



L'expérience de l'Organisation Internationale du Travail pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin dans les zones rurales du Maroc

Equipe de l'Organisation Internationale du Travail au Maroc

Entretien organisé avec Zhour Bouzidi et Nicolas Faysse

Contact : Aurelia Segatti, segatti@ilo.org

Quelles sont les initiatives que vous avez menées pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin dans les zones rurales du Maroc ?

L'Organisation internationale du Travail a mené récemment trois projets comprenant des travaux de promotion de l'entrepreneuriat féminin dans les zones rurales du Maroc : le projet Wafira, le projet ProAgro, et le projet Travail Décent pour les Femmes.

Qu'est-ce que le projet Wafira ?

Le projet Wafira vise l'autonomisation économique des femmes migrantes saisonnières par la réinsertion socio-économique durable au Maroc. Nous avons accompagné des travailleuses migrantes qui partent pour travailler à Huelva en Espagne

dans les fruits rouges par rapport à leur insertion ou réinsertion socio-économique durable au Maroc. C'est un projet pilote qui a démarré effectivement en 2022 et qui vient de s'achever en avril 2025 (OIT, 2025a).

L'objectif du projet pilote était d'accompagner 250 femmes migrantes saisonnières à développer des activités génératrices de revenus lorsqu'elles sont en Maroc. Ces femmes provenaient de deux régions : la région Rabat – Salé - Kénitra et la région de Tanger-Tétouan-El Hoceima.

Le recrutement de ces travailleuses pour se rendre en Espagne est réalisé par l'ANAPEC¹. Toutefois, leur accompagnement par ce service public de l'emploi marocain portait surtout sur les procédures administratives pour partir travailler en Espagne. Il n'y avait pas

¹ Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences

d'accompagnement ou de formation spécifique, adapté à leur cycle migratoire ou leur profil de compétences, pour que ces femmes développent des activités génératrices de revenu lors de leurs périodes au Maroc ou dans la perspective de leur sortie de la migration saisonnière.

Un parcours complet d'accompagnement à la création d'entreprise

Nous avons appuyé l'ANAPEC pour développer un parcours complet de formation et d'accompagnement qui s'étale sur 2 ans et qui inclut plusieurs phases qui sont adaptées au cycle migratoire de ces femmes et aussi à leurs particularités. En effet, 98% des femmes qui ont participé au projet Wafira étaient analphabètes. Nous avons développé différents outils adaptés à chaque phase de l'accompagnement. Ces outils sont notamment des vidéos et des audios disponibles sur internet (OIT, 2025b).

Avant le départ en Espagne, nous avons travaillé avec ces femmes sur ce qu'est une micro-entreprise. En Espagne, les femmes assistaient une fois par semaine à une soirée animée par des collègues espagnoles, et qui portait sur le développement des compétences transversales et des activités d'intégration en Espagne. Ensuite, lorsque les femmes revenaient au Maroc, nous travaillions avec elles pour donner forme à leurs projets. Elles préparaient un business plan avec l'appui d'un formateur et de l'ANAPEC.

Enfin, elles sont passées à la phase de création de leur entreprise. Elles ont reçu une subvention de la part de l'Union Européenne, d'un montant de 2500 euros par personne. Ce montant a été versé en deux tranches : une première tranche sur preuve de création, et une deuxième tranche après le démarrage du projet et une visite d'accompagnement.

Sur les 250 femmes qui ont participé au projet Wafira, 231 ont complété toutes les

formations, et 209 ont créé leur entreprise avec le statut auto-entrepreneur. Cela fait un taux de 83% de création d'entreprise qui est un taux très élevé par rapport aux taux de réussite dans les dispositifs classiques d'accompagnement à la création d'entreprises.

L'événement de clôture du projet Wafira a eu lieu en janvier 2025. Des femmes ont témoigné (vous trouverez toutes les vidéos sur [notre site de l'OIT](#) et aussi sur [notre page YouTube](#)).

Parallèlement, on a abordé la question de la protection sociale, En effet, ces femmes n'étaient pas inscrites à la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) marocaine parce qu'elles n'étaient pas salariées au Maroc. Maintenant elles sont inscrites à la CNSS en tant qu'auto-entrepreneures. Ces femmes cotisent en Espagne durant les 3 à 6 mois qu'elles passent là-bas et elles cotisent toute l'année au Maroc.

Nous avons aussi rédigé une note de plaidoyer pour que les femmes qui sont dans cette migration saisonnière entre le Maroc et l'Espagne puissent plus facilement bénéficier de la transférabilité de leurs droits acquis en Espagne.

Connecter les femmes aux institutions d'appui

Lorsqu'on organisait des ateliers, on invitait des représentants des différentes institutions qui peuvent appuyer des projets d'entrepreneuriat. Par exemple, à chaque atelier, une personne de l'ANAPEC parlait de la forme juridique des entreprises et des sources de financement. Une personne de la CNSS parlait des avantages de l'inscription à la CNSS. Un membre de la Banque Postale (*Al Barid Bank*) intervenait aussi car ce sont eux qui gèrent les déclarations des entreprises. Des membres des institutions du ministère de l'agriculture et de l'INDH intervenaient aussi. Lors de ces ateliers, les femmes pouvaient poser des questions à ces différents intervenants.

Nous avons aussi invité des banques, mais les femmes se sont opposées à prendre des crédits. On a du coup fait une cartographie des sources de financement disponibles publiques gratuites auxquelles peuvent accéder ces femmes. On a fait des vidéos et une brochure et on a montré comment scanner des codes QR pour trouver des informations sur les programmes de subventions que les femmes peuvent contacter.

Comment avez-vous choisi les femmes bénéficiaires du projet Wafira ?

Nous avons réfléchi à une méthodologie et mis en place des instances de gouvernance pour superviser la sélection des bénéficiaires. Nous avons travaillé avec des femmes qui sont parties plusieurs fois en Espagne et qui sont dans une logique de partir chaque année. Après, ce sont les employeurs espagnols qui décident qui rappeler l'année suivante.

Pour ce qui est du choix des femmes bénéficiaires du projet Wafira, nous avons fait la sélection avec l'ANAPEC. A noter que les femmes sélectionnées pour Wafira sont issues du programme bilatéral et de la sélection faite par l'ANAPEC mais l'OIT n'intervient pas du tout dans le programme bilatéral.

Nous avons fait des campagnes de sensibilisation. Les femmes sont venues avec leurs familles. On leur a expliqué le projet. Ensuite elles ont fait des entretiens avec les conseillers de l'ANAPEC. Puis une commission de sélection a choisi les bénéficiaires.

Les entretiens avaient pour but de vérifier les capacités et la motivation des femmes. Par exemple, certaines femmes avaient déjà une expérience de projet dans l'informel. Le risque qu'elles échouent est alors faible.

Aussi certaines femmes qui bénéficiaient de l'aide sociale n'étaient finalement pas intéressées par rejoindre le projet, car elles ont appris que, une fois qu'elles auraient créé leur

entreprise, elles allaient perdre les aides sociales, y compris les subventions de scolarité. Aussi parfois, c'est le mari qui ne voulait pas que sa femme participe.

D'autres femmes avaient peur de s'engager au départ. Quand elles ont vu que certaines femmes avaient pu développer leur projet et obtenir une subvention, notamment à travers les vidéos que nous avons réalisées, elles sont devenues motivées pour rejoindre le projet. Et depuis on reçoit beaucoup de demande de femmes qui veulent intégrer le projet.

La plupart des femmes qui ont participé au programme se disent qu'une fois que leur projet entrepreneurial au Maroc commencera à bien marcher, elles ne partiront plus en Espagne. C'est une logique notamment présente chez les femmes qui sont proches de l'âge de retraite.

Qu'est-ce que le projet ProAgro ?

Le projet ProAgro a commencé en 2021 (voir OIT, 2025c). Ce projet porte sur la création d'emplois et l'amélioration de l'entrepreneuriat dans le secteur de l'agro-industrie dans la région de Rabat-Salé- Kénitra au Maroc. Une composante du projet s'est intéressée à l'inclusion économique des femmes dans le milieu rural, mais aussi à aider les partenaires institutionnels au niveau local à mieux accompagner ces femmes après la création de leurs projets. Comme pour le projet Wafira, le travail se fait en collaboration avec les institutions marocaines, et notamment l'ANAPEC. L'approche de l'OIT est toujours de renforcer les capacités des institutions partenaires.

Des activités d'inclusion économique des femmes dans la province de Khémisset

Nous avons remarqué que la population ne vient pas dans les offices des institutions

publiques en zones rurales. Nous avons organisé avec l'ANAPEC une caravane de l'emploi en 2021 dans le but de promouvoir l'emploi des femmes dans les zones rurales.

Nous avons identifié un ensemble d'activités pour lesquelles les femmes ont déjà des compétences, par exemple le maraîchage ou le textile. Nous avons accompagné ces femmes à clarifier les idées d'entrepreneuriat en partant de leur savoir-faire. Enfin, nous avons accompagné ces femmes à créer des coopératives. Les femmes ont bénéficié de formations techniques, sur les soft skills, le marketing, la gestion financière etc. Nous avons aussi renforcé les compétences des formateurs.

Un autre objectif du projet ProAgro était de connecter les femmes avec les sources de financement possible pour leur projet, comme l'INDH ou la Direction Provinciale de l'Agriculture. En effet, après la réalisation des business plans, une grande question est le financement initial des activités. Dans le rural, les habitants ont une forte réticence à prendre un crédit. Cependant il est de plus en plus difficile de trouver des subventions. Nous avons réussi quand même à appuyer certaines femmes à obtenir des financements de l'INDH. Mais cela reste limité par rapport au besoin global de financement de ces projets d'entrepreneuriat féminin.

Les centres régionaux des jeunes entrepreneurs en agroalimentaire

Le projet ProAgro a aussi accompagné un des premiers centres des jeunes entrepreneurs en agro-alimentaire (CRGEA) dans la région de Rabat – Salé – Kénitra. Différentes institutions sont impliquées dans ces CRGEA, notamment les différentes structures du Ministère de l'agriculture. Nous avons renforcé les compétences du staff du CRGA de la région Rabat – Salé – Kénitra en termes de nouvelles approches liées à l'entrepreneuriat. Nous

avons aussi organisé avec ce centre deux appels à projets liés à l'entrepreneuriat vert. Nous avons accompagné la préparation et la réalisation des projets sélectionnés.

Nous continuons aussi à accompagner sur le plan technique certaines projets d'entrepreneuriat féminin. Par exemple, nous avons récemment organisé une formation sur la formulation cosmétique et les produits cosmétiques : les savons, les shampoings, les crèmes etc. Cette formation était au bénéfice de coopératives de plantes aromatiques et médicinales. Certaines femmes font déjà la collecte et la distillation des plantes aromatiques et médicinales. Nous avons encouragé ces femmes à aller au-delà, à diversifier leurs produits et à développer de nouveaux produits à plus haute valeur ajoutée.

La commercialisation est aussi un grand défi pour les entreprises dans le monde rural. Nous avons organisé plusieurs formations sur la commercialisation, les techniques de vente, le marketing digital notamment. On a mis en place une assistance technique pour accompagner des coopératives pour trouver des circuits de commercialisation alternatifs. Il s'agit notamment de la promotion et la vente en ligne.

Le niveau d'éducation des femmes dans le monde rural et leur niveau de maîtrise des technologies en ligne sont un frein pour tirer parti du monde digital pour la commercialisation. On a trouvé une solution en impliquant les enfants des membres et les jeunes au niveau des coopératives. La visibilité des coopératives sur internet s'est beaucoup améliorée.

Qu'est-ce que le projet « Travail décent pour les femmes » ?

Ce projet a été mené conjointement au Maroc, en Tunisie et en Egypte. Il a démarré en janvier 2022 et il a pris fin en juin 2025 (UNEG, 2025).

Ce projet vise principalement à relever les défis liés aux changements climatiques et aux inégalités de genre existant dans le milieu de travail, à travers le renforcement de la participation des femmes au marché du travail et à leur contribution à la transition vers une économie verte.

L'approche de ce projet est un peu différente des projets Wafira et ProAgro. Elle est axée surtout sur le renforcement des capacités des partenaires de l'OIT. On a travaillé avec le ministère de l'emploi, le ministère de la solidarité, les syndicats et la CGEM² à travers le développement de programmes de formations, d'outils sur les questions de la transition juste et du genre. Nous avons renforcé les capacités des partenaires au niveau national pour l'intégration de tout ce qui est transition juste, transition verte et l'égalité des genres dans leurs programmes et leurs interventions. Il s'agissait de positionner l'égalité de genre non pas comme un sujet transversal, mais comme un levier pour la transition vers une économie verte. Le projet a aussi organisé des activités régionales de partage des connaissances et des bonnes pratiques entre le Maroc, la Tunisie et l'Égypte.

Nous avons contribué à la certification de 10 formateurs et formatrices sur les outils d'appui à l'entrepreneuriat féminin. Nous avons aussi formé près de 400 femmes rurales en situation de vulnérabilité qui sont principalement dans le secteur agricole pour renforcer leur capacité à développer des activités génératrices de revenus.

Dans les projets que vous avez présentés, il y a à la fois un appui à l'entrepreneuriat collectif et à l'appui à l'entrepreneuriat individuel. Quels sont les critères pour privilégier l'un ou l'autre ?

Dans le projet Wafira, nous avons laissé aux participants le choix d'un entrepreneuriat individuel ou collectif. Dans nos modules de formation, nous expliquons les statuts et les spécificités de l'entrepreneuriat individuel ou collectif. Mais, dans le projet Wafira aucune des participantes n'a choisi le modèle coopératif.

Parfois ces choix sont catalysés par les opportunités de financement destinés aux entrepreneurs : dans certains cas les financements sont plutôt orientés vers des projets individuels et dans d'autres cas, les financements appuient plutôt les coopératives.

Il y a au Maroc et en Tunisie depuis une quinzaine d'années un effort très important de dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat dans le monde rural. Souvent le retour d'expérience sur ces dispositifs est qu'une phase critique est l'accompagnement après un an ou deux ans de la création des entreprises. Cet accompagnement est difficile car les entreprises sont souvent créées en fin de projet. Avez-vous eu à gérer cette difficulté ?

Par rapport à la question de post-crédation, effectivement, c'est un problème pour tous les entrepreneurs au Maroc. Dans le cadre du projet Wafira, nous avons développé quatre modules pour l'accompagnement post-crédation : un sur l'organisation de l'entreprise, un sur la commercialisation, un sur la gestion financière et un sur le marketing digital. Par

² Confédération générale des entreprises du Maroc

exemple, on explique comment créer une page sur Instagram ou sur WhatsApp et comment commercialiser les produits en ligne avec des photos.

Nous organisons aussi des visites post création. Lors de ces visites, nous avons bien vu qu'il y a un énorme besoin en termes de compétence de gestion financière. Les femmes ne savent pas séparer l'argent personnel et professionnel, elles ne savent pas préparer des budget personnels et professionnels. Nous avons donc organisé des formations post-crédation sur l'éducation financière.

Pour améliorer les chances de réussite post-crédation, nous avons aussi incité les femmes à créer des projets sur la base de savoir-faire qu'elles maîtrisent déjà. Ce sont les femmes qui ont choisi les thématiques de leur projet : on a ainsi des projets d'agriculture avec beaucoup de projets d'élevage ; des projets de commerce de vente des vêtements, des projets de ventes de snacks, ou de petites laiteries.

Les institutions d'appui à l'entrepreneuriat deviennent de plus en plus conscientes de l'importance du suivi post-crédation. Par exemple, l'ANAPEC dans sa nouvelle stratégie intègre un programme assez ambitieux sur ce sujet, avec des subventions et des formations sur la gestion financière. Dans le secteur agricole, des organisations comme les CRGA, les DPA et l'ONCA ont un rôle d'accompagnement technique.

On a aussi fait des formations sur comment obtenir l'agrément sanitaire de l'ONSSA³ pour les produits alimentaires : il s'agit d'expliquer les procédures sur comment rendre conforme son local, la traçabilité etc. Cependant, ce n'est pas facile. Pour avoir un agrément, il faut que les locaux de production aient trois accès, et ce n'est pas facile pour les locaux souvent petits

des micro-entrepreneurs. Certaines femmes produisent à domicile. A Khémisset, nous avons aidé une coopérative à s'installer dans un local qui sera destiné à la production de couscous. Les plans du local sont conformes aux réglementations de l'ONSSA. Nous accompagnons aussi la certification des produits cosmétiques.

En fait, ce qu'il faut développer est un parcours entrepreneurial, où les bénéficiaires peuvent entrer à différents niveaux. Certaines entreprises existent déjà et ont besoin d'un accompagnement sur un volet précis, d'autres entreprises sont en phase de constitution, et dans d'autres cas, des porteurs d'idées sont en phase de préparation de leur projet. Il faut adapter l'appui proposé aux demandes spécifiques à chaque stade.

Comment mesurez-vous les impacts de ces projets d'appui à l'entrepreneuriat des femmes ?

Pour le projet Wafira, c'est difficile d'avoir un avis complet sur les impacts, car le projet vient de se terminer. D'abord on a développé un questionnaire de 10 questions auxquelles les femmes ont répondu au tout début de leur participation. Puis le même questionnaire a été administré deux ans après. Cela a permis de mesurer la progression de leurs compétences.

Lors de l'atelier de clôture du projet Wafira, 16 femmes ont pris la parole pour témoigner de leur parcours. Ces femmes n'avaient pas par le passé eu l'occasion de prendre la parole en public, et là elles parlaient devant 150 personnes, y compris des ministres. Ce changement, cette confiance et cette motivation d'aller au-delà de ce qu'elles étaient avant, ce sont des impacts qu'on commence à observer.

³ Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires.

Dans le projet ProAgro, chaque année, nous organisons une enquête 6 mois après chaque intervention. Nous analysons les impacts en termes d'avancement dans le parcours entrepreneurial.

Quel seront les objectifs de la phase 2 de Wafira ?

Le projet Wafira, en phase 1 ou 2, n'a pas les financements suffisants pour pouvoir aider financièrement un grand nombre de projets. Maintenant l'enjeu est d'aller vers les institutions nationales qui peuvent offrir des financements et mieux les connecter à l'écosystème d'accompagnement. Dans Wafira 2, nous allons faire un travail d'accompagnement pour que ces femmes bénéficient des financements disponibles, tels que l'INDH.

Dans Wafira 2 on prévoit de toucher 3000 personnes, pas seulement les femmes parce qu'on va intégrer comme pays d'accueil la France, et la France généralement ce sont les hommes qui font la migration saisonnière. On va aussi essayer d'encourager le modèle de coopératives. Une des raisons est qu'il y a pas mal d'appui au Maroc pour la création de coopératives. Cependant, seulement 300 personnes toucheront une subvention directe du projet Wafira 2.

Comment contribuez-vous aux réflexions sur les politiques publiques et dispositifs d'action au niveau national ?

L'OIT travaille au niveau macro et au niveau de politique. En ce qui concerne la stratégie nationale de l'emploi, il y a une évaluation qui a été faite entre 2015 et 2025. Nous participons au travail de développement de la nouvelle politique de l'emploi et de l'entrepreneuriat à l'horizon 2035.

A l'intérieur de ce travail, il y a eu bien évidemment une focale spécifique sur l'emploi

féminin rural et des jeunes ruraux. L'emploi féminin rural a pris une place importante dans cette évaluation des actions entre 2015 et 2025. En effet, ces dernières années, il y a une perte d'emploi rural énorme, les chiffres se comptent en plusieurs centaines de milliers, et l'emploi féminin a été particulièrement touché. L'entrepreneuriat peut être une solution.

Nous allons lancer prochainement une étude de faisabilité des investissements et de mise à l'échelle des dispositifs d'accompagnement et d'insertion socio-économique des travailleurs agricoles saisonniers. L'idée de cette étude est de dresser un état des lieux et de faire une analyse des modèles d'insertion au Maroc.

Il y a plusieurs projets qui sont menés pour accompagner la mobilité des travailleuses marocaines saisonnières. L'idée est qu'on puisse avoir une idée des possibilités d'augmentation du nombre de femmes qui intègrent ces dispositifs, mais aussi d'établir des lignes directrices et des recommandations pour faciliter l'insertion économique durable des travailleuses et des travailleurs saisonniers entre le Maroc et l'Espagne. Il s'agit de ne pas s'intéresser seulement à la migration saisonnière mais aussi de travailler sur les conditions de leur retour au Maroc, surtout la question de protection sociale et la question de portabilité des droits acquis en Espagne.

Est-ce ce que l'OIT travaille sur les conditions de travail des ouvrières agricoles au Maroc ?

La charte de l'OIT mentionne les droits fondamentaux au travail. Nous avons travaillé sur la santé et la sécurité au travail avec la Direction du Travail au niveau du Ministère de l'Inclusion économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences. Il y a également un travail important avec la même direction pour finaliser la feuille de route nationale sur la lutte contre le travail des

enfants. Nous menons aussi des actions dédiées au travail dangereux en milieu rural particulièrement.

L'OIT travaille dans d'autres pays sur les conditions de travail agricole dans le monde rural notamment avec la FAO. Cependant, nous n'avons pas pour l'instant un grand projet dédié au travail agricole au Maroc mais nous y réfléchissons activement avec la FAO.

Un élément pour de futures études est la question du lien entre les conditions de travail et la protection sociale. Les grandes entreprises agricoles qui exportent sont obligées de respecter un cahier de charges et elles doivent déclarer officiellement leurs salariés agricoles. Cependant, nous avons constaté que souvent ce sont les employés du secteur agricole qui refusent d'être déclarés. En effet, ils ont peur que, s'ils sont déclarés, ils perdent les 500 dirhams mensuels d'aide sociale donnés aux familles démunies et sans travail. Si un travailleur ne déclare ne serait-ce qu'une journée par mois, il va perdre son droit à ces 500 dirhams. Ces ouvriers font donc un calcul « coût-bénéfice » et parfois refusent d'être déclarés à la CNSS par peur de perdre l'aide sociale d'Etat.

C'est la même chose pour les projets de micro-entrepreneuriat : les personnes qui ont ce statut vont perdre un certain nombre d'aides. Il y a besoin de mieux réfléchir les critères de ces aides pour que des familles vulnérables ne refusent pas de s'engager dans cet entrepreneuriat de peur de perdre les aides. Sur ce sujet, il serait intéressant de développer des recherches qui permettent de bien analyser les interactions entre les différentes politiques publiques.

Références

Organisation internationale du Travail (OIT), 2025a. [Présentation du projet Wafira](#). Site consulté en juin 2025.

Organisation internationale du Travail (OIT), 2025b. [Guide sur le parcours de formation et d'accompagnement. Projet Wafira](#).

Organisation internationale du Travail (OIT), 2025c. [ProAgro Maroc - Promotion du travail décent dans le secteur de l'agro-industrie au Maroc](#). Site consulté en juin 2025.

United Nations Evaluation Group (UNEG), 2025. [Decent Work for Women in Egypt, Tunisia and Morocco – Phase III - Midterm evaluation](#).