lieu d'implantation des commerces et ateliers

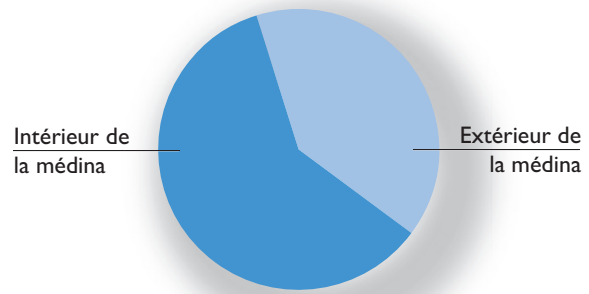
6.2. Présentation des locaux

| Présentation des locaux | Pourcentage |
|-------------------------|-------------|
| Bien présenté | 29 |
| Local moyen | 38 |
| Local défectueux | 25 |
| Sans local | 8 |
| Total | 100 |

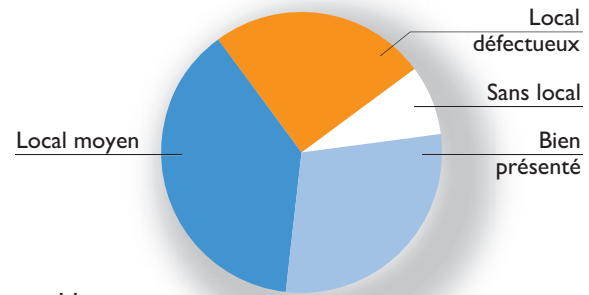
Le présent diagnostic a ciblé 60% des ateliers d'artisans à Chefchaouen. Les observations se sont concentrées sur la présentation et l'organisation des lieux de travail.

Selon le constat, 1/3 des locaux peuvent être qualifiés de présentables, et les 2/3 restants restent en deçà du niveau souhaité :

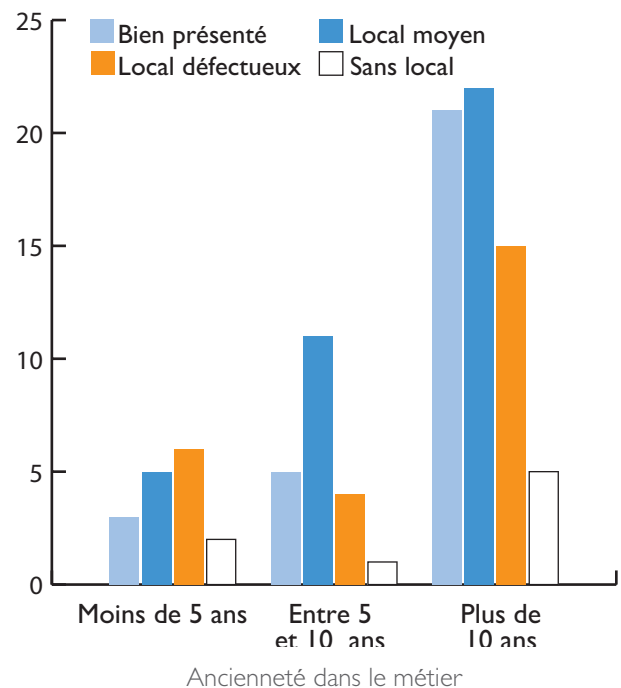
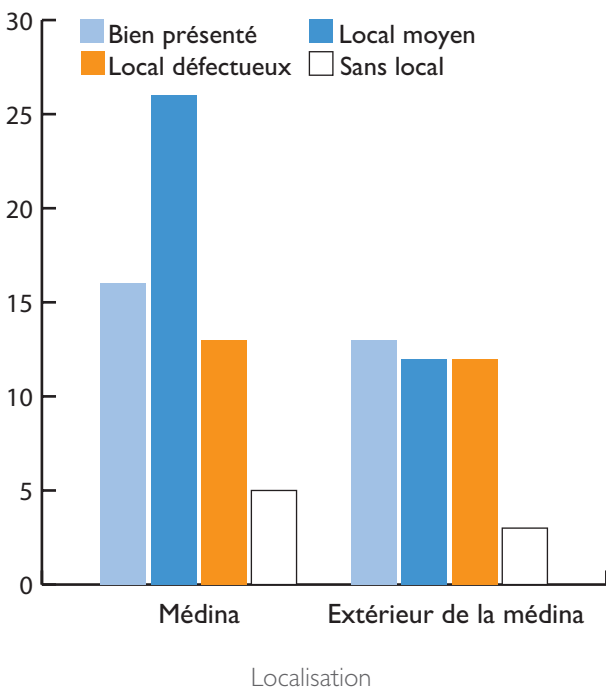
- Le cadre ergonomique défectueux présente des risques professionnels ;
- Les vitrines sont mal organisées et les articles présentés sont dévalorisés ;
- L'organisation spatiale à l'intérieur des boutiques et des ateliers est mal agencée ;
- La facturation, l'emballage et l'étiquetage n'existent pas dans la majorité des cas.



Lieu d'implantation



Présentation des locaux



Il existe au sein de la médina un secteur informel qui exerce de manière ambulante et sans local fixe. Comme le montre le graphique ci-dessus, ce domaine représente 5% de l'activité artisanale de la médina. Ces métiers sont principalement représentés par une main d'œuvre féminine qui vendent des services tel que le tatouage au Henné appelé «Hannayat» ou encore l'organisation des fêtes à domicile nommé «Nagafat et Tabbakhat».

Il a également été remarqué que les jeunes artisans disposent de locaux qui ne sont pas agencés selon les besoins de leur activité professionnelle ; ceci s'explique notamment par l'accès difficile au foncier à l'intérieur de la médina.



Stratégie et plan directeur en faveur d'une valorisation de l'activité de l'artisanat dans la ville de Chefchaouen

Le plan directeur proposé tient compte des grands projets de la ville de Chefchaouen ainsi que de sa région. Le ministère de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire (MAESS) est actuellement en train de lancer un ensemble de projets dans la région qui visent à promouvoir l'activité de l'artisanat, notamment en ce qui concerne la réhabilitation de l'ensemble de l'artisanat, le centre de formation professionnelle ainsi que la réalisation d'une place de commerce solidaire à Dardara.

Parallèlement, la municipalité prévoit dans le cadre de son Plan Communal de Développement, et avec ses partenaires nationaux et internationaux, l'édification d'une stratégie pour renforcer le développement des capacités des opérateurs économiques et leur offrir des conditions favorables pour améliorer les performances de leur entreprise.

Le présent plan s'inscrit dans ces dynamiques locales. Il vient proposer des axes d'intervention et tend à apporter une contribution à ce qui se fait et va se faire dans le grand Chefchaouen. Ce plan prend en considération l'importance de préserver la cohérence et la vision globale du PCD et s'inscrit intégralement dans cette démarche. En ce sens, le plan directeur se dessine autour de plusieurs questions clés soulevées au cours de cette mission, à savoir :

- **Y-a-t il un artisanat local ?**
- **Y-a-t-il une production d'artisanat spécifique à la ville de Chefchaouen ?**
- **Y-a-t-il des métiers à haute valeur économique et sociale capables d'être promu comme patrimoine de la ville ?**
- **Quel est le patrimoine oublié de la ville ?**

Le diagnostic a permis d'analyser la réalité du secteur de l'artisanat. Les propositions du plan directeur se basent sur ces analyses. Elles cherchent à valoriser les facteurs existants de l'artisanat et suggèrent des améliorations pour renforcer le secteur afin qu'il apporte une valeur économique à la ville de Chefchaouen.

Ceci exige un certain nombre de préalables qui doivent animer l'action des intervenants et des opérateurs et ce, à tous les niveaux. Ces préalables peuvent être résumés comme suit :

- **Un choix politique volontariste capable d'apporter le changement attendu ;**
- **Une vision stratégique du secteur local de l'artisanat concertée ;**
- **L'identification des programmes à haute valeur économique et sociale ;**
- **Une capacité managériale suffisante chez les acteurs concernés ;**

- Une convergence dans les programmes clairement identifiées ;
- Un suivi responsable à travers une plate-forme multi-acteurs;
- Une évaluation participative et constructive.

Le benchmarking a montré que le secteur de l'artisanat a pu jouer le rôle de levier en faveur d'un développement inclusif dans plusieurs pays. La capacité des différentes politiques locales d'observer un certain niveau de convergence et d'harmonie dans leurs programmes, constitue un élément moteur dans le développement du secteur de l'artisanat. Le Mexique et la République Dominicaine sont des exemples qui ont su faire converger tourisme et artisanat local.

Il est à noter que la grand Chefchaouen présente toute une série d'opportunités qui pourraient mettre en valeur les initiatives préconisées pour développer le secteur de l'artisanat et celui du tourisme. Ces initiatives peuvent être citées ci-dessous :

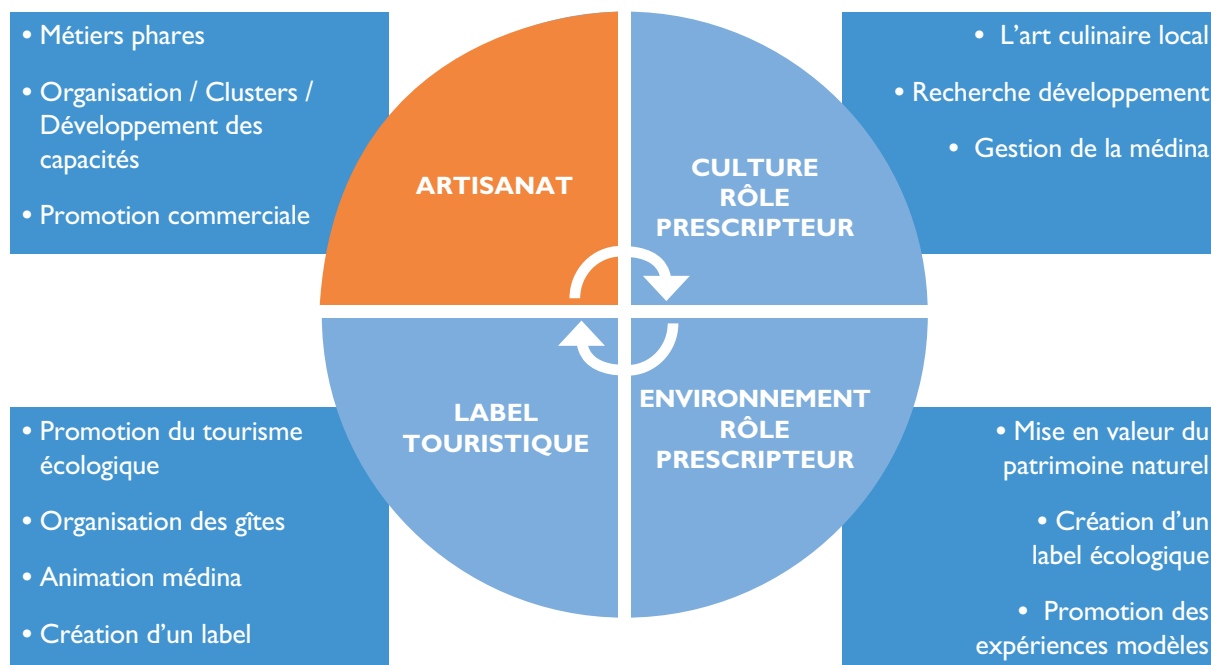
- Un patrimoine attirant à travers la médina de la ville ;
- Un site naturel attractif avec ses reliefs distinctifs ;
- Une dynamique soutenue pour repenser le développement de la ville ;
- Une société civile fortement impliquée dans la thématique locale ;
- Des partenaires internationaux engagés dans le processus de développement de la ville ;
- Une municipalité ouverte à la coopération internationale et au partenariat en général ;
- La mise en place, par la municipalité, d'une initiative innovante qui consiste à créer une agence de développement dédiée aux projets ;
- Des perspectives de développement reposant sur le patrimoine culturel et sur la richesse immatérielle.



I. L'approche stratégique

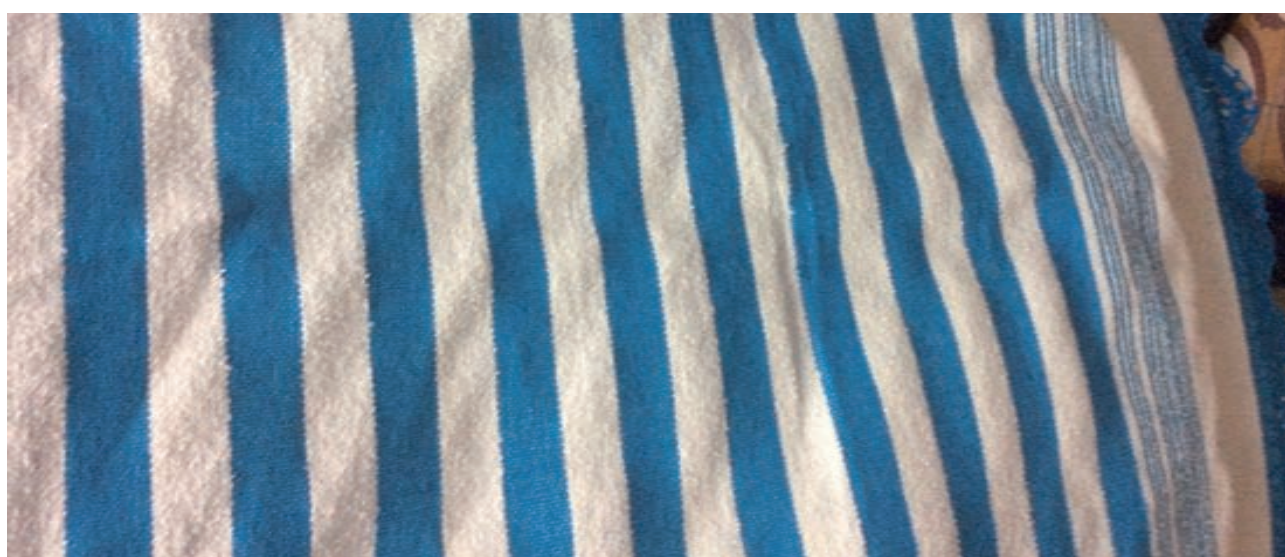
La stratégie proposée en faveur de la promotion de l'artisanat doit être conçue en liaison directe avec les secteurs du Tourisme, de l'Environnement et de la Culture. Ces trois composantes évoluent en étroite interaction et leurs rôles sont prescripteurs car ils orientent la demande du marché vers la consommation des produits de l'artisanat.

Le schéma suivant illustre cette combinaison intersectorielle :



Cadre stratégique

La stratégie en lien avec le secteur de l'artisanat doit évoluer vers une organisation permanente intersectorielle et multi-acteurs. Son niveau d'intervention à l'échelle locale va lui apporter les meilleures conditions pour assurer la proximité souhaitée et la maîtrise des aléas du territoire. Pour ce faire, il y a lieu de repenser les mécanismes d'amélioration des compétences locales et des outils de travail adaptés.



2. Plan d'action directeur

Le présent plan a été mené en concertation avec les différents acteurs locaux pour hiérarchiser les axes prioritaires. Un focus groupe, des discussions ainsi qu'un atelier de restitution d'une demi-journée³ ont permis d'aboutir à cette proposition finale. Une grille d'activités a été soumise aux acteurs concernés pour évaluer la faisabilité et la recevabilité par rapport à la réalité locale et par rapport à la capacité de mise en œuvre de chacun. Ceci a permis de développer la grille suivante :

Actions soumises à la réflexion

| Actions | Priorité | Préalable |
|---|----------|---|
| Organisation des métiers en privilégiant les métiers phares du grand Chefchaouen | xxxxxx | Municipalité, service déconcentré de l'artisanat et la chambre de l'artisanat autour d'un partenariat projet d'organisation |
| Financement approprié | xxx | Ouvrir le débat sur la question |
| Disponibilité des locaux professionnels | xxx | Plan d'aménagement de la ville |
| Couverture sociale et assurance professionnelle | xxxx | Engager le débat pour l'identification des mesures appropriées |
| Appui public à la commercialisation | xxxxxx | Démultiplication des lieux de vente pour des marchés extérieurs |
| Recherche et développement | xxx | Implication des universités et chercheurs concernés |
| Création de clusters | xxxx | Dans le cadre de la démarche d'agrégation |
| Organisation corporative | xxxxx | Opération de sensibilisation pour la création d'associations professionnelles par métiers et pour aboutir à la naissance d'une fédération régionale |
| Renforcement et organisation de la Chambre de l'artisanat | xxxxxx | Soutenir la nouvelle organisation des Chambres dans le cadre de la régionalisation et repenser leurs attributions |
| Formation et perfectionnement des acteurs | xxxxxx | Voir avec la tutelle du secteur la mise en place des programmes spécifiques |
| Partenariat organisé entre le tourisme, la culture, l'environnement et l'artisanat | xxxxxx | Nécessité de réunir les membres de la plate-forme multisectorielle |
| Création d'une plate-forme permanente multi-acteurs pour le suivi et l'évaluation | xxxxx | Identification des membres d'une commission permanente pour le pilotage |
| Renforcement du statut et du rôle de l'Agence municipale de développement local | xxxxx | Négociation avec la DGCL et décision du Conseil municipal sur la base d'un dossier complet |
| Élargir et promouvoir la coopération décentralisée | xxxxx | Renforcement de la capacité de l'Agence locale et la doter de moyen pour agir |
| Élargir et promouvoir la coopération internationale bi et multilatérale | xxxxx | Définir un plan de prospection sur la base des projets déclinés du PCD |
| Revoir le PCD de la ville de Chefchaouen en apportant des ajouts en faveur de l'artisanat de la ville | xxxxxx | Décision du Conseil municipal |

(3) Voir article sur journée de restitution :

<http://www.cmimarseille.org/highlights/supporting-handicraft-sector-city-chefchaouen>

| Actions | Priorité | Préalable |
|---|----------|---|
| Intégration du plan de la ville en faveur de l'artisanat dans les stratégies régionales | xxx | Remonter les informations à un niveau régional et se positionner sur les grands chantiers |
| Donner suite à la qualification de la ville : Diéta méditerranéenne (UNESCO) | xxx | En faire une marque distinctive pour une publicité intelligente pour la ville |
| Valorisation du label «Chefchaouen, ville amie de l'enfance (UNICEF)» | xxx | En faire une marque distinctive pour une publicité intelligente pour la ville |
| Valorisation du label «Chefchaouen Éco-ville» | xxx | En faire une marque distinctive pour une publicité intelligente pour la ville |

Ce tableaux fait ressortir que les éléments relatifs à l'organisation et à la commercialisation ainsi qu'au développement des capacités sont prioritaires pour soutenir la relance du secteur de l'artisanat dans la ville de Chefchaouen.

Les artisans consultés ont souligné la nécessité de faire participer l'ensemble des acteurs ayant une relation avec l'activité de l'artisanat. Ils ont fait remarquer que le changement souhaité repose sur la redéfinition de la Chambre de l'artisanat et sur son renforcement afin qu'elle puisse jouer son rôle de plaidoyer et d'encadreur. Elle est le porte-parole officiel de ce secteur d'activité.

Le plan d'action repose sur trois pistes d'intervention : les métiers phares, l'organisation sectorielle et la promotion commerciale.



Pistes de progrès en faveur du secteur de l'artisanat

3. Mode de valorisation des métiers phares

L'artisanat de la ville de Chefchaouen est dominé par le phénomène «bazariste» c'est-à-dire par l'aspect commercial qui concerne les articles fabriqués ailleurs. Les lieux de vente de la ville ne font que prolonger la vitrine des autres villes où se produit l'artisanat. Chefchaouen a besoin de développer son propre artisanat dans des domaines précis et ayant une grande valeur ajoutée. Pour cette raison, il est proposé d'identifier des métiers phares qui justifient leur relation territoriale avec le grand Chefchaouen ainsi qu'avec la culture «Jebala».

Les métiers phares sont classés en trois catégories :

- **La première catégorie fait partie de la tradition de la ville comme le bois peint, le tissage et la bijouterie. Cette catégorie est appelée «Tradition» dans le sens où elle représente un métier existant ayant besoin d'être développé et promu.**
- **La deuxième catégorie appelée «Repensé» comporte la céramique, la couture traditionnelle, la cordonnerie et les métiers de bouche (culinaire et le fromage). Il s'agit là de la tradition également mais elle a besoin d'être revue pour donner lieu à des versions améliorées.**
- **La troisième nommée «Innové» comporte la fabrication de la soie, de la dentelle et le vieillissement des articles en bois. Cette catégorie fait appel à l'ouverture d'un nouveau chantier pour reprendre les choses perdues et créer du nouveau dans les trois branches de métiers.**

Type I : Tradition

MÉTIERS PHARES

| | |
|----------------------|--|
| Tissage traditionnel | Diversifier les articles |
| | Diversifier les articles |
| Bijouterie | Introduire la pierre précieuse ou autres |
| | Marque collective locale |
| Bois peint | Application BTP |
| | Promotion de la qualité |

Le **tissage traditionnel**, dont le tissage du «Mendil», se place parmi les métiers traditionnels les plus reconnus de la région. Avec ses coloris et ses rayures, les passants peuvent reconnaître la tribu de la personne selon le Mendil qu'elle porte. Il renvoie à une appartenance identitaire. Il est possible de citer quelques exemples : Beni Hassan est représenté par les couleurs rouge, bleu et blanc ; Beni Darkoul par le vert, blanc et marron ou encore Chefchaouen par le bleu et le blanc avec de larges rayures.

Ces distinctions n'ont pas été utilisées dans le commerce et dans l'étiquetage des produits. Le «Mendil» est un vêtement pour les femmes et n'a pas été utilisé pour d'autres usages vestimentaires ou décoratifs.

La seconde filière à grande valeur ajoutée est le secteur de la **bijouterie**. La coopérative des arts de bijouterie de Chefchaouen constitue un acteur clé qui peut impulser la structuration d'une plate-forme technique d'apprentissage et de création dans ce secteur. La nécessité de repenser cette filière s'avère impérative pour l'intégrer au cœur de l'identité artisanale de Chefchaouen. Pour ce faire, il est proposé d'identifier une pierre minérale locale ayant une caractéristique spécifique qui lui permet d'être utilisée dans



Ville de Ouro Preto au Brésil

le domaine de l'orfèvrerie. Cette pierre pourrait ensuite avoir une appellation particulière liée à la ville. Ceci deviendrait un patrimoine local à venir sans contestation. Il est possible de citer ici l'exemple de la ville d'Ouro Preto, au Brésil, qui a développé un important secteur autour de cette filière artisanale. Le site est similaire à celui de la ville de Chefchaouen, dans les montagnes, et il serait intéressant de s'inspirer de cette expérience.

Le **bois peint** correspond au troisième secteur d'activités artisanales à valoriser. Ce secteur doit être entièrement repensé pour améliorer son style et pour l'intégrer dans la décoration et l'ornement de l'immobilier. Le secteur des BTP peut être un bon prescripteur de cette filière à travers l'architecture et les arts décoratifs. Pour ce faire, il serait pertinent de présenter un travail artistique innovant à même de montrer le niveau de qualité et d'esthétique recherché par le marché.

Type II : Repensé

MÉTIERS PHARES

| | |
|---|--|
| Promotion de la poterie du grand Chefchaouen | Nouveau design plus une touche en céramique liée à l'histoire de la région |
| | Développer la céramique murale «des fresques» |
| | Création d'une marque locale |
| Le Caftan Jebli | Création d'un catalogue du costume traditionnel |
| | Création d'un événement national et international du costume Jbala |

La **filière céramique** trouvera sa plus-value si la production est nettement différenciée de ce qui se fait dans les autres villes. La proposition est d'orienter cette activité vers la production de fresques décoratives. Le savoir-faire dans ce domaine est bien développé dans la région d'Andalousie.

La **couture traditionnelle** peut apporter un plus si elle s'inscrit dans la dynamique du caftan au niveau national. La tenue locale peut inspirer les stylistes pour en faire une gamme Jebala avec une touche artistique locale.

| | |
|--|--|
| Art culinaire | Répertoire des recettes traditionnelles |
| | Organisation des programmes de formation |
| Cordonnerie brodée | Investir en design |
| | Normaliser la qualité avec une marque locale |
| Fabrication d'une marque de fromage local | Définition du protocole de fabrication |
| | Qualité et marque commerciale |

Le **culinaire** et les **métiers de bouche** doivent s'inscrire dans l'identité locale et ce, à travers un répertoire de recettes traditionnelles construit autour des produits du terroir de Chefchaouen.

Le travail sur le **cuir brodé** et la **maroquinerie** en général doit être revisité pour élargir la gamme des produits et la mettre en concordance avec la demande du marché. Un effort au niveau de la qualité est nécessaire.

Le **fromage frais** fait parti des savoir-faire locaux de Chefchaouen. La proposition est de faire venir une expertise pour transformer le fromage frais en fromage à pâte dure. Cette transformation permettrait de conserver le produit plus longtemps et d'élargir les marchés de vente.

| | |
|-------------------------------------|--|
| Fabrication de la soie | Reprendre les projets anciens |
| | Définir la filière avec protocole expérimental |
| La dentelle et la broderie locale | Transfert de l'expérience portugaise de la dentelle |
| | Faire renaître la broderie ancienne de Chefchaouen |
| Vieillessement des articles en bois | Élaborer un curricula métier |
| | Organiser la filière avec un marché artistique et événementiel |

La **soie** correspond à la renaissance d'un vieux métier de Chefchaouen. Cette filière semble être destinée à un marché de niche (restreint pour les articles de prestige) avec une grande valeur économique. Cependant il faut reprendre l'ancien plan de promotion de cette filière et voir dans quelle mesure sa relance serait possible. Une coopération avec des artisans Chinois pourrait être envisagée pour transférer les compétences recherchées dans ce domaine.

La **dentelle** est un produit de l'artisanat similaire au secteur du tissage traditionnel. Cette filière est très développée dans l'artisanat. Elle peut rapidement devenir un métier artisanal complémentaire spécifique à la ville car les conditions de son installation sont faciles et peu capitalistiques. Il est à noter que ce métier représente des chantiers de haute densité en main d'œuvre, notamment pour les femmes.

Le **vieillessement des articles en bois** doit chercher son avenir parmi les métiers de l'industrie cinématographique et du spectacle en général. Les décors des scènes et des effets de «trompe-l'œil» ont un usage très large dans la reproduction visuelle des plateaux d'enregistrement dans ces domaines.

Aussi, en suivant une formation, les artisans peuvent proposer leur savoir-faire dans le domaine de la restauration du mobilier, compétence de plus en plus recherchée pour la restauration du bois des anciens meubles ou des anciens éléments décoratifs qui font partie intégrante du patrimoine des anciennes villes du bassin méditerranéen.

Le métier de la maçonnerie traditionnelle utilisant la chaux dans le badigeonnage, la ferronnerie d'art et le pavage sont des secteurs qui sont capables de devenir des créneaux de haute valeur économique faisant appel à une haute densité de main d'œuvre. Le marché aujourd'hui est preneur à travers sa demande de techniques traditionnelles appliquée aux bâtiments (riads, construction écologique, reconstruction des maisons en ruine dans les médinas...).

4. Organisation et agrégation

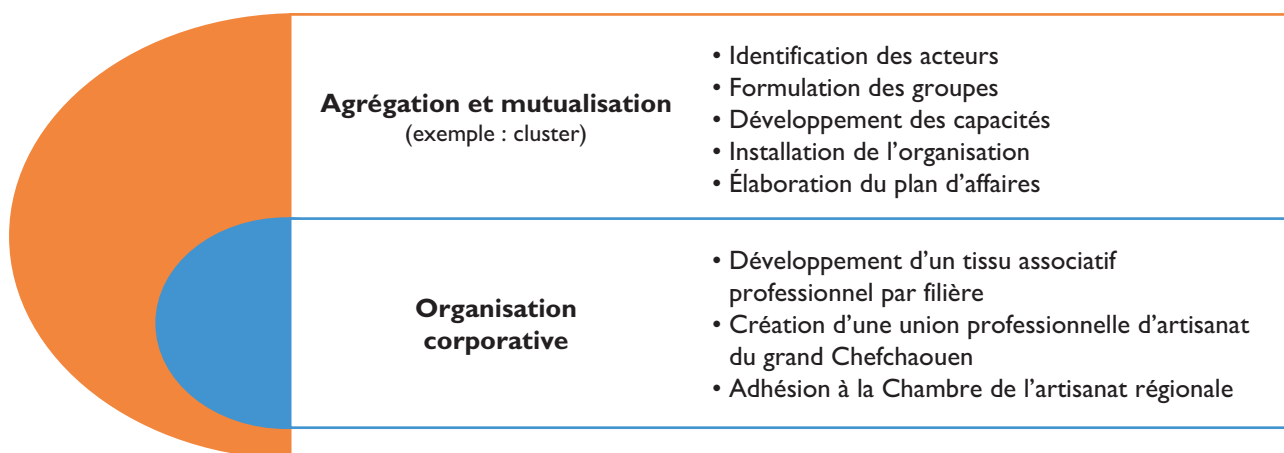
L'organisation représente le point de départ de la relance de l'activité de l'artisanat dans le grand Chefchaouen. Pour ce faire, il est nécessaire de reprendre le recensement des artisans et les classer en catégories selon la nomenclature officielle arrêtée par le MAESS. Le constat a révélé que les chiffres ne correspondent pas à la réalité de terrain et que chaque organisme a ses propres chiffres.

Le cadrage proposé comporte les points suivants :

- **L'organisation des filières artisanales en privilégiant les métiers phares ;**
- **L'élaboration d'un répertoire opérationnel des métiers et des emplois afin d'aboutir à un programme efficient et efficace d'apprentissage et de mise à niveau ;**
- **La création d'une charte d'adhésion pour obtenir un réel engagement corporatif de la part des artisans et des opérateurs de chaque filière, soit à l'égard de la Chambre de l'artisanat ou bien des associations professionnelles.**

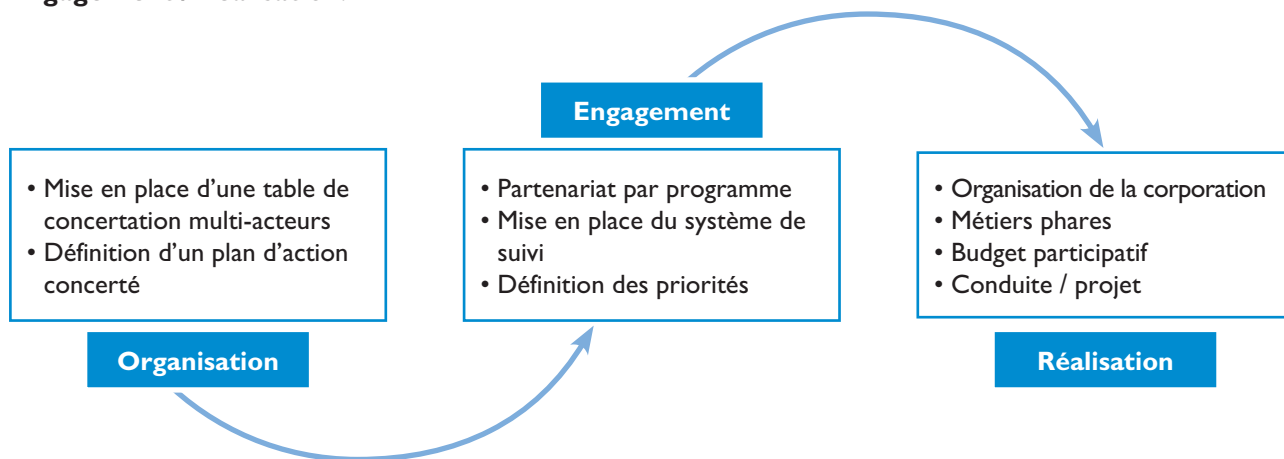
De ce cadrage se dégagent deux pistes/projets immédiats pour amorcer le plan global, à savoir :

- **La mise en place de formes agrégées et mutualisées avec des statuts juridiques d'entreprise collective telles que Groupement d'Intérêt Économique ou encore Clusters ;**
- **Le développement de formes corporatives afin de permettre aux artisans de s'exprimer et de prendre en charge leur responsabilité dans la dynamique et le changement souhaités.**



Organisation et agrégation

La démarche à suivre doit observer une certaine progression et nécessite un temps suffisant pour pouvoir obtenir l'adhésion des acteurs concernés. La formule de partenariat public-privé est une recette qui peut constituer le cadre de la démarche en question. Le schéma ci-après illustre les étapes à suivre en trois temps : **Organisation / Engagement / Réalisation**.



Démarche de mise en œuvre

Par ailleurs, il est également important d'accorder une attention particulière à l'organisation spatiale de ce programme. Pour cela, les locaux hébergeant les secteurs d'artisanat phares pourraient se situer à l'intérieur de l'agglomération urbaine afin d'assurer une certaine proximité avec le reste des filières et pour exercer l'impact recherché sur l'environnement de l'activité artisanale en général.

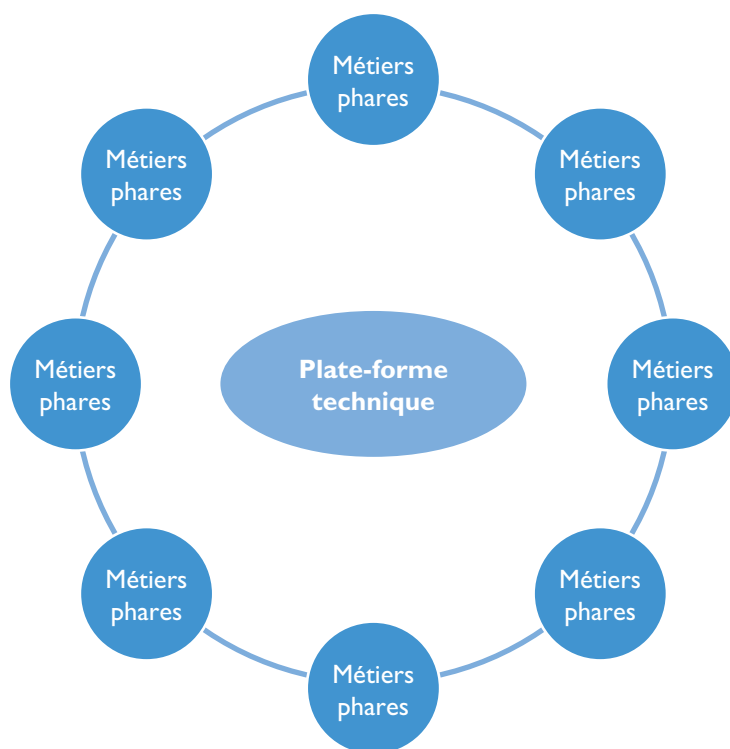
Le cadre proposé prévoit une plate-forme technique qui se place au centre de la dynamique. Elle représente le lieu de recherche, d'innovation et de vulgarisation des nouveautés dans les métiers choisis. Les ateliers modèles doivent être conçus dans un cadre ergonomique en réunissant les conditions nécessaires pour pouvoir progresser sans contraintes physiques.

Il s'agit, en réalité, d'un ensemble global dont les composantes doivent évoluer en harmonie à un rythme soutenu. Le dispositif représente un véritable pôle d'innovation qui va donner une renaissance au secteur de l'artisanat dans le grand Chefchaouen.

L'expertise, dans toutes ces formes, est jugée comme un élément essentiel dans le développement de ce système. Cet aspect étant budgétivore, il est nécessaire de prévoir une part du budget pour cet axe au moment de la planification.

Pour permettre à ce pôle d'être efficace et efficient, il est essentiel d'élaborer un lieu dédié à la formation et au transfert des compétences. Ce lieu doit prendre en compte les besoins des artisans et des opérateurs intermédiaires dans le secteur.

L'évaluation et le suivi jouent également un rôle important et doivent être menés à travers des dispositifs d'auto-évaluation et d'audit externe.



Organisation spatiale au centre de l'agglomération

5. Promotion commerciale

La commercialisation constitue un axe central dans l'activité artisanale. Elle a besoin d'un soutien important de la part des promoteurs de ce secteur. Elle doit être analysée à travers ses multiples facettes : qualité/prix, traçabilité, attractivité, logistique de conditionnement et de transport.

La phase organisationnelle de ce plan directeur est le soubassement impératif pour obtenir les conditions requises en faveur d'une promotion commerciale durable, capable de fidéliser des marchés que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du pays.

Les différents labels accordés à la ville de Chefchaouen (Éco-ville, Dieta Mediterranea) doivent servir l'image distinctive de son plan de marketing. La qualité des produits a besoin d'être mesurée par les autres secteurs, notamment le tourisme. La pénétration des nouveaux marchés doit passer par un plan de communication multisectoriel, accompagnant les différentes entreprises de l'artisanat par la formation et l'appui technique. La démarche doit faire preuve d'un effort technologique approprié pour atteindre le stade du commerce à distance (e-commerce).

L'emballage et la présentation des articles d'art sont des éléments qui demandent une attention particulière. Comme souligné dans le diagnostic, les objets artisanaux ont besoin d'être mis en valeur, notamment dans le packaging ou dans les vitrines. Les vitrines nécessitent d'être réaménagées pour favoriser la visibilité des productions artisanales et s'intégrer davantage au caractère authentique de la ville.





Conclusion

Le présent travail résulte d'une consultation directe des acteurs concernés. La séance de restitution du 27 mai 2015, organisée au siège de la municipalité de Chefchaouen, a réuni plus de 50 participants, représentant un large éventail d'acteurs impliqués dans le secteur de l'artisanat. Cet atelier a donné l'opportunité de dialoguer et d'enrichir le contenu de la vision stratégique et du plan directeur en faveur de ce secteur. Cette rencontre a permis de confirmer l'engagement des responsables au niveau de la ville dans la poursuite de la présente dynamique.

Au cours des discussions, il a été convenu de démarrer la mise en œuvre du Plan directeur par l'installation d'une plate-forme multi-acteurs de pilotage et de suivi dont la mission est de superviser les étapes de réalisation de ce plan.

En ce qui concerne la mobilisation des moyens de mise en œuvre des chantiers préconisés, le Président du Conseil municipal de la ville de Chefchaouen envisage de soumettre aux différents partenaires de la ville, nationaux et internationaux, des axes d'interventions qui seront décidés par cette plate-forme multi-acteurs. La mise en œuvre d'un projet pilote est également planifiée. Il sera mené en partenariat avec Medcities, et financé par la Municipalité de Barcelone et l'Aire Métropolitaine de Barcelone.

Enfin, tout en s'appuyant sur ce diagnostic et plan directeur, la municipalité est en train d'impulser des partenariats avec des institutions telles que la fondation Mohammed V, la région Tanger-Tétouan ou encore le Ministère de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire. Ces partenariats visent à développer des projets qui prendront en compte des propositions faites dans ce Plan directeur.

Publié par
Centre pour l'Intégration en Méditerranée
(CMI)

Siège de la Société
Villa Valmer
271 Corniche Kennedy
13007 Marseille, France
+33 (0) 4 91 99 24 51
www.cmimarseille.org
info@cmimarseille.org
Facebook : CMI Marseille
Twitter : @cmimarseille

Mise à jour
Septembre 2015

En collaboration avec
Commune Urbaine de Chefchaouen
Programme CoMun-GIZ
Medcities

Auteur et Rédaction
Abdejalil Cherkaoui

Conception et mise en page
Napalm