

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

**PROMOTION DES MICRO-ENTREPRISES RURALES DANS LE
NORD DU MAROC À TRAVERS L'APPUI AU SECTEUR DU
MICROCRÉDIT**

MAROC

**CODE DGCD : NN 3003887
CODE NAVISION : MOR 07 033 11**



TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	2
ABRÉVIATIONS.....	4
RESUMÉ.....	5
FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION.....	8
1. ANALYSE DE LA SITUATION.....	9
1.1 Analyse du contexte local.....	9
1.2 Stratégie belge dans le domaine.....	14
1.3 Interventions d'autres bailleurs de fonds.....	15
2. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....	17
2.1 Principes généraux.....	17
2.2 Localisation et durée de l'intervention.....	19
2.3 Partenaires du projet.....	19
2.4 Bénéficiaires du projet.....	20
3. PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE.....	21
3.1 Objectif général.....	21
3.2 Objectif spécifique.....	21
3.3 Résultats et activités.....	22
3.4 Conditions préalables, risques et hypothèses.....	31
4. RESSOURCES.....	33
4.1 Ressources financières.....	33
4.2 Ressources humaines.....	35
4.3 Ressources matérielles.....	36
5. MODALITÉS D'EXÉCUTION.....	37
5.1 Principes.....	37
5.2 Cadre légal et responsabilités des parties.....	37
5.3 Structures de pilotage et de suivi.....	37
5.4 Structure d'exécution.....	39
5.5 Modalités de gestion.....	40
5.6 Approbation des modifications du DTF.....	43
5.7 Rapportage, capitalisation et suivi-évaluation.....	44
5.8 Fin du projet.....	45
6. THÈMES TRANSVERSAUX.....	46
6.1 Economie sociale.....	46
6.2 Genre.....	47
6.3 Environnement.....	49
6.4 Droits des enfants.....	49

7. ANNEXES.....	51
7.1 Cadre logique.....	52
7.2 Calendrier indicatif d'exécution.....	54
7.3 Profil des ressources humaines.....	55
7.4 Création d'une antenne rurale.....	57

ABRÉVIATIONS

ACV :	Amélioration des Conditions de Vie
ADS :	Agence de Développement Social
AFD :	Agence Française de Développement
AGR :	Activités Génératrices de Revenus
AMC :	Associations de MicroCrédit
ANPME :	Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise
APDN :	Agence pour la Promotion et le Développement Economique et Social des Préfectures et Provinces du Nord du Royaume
AT :	Assistant Technique
BEI :	Banque Européenne d'Investissement
CCIT :	Chambre de Commerce et de l'Industrie de Tétouan
CERED :	Centre d'Etudes et de Recherches Démographiques
CP :	Chargés de Projets
CR :	Commune Rurale
CSD :	Caisse Solidaire de Développement
CTB :	Coopération Technique Belge
CTS :	Comité Technique de Suivi
DAS :	Division de l'Action Sociale
DPA :	Délégation Provinciale de l'Agriculture
DPM :	Département des Pêches Maritimes
DREF-RIF :	Direction Régionale des Eaux et Forêts dans le Rif
FBP-MC :	Fondation Banque Populaire de MicroCrédit
FNAM :	Fédération Nationale des Associations de Micro Crédit
FONDEP :	Fondation pour le Développement Local et le Partenariat
INDH :	Initiative Nationale de Développement Humain
INRH :	Institut National de Recherche Halieutique
ISMME :	Institut Supérieur Méditerranéen de Management
ITSA :	Institut des Techniciens Spécialisés en Agriculture
MCINET :	Ministère de Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies
MIT :	Massachusetts Institute of Technology
Mu :	Municipalité
ODCO :	Office de Développement des Coopératives
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
ONP :	Office National des Pêches
ODEP :	Office D'Exploitation des Ports
ONUUDI :	Office de Nations Unies pour le Développement Industriel
PDA :	Point de Débarquement Aménagé
PE :	Petites Entreprises
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
RGA :	Recensement Général de l'Agriculture
RGPH :	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SAE :	Services d'appui aux entreprises
SAU :	Surface Agricole Utile
SPA :	Service de la Production Agricole
TPE :	Très Petite Entreprise
UE :	Union Européenne

RESUMÉ

Lors de la 17^{ème} Commission Mixte de Coopération entre la Belgique et le Maroc qui s'est tenue le 19 décembre 2005 à Bruxelles, il a été convenu de concentrer partiellement le Programme de coopération dans le Nord du Maroc. Deux actions y sont prévues, un projet d'appui à la formation professionnelle par apprentissage, notamment dans les métiers de la pêche, de l'artisanat, de l'hôtellerie et dans une moindre mesure de l'agriculture, et un projet de renforcement du secteur des micro-entreprises. La conjonction de ces deux projets, dans une zone largement inconnue à ce jour de la coopération belge, a pour but d'assurer une masse critique de moyens techniques et financiers afin d'obtenir un impact quantitatif et qualitatif vérifiable à moyen terme sur les populations bénéficiaires.

Dans ce cadre, le Programme Indicatif de Coopération (PIC) 2006-2009, a consacré un montant de 2 millions d'euros, soit 5% de l'enveloppe globale, au renforcement du secteur du microcrédit. Une mission d'identification de ce programme a été menée par le bureau ECORES sur financement de la DGCD, pour le compte du Gouvernement marocain. Suite à cette étude, la fiche d'identification d'un projet nommé « Promotion des micro-entreprises rurales dans le Nord du Maroc à travers l'appui au secteur du Micro crédit » a été approuvée par le Comité des Partenaires Elargi le 24 avril 2007. Quatre axes stratégiques y sont définis :

- Développer les produits de crédit appropriés pour les micro-entreprises rurales au Maroc et notamment dans la zone ciblée ;
- Renforcer la capacité institutionnelle ;
- Accroître l'accès au fonds de crédit des AMC choisies ;
- Coordonner les interventions du projet en étroite collaboration avec tous les bailleurs de fonds, soit internationaux soit marocains, œuvrant dans le secteur de la microfinance.

Il y est proposé en outre de consacrer une large part du budget au refinancement direct de quelques petites AMC œuvrant dans la seule province de Chefchaouen.

Le 9 mai 2007, la CTB a été invitée par le Gouvernement belge à procéder à la formulation de ce projet. Au cours de la formulation, il est apparu rapidement que le projet ne pourrait se contenter de travailler avec les deux AMC mentionnées dans l'identification, à savoir INMAA et ATIL. Hormis le fait que la première n'octroie plus de crédits depuis plusieurs mois et ne souhaite pas, pour l'heure, reprendre cette activité, leurs encours total sur la province de Chefchaouen s'élève tout juste à 160.000 euros. De plus, ATIL est tournée surtout vers la bande côtière qui s'étend de part et d'autre de Oued Laou et ne semble pas disposer, à ce stade, d'une base suffisamment solide pour investir le milieu rural.

Suite à ce constat, il a été convenu de prolonger la mission et d'en élargir tant la portée, en développant une large gamme d'appuis au bénéfice des prestataires de services financier et non financier, que le champ d'intervention, à l'ensemble de la Wilaya de Tétouan. En février 2008, une seconde mission de collecte de données a été organisée dans les trois autres provinces composant la Wilaya de Tétouan. En mars, les données relatives aux quatre provinces ont été rassemblées et la formulation du projet a été reprise avec l'Ordonnateur national, le maître d'œuvre pressenti et les autorités belges. Au sortir de ce processus,

L'objectif global du projet est de « contribuer à la création d'emplois et de richesses au bénéfice des populations défavorisées dans la Wilaya de Tétouan ».

L'objectif spécifique est « La promotion de l'entrepreneuriat au niveau des petites unités de productions de biens et services dans la Wilaya de Tétouan par le développement d'une offre de crédit et d'accompagnement adaptés est assurée ».

Les résultats attendus sont les suivants :

Résultat 1 : Les AMC étendent leur offre de services financiers aux petits entrepreneurs et au milieu rural dans la Wilaya de Tétouan ;

Résultat 2 : La capacité des AMC opérant dans la Wilaya de Tétouan à proposer des produits et un conseil avisés en matière de création d'entreprises ou de prêts ruraux sont renforcées ;

Résultat 3 : Des prestataires de SAE viables proposent un service pertinent aux petits opérateurs économiques de la Wilaya de Tétouan ;

Résultat 4 : Une coordination des interventions locales dans le domaine (AMC, SAE, TPE, Coopératives) est amorcée.

Durée

La durée du projet est fixée à 5 ans, dont une phase de démarrage de 6 mois, 4 années d'exécution effective et une phase de clôture de 6 mois.

Budget

Le projet sera financé intégralement par la partie belge. Cette contribution sera mise à la disposition du projet sous forme d'une contribution financière non remboursable pour un montant de 2 millions d'euros. Une partie de cette contribution, 585.000 euros destiné à assurer le financement ou le refinancement des AMC, sera géré en co-gestion. Le solde, soit 960.050 euros, sera géré directement par l'Agence de Développement Social en vertu d'une convention d'exécution la liant à la Coopération Technique Belge.

Par ailleurs, les frais afférents à l'assistance technique, aux études (ligne de base et autres) et certains frais généraux seront pris en charge par la Belgique et gérés en régie par la CTB. Cette contribution additionnelle s'élève à 454.950 euros.

Impacts

Il est attendu du projet qu'il opère une mise à niveau générale des services, financiers et non financiers, destinés aux petits opérateurs économiques sur l'ensemble du territoire de la Wilaya de Tétouan. A cette fin, le projet appuiera plus particulièrement les agents des AMC et des structures de SAE intervenant dans la province et stimulera l'accompagnement de 200 entrepreneurs.

Ce faisant, le projet s'attachera à améliorer les connaissances que peuvent avoir les directions centrales des différentes structures d'appui ainsi que les autorités locales ou les organisations professionnelles quant aux besoins particuliers des très petites entreprises en milieu rural.

Par ailleurs, la réalisation de deux projets, dans le domaine de la formation professionnelle par apprentissage et de la promotion de la petite entreprise dans la même région Nord du Maroc procède d'une volonté manifeste de concentrer des moyens financiers, matériels et humains suffisants pour obtenir un impact significatif. Dès lors, des synergies seront recherchées entre ces deux projets, en matière notamment

- De veille sectorielle, les secteurs créateurs d'emplois et intéressants dont la formation professionnelle pouvant être également des secteurs porteurs pour de petits entrepreneurs ;
- De formation à la création d'entreprise, en fin de cycle d'apprentissage. (voir à ce sujet le DTF du projet FORAP NORD).

Enfin, les organisations professionnelles, certaines directions déconcentrées de ministères techniques et les représentants de l'autorité impliqués dans le FORAP NORD pourraient également être amenées à jouer un rôle moteur dans le développement du petit entrepreneuriat dans la Wilaya de Tétouan. La conjonction des deux projets pourrait donc être le vecteur d'une mobilisation progressive des pouvoirs publics autour des besoins et préoccupations des petits entrepreneurs dans la Wilaya de Tétouan.

FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

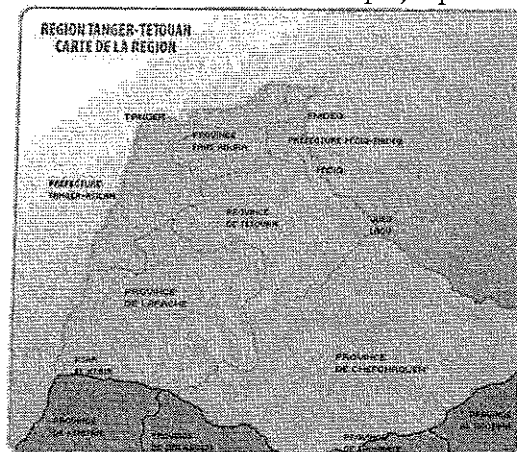
Numéro d'intervention DGDC	NN 3003887.
Navision Code BTC	MOR 07 033 11.
Institutions partenaires	<ul style="list-style-type: none"> - Direction du Trésor, Ministère de l'Economie et des Finances ; - Agence de Développement Social.
Durée totale du projet	5 ans.
Estimation date de démarrage de l'intervention	Septembre 2008.
Contribution du Maroc	Néant.
Contribution de la Belgique	2.000.000,00 euros.
Code Sectoriel	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprises et autres services, Services et institutions de soutien commerciaux (CAD 25010) ; - Banques et services financiers, Intermédiaires financiers du secteur informel et semi formel (CAD 24040).
Objectif Global	Contribuer à la création d'emplois et de richesses au bénéfice des populations défavorisées dans la wilaya de Tétouan.
Objectif Spécifique	La promotion de l'entrepreneuriat au niveau des petites unités de productions de biens et services dans la Wilaya de Tétouan par le développement d'une offre de crédit et d'accompagnement adaptés est assurée.
Résultats Intermédiaires	<p><i>Résultat 1</i> : Les AMC étendent et adaptent leurs offres de services financiers aux petits entrepreneurs et au milieu rural dans la Wilaya de Tétouan ;</p> <p><i>Résultat 2</i> : Les capacités des AMC opérant dans la Wilaya de Tétouan à proposer des produits et un conseil avisés en matière de création d'entreprises ou de prêts ruraux sont renforcées ;</p> <p><i>Résultat 3</i> : Des prestataires de SAE viables proposent un service pertinent aux petits opérateurs économiques de la Wilaya de Tétouan ;</p> <p><i>Résultat 4</i> : Une coordination des interventions locales dans le domaine (AMC, SAE, TPE, Coopératives) est amorcée.</p>

1. ANALYSE DE LA SITUATION

1.1 ANALYSE DU CONTEXTE LOCAL

Les données relatives aux deux Wilayas de Tanger et de Tétouan sont souvent agrégées à des fins statistiques. De même, la province de Mdiq-Fnideq étant de création récente, on ne dispose donc pas de données spécifiques à son sujet. Néanmoins, la zone d'intervention du projet peut être caractérisée comme suit :

La région compte 2.602.108 habitants répartis fort inégalement sur une superficie de 11.570 km². 69 % de la population de la région est rurale et près de la moitié (48 %) a moins de 15 ans. Plus de la moitié des enfants de 8 à 13 ans ne sont pas scolarisés (41 % de scolarisation en zone rurale et 86 % en zone urbaine). En 2001, l'analphabétisme atteignait encore 70 %¹. On constate ainsi que malgré le fort développement que connaît cette région, avec notamment un ambitieux projet de développement portuaire, la construction d'un réseau d'autoroutes et de routes nationales performantes, l'aménagement de la côte méditerranéenne à des fins touristiques, etc., la pauvreté y sévit encore, notamment en milieu rural. A titre de comparaison :



Ensemble du Maroc			
	Urbain	Rural	Total
Taux de pauvreté	10,4 %	22,9 %	16,5 %
Sévérité de la pauvreté	3,2 %	5,5 %	4,3 %
Taux de vulnérabilité	28,2 %	51,1 %	39,3 %
Indice volumétrique	7,9%	13 %	10,4 %
Dépense moyenne par tête	11.485,00	7.008,74	9.312,72

Région Tanger-Tétouan			
	Urbain	Rural	Total
Taux de pauvreté	9,2 %	33,4 %	19,2 %
Sévérité de la pauvreté	2,7 %	10,6 %	6 %
Taux de vulnérabilité	28 %	61,3 %	41,8 %
Indice volumétrique	7,3 %	22,3 %	13,5 %
Dépense moyenne par tête	11.279,98	4.805,11	8.592,51

Les données du RGPH 2004² permettent de détailler cette situation plus avant :

- Dans la province de Tétouan, la pauvreté touche 11 % de la population. Il s'agit là aussi d'un fait rural, avec des situations extrêmes comme à Bni Idder ou Bni Leit où le taux de

¹ Rapport sur la pauvreté : comprendre les dimensions géographiques de la pauvreté pour en améliorer l'appréhension à travers les politiques publiques, Banque Mondiale, sept 2004, p.36.

² Recensement Général de la Population et de l'Habitat, Haut Commissariat au Plan, 2004.

pauvreté atteignait 55,4 % et 32,5 % respectivement en 2004. Cela étant, les milieux urbains et le périurbains de la province ne sont pas exempts de pauvreté non plus. A titre d'exemple, on relève un taux de 27,8% à Dar Bni Karrich, quartier de la périphérie sud de Tétouan. Même dans la bande littorale fortement urbanisée de la province, on note des taux de pauvreté assez forts, comme cela est le cas de la Municipalité de Oued Laou avec un taux de 21 % ;

- Dans la province de Chefchaouen, la situation est plus marquée encore, avec un taux de pauvreté de 4,7 % en milieu urbain et près de 40 % en milieu rural -avec une sévérité de 11 %, contre une moyenne de 6 % pour la région Nord en son ensemble, et une très forte vulnérabilité. En 2004, il s'agissait de la deuxième province la plus pauvre du Maroc ;
- Dans la province de Larache, la pauvreté touche 13,8 % de la population. Cette population pauvre, en majorité rurale, se trouve soit dans l'arrière-pays immédiat de la ville de Larache, ainsi que dans les confins nord et sud de la province, soit dans les plaines atlantiques. Elle se compose, pour l'essentiel, de paysans sans terres ni savoir-faire particulier, et d'une masse d'ouvriers agricoles qui s'agglomèrent dans les grands bourgs, dans les petits centres néo-urbains ou dans les interstices des grandes exploitations agricoles.

Dans le piémont, à l'Est de la province, la situation est plus complexe. En effet, avant que les pouvoirs publics ne procèdent à l'éradication de la culture de cannabis dans douze communes de cette province, toute une économie souterraine prospérait. Depuis 2005, avec le lancement de l'opération « *Larache, Province sans cannabis* » la situation socio-économique de la zone a profondément changé, rendant caduque la carte de la pauvreté dressée en 2004.

Depuis, les populations de cette zone vivent dans une situation socio-économique on ne peut plus difficile. Le fait qu'une économie informelle aux capacités financières considérables eut été des décennies durant, superposées à l'économie locale, agraire par définition, avait fini par la désarticuler. Entre autres symptômes de cet état de désarticulation, on peut citer :

- Un faible sens de l'épargne, ce qui dénote une perte de la capacité de gestion de la rareté et de l'aléa qui caractérise généralement la paysannerie marocaine ;
- La disparition d'une bonne partie des savoir-faire locaux, artisanaux et autres, dû sans doute à un mode de consommation intégralement dépendant de l'extérieur.

Suite aux opérations d'éradication, une partie de la population, formée de familles ayant assez de moyens pour pouvoir se refaire une situation, a quitté la région (vers Tanger notamment). Le reste n'a d'autre choix que de se maintenir sur place et faire le difficile exercice de redevenir paysan. En résumé, on assiste aujourd'hui à une exacerbation des conflits et de la compétition autour de ressources jusque-là délaissées (exemple : les plantes aromatiques et médicinales (PAM), les champignons, etc.). On a pu aussi constater la réapparition d'activités, jusque là inédites, ou depuis longtemps oubliées, et l'émergence d'un tissu associatif et coopératif, tout aussi inédit.

D'autres secteurs présentent également des potentialités de développement intéressantes³ :

- L'agro-alimentaire (transformation de produits agricoles) ;
- L'artisanat ;
- Le tourisme, y compris le tourisme rural ;
- La pêche artisanale ;

³ Le rapport issu des « Etudes complémentaires » fournit des détails et explications pertinentes à ce sujet.

Nombre de ces activités sont conduites à l'écart de toute formalisation. En effet, dans son rapport sur le secteur informel, la Direction de la Statistique relève qu'avec 9,2 %, Tanger-Tétouan compte parmi les régions où « les unités informelles sont relativement plus nombreuses ». Les auteurs du rapport notent plus avant que « comparativement à la structure de l'emploi non agricole total par région, le secteur informel est relativement 'surreprésenté' dans les régions de Tanger-Tétouan, de Doukkala-Abda, de Meknès-Tafilalet, de Fès-Boulmane, de Chaouïa-Ouardigha et de l'Oriental ». Ils ajoutent que « analysée selon les régions, la contribution du secteur informel à l'emploi non agricole dépasse la moyenne nationale (39,0 %) dans beaucoup de régions. » Dans la région de Tanger-Tétouan, la contribution du secteur informel à l'emploi non agricole est estimée à 46,2 %.

A l'échelle de la Wilaya de Tétouan, on constate donc que la pauvreté en milieu rural notamment, mais également en milieu semi-rural ou péri-urbain, atteint des niveaux particulièrement élevés pour le Maroc. Cette situation est aggravée, à court terme, par l'éradication progressive de la culture du cannabis dans une partie de la Wilaya – et n'a pas forcément connu de répit et ce, malgré l'implantation de plusieurs grands chantiers de constructions (routes, hôtels, résidences, etc.) dans la zone.

Enfin, et bien qu'il n'existe pas de données précises sur la proportion des migrants par région, il est admis que les ressortissants du Nord du Maroc représentent une part importante des Marocains travaillant à l'étranger. On y relève également une proportion importante des candidats à l'émigration clandestine. Cela est dû aux caractéristiques économiques de la région (prévalence de la pauvreté) ainsi, bien entendu, que sa proximité avec l'Europe.

1.1.1 Situation des AMC

Un premier diagnostic des AMC présentes dans la région ciblée fait ressortir les faiblesses principales suivantes :

- Un savoir-faire limité au crédit solidaire dans les zones urbaines ;
- Une concentration d'AMC dans le milieu urbain avec une offre majoritairement pour le crédit solidaire et une activité artisanale et commerciale plutôt faible ;
- Un manque de concertation entre ces AMC, entraînant un effet de surendettement et un détournement des prêts vers des besoins de consommation ;
- Une formation insuffisante des agents de crédit et une mauvaise connaissance du tissu productif ;
- Une présence très faible dans le milieu rural, nécessitant en plus du savoir-faire, des moyens logistiques importants pour accéder aux plus pauvres ;
- Prêts individuels en nombre très limité. Les agents de crédit, manquant de capacité d'évaluation des petits projets (études prévisionnelles, Cash flow futurs), et les micro-entrepreneurs doivent être accompagnés dans leur gestion, particulièrement au démarrage ;
- Manque de disponibilité de fonds pour ces projets au niveau des AMC.

Cet aperçu des représentations des différentes associations présentes dans la région indique que le développement des petites et moyennes AMC passe obligatoirement par, à la fois du renforcement des capacités institutionnelles et par une recapitalisation améliorant les ratios d'endettement pour devenir éligible aux financements des organismes internationaux, à celui du secteur financier marocain et des nouveaux instruments tel que le Fonds JAIDA.

Le renforcement est une nécessité pour les petites associations : il englobe la formation et l'appui aux cadres des AMC ainsi que la mise à niveau des procédures internes. Certaines fonctions sont

très peu développées, sinon inexistantes. Il s'agit des fonctions de contrôle interne et d'inspection, de recherche de fonds, de gestion de trésorerie, de gestion de ressources humaines, etc.

Les formations métier sont aussi à assurer. Il s'agit de préparer les axes de développement futurs que sont le crédit solidaire dans le milieu rural et la promotion de l'activité économique par le financement de la micro entreprise.

Le plan d'action du projet travaillera sur les deux fronts :

- Un front de mise à niveau interne des AMC et une préparation à la diversification de leurs produits (cibles et méthodologies) ;
- Un front de refinancement des AMC, par le moyen de critères d'éligibilité, pour accéder à un Fonds de Développement Local (FDL) qui leur sera dédié.

Ces deux fronts ne peuvent être attaqués séparément. Des solutions packagées doivent être envisagées :

- Pour permettre aux AMC d'étendre progressivement leurs activités vers le milieu rural, le programme doit contribuer financièrement :
 - A la création des antennes, fixes ou mobiles, (voir le coût d'une antenne dans le rural en annexe) ;
 - A l'achat de moyens de transports type vélomoteurs ;
- Pour renforcer le crédit individuel aux micro-entreprises, le package doit se composer de :
 - Une formation approfondie sur la méthodologie de crédit individuel avec des agents de crédit possédant un background économique ;
 - Une bonne connaissance des filières porteuses dans la Wilaya de Tétouan ;
 - Un accompagnement des micro-entrepreneurs pendant au moins deux ans ;
 - Un appui en fonds de crédit sous forme de prêt ;
- Une tutelle d'un acteur tel que l'Agence de Développement Social paraît indispensable. Cet acteur doit assurer l'accompagnement, la gestion des prêts et l'évaluation finale des AMC.

1.1.2 Les Services d'Appui aux Entreprises (SAE) dans la Wilaya

On a pu constater qu'à l'échelle nationale, le développement de MPE ne faisait l'objet d'aucune stratégie particulière. Sur le terrain, à l'échelle locale, on relève de surcroît un éloignement et une méconnaissance des activités intéressant ces structures. Ainsi, les Centre Régionaux d'Investissement et les délégations du Ministère de l'Industrie s'intéressent-elles avant tout au développement de l'industrie et des PME. Les chambres professionnelles, de l'artisanat ou de l'agriculture, pour leur part, sont peu efficaces alors que les Délégations du Tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale ou encore les Divisions de l'Action Sociale attachées aux Provinces ont une lecture avant tout sociale du développement de micro et petites entreprises.

Dans ces conditions, les seuls appuis à l'entreprise disponibles pour de petits entrepreneurs ou les membres de coopératives sont dispensés par des associations :

- L'Association Marocaine pour l'Appui et la Promotion des Petites Entreprises (AMAPPE), par le biais de deux antennes à Tétouan et Chefchaouen constituées dans le cadre du Programme d'Appui au Développement de l'Entreprenariat Féminin (PADEF), financé

par Oxfam Québec et Intermon. L'association dispose d'une expérience avérée dans le domaine et a développé des outils de formation/accompagnement des entrepreneurs et plus particulièrement des groupements telles les coopératives ;

- L'Association de Développement Local (ADL) de Chefchaouen appuie des petits opérateurs économiques via des subventions de bailleurs de fonds (notamment espagnols : AECI, Junta de Andalucía). Elle assure une ingénierie d'accompagnement dans différents domaines : pêche artisanale, apiculture, électrification. A titre d'exemple, pour l'apiculture, l'ADL assure la formation aux techniques apicoles et en gestion de coopérative et une dotation en matériel par un accompagnement de 6 mois à 2 ans ;
- L'Association Talasemtane pour l'Environnement et le Développement (ATED), créée en 1996, travaille sur quatre grands axes :
 - Projet de développement intégré de la femme sur la province de Chefchaouen : création de centres d'alphabétisation et d'identification de métiers artisanaux ; appui à une coopérative de couscous,
 - Projet d'aménagement du bassin versant de Ouezzane, en partenariat avec la coopération espagnole pour une durée de 3 ans ;
 - Diversification des revenus des populations et dynamisation des douars en vue de développer le potentiel touristique de la province ;
 - Formation et sensibilisation
- L'Association Saïda El Horra, à Mdiq et à Chefchaouen, est à mi-chemin entre l'association nationale et la structure de proximité. Bénéficiant de soutiens de l'INDH, de l'ADS et de la coopération décentralisée espagnole, elle dispense des cours d'alphabétisation, de la formation par apprentissage et accompagne timidement les porteurs de projets (essentiellement des jeunes femmes) à la création ou au lancement d'une petite activité (à domicile pour la plupart).
- ECODEL à Larache est une association de quartier, mais qui est active au niveau de la province. Souhaitant s'engager dans le développement des activités génératrices de revenus, elle peut, par sa proximité, être un acteur efficace.

Par ailleurs, des AMC comme Al Amana et Zakoura accompagnent des porteurs de projets au démarrage de leurs activités, notamment pour la constitution d'un plan d'entreprise.

Devant la faible implication des autorités dans le domaine, on constate que nombre des appuis fournis le sont sans aucune coordination ni des actions, ni des méthodes d'intervention. Ainsi, les équipements (et leur entretien), les formations et jusqu'aux bâtiments de trois coopératives rencontrées dans la Province de Chefchaouen ont été pris en charge intégralement par différents bailleurs ou projets (l'ONUDI, l'AMAPPE, l'ADS ou l'APDN, à un titre ou un autre).⁴ Certaines coopératives, comme Jnane Rif, ont reçu des subventions croisées de différents organismes. D'autres, comme la coopérative Mesdakia, qui produit du couscous, ont été appuyées par deux associations pour une même et unique activité – avec pour résultat qu'elle dispose à présent de deux types de sachet pour ses produits, sans autre raison qu'ils lui ont été fournis par deux structures d'appui distinctes, l'AMAPPE et ATED.

De plus, la majorité des appuis proposés est gratuite et nombre de subventions peuvent être mobilisées, y compris pour le développement d'activités productives, ce qui dévalorise de fait le conseil et l'accompagnement fournis. Dans certains cas, il serait même d'usage de payer les bénéficiaires de formation pour qu'ils y assistent. D'autres projets, à l'instar du projet d'appui au

⁴ Les coopératives Mesdakia, Alwifak et Jnane Rif qui produisent respectivement de la semoule, du sel et des figues séchées – avec un succès variable.

développement du tourisme rural mené par Zakoura, ont tout simplement dû être abandonné : des subventions ayant été mises à la disposition de certains propriétaires de gîtes ruraux pour qu'ils les rénovent et équipent, il devient impossible de tendre au même résultat par le biais du microcrédit.

1.1.3 Synthèse

En résumé, on constate que les structures se faisant fort d'accompagner les coopératives et entrepreneurs de la région sont bien souvent les mêmes qui distribuent, sans coordination, pour le compte de bailleurs et de projets, des subventions qui entretiennent une forte culture de l'assistanat.

Du fait de cette pratique étendue de la subvention, observable notamment en milieu rural,⁵ les AMC ont bien du mal à s'y implanter et hésitent à proposer des produits de crédit individuel, plus risqués. La compétition en milieu urbain s'en trouve accrue, en particulier sur le segment du prêt solidaire - avec pour conséquence une augmentation significative du risque lié à de nombreux prêts croisés et à un effet de « cavalerie » dont il est difficile de mesurer l'ampleur.

Plus avant, cette pratique étendue de la subvention entretient et justifie une non-valorisation des appuis et de l'accompagnement fournis par les prestataires de SAE dans la Wilaya – éloignant d'autant, toute perspective de viabilisation de ces structures.

1.2 STRATÉGIE BELGE DANS LE DOMAINE

Appui au secteur privé et microfinance

Qu'il s'agisse de l'appui aux AMC et au secteur de la microfinance au sens large ou encore de développement de PME/TPE, la coopération belge ne dispose actuellement, au niveau bilatéral direct, d'aucune expérience spécifique au Maroc.

Cependant, au niveau de la stratégie générale définie par la DGCD, on peut rappeler ici que :

- L'appui au secteur privé ne fait pas partie des secteurs de concentration de la coopération bilatérale directe et que l'essentiel des appuis dans ce domaine passent aujourd'hui par BIO, la Société belge d'Investissement pour les Pays en Développement. Signalons également, que les trois dernières Notes de politique générale des différents Ministres de la Coopération (Messieurs Verwilghen, De Decker et tout récemment Michel) développent chacune une partie relative à l'appui au secteur privé. Pour la dernière en date, celle de Charles Michel, BIO est également citée et il est prévu d'augmenter les moyens financiers qui lui seront alloués au titre du budget 2008 ;
- En matière de microcrédit et de microfinance en général, la référence existante est la Note Stratégique Economie Sociale de novembre 2002 qui fait de la microfinance un des trois domaines d'appui thématique. Pour ce domaine, nous pouvons nous appuyer sur un certain nombre d'expériences passées ou en cours pour nous guider dans la définition d'une stratégie adaptée à la réalité du pays partenaire (selon les données collectées en 2005 à l'occasion de l'année du microcrédit, la coopération bilatérale directe, exécutait à travers la CTB, 10 programmes de microfinance, 5 en Afrique, 3 en Amérique Latine et 2 en Asie). La spécificité de ces programmes réside dans le fait qu'ils concernent le développement de

la microfinance en milieu rural et mettent un accent particulier sur l'accès des femmes aux services financiers de proximité.

Au niveau de l'appui au secteur privé : BIO

BIO a pour mission de favoriser la mise en place d'un secteur privé fort dans les pays en développement et/ou émergents, pour leur permettre d'accéder à un développement et une prospérité sociale durables et donc de réduire la pauvreté. Elle investit directement dans des projets du secteur privé et apporte ainsi une contribution structurelle à la croissance socio-économique des pays d'accueil.

BIO joue un rôle de catalyseur en agissant sur des terrains généralement délaissés par les banques commerciales car elles y considèrent le facteur risque comme excessif. Le rendement financier revêt évidemment une importance significative, mais BIO prend également en compte d'autres paramètres tout aussi essentiels, en investissant dans des projets qui s'inscrivent dans une optique de développement durable et qui présentent une plus-value socio-économique indiscutable.

BIO a pour vocation d'être un acteur dynamique dans la mise en place d'un entrepreneuriat performant, qui favorisera l'émergence d'un équilibre social et une économie de développement réellement pérenne.

Au niveau de l'appui au secteur de la microfinance

La Note Stratégique « Economie Sociale » indique que les actions à entreprendre dans le champ de la microfinance concernent :

- L'appui non financier au secteur de la microfinance et aux Institutions de Microfinance (IMF) : adaptation des législations et réglementations ; faciliter l'exercice effectif du contrôle des IMF ; participation à des programmes d'évaluation des performances et de « rating » de ces institutions et réseaux ; appui logistique aux personnels et gestionnaires de ces institutions en terme de formation et/ou Management Information System (MIS), voire en terme d'alphabétisation fonctionnelle ; appui à l'introduction de software informatique...
- L'appui financier au secteur et aux Institutions de Microfinance : Apport au titre de subvention de fonctionnement (phase de démarrage) ; dotation en capital, octroi de crédit, prise de participation, fonds de garantie, fonds de réassurance, de calamité.

Toujours selon les estimations faites en 2005, on pouvait estimer que près de 200 Institutions de Microfinance étaient soutenues par la coopération Belge et touchaient plus d'un million de familles à travers le monde par leurs offres de produits financiers de proximité.

1.3 INTERVENTIONS D'AUTRES BAILLEURS DE FONDS

Le fonds de refinancement Jaida a été constitué avec l'appui de la coopération allemande, par le biais de la KfW, et de la Caisse française de Dépôts et de Consignation. Son tour de table pourrait s'ouvrir prochainement à la coopération américaine, représentée par le Millenium Challenge Corporation. Par le biais de Jaida, ces bailleurs octroient des prêts et notamment des prêts subordonnés de montants variables à l'ensemble des AMC à un taux proche des taux du marché.⁶

⁶ Les critères édictés par Jaida seraient en cours d'assouplissement de telle manière à permettre à toutes les AMC d'y obtenir des fonds et de bénéficier en outre des appuis techniques fournis par le Fonds.

D'autres bailleurs de fonds, les mêmes parfois, soutiennent directement différentes AMC, soit avec des prêts subsidiés, soit par un appui technique. Ainsi, et à titre d'exemples :

- L'Instituto de Crédito Oficial de la Cooperación Española a prêté 10 millions d'euros à Al Amana et 1,5 millions d'euros à AMSSF à un taux de seulement 2,45 % sur 10 ans avec un différé de 5 ans pour le remboursement du capital – en 2006 ;
- En février 2007, l'Agence Française de Développement a prêté 10 millions d'euros à la Fondation Zakoura, à un taux de 4% avec une maturité de 5 ans ;
- Plus récemment encore, la coopération italienne a formulé, en mars 2008, un projet de renforcement des capacités de cinq AMC pré-identifiées : AMOS, INMAA, ATIL, AMSSF et Ismailya. Ce projet est doté d'un budget de 2 millions d'euros et si ses contours exacts ne sont pas connus, il mêlera vraisemblablement financement et appuis techniques.

En matière d'appui technique plus particulièrement, la KfW a lancé récemment un programme de soutien au secteur de la microfinance au Maroc qu'elle a confiée à Horus. Ce programme a pour objectifs :

- Aider les AMC à s'intéresser aux populations peu servies par les AMC à ce jour, à savoir en zones rurales et pour les petites entreprises sur des crédits individuels ;
- Apporter un soutien à la fois technique et financier aux AMC dans la diversification de leurs portefeuilles tant au niveau géographique qu'au niveau des produits.

Ainsi, ce programme comprend deux volets consacrés au conseil d'une part, basé sur le plan de développement des AMC, et la formation d'autre part, suivi d'un accompagnement terrain pour s'assurer de l'appropriation des techniques enseignées et de la professionnalisation de ces dernières. Il s'adresse avant tout aux cadres dirigeants et aux cadres intermédiaires des AMC de taille moyenne à petite.

2. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

2.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

- a. *Une ambition mesurée* : compte tenu de la complexité du champ institutionnel comme de la zone d'intervention du projet, de l'impact encore limité du microcrédit sur la stimulation du micro-entreprenariat et des résultats mitigés de nombre de projets d'appuis à la micro-entreprise, il semble préférable de concentrer les ressources du projet sur quelques objectifs modestes mais précis et atteignables. Ainsi, le projet n'appuiera que la création de cinquante micro-entreprises, et ne fournira un appui au développement que de deux cents autres. Pour y parvenir cependant, une proportion significative du budget sera consacrée au renforcement de capacité par des actions de formation mais également et surtout par une assistance technique ciblée, au plus proche des structures d'appui. Dans cette perspective, les chargés de projets seront missionnés, suite à leur propre formation, d'une part significative des formations à dispenser aux agents de crédits comme aux agents des SAE.
- b. *Une approche territoriale élargie centrée sur la synergie entre les aspects financiers (AMC) et non financiers (SAE)* : le projet intervenant à la charnière de deux secteurs bien particulier, celui du microcrédit, clairement délimité mais connaissant quelques difficultés liés à sa maturation rapide, et celui plus lâche réunissant les porteurs d'AGR, les tenants du mouvement coopératif et de petits entrepreneurs, il est proposé d'appuyer en parallèle les AMC et les fournisseurs de SAE de manière à leur permettre, chacun de leur côté, de développer une offre de services plus pertinente et mieux adaptée aux besoins locaux. Par ce biais, le projet contribuera à la mise à niveau et la diversification progressive de l'ensemble des services, financiers ou non financiers, destinés aux petits entrepreneurs – tout en favorisant leur dissémination sur l'ensemble du territoire de la Wilaya de Tétouan, par des subventions et un appui technique ciblé.
- c. *Une approche basée sur le faire-faire* : dans ce cadre, et afin de garantir la plus grande efficacité au projet, ces structures, AMC et fournisseurs de SAE seront tout à la fois la cible de différentes actions de formation et les véhicules de l'appui fourni aux petits entrepreneurs, dans une approche basée sur le « faire-faire ». Ainsi, en plus des subventions versées aux AMC pour leur permettre de développer leur offre de service en milieu rural, le projet engagera comme prestataires, certains fournisseurs de SAE pour qu'ils accompagnent un nombre déterminé de micro-entreprises ou de coopératives. Par ce biais, la viabilité de ces structures se trouvera renforcée. Dans cette même perspective, et avec un souci de durabilité, les deux dernières années du projet seront mises à profit pour aider ces structures à diversifier leur clientèle, auprès de petits entrepreneurs et de coopératives directement ou auprès d'autres projets et bailleurs de fonds.
- d. *Une exécution confiée à l'Agence de Développement Social* : l'Agence de Développement Social disposant non seulement d'une expérience préalable dans les deux domaines du microcrédit et de l'appui à la petite entreprise mais également d'un réseau de collaborateurs sur le terrain, dans l'ensemble de la région, la gestion du projet lui sera confiée selon la modalité d'une gestion directe. Dans le respect de cette approche, l'ADS aura notamment pour rôle d'assurer la coordination des différentes activités du projet et plus particulièrement des différentes subventions octroyées aux AMC afin de faciliter l'extension de leur réseau en milieu rural, le développement ou la promotion de produits adaptés et les formations prévues dans le cadre du projet. Elle aura en outre un rôle moteur dans le

développement d'une culture commune autour du micro-entrepreneuriat dans la Wilaya de Tétouan.

e. ***Une intervention basée sur les meilleures pratiques établies dans le domaine :***

L'intervention s'appuiera plus avant sur les « *best practices* » établies dans le domaine tant du microcrédit que du développement de SAE. Ainsi, en matière de microcrédit, les formations organisées dans le cadre du projet insisteront particulièrement sur le fait que les crédits octroyés doivent être basés sur le potentiel de développement d'une initiative productive, sur son *cash flow* anticipé et sur la capacité de remboursement avérée de l'emprunter. Plus avant, les taux pratiqués devront tendre autant que possible vers les taux du marché. En matière de SAE, on retiendra plus particulièrement :

- Qu'ils doivent s'inscrire dans une meilleure connaissance du marché des services et en particulier de la demande. Si l'Etat a un rôle important à jouer, notamment du point de vue de la réglementation, il ne lui revient pas de dispenser directement des produits qui peuvent être fournis par des prestataires privés ;
- La plupart des SAE sont des produits commerciaux et suivent donc (même partiellement) les lois du marché. Moyennant une conception du produit qui tienne compte de la demande et des mécanismes de paiement adaptés, les SAE devraient pouvoir être délivrés contre paiement, au moins partiel⁷.

Suivant ces bonnes pratiques, un paiement, même symbolique, sera recherché pour tous les services rendus, que ce soit aux AMC, aux opérateurs de SAE ou aux petits opérateurs économiques. L'alignement du projet sur ces bonnes pratiques lui fournira un socle pour promouvoir une meilleure coordination des interventions dans la région.

f. ***Une collaboration étroite avec les directions centrales des AMC :*** Le travail des agents de crédits comme des superviseurs régionaux dépendant très étroitement de leur direction à Rabat ou à Casablanca, une concertation étroite sera recherchée avec ces dernières quant aux produits développés dans le cadre du projet ou les stratégies développées afin d'en assurer la promotion.

g. ***Recherche de synergies et construction progressive d'un cadre de concertation régional :*** Dans la perspective de construire des synergies renforcées entre acteurs, une collaboration accrue sera recherchée avec le projet d'appui technique financé par la KfW dont les objectifs sont très similaires. Hormis une intervention sur les produits de crédits, ce projet pourra également être mobilisé en vue d'assurer la formation des Chargés de Projets, censés à leur tour d'appuyer et de former les prestataires de SAE. Par ailleurs, il est prévu dans la composition du Comité Technique de Suivi qui sera mis en place progressivement sur une base provinciale, d'intégrer les directeurs d'intervention des autres projets de développement présents sur la zone et cela dans un souci de concertation accrue de actions menées (en ce y compris la direction du FORAP Nord qui intervient sur 4 provinces). Enfin la réalisation des deux projets appuyés par la coopération belge dans la même région Nord du Maroc, procède d'une volonté manifeste de concentrer des moyens financiers, matériels et humains suffisants pour obtenir un impact significatif. Dès lors, des synergies plus spécifiques seront recherchées entre ces deux projets, en matière notamment :

⁷ « *Blue Book* », Comité des bailleurs de fonds pour le développement de la petite entreprise, 2001

- De veille sectorielle, de secteurs créateurs d'emplois et intéressants, dont la formation professionnelle, pouvant être également des secteurs porteurs pour de petits entrepreneurs ;
- De formation à la création d'entreprise, en fin de cycle d'apprentissage. (voir à ce sujet le DTF du projet FORAP SUD)

Enfin, les organisations professionnelles, certaines directions déconcentrées de ministères techniques et les représentants de l'autorité impliqués dans le FORAP NORD pourraient également être amenés à jouer un rôle moteur dans le développement du petit entrepreneuriat dans la Wilaya de Tétouan. La conjonction des deux projets pourrait donc être le vecteur d'une mobilisation progressive des pouvoirs publics autour des besoins et préoccupations des petits entrepreneurs dans la Wilaya de Tétouan.

2.2 LOCALISATION ET DURÉE DE L'INTERVENTION

La localisation de l'intervention a fait l'objet de longues discussions au sortir desquelles il a été décidé de cibler plus particulièrement la **Wilaya de Tétouan, composée des quatre provinces de Larache, Mdiq-Fnideq, Tétouan et Chefchaouen**. Chaque province ayant ses spécificités et présentant de ce fait un potentiel plus ou moins intéressant pour le projet, une distribution harmonieuse des ressources ne sera pas recherchée, bien au contraire : l'efficacité du projet reposant pour une large part sur l'effet de levier qu'il suscitera en développant les capacités d'intervention des AMC et des fournisseurs de SAE, il devra *sûr* ces entités dans le déploiement de leurs activités de crédit et de conseil.

A l'échelle de la Wilaya, les zones rurales et semi-rurales seront toutefois privilégiées et les outils développés par le projet et mis à la disposition des AMC et des fournisseurs de SAE reflèteront ce choix.

Dans la mesure où les premiers prêts ne seront remboursés intégralement qu'au bout de 18 à 24 mois (au plus tôt) et que l'accompagnement offert aux entreprises pourra, dans certain cas, s'étendre sur une période de un à deux ans, le projet ne fera sentir ses effets qu'au bout de 4 années d'exécution effective. Dès lors, la durée du projet est arrêtée à cinq ans, y compris une phase de lancement de 6 mois afin de constituer les équipes et arrêter un plan d'action avec les directions centrales des AMC et les structures de SAE intéressées par le projet, et une phase de clôture de 6 mois.

2.3 PARTENAIRES DU PROJET

Le projet s'inscrivant à la charnière de deux secteurs plus ou moins bien délimités, à savoir le microcrédit, sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances, et le développement du petit entrepreneuriat, domaine dans lequel interviennent quatre ministères et plusieurs autres instances officielles, aucun partenariat institutionnel ne s'impose d'emblée. Au regard toutefois de sa forte présence sur le terrain, au plus près des communautés ciblées par le projet, ainsi que de son expérience préalable en matière tant de microcrédit que de promotion d'AGR, il a été convenu de désigner l'Agence de Développement Social comme entité responsable de l'exécution de la prestation pour la partie nationale. Les modalités de cette collaboration, ainsi que les responsabilités des différentes parties prenantes au projet sont décrites en détail ci-dessous, au chapitre 5

En plus de ce partenariat privilégié, la réussite du projet dépendra dans une large mesure de la qualité des relations nouées avec les AMC et les fournisseurs de SAE. Ces derniers sont donc des partenaires à part entière du projet.

2.4 BÉNÉFICIAIRES DU PROJET

2.4.1 Bénéficiaires finaux

Les PME/TPE, en particulier celles du milieu rural ou périurbain, en ce y compris les AGR conduites par des femmes ou des jeunes, seuls ou en groupe, notamment dans une perspective d'insertion socio-professionnelle, sont les bénéficiaires finaux du projet.

2.4.2 Bénéficiaires intermédiaires

En amont toutefois, les AMC et les prestataires de SAE et notamment leurs agents travaillant dans la Wilaya de Tétouan bénéficieront également du projet dans le cadre d'une approche articulant formation, appui technique et apprentissage par la pratique.

3. PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

Tant l'objectif global que l'objectif spécifique ont été adaptés suite aux conclusions de la première mission de la formulation de novembre 2007 et à la modification de l'approche stratégique basée sur une extension de la zone d'intervention à la Wilaya de Tétouan d'une part et sur l'appui au développement des PME/TPE et des AGR en milieu rural (et non plus ciblé sur le microcrédit) d'autre part.

L'objectif global auquel l'on a enlevé la partie « promotion de l'entrepreneuriat » qui ressort davantage de l'objectif spécifique rend, dans sa nouvelle formulation, mieux compte de la contribution de l'intervention à la création d'emplois et à la génération de richesses au niveau de la zone ciblée.

Quant à l'objectif spécifique, il replace les petits entrepreneurs ruraux (ceux des PME/TPE mais également celles et ceux qui pratiquent des AGR) au centre de la démarche en faisant du microcrédit et des services qui y sont liés (les SAE) un ensemble d'instrument au service de leur développement.

On se reportera au premier chapitre du rapport de formulation pour plus de détails concernant la description de la démarche suivie et les différentes étapes parcourues de l'identification au présent document.

3.1 OBJECTIF GÉNÉRAL

Objectif global : « Contribuer à la création d'emplois et de richesses au bénéfice des populations défavorisées de la Wilaya de Tétouan ».

3.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Objectif spécifique : « La promotion de l'entrepreneuriat au niveau des petites unités de productions de biens et services dans la Wilaya de Tétouan par le développement d'une offre de crédit et d'accompagnement adaptés est assurée »

Objectif global :	« Contribuer à la création d'emplois et de richesses au bénéfice des populations défavorisées de la Wilaya de Tétouan »
Objectif spécifique :	La promotion de l'entrepreneuriat au niveau des petites unités de productions de biens et services dans la Wilaya de Tétouan par le développement d'une offre de crédit et d'accompagnement adaptés est assurée.
Indicateurs :	<ul style="list-style-type: none">- Le taux de ruralité des points de service est amélioré en référence à la situation de base ;- L'accessibilité au crédit individuel pour les PME/TPE est améliorée ;- Le nombre de porteurs de projets accompagnés (en création et existants) est amélioré, en référence à la situation de base ;- L'encours crédit est augmenté dans la zone d'intervention ;- Répartition hommes/femmes dans les crédits octroyés et les PME/TPE accompagnées ;

Sources de vérification :	<ul style="list-style-type: none"> - Ligne de base du projet ; - Etude sur l'impact de la micro-finance dans le Nord du Maroc - Rapports d'activités des AMC et prestataires de SAE partenaires ; - Rapport de mise en œuvre de la ligne de refinancement.
Suppositions :	<ul style="list-style-type: none"> - La concertation entre les différentes actions menées en appui à l'entreprenariat sur la Wilaya se met en place ; - Les expériences locales et régionales menées au niveau de la Wilaya alimentent progressivement le niveau décisionnel des structures impliquées (AMC, SAE, Ministères...); - Le contexte socio-économique et financier est favorable à la promotion de la MPE/TPE.

3.3 RÉSULTATS ET ACTIVITÉS

Résultat 1 : Les AMC étendent leur offre de services financiers aux petits entrepreneurs et au milieu rural dans la Wilaya de Tétouan

Résultat 1 :	Les AMC étendent leur offre de services financiers aux petits entrepreneurs et au milieu rural dans la Wilaya de Tétouan
Indicateur :	<ul style="list-style-type: none"> - Le nombre de crédits individuels et de crédits ruraux et l'encours enregistré sur ces produits connaît une évolution régulière, de l'ordre de 20 % par an ; - Le nombre de crédits individuels octroyés dans la Wilaya augmente de 50 % sur la durée du projet, soit d'environ 2.000 unités ; - Le nombre de points de services (antennes permanentes, mobiles ou relais hebdomadaires) augmente de sept à dix unités par an pendant les 3 premières années du projet ; - Clientèle ciblée par les nouveaux produits/population prioritairement ciblée (jeunes, femmes, agriculteurs/trices, micro-entrepreneurs ruraux...);
Sources de vérification :	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport de mise en œuvre de la ligne de refinancement (FDL) ; - Ligne de base du projet ; - Etude sur l'impact de la micro-finance dans le Nord du Maroc - Rapports périodiques des AMC opérant dans la Wilaya ; - Rapports périodiques de l'ADS.
Suppositions :	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en œuvre de la capacité de refinancement répond aux besoins des AMC présentes ; - La subvention prévue pour l'extension de l'offre de services est suffisante pour favoriser la dynamique vers le milieu rural.

Résultat 1 :	Les AMC étendent leur offre de services financiers aux petits entrepreneurs et au milieu rural dans la Wilaya de Tétouan
Activité A.01.01	Définir une stratégie d'extension et de développement de l'offre de crédit dans la Wilaya de Tétouan.
Activité A.01.02	Mettre en place un Fonds de refinancement des AMC, par le FDL
Activité A.01.03	Étendre l'offre de services des AMC en milieu rural.

Plusieurs études convergentes, notamment celle menée en 2004 par Planet Finance Maroc pour le compte de la FNAME⁸, montrent que les prêts octroyés par les AMC contribuent significativement au développement des micro entreprises bénéficiaires au niveau :

- Des investissements réalisés ;
- Des profits qui ont augmenté significativement ;
- De l'accès au marché qui s'en trouve facilité ;
- Des effets bénéfiques sur les revenus des ménages des micros entrepreneurs.

Toutefois, la microfinance ne sert à développer de nouvelles activités que dans 5 % des cas. En général, ces financements permettent de consolider une activité existante.

Cependant, au-delà de ces impacts positifs, il convient de souligner quelques contraintes et constats importants auxquelles la présente intervention souhaite apporter un début de réponse, par le biais des trois activités ci-dessous.

Les contraintes

Il s'agit dans un premier lieu de la contrainte du refinancement des AMC, dans un contexte où elles ne peuvent mobiliser l'épargne. La création du Fonds Jaïda par la Caisse de Dépôt et de Gestion, et avec l'appui financier de plusieurs bailleurs de fonds (dont la France et l'Allemagne), constitue une réponse à cette contrainte puisqu'il dispose comme objectif premier de faciliter l'accès au financement aux AMC, et en particulier aux plus petites. Par ailleurs, le secteur bancaire marocain intervient pour une part croissante dans le refinancement des AMC et cela dans certain cas, avec l'appui apporté par des fonds de garantie mis à disposition par les bailleurs (cas du fonds mis en place par l'agence américaine de développement USAID).

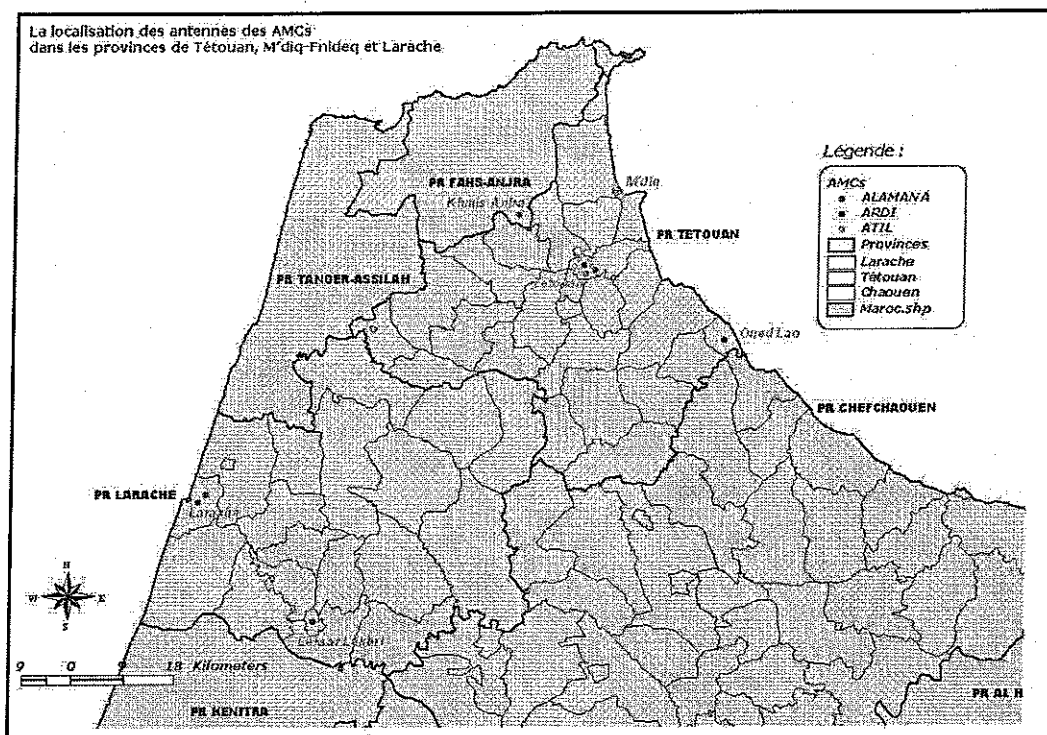
La seconde contrainte concerne l'accès aux micros financements en milieu rural. On constate à la fois, une absence relative des AMC en milieu rural et, surtout, l'absence de produits de financement adaptés aux besoins particuliers du monde rural (au niveau agricole notamment, saisonnalité de l'activité, aléas climatiques). Les AMC ne peuvent ignorer les coûts exorbitants que représente l'accès à des populations très dispersées et difficiles d'accès. Il s'agit ici d'apporter un soutien à la fois technique et financier pour accompagner les AMC dans leur développement en leur apportant l'expertise nécessaire pour diversifier leurs portefeuilles tant au niveau géographique qu'au niveau des produits.

Le constat

D'après l'étude complémentaire menée en mars 2008, en observant la carte de distribution des antennes des AMC dans la Wilaya de Tétouan, on constate d'emblée leur concentration dans les centres urbains. Leur présence est particulièrement forte dans la ville de Tétouan et beaucoup plus lâche dans d'autres, comme Larache ou Ksar El Kébir. On peut par conséquent en déduire que ces AMC financent essentiellement les petites initiatives individuelles ou de groupes restreints dans le milieu urbain (multiples petits commerçants et commerçantes, avec ou sans local), sans toutefois que cela signifie une absence totale du monde rural.⁹ Outre la pêche artisanale, une activité considérée comme rurale, certaines AMC ont une clientèle vivant et travaillant bien loin des centres urbains. Elles arrivent à la toucher via un positionnement dans les nœuds commerciaux de l'arrière pays des centres urbains, en l'occurrence les grands souks et les petites localités émergentes.

⁸ Avec l'aide d'enseignants de la faculté des sciences économiques de Fès

⁹ Pour une AMC comme FONDEP, la part de l'agriculture dans le portefeuille 2007 est de 13,23%.



Le principe de la démarche d'extension

Afin d'améliorer le maillage du territoire par les AMC, il s'agira d'étoffer l'offre financière disponible, tant par une meilleure gestion des crédits que par une diversification des produits disponibles.

Il est clair que l'effort d'extension en milieu rural doit passer par l'augmentation du nombre de points de distribution, qui conditionne l'accroissement de l'offre de produits et de services financiers. Une option intéressante à considérer, compte tenu des risques associés à la nature de certaines activités à financer (en particulier dans l'agriculture, l'élevage et la pêche) et de la contrainte du compte d'exploitation, est sans doute de passer par l'implantation de guichets, à ouverture périodique mais fortement régulières (par exemple lors des marchés hebdomadaires). De cette manière, il est possible de satisfaire la demande de base dans l'attente du développement des activités courantes en visant la transformation, à terme, en structure autonome de type agence. Le financement de « guichets mobiles », déjà utilisés notamment par le réseau Al Amana, pourrait être une piste à creuser dans ce cadre.

Afin de pouvoir obtenir des résultats dans ce domaine, la stratégie utilisée sera de définir, avec les structures présentes et déjà identifiées, une stratégie concertée d'extension de leurs activités (A.01.01) et de mettre ensuite à leur disposition un certain nombre de moyens financiers en fonds de crédit d'une part ainsi qu'en soutien aux investissements liés à cette stratégie d'extension d'autre part (notamment via certaines dépenses d'investissement qui sont prévues au niveau A.01.02 et A.01.03).

A.01.01 : Définir une stratégie d'extension et de développement de l'offre de crédit dans la Wilaya de Tétouan.

Ce travail participatif avec les responsables d'antennes ou les directeurs régionaux des AMC intéressées sera l'occasion d'un premier transfert de connaissances en matière de crédit individuel et de crédit rural. Il sera conduit par la Direction de Projet, avec l'appui de prestataires extérieurs. A cette occasion, les informations actuellement disponibles concernant les opérations des AMC concernées, seront étoffées et mise à jour. Cet approfondissement du diagnostic servira à alimenter l'étude de base qui permettra de compléter les différents indicateurs d'effets de l'objectif spécifique et de résultats du projet afin de pouvoir les comparer en fin de projet.

A ce stade, et sans préjuger du mode opératoire final qui sera défini au niveau du choix des partenaires financiers, les quelques critères de sélection suivants pourront orienter la réflexion :

- Le taux de ruralité (actuel et projeté) ;
- Les zones où des synergies sont possibles notamment avec la population cible du FORAP Nord voire avec d'autres programmes intervenants directement ;
- Le degré d'engagement des AMC dans l'appui aux PME/TPE à dominante rurale ;
- La maturité des cadres professionnels des points de services des AMC et les besoins de renforcement nécessaires.

A.01.02 : Mettre en place un mécanisme de refinancement des AMC

Afin de lever, au moins partiellement la contrainte de refinancement des AMC évoquée ci-dessus, il a été décidé de la mise en place d'un Fonds de crédit pour les AMC opérant sur la zone. (voir 5.5.1 infra).

La mise en place de ce fonds et son fonctionnement s'inspireront des documents de cadrage, validés par l'Etat marocain, à savoir le Manuel des Procédures de l'Agence de Développement Social et les procédures d'éligibilité en vigueur notamment au Fonds Jaïda.

A.01.03 : Etendre l'offre de services des AMC en milieu rural

Les investissements nécessaires, en moyens de transport comme en moyens humains, pour développer une offre de service financier en milieu rural étant bien souvent un frein à leur développement, le projet prendra ce dernier en charge, à hauteur de 50% des frais réels, pour deux ans. Cette mesure sera ouverte à toutes les AMC qui prévoient, dans leur plan d'entreprise, de développer une activité en milieu rural. Afin de permettre à plusieurs AMC de bénéficier de cette mesure, le montant total des subventions versées à une AMC ne pourra en aucun cas dépasser 25% de l'enveloppe dévolue à cette activité, soit 37 500 euros sur un total de 150.000 euros. A l'image de l'activité précédente, des conventions tripartites seront établies, fixant notamment les critères retenus pour le choix de l'implantation des antennes fixes ou mobiles et précisant des modalités opérationnelles, de la part des AMC, pour assurer la viabilité des antennes créées après l'achèvement de la période de subvention (limitée pour rappel à la prise en charge de 50% des frais réels pendant une durée de 2 ans).

Résultat 2 : Les capacités des AMC opérant dans la Wilaya de Tétouan à proposer des produits et un conseil avisés en matière de création d'entreprises ou de prêts ruraux sont renforcées

Résultat 2 :	Les capacités des AMC opérant dans la Wilaya de Tétouan à proposer des produits et un conseil avisés en matière de création d'entreprises ou de prêts ruraux sont renforcées
Indicateur :	<ul style="list-style-type: none"> - 40 % (après 18 mois) et 80 % (après 5 ans) des agents de crédits des AMC ont bénéficié d'une ou plusieurs formations sur les principales activités économiques pratiquées par les micro et les petits entrepreneurs dans la Wilaya ; - 20 fiches-métiers sont élaborées chaque année et distribuées à l'ensemble des AMC opérant dans la région ainsi qu'aux prestataires de SAE ; - Le portefeuille à risque à 30 jours des AMC partenaires est inférieur à 5 % ;
Sources de vérification :	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de formations ; - Rapports d'activité du projet ; - Rapports financiers des AMC.
Suppositions :	<ul style="list-style-type: none"> - Les AMC sont prêtes à s'étendre en milieu rural (présence et diversification de produits et services) ; - Les nouveaux produits et services développés sont intégrés progressivement aux activités des AMC.
Résultat 2 :	Les capacités des AMC opérant dans la Wilaya de Tétouan à proposer des produits et un conseil avisés en matière de création d'entreprises ou de prêts ruraux sont renforcées
Activité A.02.01	Elaborer des produits de crédit adaptés aux besoins des petits entrepreneurs et du milieu rural.
Activité A.02.02	Mettre à niveau les connaissances relatives aux principales activités économiques de la région.

La mission de 2007 avait fait le constat de plusieurs contraintes concernant l'accès aux microcrédit et l'accompagnement de la démarche des petits porteurs de projets économiques ruraux et péri-urbains. On constatait en effet à la fois, une absence relative des AMC en milieu rural (au niveau des points de service) et surtout, l'absence de produits de financement adaptés aux besoins particuliers du monde rural (saisonnalité de l'activité, aléas climatiques). Ce constat traduit de manière générale, le fait que les AMC n'ignorent pas que les coûts que représente l'accès à des populations très dispersées et difficiles d'accès est très élevé et que le financement des activités liées à l'agriculture présente toujours un risque important.

Le programme gouvernemental **Moukawalati** en faveur des TPE-PME essaie bien d'apporter un début de réponse à ce problème mais d'une part il ne cible que la création d'entreprise avec un investissement initial supérieur à 50.000 DH (largement au-dessus de la cible visée ici) et d'autre part, il constate que des difficultés subsistent au niveau de la fonction d'accompagnement et d'intermédiation bancaire des petits entrepreneurs, tant ruraux qu'urbains. Si deux associations de microcrédit, parmi les plus importantes au niveau national, **Zakoura et Al Amana**, ont décidé d'investir sur l'accompagnement à la création de plus petites structures en lançant en octobre 2007, des pilotes d'activités d'accompagnement à la création de plus petites entreprises qui deviendront leurs clientes, une marge de progression considérable existe sur ce créneau d'activité pour d'autres opérateurs de la microfinance, en particulier au niveau de la Wilaya de Tétouan.

C'est la raison pour laquelle, les activités prévues au niveau de ce résultat, visent à apporter un soutien à la fois technique et financier pour accompagner les AMC dans leur développement en

leur apportant l'expertise nécessaire pour diversifier leurs portefeuilles tant au niveau géographique qu'au niveau des produits offerts.

A.02.01 : Elaborer des produits de crédit adaptés aux besoins des petits entrepreneurs et du milieu rural.

Si la plupart des AMC comptent dans leur catalogue un produit de type 'crédit individuel,' ces derniers sont peu utilisés et ne sont que rarement adaptés aux spécificités locales. De même, les prêts solidaires, qui sont quantitativement les plus importants, sont pratiqués en milieu urbain, comme en milieu rural, sans adaptation particulière. Dans un premier temps, le projet aura donc pour tâche primordiale d'appuyer les directions centrales des AMC intéressés par l'extension de leur offre de crédit dans la Wilaya de Tétouan dans l'élaboration de produits répondant davantage aux besoins des micro-entreprises de la région. La participation des AMC dans ce processus devrait être facilitée, en aval, par :

- Une offre de (re)financement offerte par le FDL (R1) ;
- L'institution d'une subvention pour le développement de nouvelles antennes et de points de vente mobiles en milieu rural (R1) ;
- La formation des agents à l'utilisation de ces produits par le projet. Ce travail sera accompli en concertation étroite avec le projet de renforcement de capacités conduit par Horus pour le compte de la KfW ou encore les programmes de renforcement de capacité pour les petites AMC développés par PlanetFinances Maroc.

A.02.02 : Mettre à niveau les connaissances relatives aux principales activités économiques de la région.

Compte tenu de la faible exposition des agents de crédits aux contraintes et besoins des entrepreneurs de la région, ils ne sont que rarement en mesure de porter un regard critique sur les possibilités de retour d'un investissement productif ou de prodiguer un conseil à leurs clients entrepreneurs. Afin d'accroître leur implication et leur compréhension des activités productives, des formations seront dispensées aux agents de crédits, superviseurs et responsables régionaux des AMC quant aux principales activités susceptibles de recourir au microcrédit pour assurer leur développement. Plus avant, le projet élaborera une série de fiche métiers (cycle, flux, rentabilité, etc.) à l'attention des agents de crédits comme des prestataires de SAE (voir ci-dessous). Les filières porteuses¹⁰ seront traitées en priorité. Enfin, des formations davantage techniques, portant sur la gestion de crédits individuels à des fins de création ou de développement d'entreprises ou de crédits ruraux seront organisées au bénéfice des agents de crédit.

Résultat 3 : Des prestataires de SAE viables proposent un service pertinent aux petits opérateurs économiques de la Wilaya de Tétouan

Résultat 3 :	Des prestataires de SAE viables proposent un service pertinent aux petits opérateurs économiques de la Wilaya de Tétouan
Indicateur :	<ul style="list-style-type: none"> - Au bout de 18 mois d'activité, 60 % des prestataires de SAE ont bénéficié d'une ou plusieurs formations sur les principales activités économiques pratiquées par les micro et les petits entrepreneurs dans la Wilaya ; - En fin de projet, tous les prestataires de SAE ont bénéficié de ces

¹⁰ Les filières porteuses sont, pour quelques unes et à la date de la rédaction de ce DTF, la pêche artisanale, l'élevage, l'arboricultures, les plantes aromatiques et médicinales, le tourisme rural, etc...

	formations ; - 50 entreprises ont été créées avec l'appui des prestataires de SAE de la Wilaya ; - 200 entreprises ont bénéficié de l'accompagnement d'une structure de SAE de la Wilaya.
Sources de vérification :	- Rapport de formation ; - Rapport d'avancement du projet ; - Rapport annuel des prestataires de SAE ; - Rapport d'évaluation à mi-parcours et finale.
Suppositions :	- Un nombre suffisant de prestataires de SAE existent et s'engagent dans la démarche ; - Un paiement progressif des prestations de SAE est intégré par les porteurs de projets.

Résultat 3 :	Des prestataires de SAE viables proposent un service pertinent aux petits opérateurs économiques de la Wilaya de Tétouan
Activité A.03.01	Définir une stratégie de développement d'une offre de SAE viable et adaptée à la Wilaya de Tétouan.
Activité A.03.02	Renforcer les capacités des prestataires de SAE.
Activité A.03.03	Accompagner les prestataires de SAE dans le développement de leur activité.
Activité A.03.04	Renforcer un réseau de prestataires de SAE dans la Wilaya de Tétouan.

A côté d'une offre que l'on peut qualifier « d'intégrée » au niveau des AMC et qui vise à articuler, un volet de financement avec un volet d'accompagnement (offre ciblée par les résultats 1 et 2), il a été constaté que l'accompagnement à la création de micro / petites structures n'était pas encore suffisamment pratiqué et systématisé dans la zone de l'intervention. Si de nombreuses initiatives ont pu être identifiées¹¹, il semble que peu d'entre elles s'attachent à l'accompagnement de micro entreprises en dehors d'appuis à entrée plutôt sociale (ADS, INDH : l'entrée du développement économique est un moyen au service d'une finalité sociale) ou au regroupement en coopératives (AMAPPE). Il s'agit dès lors de consolider et d'amplifier les initiatives menées au niveau des AMC comme Al Amana et Zakoura et de façon générale, d'accompagner le développement de services non financiers mis en œuvre par d'autres prestataires. Cet objectif sera poursuivi selon deux axes :

- Renforcer les SAE afin de leur permettre d'accompagner les porteurs de projet, individuels ou collectifs, dans une logique de rentabilité progressive de leurs activités (en particulier les coopératives). L'offre de service est aujourd'hui concentrée sur un appui aux projets collectifs du type coopératif. Il s'agira pour les prestataires qui le souhaitent de développer une méthodologie d'accompagnement des porteurs de projet individuel ;
- Renforcer les compétences des agents de terrain des prestataires pour l'accompagnement des petits opérateurs économiques.

A.03.01 : Définir une stratégie de développement d'une offre de SAE viable et adaptée à la Wilaya de Tétouan.

¹¹ Pour un détail de ces initiatives, on se reportera d'une part au rapport de l'Etude complémentaire à la présente formulation de mars 2008 (p.14 et suivantes) ainsi qu'au rapport de la mission de novembre 2007 (p.23 et suivantes)

Pour l'heure, toutes les structures qui offrent un SAE aux petits entrepreneurs (à l'exception d'AMAPPE) le font en marge d'autres activités, n'y consacrent que peu de moyens et s'intéressent avant tout aux projets collectifs de type coopératif. Avec l'entrée annoncée sur ce segment d'Al Amana et de Zakoura toutefois, il semble qu'une offre de service mieux adaptée aux porteurs de projet individuel dût voir le jour prochainement. Il s'agira donc pour le projet d'accompagner le développement de cette nouvelle offre de service avec les prestataires qui le souhaitent. Dans cette optique, un appui sera fourni à ces derniers afin qu'ils élaborent une véritable stratégie de développement de l'activité et puissent préciser leurs besoins en matière de formations, de ressources, etc.

A.03.02 : Renforcer les capacités des prestataires de SAE

De la même façon que les agents de crédit se trouvent assez démunis face à des entrepreneurs, les prestataires de SAE n'ont souvent qu'une expérience très limitée du secteur productif. Afin de leur permettre d'accroître la pertinence de leur appui aux petits opérateurs économiques, des formations seront organisées à leur intention au sujet des principaux métiers pratiqués dans la région. Par ailleurs, des formations davantage techniques seront organisées à leur intention en matière de techniques et procédés de production, de commercialisation, d'organisation, etc. Le contenu exact de ces formations ainsi que les thèmes abordés pourront être modifiés à souhait suivant les besoins exprimés lors de l'élaboration des stratégies d'intervention prévues au titre du R2A1. Ces formations seront assurées par des prestataires extérieurs au projet, sur base d'un ou de plusieurs appels à candidatures.

A.03.03 : Accompagner les prestataires de SAE dans le développement de leur activité

Outre les formations et l'appui technique proposés aux SAE intéressées, le projet en contractualisera certaines, sur appel d'offres, afin qu'elles assurent le suivi de 200 entreprises ou coopératives. L'appui fourni par les SAE aux porteurs de nouveau projet portera sur l'ensemble du processus de création, du montage du projet à sa formalisation éventuelle, y compris la mobilisation de structures d'appui, la recherche éventuelle de financement, y compris de microfinancement, et le démarrage de l'activité. L'appui fourni par les SAE au développement d'activités existantes pourra prendre plusieurs formes :

- Un appui à la création avec l'établissement d'un diagnostic de base (flux, rentabilité, gestion des ressources humaines, des stocks, du matériel, etc.) et un accompagnement au démarrage (cible : 50 entreprises) ;
- Un accompagnement léger mais continu des entreprises (entre quelques semaines et deux ans de suivi, selon les besoins, avec une fréquence de visite de l'ordre de 1 par mois. (cible : 150 entreprises) ;
- Un renforcement technique plus précis dans un domaine intéressant particulièrement l'entrepreneur. (cible : 50 entreprises).

Le coût de cet appui varie, suivant la formule, de 500 à 800 euros par entreprise.¹² Au total, ce sont plus de 2 500 h/j d'appui qui seront fournis par ce biais.

A.03.04 : Renforcer un réseau de prestataires de SAE dans la Wilaya de Tétouan.

¹² Sur base d'un salaire mensuel brut de 15.000 MAD

Seules quatre associations proposent un SAE rudimentaire et une seule d'entre elle s'en est fait une spécialité, l'AMAPPE. Compte tenu de leurs moyens limités, elles ne seront pas en mesure d'étendre leurs services à un nombre suffisant de micro-entrepreneurs au démarrage du projet. Aussi, est-il proposé de placer en leur sein ou, dans ces régions où aucun prestataire de SAE n'existe, au sein d'une chambre professionnelle, d'une antenne d'AMC ou dans les locaux même de l'ADS, deux Chargés de Projets. Ces derniers seront chargés d'appuyer les porteurs de projets tout en favorisant un apprentissage par l'exemple des prestataires de SAE. Les deux dernières années du projet, ils travailleront plus particulièrement à la viabilisation de ces structures par un élargissement de leur clientèle en direction soit des petites entreprises et des coopératives directement, soit d'autres projets de développement intervenant dans la région.

Résultat 4 : Une coordination des interventions locales dans le domaine est amorcée (AMC, SAE, TPE, Coopératives)

Résultat 4 :	Une coordination des interventions locales dans le domaine (AMC, SAE, TPE, Coopératives) est amorcée
Indicateur :	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de rencontres entre agents de crédits et prestataires de SAE organisées à l'occasion de formations, de réunions, etc. - Taux de participation aux deux ateliers - Nombre d'expériences PME/TPE accompagnées dûment documentées
Sources de vérification :	<ul style="list-style-type: none"> - Feuille de présence et rapports des ateliers - Documents de capitalisation des expériences
Suppositions :	<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion et implication effective des nombreux acteurs associatifs, institutionnels et privés concernés - Le CTS est pleinement opérationnel

Résultat 4 :	Une coordination des interventions locales dans le domaine (AMC, SAE, TPE, Coopératives) est amorcée
Activité A.04.01	<i>Favoriser le développement d'un pool de compétences en matière de micro-entrepreneuriat</i>
Activité A.04.02	<i>Capitaliser les acquis à l'échelle régionale et nationale</i>

Si les initiatives intervenant dans le domaine sont nombreuses elles sont aussi relativement dispersées, et dans la plupart des cas, les services d'appuis sont peu ou pas coordonnés. Le risque de ce manque de coordination des activités est non seulement un manque d'efficacité sur le terrain, mais aussi une inefficacité des appuis. La mise en synergie qui est visée ici, s'inscrira dans le cadre des politiques sectorielles existantes, comme par exemple la Stratégie nationale de développement de l'artisanat mise en place par le Ministère du Tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale. Une étude est en cours pour définir le Plan de Développement Régional de l'Artisanat dans le Nord Maroc et d'autres études préalables sont aussi menées dans différentes provinces par le Département de l'économie sociale. Celles-ci pourraient servir de base de concertation entre les acteurs de la zone étudiée. La présente intervention s'inscrira dans ce type de processus en cours pour en retirer les éléments potentiellement favorables à l'émergence d'une véritable compétence régionale en matière d'appui aux micro-entreprises.

A.04.01 : Favoriser le développement d'un pool de compétences en matière de micro-entrepreneuriat.

Par la mutualisation de certains moyens de formations et de quelques outils, telles les fiche-métiers, le projet contribuera à faire naître une expertise locale en matière de micro-entrepreneuriat dans la région. A son tour, celle-ci sera mobilisée afin de sensibiliser les autorités locales comme les autres intervenants du secteur, publics ou privés, quant aux besoins des petits entrepreneurs comme des potentialités que présente ce secteur en matière de création d'emplois et de richesses. Plusieurs actions pourront être menées dans ce cadre : organisation de conférences ou d'ateliers régionaux, intervention radiophoniques ciblées, publications, etc.

A.04.02 : Capitaliser les acquis à l'échelle régionale et nationale.

Compte tenu de la complexité du champ institutionnel, du nombre important d'intervenants de toutes nature et de la faible harmonisation des pratiques des uns et des autres, deux ateliers seront organisés à Rabat, en année 3 et 5, en vue de soumettre les principaux enseignements et interrogations du projet aux instances nationales comme aux autres bailleurs de fonds intervenant dans le domaine. Ces ateliers, alimentés par un travail de capitalisation amorcé par l'AT permanente d'une part et par l'AT perlée ensuite seront supervisés par le Comité Technique de suivi de l'intervention.

3.4 CONDITIONS PRÉALABLES, RISQUES ET HYPOTHÈSES

Les principaux risques et hypothèses ont été identifiés comme suit:

Risques	Hypothèse et mesures d'atténuation
Lenteur administrative dans les décisions de décaissement au niveau de la ligne de refinancement	Etablissement d'un cahier de charges précis avec évaluations périodiques Accompagnement du processus via l'AT du projet
Implication insuffisante des AMC et SAE partenaires	Système d'appel à candidature et « contrat de renforcement institutionnel » avec les structures partenaires. Coordination préalable avec les autres structures d'appui et les différents programmes nationaux présents sur la zone (notamment programme de renforcement de la KfW et de la coopération italienne)
Qualité des prestataires de services d'accompagnement pour le résultat 3	Travail crucial à réaliser pour la sélection qui devra tenir en compte à la fois des compétences et de la proximité. Réalisation de fiches-métiers notamment sur les filières porteuses Rôle de suivi de ces prestations assuré par l'AT du projet.
Cadres des AMC insuffisamment formés à la dynamique PME/TPE rurale	Mise à niveau par le biais d'un processus de formation en continu sur la durée du projet (en complément des actions menées par d'autres structures d'appui) Réalisation de fiches-métiers notamment sur les filières porteuses Réunion d'échange d'expériences au niveau de la zone
Non pérennisation du dispositif	Mécanisme de capitalisation de l'expérience du projet à

d'appui mis en place sur le financement belge	mettre en place au sein des entités partenaires (suivi évaluation et travail de capitalisation des innovations)
Manque de coordination des interventions en appui au secteur PME/TPE	Mise en place du Comité technique de suivi qui jouera un rôle de mise en cohérence des approches

4. RESSOURCES

4.1 RESSOURCES FINANCIÈRES

Le projet ayant été conçu initialement comme un appui financier à deux AMC, aucune contribution nationale n'est prévue.

La contribution belge au projet s'élève pour sa part à 2 millions d'euros répartis comme suit :

- Un montant de 585.000 euros, soit 29 % du budget, en vue d'assurer le refinancement des AMC. Ce fonds sera cogéré entre l'ADS et la CTB ;
- Un montant de 960.050 euros, soit 48 % du budget, versé par tranches à l'Agence de Développement Social, géré suivant les procédures en vigueur à l'ADS et selon les modalités définies dans la convention d'exécution à conclure entre elle et la CTB;
- Un montant de 454 950 euros, soit 23 % du budget, géré en régie par la CTB suivant ses propres procédures pour l'assistance technique, les évaluations et les études d'appui au projet.

4.1.1.1 Budget de synthèse

BUDGET TOTAL		Mode d'exéc.	Budget total	%	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
A	Promouvoir l'entrepreneuriat, au niveau des petites unités de production de biens et services dans le Wilaya de Tétouan par le développement d'une offre de crédit et d'accompagnement adaptés		1 546 500	77%	213 060	490 360	588 360	184 360	100 360
A 01	Les AMC étendent et adaptent leurs offres de services financiers aux petits entrepreneurs et en milieu rural		588 450	29%	1 450	250 000	335 000	0	0
A 01 01	Elaboration de produits de crédits adaptés	Règle	1 450		1 450	0	0	0	0
A 01 02	Financement des AMC	Cogestion	585 000		0	250 000	335 000	0	0
A 02	Gestion directe par l'ADS		960 050	48%	211 610	240 360	223 360	184 360	100 360
A 02 01	Gestion directe par l'ADS	Gestion directe	960 050		211 610	240 360	223 360	184 360	100 360
Z	Moyens généraux		453 500	23%	137 200	117 200	93 200	56 700	49 200
Z 01	Frais de personnel		235 000	15%	83 000	83 000	59 000	35 000	35 000
Z 01 01	Assistance technique (AT permanente)	Règle	120 000		48 000	48 000	24 000	0	0
Z 01 02	Assistance technique (AT ponctuelle)	Règle	175 000		35 000	35 000	35 000	36 000	35 000
Z 02	Etudes, Audit, Suivi et Evaluation		158 500	8%	54 200	34 200	34 200	21 700	14 200
Z 02 01	Etudes	Règle	117 500		50 000	30 000	20 000	17 500	0
Z 02 02	Frais de suivi et évaluation	Règle	20 000		0	0	10 000	0	10 000
Z 02 03	Audit	Règle	15 000		3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Z 02 04	Backstopping	Règle	6 000		1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
TOTAL			2 000 000		350 260	607 560	651 560	241 060	149 560

REGIE	454 950
GESTION DIRECTE	960 050
COGESTION	585 000

138 650	151 200	130 700	19 950	29 950
211 610	240 360	223 360	184 360	100 360
0	250 000	335 000	0	0

4.1.2 Budget gestion directe ADS

Budget : gestion directe par l'ADS		Unité	Quantité	Montant	Budget total
Promouvoir l'entrepreneuriat au niveau des petites unités de production de biens et services dans la Wilaya de Tétouan par le développement d'une offre de crédit et d'accompagnement adaptés					575 000
A	01	Les AMC étendent et adaptent leurs offres de services financiers aux petits entrepreneurs et en milieu rural			160 000
A	01	01	Prise en charge partielle des frais d'implantations des antenne	20,00 7 500,00	150 000
A	02	La capacité des AMC à proposer des produits et un conseil avisés en matière de création d'entreprise ou de prêts ruraux est renforcée			79 000
A	02	01	Définition d'une stratégie d'implantation	atelier 4,00 500,00	2 000
A	02	02	Renforcement de capacité des agents de crédit (par CP)		77 000
A	03	Des prestataires de SAE viables proposent un service pertinent aux petits opérateurs			337 000
A	03	01	Définition d'une stratégie de développement	atelier 4,00 500,00	2 000
A	03	02	Formation des agents des SAE (par CP)	formation 8,00 2 000,00	16 000
A	03	03	Accompagnement des prestataires de SAE		175 000
A	03	04	Renforcement des SAE par ATN		144 000
A	04	Une coordination des projets dans le domaine (AMC, SAE, TPE, coopératives) est			9 000
A	04	01	Actions de capitalisation locale	forfait 1,00 3 000,00	3 000
A	04	02	Organisation de deux ateliers nationaux	forfait 2,00 3 000,00	6 000
Z	Moyens généraux				385 050
Z	01	Frais de personnel			246 000
Z	01	01	Directeur national	mois 60,00 3 000,00	180 000
Z	01	02	Equipe finance et administration	mois 60,00 1 100,00	66 000
Z	02	Investissements			53 250
Z	02	01	Véhicules	unité 3,00 14 000,00	42 000
Z	02	02	Equipement bureau	unité 5,00 250,00	1 250
Z	02	03	Equipement IT (ordinateur, imprimante, etc)	forfait 5,00 1 700,00	8 500
Z	02	04	Aménagements du bureau	forfait 1,00 1 500,00	1 500
Z	03	Frais de fonctionnement			70 800
Z	03	01	Loyer du bureau	mois 60,00 200,00	12 000
Z	03	02	Services et frais de maintenance	mois 60,00 80,00	4 800
Z	03	03	Frais de fonctionnement des véhicules	mois 60,00 550,00	33 000
Z	03	04	Télécommunications	mois 60,00 150,00	9 000
Z	03	05	Fournitures de bureau	mois 60,00 50,00	3 000
Z	03	06	Missions	unité 30,00 200,00	6 000
Z	03	07	Autres frais de fonctionnement	unité 1,00 3 000,00	3 000
Z	04	Audit, Suivi et Evaluation			15 000
Z	04	01	Audit	unité 5,00 3 000,00	15 000
TOTAL					960 050

4.2 RESSOURCES HUMAINES

L'Agence de Développement Social désignera un responsable du projet, chargé de sa gestion quotidienne et de sa mise en œuvre. Il assure l'interface entre les différents intervenants du projet et plus particulièrement avec les instances de pilotage de la prestation, à savoir la Direction du Trésor du Ministère de l'Economie et des Finances et la CTB. Affecté à temps plein au projet, le responsable sera installé à Tétouan et effectuera de fréquents déplacements dans la Wilaya. Il sera recruté par l'ADS ou désigné parmi son personnel, suivant les termes de référence ci-annexés. Le candidat pressenti pour occuper le poste sera soumis à l'approbation préalable de la CTB.

L'Agence de Développement Social recrutera en outre deux Chargés de Projets qui se verront affectés dans différents centres de SAE répartis sur l'ensemble de la Wilaya de Tétouan. Ces derniers seront responsables notamment de l'accompagnement des porteurs de projet et de la dissémination d'un savoir-faire en la matière au sein des structures de SAE. Ils assureront

également la formation des agents des SAE et des AMC sur les questions intéressant le contexte économique et les métiers pratiqués dans la Wilaya de Tétouan. Ils seront formés à cette tâche, dans le cadre, éventuellement, du projet de renforcement de capacités des AMC conduit par la KfW.

Pour sa part, la partie belge mettra à la disposition du projet un assistant technique (AT) pour une durée de 30 mois. Installé à Tétouan, auprès du responsable du projet, il apportera son expertise transversale en matière de développement d'entreprises au projet. A ce titre, il animera certaines formations et facilitera le recrutement de formateurs et/ou d'experts performants. L'Assistant Technique sera recruté par la CTB, en fonction des termes de référence ci-annexés. Le candidat pressenti pour le poste sera soumis à l'approbation préalable de l'ADS.

Pour accompagner le projet au cours de l'ensemble de la mise en oeuvre, il est prévu de mobiliser une assistance technique perleée équivalent à 15 hommes/mois. Le mandat précis de cette assistance (termes de référence) ainsi que les modalités de sa mobilisation seront élaborés, au démarrage de la mise en oeuvre, par le responsable du projet et l'AT, et soumis au Comité de pilotage pour approbation.

Enfin, un comptable et une secrétaire seront recrutés par l'ADS afin d'assurer le suivi financier et administratif de la prestation. Ils seront affectés au projet, sous la supervision du Responsable de projet. Les candidats pressentis pour les deux postes seront soumis à l'approbation préalable de la CTB.

L'ensemble de ces personnes formera l'Equipe du Projet. Placée sous la direction du responsable nommé par l'Agence, cette équipe a pour mission d'exécuter, d'appuyer et de veiller à la bonne marche du projet.

4.3 RESSOURCES MATÉRIELLES

Dans la mesure où l'Agence de Développement Social ne dispose pas de locaux à Tétouan, elle procédera à la location d'un local pour accueillir l'Equipe du Projet pour toute sa durée.

L'ADS assurera en outre la logistique du personnel affecté ou recruté par elle au titre du présent projet. Elle mettra plus particulièrement à la disposition de chacun un moyen de transport adapté, une ligne téléphonique, un accès internet et un bureau équipé – ainsi que les frais de fonctionnement y afférents.

Ces ressources seront mobilisées à l'aide des frais de gestion versés à l'ADS en vertu de la convention qui sera passée avec la CTB.

La partie belge assurera l'équipement de l'assistant technique et les frais de fonctionnement qui s'y rapporte. L'assistant technique sera installé dans les locaux loués par l'ADS à Tétouan au titre du présent projet.

5. MODALITÉS D'EXÉCUTION

5.1 PRINCIPES

Conformément à la loi sur la coopération belge du 25 mai 1999, ainsi qu'au troisième contrat de gestion signé le 6 août 2006 entre l'Etat belge et la CTB, les interventions de la coopération belge reposent sur deux principes essentiels :

- La recherche d'un partenariat actif avec tous les acteurs de la coopération au développement en tenant compte des règles de conduite vis-à-vis des bénéficiaires des prestations de coopération ;
- La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide qui insiste sur :
 - L'appropriation : Les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action d'appui du développement ;
 - L'alignement : les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires ;
 - L'harmonisation : les actions des donateurs sont mieux harmonisées et plus transparentes et permettent une plus grande efficacité.

Les modalités de mise en œuvre de la présente intervention, en faisant appel à une forme d'aide financière, tentent de concrétiser au maximum ces principes fondamentaux.

5.2 CADRE LÉGAL ET RESPONSABILITÉS DES PARTIES

Le cadre légal de base du projet est fourni par la Convention Générale de Coopération au Développement signée entre le Royaume de Belgique et le Royaume du Maroc et par la Convention Spécifique du projet à laquelle sera joint le présent Dossier Technique et Financier.

Conformément à la Convention spécifique :

La partie marocaine désigne « l'Agence de Développement Social » (ADS) comme entité responsable de l'exécution du programme.

La Partie belge confie la réalisation de ses obligations en matière de mise en œuvre et de suivi du Projet à la Coopération Technique Belge (CTB), société anonyme de droit public à finalité sociale.

5.3 STRUCTURES DE PILOTAGE ET DE SUIVI

Pour assurer l'implication effective des différents partenaires concernés par la mise en œuvre de la prestation, un comité de pilotage et un comité de suivi seront instaurés, à Rabat et à Tétouan respectivement.

5.3.1 Comité de Pilotage

Le comité de pilotage est une instance mixte de suivi, de monitoring et de décisions chargée d'assurer la supervision et la coordination de la prestation de coopération. Il a plus particulièrement pour attributions de :

- Veiller à la mise en place des structures d'exécution du projet ;

- Superviser l'exécution des engagements pris par les Parties ;
- Apprécier l'état d'avancement du projet et de l'atteinte de ses résultats sur la base des rapports d'exécution du projet ;
- Approuver les plans d'activité du projet ;
- Approuver les ajustements ou les modifications éventuels des résultats intermédiaires, tout en respectant l'objectif spécifique et l'enveloppe budgétaire du projet, et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
- Faire des recommandations aux autorités compétentes des deux parties ;
- Résoudre tout problème de gestion des ressources humaines, évaluer conjointement la compétence et les prestations des différents personnels mis à disposition du projet et prendre toutes mesures d'encouragement ou de correction nécessaires ;
- Résoudre, pour le bon déroulement du projet, tout problème de gestion qui se poserait, relatif aux ressources financières ou matérielles ;
- Approuver le rapport final et clôturer le projet.

Le comité de pilotage n'a pas d'autorité pour modifier l'objectif spécifique, l'enveloppe budgétaire allouée au projet ou sa durée. Il est composé des membres suivants ou de leur représentants :

- Le Directeur du Trésor, ou son représentant, qui en assurera la présidence ;
- Le Directeur Général de l'Agence de Développement Social, ou son représentant ;
- Le Représentant Résident de la Coopération Technique Belge.

Le comité de pilotage peut également inviter, en qualité d'observateurs ou d'expert, toute personne susceptible de contribuer à la bonne marche du projet, notamment parmi les directeurs des AMC contribuant au projet, les directeurs de structures d'appui aux entreprises, les représentants d'organisations professionnelles ou les autres bailleurs de fonds et/ou projets intervenants dans le domaine (un représentant de l'Agence du Nord par exemple).

Le Responsable et l'Assistant Technique participent aux réunions du Comité de Pilotage en qualité d'observateurs et sont chargés d'établir l'ordre du jour des réunions de d'en dresser les procès verbaux.

Le Comité de Pilotage fonctionne suivant les modalités décrites ci-dessous :

- Le Comité de Pilotage établit son règlement intérieur dans le respect des dispositions de ce DTF ;
- Le Comité de Pilotage est convoqué et présidé par le Directeur du Trésor ou son représentant ;
- Le Comité de Pilotage se réunit ordinairement chaque année sur invitation de son président et de façon extraordinaire à la demande de l'un des membres signataires des procès-verbaux du Comité de Pilotage. Il tient ses réunions à Rabat ;
- Le Comité de Pilotage prend ses décisions selon la règle du consensus ;
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par le Président, le Directeur Général de l'Agence de Développement Social et le Représentant Résident de la CTB. Un exemplaire original du procès verbal signé sera transmis à chacun d'entre eux et une copie adressée aux autres membres du Comité ainsi qu'aux observateurs éventuels ;
- Le Comité de Pilotage tiendra sa première réunion dans les 3 mois suivant la signature de la Convention spécifique du projet ;

- Le Comité de Pilotage tient également une réunion au plus tard trois mois avant l'échéance de la Convention Spécifique du Projet afin d'examiner et valider le rapport final.

5.3.2 Comité Technique de Suivi (CTS)

Le projet reposant *in fine* sur l'adhésion et l'implication effective de nombreux acteurs associatifs, institutionnels et privés, un comité technique provincial de suivi sera instauré. Le comité a pour fonction première d'assurer un large partage de l'information concernant le projet et de susciter l'adhésion de tous ses membres aux objectifs du projet. A ce titre, il procédera à :

- L'examen régulier de l'état d'avancement des activités du programme ;
- L'examen de toute question/difficulté relative au programme ;
- La remise d'avis techniques ou de recommandations quant à la conduite des activités du projet ;
- L'appréciation des plans d'actions du projet ;
- Au suivi de la capitalisation des expériences intéressantes ;
- A la discussion des thématiques abordées au cours des ateliers de capitalisation prévus en année 3 et 5.

Le comité technique provincial de suivi sera présidé par l'Agence de Développement Social. Hormis son président, il est composé des membres suivants :

- Le représentant de la Fédération Nationale des Associations de Microcrédit (FNAM) ;
- Les Responsables des Division des Affaires Sociales des provinces concernées ;
- Les représentants des AMC intervenants dans la Wilaya.

Le comité technique provincial de suivi peut s'adjoindre d'autres représentants dont la contribution est jugée utile

Le Responsable, l'Assistant Technique et les deux Chargés de Projets affectés aux fournisseurs de SAE dans la Wilaya participent également aux réunions et en préparent les rapports et comptes-rendus.

Le Comité Technique de Suivi se réunit ordinairement chaque semestre, ou de façon extraordinaire à la demande d'un des membres adressée au Président. Les documents préparatoires ainsi que les comptes-rendus des réunions sont transmis à tous les participants.

Le Comité Technique de Suivi doit rendre compte de ses travaux au Comité de Pilotage.

5.4 STRUCTURE D'EXÉCUTION

En exécution d'un contrat la liant à la Coopération Technique Belge, l'Agence de Développement Social assurera l'exécution du projet. A cet effet, l'Agence désignera un Responsable de projet chargé de la gestion administrative et financière de la prestation. Il sera responsable, en outre, de la réalisation des résultats intermédiaires du programme en vue d'atteindre son objectif spécifique. Le responsable participera aux réunions du Comité de Pilotage et des Comités Techniques de Suivi évoqués ci-dessus et jouera l'interface avec la Coopération Technique Belge.

Le Responsable aura également un rôle moteur dans l'exécution technique de la prestation. Dans ce cadre toutefois, il sera appuyé par deux Chargés de Projets, tels que décrits au chapitre 5 du dossier technique et financier, et un Assistant Technique. Hormis sa contribution strictement technique au projet en matière de SAE, ce dernier participera également à la préparation des plans d'actions, l'élaboration des rapports d'exécution (suivant les canevas de la CTB) et la rédaction des procès-verbaux des réunions du Comité de Pilotage.

Enfin, un comptable et une secrétaire seront recrutés par l'ADS afin d'assurer le suivi financier et administratif de la prestation. Ils seront affectés au projet, sous la supervision du Responsable de projet. Les candidats présentés pour les deux postes seront soumis à l'approbation préalable de la CTB.

5.5 MODALITÉS DE GESTION

5.5.1 Cogestion du Fonds de Développement Local

Concernant le Fonds, intitulé Fonds de Développement Local pour la Promotion de la microfinance dans la Wilaya de Tétouan, un Manuel de Procédures du Fonds sera rédigé durant la phase de démarrage du projet, par la Direction de Projet (ADS et CTB). Il sera soumis, pour approbation, au Comité de pilotage. Il comprendra une description des critères d'éligibilité pour les AMC désireuses de bénéficier de ce Fonds, les outils permettant le suivi et le reporting des montants octroyés ainsi que les modalités de remboursement de ces fonds.

Ce Manuel des Procédures sera fortement inspiré de documents de cadrage, validés par l'Etat marocain, à savoir le Manuel des Procédures de l'Agence de Développement Social et les procédures d'éligibilité en vigueur au Fonds Jaïda.

Des conventions tripartites (ADS, CTB et AMC bénéficiaire) seront élaborées selon les modèles en vigueur à l'ADS. Ces conventions seront présentées et signées lors de Comités de Pilotage ordinaires ou extraordinaires du projet.

Mise à disposition des fonds

Dès signature de la convention d'exécution entre l'ADS et la CTB, l'ADS procédera à l'ouverture d'un compte dédié au fonds. Ce compte sera provisionné à la demande de l'ADS, suite à l'établissement des conventions tripartites. Suivant les principes de la cogestion, le compte dédié sera mouvementé par la double signature de l'ADS (ordonnateur) et de la CTB (coordonnateur).

Le premier appel de fonds se fera à la demande de l'ADS dès signature et approbation, par le Comité de Pilotage, des premières conventions tripartites.

Pour les appels suivants, le principe de la demande par l'ADS reste d'application mais seront conditionnés par :

- La remise des états des dépenses précédant l'introduction de l'appel à la représentation locale de la CTB ;
- La mise à jour de la programmation financière correspondant aux engagements prévus par les conventions tripartites et sa transmission à la représentation locale de la CTB ;
- Le montant de l'appel de fonds ne pourra être plus élevé que le solde budgétaire.

Contrôle et Audit

Il sera procédé annuellement à un audit du compte dédié. Cet audit financier inclura un audit opérationnel et sera mené par un cabinet extérieur affilié à un cabinet de renommée internationale. L'élaboration des termes de référence de ces audits ainsi que le choix du bureau chargé de leur mise en œuvre, se feront conjointement par l'ADS et la CTB. Cet audit externe, en régie, sera notamment chargé de vérifier :

- La bonne correspondance entre les décaissements du compte dédié et les conventions tripartites établies dans le cadre du refinancement des AMC ;
- La conformité des opérations avec les principes définis dans le Manuel de procédures ;
- Le respect des engagements de l'ADS fixés dans la Convention cadre.

Affectation des ressources du Fonds en fin de projet

Il appartiendra au Comité de Pilotage de clôture de se prononcer sur l'affectation des fonds qui auront été alloués aux AMC bénéficiaires au titre du refinancement. Cette décision s'appuiera sur un rapport élaboré par le projet qui fera le point sur la situation de l'encours du portefeuille du Fonds, sur l'échéancier de remboursement prévu et formulera des propositions sur l'affectation des ces ressources dans l'après-projet.

5.5.2 Gestion directe par l'ADS

Afin de concrétiser les principes d'alignement et d'appropriation de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, la contribution belge, à l'exception de l'assistance technique, du coût des évaluations et d'un audit, ainsi que de quelques frais généraux, sera gérée par l'Agence de Développement Social (cf. budget 4.1.2).

Dès la signature de la Convention de Mise en Œuvre (CMO) du projet entre l'Etat belge et la CTB, une convention d'exécution pour la durée du projet sera signée entre la CTB et l'ADS. Il sera joint à cette convention un manuel de procédure qui sera soumis, pour approbation, au Comité de pilotage. Il précisera les modalités de gestion et de contrôle des fonds gérés en direct par l'ADS. Cette convention d'exécution sera établie sur la base des principes suivants :

5.5.2.1 Plans opérationnels annuels (POA)

Chaque année, le responsable du projet élaborera avec l'appui de l'AT, le POA lié à la mise en œuvre. Celui-ci comprendra une planification des activités à mener selon la structure du cadre logique de l'intervention (voir DTF) accompagné d'un échéancier de dépenses trimestriel pour l'année en question. Ce POA sera soumis au Comité de Pilotage pour approbation.

5.5.2.2 Gestion financière

Un compte spécial en dirhams sera ouvert par l'ADS auprès d'une banque commerciale de renommée. Ce compte sera géré sous la double signature du DG de l'ADS et de l'Agent comptable de l'ADS (représentant le Ministère des Finances), suivant les procédures en vigueur à l'Agence.

L'alimentation du compte et la justification des dépenses suivront la procédure suivante :

- Il sera alimenté par une première tranche semestrielle directement par la CTB-Bruxelles sur la base d'une demande d'alimentation dûment signée par l'ADS et approuvée par le

Représentant de la CTB. Cette demande d'alimentation sera conforme à l'échéancier des dépenses du POA approuvé par le Comité de Pilotage.

- Le montant de chaque nouvelle tranche présentera les besoins du programme sur une durée indicative de 3 mois et sera subordonné :
 - A la justification des dépenses jusqu'à m-3, soit les trois premiers mois du semestre échu ;
 - A l'actualisation de la planification financière trimestrielle en conformité avec la planification annuelle validée par le Comité de Pilotage ;
 - Aux conclusions de l'audit annuel ;
 - Au suivi budgétaire qui devra être conforme au format du budget figurant dans le DTF en annexe à la convention d'exécution (voir 4.1.2).
- Il sera joint à la demande de réalimentation un tableau récapitulatif de tous les décaissements effectués par projet ainsi que les relevés bancaires mensuels du compte spécial.
- Les justificatifs des dépenses seront conservés à l'ADS et devront être disponibles à tout moment pour la CTB.
- Les intérêts éventuels générés par le compte spécial s'ajoutent au budget total du projet. Ils seront prioritairement destinés à couvrir les frais bancaires dudit compte. L'utilisation du solde sera décidée de commun accord entre la CTB et l'ADS.
- Après épuisement de la dernière tranche de paiement à l'ADS, un rapport financier exhaustif sera transmis, pour approbation, aux membres du Comité de Pilotage.

5.5.2.3 Passation et attribution des marchés

La réglementation fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat marocain sera d'application. En outre, les procédures ainsi que les modèles-types de DCE (Dossiers de Consultation des Entreprises) et de rapport de jugement en vigueur à l'ADS seront d'application. Toutefois :

- L'Assistant Technique participera à toutes les ouvertures de plis et aux commissions d'examen des offres ;
- Le DCE ainsi que les rapports de jugement des marchés (pour tout marché supérieurs à 22.000 euros) seront transmis à la CTB pour Avis de Non Objection (ANO).

5.5.2.4 Contrôle et Audit

Outre les procédures de contrôle et d'audit interne et externe en vigueur à l'ADS, un audit financier externe incluant un audit opérationnel, sera mené par un cabinet affilié à un cabinet de renommée internationale. Cet audit sera financé en gestion directe par l'ADS. L'élaboration des termes de référence de ces audits ainsi que le choix du bureau chargé de leur mise en œuvre, se feront conjointement par l'ADS et la CTB.

Ils seront chargés de vérifier notamment :

- L'existence et le respect des procédures ;
- La bonne correspondance entre les décaissements du compte spécial et les prestations fournies sur le terrain (contrats et convention, rapport de mission, de formation, rapport d'activité des AMC ou des prestataires de SAE, etc.) ;
- Sur place, a posteriori, les pièces justificatives, conservées par l'ADS à cet effet, relatives aux demandes de renouvellement de la tranche ;

- La conformité des marchés passés avec la réglementation fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat marocain et les procédures en vigueur à l'ADS ;
- Le respect des engagements de l'ADS fixés dans la Convention d'exécution.

Par ailleurs :

- Des audits pourront intervenir à tout moment, à la demande de l'une ou l'autre partie.
- Les sommes versées sur les différentes tranches considérées comme non justifiées ou insuffisamment justifiées seront déduites des tranches suivantes.

5.5.2.5 Rapports périodiques

Un rapport semestriel et un rapport annuel seront établis par l'ADS, avec l'appui de l'Assistant Technique, chaque année. En fin de projet, l'ADS produira en outre un rapport final du projet.

Enfin, dès la signature du contrat liant l'ADS et la CTB, le montant de ce dernier sera inscrit dans le budget de l'ADS, en vertu d'un budget modificatif.

5.5.3 Régie belge

Les dépenses afférentes à l'Assistance Technique, à l'évaluation et au suivi du projet, à l'audit du FDL ainsi qu'aux études préliminaires relatives à l'élaboration de nouveaux produits financiers, seront gérées en régie suivant les procédures d'application à la CTB. Dès lors, la réglementation belge en matière des marchés publics sera d'application pour ces fonds.

Toutefois, tous les marchés seront gérés en partenariat avec l'ADS.

5.6 APPROBATION DES MODIFICATIONS DU DTF

A l'exception de l'objectif spécifique du projet, de la durée de la Convention spécifique, et des budgets totaux définis dans la Convention spécifique pour lesquels une éventuelle modification doit se faire par un échange de lettres entre les Parties belge et marocaine, l'ADS, responsable pour l'exécution du projet et la CTB peuvent adapter le présent Dossier Technique et Financier, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement du projet.

Pour les aspects ci-dessous, l'approbation préalable du Comité de Pilotage est requise :

- Les formes de mise à disposition de la contribution de la Partie belge et de la Partie marocaine ;
- Les résultats, y compris leurs budgets respectifs ;
- Les compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement de la structure mixte de concertation locale ;
- Le mécanisme d'approbation des adaptations du DTF ;
- Les indicateurs de résultat et d'objectif spécifique ;
- Les modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties.

Un planning financier indicatif adapté est joint le cas échéant.

La CTB informe l'Attaché de la coopération et la DGCD si de telles modifications sont apportées au projet.

5.7 RAPPORTAGE, CAPITALISATION ET SUIVI-ÉVALUATION

5.7.1 Rapports d'exécution et de suivi évaluation

La convention d'exécution entre la CTB et l'ADS, précisera de manière détaillée le système de rapport qui sera mis en place pour le bon suivi technique, administratif et financier du projet. Les 30 premiers mois, les rapports de suivi seront établis par le Responsable du projet avec l'appui de l'Assistant Technique, sur une base semestrielle. Ils comprendront au minimum les informations suivantes :

- Informations générales relatives au déroulement du projet ;
- Informations plus précises quant aux contrats et conventions d'exécution conclus avec des partenaires techniques du projet, AMC et SAE ;
- Informations d'ordre financier : état des dépenses, budget prévisionnel de décaissement, décomptes des entreprises ;
- Copie des conventions signées avec les institutions partenaires ;
- Problèmes rencontrés et solutions.

Les Plans d'action annuels et les rapports semestriels de suivi seront transmis par l'ADS à la CTB ainsi qu'aux autres membres du Comité de Pilotage.

Outre ces rapports semestriels, l'ADS transmettra à la CTB et aux autres membres du Comité de pilotage, un rapport annuel de suivi qui s'attachera à une analyse approfondie des Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) du programme.

5.7.2 Ligne de base

En début de projet, la Direction du Projet établira la ligne de base du projet comprenant une validation des indicateurs proposés dans le cadre logique sur base d'une relecture et d'une éventuelle reformulation de ceux-ci. Cet exercice veillera à aboutir à un système d'indicateurs « smart » (pour rappel, spécifique, mesurable, atteignable (ambition mesurée), réaliste et finalement défini dans le temps).

Cette ligne de base servira à la mise en place et à la réalisation du dispositif de suivi évaluation interne de l'intervention en ce compris un travail spécifique à mener sur les différents indicateurs thématiques (voir point 6 ci-dessous).

5.7.3 Rapportage financier (voir point 5.5.1)

5.7.4 Evaluations

Deux évaluations sont prévues, à mi-parcours et à la fin du projet :

L'évaluation à mi-parcours constituera un moment clé de réflexion critique pendant lequel des changements d'orientation peuvent être instruits et décidés en commun. Cet examen devrait

impliquer l'ensemble des bénéficiaires et les autorités de tutelles. Pour mener cet exercice à bien, la CTB, en accord avec le Comité de pilotage, mobilisera un opérateur spécialisé qui prendra en charge l'essentiel de l'opération.

L'évaluation finale établira un bilan en fin de projet avec, pour objectifs principaux :

- Evaluer les résultats et les impacts induits par le projet, par comparaison avec la situation de référence, avant projet;
- Evaluer les indicateurs de performance,
- Examiner l'indicateur de durabilité des effets positifs du projet,
- Identifier les aspects de l'offre de produits et de services financiers et non financiers qui répondent au mieux à la demande des usagers et ceux qui pourraient être améliorés ;
- Analyser l'impact des dispositifs mis en place sur l'accessibilité des porteurs de projets à un accompagnement de leurs activités

Cette évaluation pourra se baser sur les travaux qui auront été menés au niveau de la capitalisation des expériences et sur les enseignements des ateliers prévus en année 3 et 5 de la mise en œuvre. Au même titre que l'évaluation à mi-parcours, la CTB en accord avec le Comité de pilotage, mobilisera un opérateur spécialisé qui prendra en charge l'essentiel de l'opération.

5.8 FIN DU PROJET

5.8.1.1 Bilan Financier

Six mois avant la fin du projet un bilan financier doit être élaboré par la direction du projet selon les procédures de la CTB. Le bilan financier présenté au Comité de Pilotage de clôture sera vérifié au préalable par la CTB.

5.8.1.2 Rapport final

En fin de projet, l'ADS établira un rapport final, selon canevas de la CTB, qui devra être approuvé par le Comité de pilotage. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture tels que décharge des responsables du projet, liste des derniers engagements, PV de transmission des immobilisés et des archives, etc.

6. THÈMES TRANSVERSAUX

En confiant à l'ADS la mise en œuvre des activités du projet, les aspects thématiques liés en particulier à l'économie sociale et aux questions de genre, acquièrent une place importante dans la stratégie de l'intervention. En effet et sans revenir sur les caractéristiques de l'institution, celle-ci se positionne clairement entre le financier et le non financier, l'économique et le social, le formel et l'informel. L'ADS appuie tantôt des groupements de producteurs, tantôt des AMC, par une batterie d'instruments dont les plus innovants pour le Maroc sont les Caisses Solidaires de Développement (CSD) et le soutien à des filières précises (par exemple les vendeurs de poissons ambulants).

La convention d'exécution qui sera passée entre la CTB et l'ADS définira, pour ces deux dimensions mais également pour le suivi de la dimension environnementale, un nombre réduits mais pertinent, d'indicateurs de suivi. Ceux prendront appui :

- Sur la pratique actuelle de l'Agence notamment en ce qui concerne les procédures de mise œuvre pour compte de tiers ;
- Sur les travaux en cours ou déjà réalisés au niveau des Plans de Développement régionaux de l'Economie Sociale (PDRES, voir ci-dessous) ;
- Sur les travaux présentés dans le cadre du séminaire réalisé en 2007, à l'initiative du Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Economie sociale et consacré à l'économie sociale au Maroc (voir en particulier les contributions relatives à l'évaluation et aux indicateurs de suivi).

L'AT pourra contribuer à la définition de ceux-ci avec l'appui de la cellule thématique de la CTB siège.

6.1 ECONOMIE SOCIALE

6.1.1 Contexte national

Au Maroc, l'économie sociale est le fait surtout des coopératives et des associations. Le nombre d'associations est estimé entre 40.000 et 50.000 exerçant dans des domaines divers et couvrant toutes les régions. Les coopératives sont au nombre de 5300, avec un taux d'inactivité relativement élevé. 90 % de ces coopératives exercent dans 3 secteurs : l'agriculture (62 %), l'habitat (20 %) et l'artisanat (11 %). 300.000 personnes sont membres de coopératives au Maroc.

Le secteur de l'économie sociale rencontre plusieurs difficultés qui freinent son développement, parmi lesquelles :

- La multiplicité des intervenants publics et l'éparpillement des efforts, en absence d'instances de coordination ;
- L'absence d'une vision globale pour le développement du secteur qui soit fondée sur une planification stratégique ;
- L'absence d'indicateurs de suivi et d'évaluation permettant une meilleure visibilité du secteur.

Pour contrecarrer ces difficultés, le Département de l'Artisanat et de l'Economie Sociale a mis en place une approche stratégique basée sur la mise en place et le suivi de la mise en œuvre des plans de développement régional de l'économie sociale (PDRES). Ces plans sont basés sur

L'identification, au niveau de chaque région, d'activités génératrices de revenu qui seront proposées et accompagnées dans le cadre des entreprises de l'économie sociale. Chaque PDRES fera l'objet d'un contrat programme entre le Gouvernement, les acteurs locaux et les autres intervenants. Ce contrat programme définit les rôles et les responsabilités des partenaires dans la mise en oeuvre et la concrétisation des PDRES. L'identification des AGR se fait sur la base d'un diagnostic profond des ressources et des potentialités des régions. Ces potentialités et ces ressources seront exploitées et transformées en activités génératrices de revenu. Seules les AGR qui s'intègrent dans le cadre des stratégies sectorielles en vigueur et qui répondent aux objectifs de l'INDH seront retenues et accompagnées. Le choix de la dimension régionale est dicté par la spécificité des régions, le caractère local de l'économie sociale qui se base sur la valorisation des richesses locales et sur la culture de l'économie sociale qui diffère selon les régions. Le premier Plan de développement de l'économie sociale est en cours de réalisation dans la région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaïers.

Signalons également la naissance récente en 2006, du jeune Réseau marocain de l'économie sociale et solidaire (REMESS), constitué de bénévoles et dont la présidence est assurée par le directeur de l'AMAPPE.

6.1.2 Contexte régional

Parmi les structures promises à un partenariat confirmé ou potentiel avec le projet, plusieurs développent un travail qui s'inscrit dans le champ de l'économie sociale. Citons ici les deux principales :

- L'ADS qui se positionne entre le financier et le non financier, l'économique et le social, le formel et informel (L'ADS appuie tantôt des groupements de producteurs, tantôt des AMC, par une batterie d'instruments dont les plus innovants pour le Maroc sont les Caisses Solidaires de Développement (CSD) et le soutien à des filières précises (les vendeurs de poissons ambulants) ;
- L'AMAPPE (Association marocaine d'appui à la promotion de la petite entreprise) créée en 1991. Les principales activités de l'AMAPPE aujourd'hui vont dans le sens d'une contribution à la canalisation du secteur informel, en particulier des femmes, au travers la mise en place de structures (des femmes sont appuyées dans leur processus de groupement et doivent en retour répondre à certaines exigences sociales : alphabétisation, cotisations à la caisse de sécurité sociale). L'association dispose d'une expérience avérée dans le domaine de l'appui à l'AGR et à la MPE et a développé des outils de formation/accompagnement des entrepreneurs, essentiellement en intervenant en appui à des groupements.

6.2 GENRE

La question du genre et de l'accès des femmes aux ressources financières des AMC, en particulier au niveau rural, est une thématique qui se retrouve dès la préparation de l'identification. Dans les différents diagnostics qui ont été posés et les informations collectées tout au long de ce processus de formulation, l'on a pu se rendre compte de l'importance des femmes en qualité de bénéficiaires du microcrédit mais aussi en qualité d'acteur économique, notamment au niveau des structures coopératives visitées.

Pour le volet microcrédit, au niveau national, 70 % des crédits sont consentis aux femmes. Si au niveau de la zone d'intervention, ce chiffre est un peu moindre, il oscille néanmoins entre 50 et 65 % selon les provinces concernées (voir le rapport d'étude complémentaire de mars 2008).

Même chose au niveau de l'activité économique où l'on a pu constater, sur base d'un échantillon de coopératives visitées dans la province de Chefchaouen, que la plupart d'entre elles sont constituées par des femmes opérant dans l'artisanat d'art ou la transformation agroalimentaire : fabrication de couscous, trituration d'olives, tissage, couture, broderie, sel, peinture sur verre, plantes médicinales et aromatiques, fromage, miel, poterie. Ces secteurs ont été retenus parce qu'ils sont ceux qui représentent le plus de potentiel pour la création de petites et micro entreprises pour les femmes. Ils offrent aux femmes des opportunités intéressantes qui permettent de valoriser leurs savoir-faire et qui nécessitent des technologies et des processus de production peu complexes, une formation simple, et, en général, un investissement relativement peu élevé.

	Agro-alimentaire	Tourisme	Services
Justification	<ul style="list-style-type: none"> - Malgré les années de sécheresse que connaît le Maroc, et bien que la région de Chefchaouen ait connu une baisse de pluviométrie, la production agricole constitue la principale richesse de la région. - Il existe un problème de conservation de la production agricole - La transformation des aliments pourrait valoriser les ressources locales 	<ul style="list-style-type: none"> - Le potentiel de développement touristique de la région de Chefchaouen est réel (tourisme rural/ de montagne) mais est à valoriser et à promouvoir. - La province de Chefchaouen est dotée de spécificités historiques et naturelles très importantes et diversifiées - Chefchaouen attire déjà une certaine clientèle (nationale et internationale) - Chefchaouen est à proximité de Tétouan où sont concentrés la plupart des services spécialisés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le bassin de population permet le développement de certains services. - La présence des diplômé-e-s chômeurs qui ont des compétences à valoriser est également un atout.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Marché existant au niveau local, régional et national - Marché international possible pour certains produits - Processus de transformation et technologie simple - Matière première disponible à proximité - Demande un faible investissement - Secteur où les femmes ont un savoir-faire - Services d'appui (formation/conseil) disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté étatique de développer ce secteur - Marché croissant – national et international - Services offerts qui peuvent s'appuyer sur des savoir-faire locaux - Plusieurs métiers ne nécessitent pas de compétences complexes 	<ul style="list-style-type: none"> - Marché potentiel local important - Besoins locaux non satisfaits - Faibles coûts d'investissement - Faibles besoins de formation
Désavantages	<ul style="list-style-type: none"> - Secteur qui offre des salaires bas - Fluctuation des coûts de la matière première en raison des aléas climatiques - Vulnérabilité par rapport à la concurrence étrangère et locale - Accès à la terre (donc à la matière première) limité 	<ul style="list-style-type: none"> - Marché saisonnier - Vulnérabilité par rapport à la concurrence étrangère et locale - Les touristes ruraux dépensent peu - Résistances culturelles possibles à l'égard des contacts des femmes avec des touristes étrangers - Obstacle linguistique possible - Un autre problème est celui des profils des femmes entrepreneures. Les conditions qu'on exige pour la réalisation d'un projet touristique sont difficiles 	<ul style="list-style-type: none"> - La concurrence peut être rapidement multipliée (en raison du faible investissement et formation) - Peut impliquer des déplacements fréquents incompatibles avec les contraintes des femmes - Implique souvent des contacts fréquents avec l'extérieur

Source : Etude d'identification d'activités économiques potentielles pour les femmes au Maroc – Etude pilote dans les provinces de Tétouan, Chefchaouen et Ifrane, Amappe et Oxfam-Québec, 2001.

6.3 ENVIRONNEMENT

Compte tenu de la fragilité des écosystèmes de la zone du projet et la pression démographique (déforestation, cannabiculture abusive, développement du tourisme...), le projet se doit, afin d'assurer une certaine durabilité, d'incorporer ce thème au niveau ;

- De la formation des formateurs notamment en ce qui concerne la création et l'accompagnement d'activités favorables ou non dommageables pour l'environnement ;
- De la conclusion de partenariats locaux avec des structures qui militent pour l'environnement comme l'association Talassemrane à Chefchaouen et d'autres encore.

Si ce thème peut être traité dans les dispositifs de formation à destination notamment des agents de crédit ou encore du personnel des SAE, là où c'est pertinent, il devra être intégré de manière plus technique, notamment dans les métiers et les filières ayant un effet immédiat sur l'environnement (hôtellerie, écotourisme, pêches maritimes, transformation de produits agricoles...).

Dans le secteur du tourisme rural surtout et de l'hôtellerie, la promotion de l'écotourisme d'ici à moyen terme, l'intégration du thème de la conservation de l'environnement dès le début. Dans le secteur d'hôtellerie en général, également, plusieurs points d'attention à l'environnement peuvent être considérés : l'usage des produits d'entretien non polluants, les économies d'énergie, d'eau, etc.

Dans les secteurs de l'artisanat, l'agriculture et la pêche, les points d'attention pour l'environnement dépendent de chaque métier et les matières premières / emballages / déchets concernés.

6.4 DROITS DES ENFANTS

L'enquête réalisée par le Ministère de l'emploi avec la collaboration du BIT/IPEC en 1999, et qui a porté sur un échantillon de 3500 enfants au travail a révélé que :

- Les enfants recourent au travail à un âge très bas (90 % des enfants ont entre 10 et 14 ans) ;
- Parmi les causes principales qui poussent les enfants à s'adonner au travail à un âge précoce est la pauvreté des familles qui souffrent des conditions de vie difficiles : 96% de ces enfants sont issus de familles pauvres et disloquées ;
- La majorité des enfants au travail sont non scolarisés ;
- Les tâches effectuées par les enfants enquêtés sont difficiles et s'effectuent dans des conditions préjudiciables à leur santé et dans des milieux insalubres ;
- Les chefs de ménage des enfants travailleurs n'ont dans leur majorité écrasante aucun niveau d'instruction ;
- La majorité des enfants travailleurs a une durée de travail hebdomadaire supérieure à 50 heures (52 % des enfants enquêtés) ;
- La grande majorité des enfants ne reçoit aucun apprentissage.

Si les droits de enfants ne se limitent pas à la problématique de leur mise au travail, elle en est néanmoins une composante importante qui intéresse directement la présente intervention et vis-à-vis de laquelle l'Etat marocain a engagé depuis maintenant plusieurs années, de nombreuses actions. Dès 1999, avec l'élaboration et l'adoption d'un plan National et des plans sectoriels

d'action sur le travail des enfants, le Maroc a adhéré au Programme International pour l'abolition du Travail des enfants (IPEC). Un Mémorandum d'accord a été signé entre le Gouvernement Marocain et le Bureau International du Travail en avril 2000, permettant l'adhésion au programme IPEC.

Parallèlement et au niveau de la prévention, cette question est également traitée dans le cadre de la stratégie sociale axée sur la lutte contre la pauvreté. L'ADS qui est une des instances chargées de la mise en oeuvre de cette stratégie, veillera à faire bénéficier le projet de son savoir-faire en matière de protection et de respect des droits des enfants en l'intégrant, autant que possible, dans les différentes actions prévues.

De plus, la question du travail des enfants pourrait être abordée à la fois dans les différentes formations prévues en accompagnement de porteurs de projets et de prestataires de SAE (par exemple sous la forme d'un module) et également dans les différentes fiches métiers qui seront élaborées en rappelant notamment aux employeurs qu'il est de leur responsabilité, et ce quels que soient les secteurs ou domaines d'activités concernés :

- D'appliquer la législation relative au travail des enfants surtout l'âge minimum d'admission à l'emploi
- De placer les enfants travailleurs de la tranche d'âge 15-18 ans dans les postes des travaux non dangereux.
- De libérer du temps pour permettre aux enfants travailleurs non scolarisés à suivre les cours de l'éducation non formelle.
- De favoriser la formation par apprentissage
- De fournir le matériel adéquat pour la protection des enfants en âge de travailler et de permettre leur accès aux soins de santé.

7. ANNEXES

- 7.1 Cadre logique
- 7.2 Calendrier indicatif d'exécution
- 7.3 Profil des ressources humaines
- 7.4 Création d'une antenne rurale

7.1 CADRE LOGIQUE

	Logique de l'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables		Sources de vérification		Suppositions	
Objectif global	Contribuer à la création d'emplois et de richesses au bénéfice des populations défavorisées dans la Wilaya de Tétouan							
Objectif spécifique	La promotion de l'entreprenariat au niveau des petites unités de productions de biens et services dans la Wilaya de Tétouan par le développement d'une offre de crédit et d'accompagnement adaptés est assurée	<ul style="list-style-type: none"> - Le taux de ruralité des points de service est amélioré en référence à la situation de base - L'accessibilité au crédit individuel pour les PME/TPE est améliorée - Le nombre de porteurs de projets accompagnés (en création et existants) est amélioré en référence à la situation de base - L'encours crédit est augmenté dans la zone d'intervention - Répartition hommes/femmes dans les crédits octroyés et les PME/TPE accompagnés 	<ul style="list-style-type: none"> - Ligne de base du projet - Rapports d'activités des AMC et prestataires de SAE partenaires - Rapport de mise en œuvre de la ligne de refinancement 	<ul style="list-style-type: none"> - La concertation entre les différentes actions menées en appui à l'entreprenariat sur la Wilaya se met en place - Les expériences locales et régionales menées au niveau de la Wilaya alimentent progressivement le niveau décisionnel des structures impliquées (AMC, SAE, Ministères...) - Le contexte socio-économique et financier est favorable à la promotion de la MPE/TPE 				
Résultat 1	Les AMC étendent et adaptent leurs offres de services financiers aux petits entrepreneurs et en milieu rural dans la wilaya de Tétouan	<ul style="list-style-type: none"> - Le nombre de crédits individuels et de crédits ruraux et l'encours enregistré sur ces produits connaît une évolution régulière, de l'ordre de 20 % par an. - Le nombre de crédits individuels octroyés dans la Wilaya augmente de 50 % sur la durée du projet, soit d'environ 2000 unités - Le nombre de points de vente (antennes permanentes ou relais hebdomadaires) augmente de sept à dix unités par an pendant les 3 premières années du projet - Clientèle ciblée par les nouveaux produits/population prioritairement ciblée (jeunes, femmes, agriculteurs/trices, micro-entrepreneurs ruraux...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport de mise en œuvre de la ligne de refinancement - Etude sur l'impact de la micro-finance dans le Nord du Maroc - Ligne de base du projet - Rapports périodiques des AMC opérant dans la Wilaya - Rapports périodiques de l'ADS 	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en œuvre de la capacité de refinancement répond aux besoins des AMC présentes - La subvention prévue pour l'extension de l'offre de services est suffisante pour favoriser la dynamique vers le milieu rural 				

Résultat 2	Les capacités des AMC opérant dans la Wilaya de Tétouan à proposer des produits et un conseil avisés en matière de création d'entreprises ou de prêts ruraux sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> - 40 % (après 18 mois) et 80 % (après 5 ans) des agents de crédits des AMC ont bénéficié d'une ou plusieurs formations sur les principales activités économiques pratiquées par les micro et les petits entrepreneurs dans la Wilaya - 20 fiche-métièrs sont élaborées chaque année et distribuées à l'ensemble des AMC opérant dans la région ainsi qu'aux prestataires de SAE - Le portefeuille à risque à 30 jours des AMC partenaires est inférieur à 5 % 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de formations - Rapports d'activité du projet - Rapports financiers des AMC 	<ul style="list-style-type: none"> - Les AMC sont prêtes à s'étendre en milieu rural (présence et diversification de produits et services) - Les nouveaux produits et services développés sont intégrés progressivement aux activités des AMC
Résultat 3	Des prestataires de SAE viables proposent un service pertinent aux petits opérateurs économiques de la Wilaya de Tétouan	<ul style="list-style-type: none"> - Au bout de 18 mois d'activité, 60 % des prestataires de SAE ont bénéficié d'une ou plusieurs formations sur les principales activités économiques pratiquées par les micro et les petits entrepreneurs dans la Wilaya - En fin de projet, tous les prestataires de SAE ont bénéficié de ces formations - 200 entreprises ont été créées avec l'appui des prestataires de SAE de la Wilaya - 800 entreprises ont bénéficié de l'accompagnement d'une structure de SAE de la Wilaya 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport de formation - Rapport d'avancement du projet - Rapport annuel des prestataires de SAE - Rapport d'évaluation à mi-parcours et finale 	<ul style="list-style-type: none"> - Un nombre suffisant de prestataires de SAE existent et s'engagent dans la démarche - Un pairiement progressif des prestations de SAE est intégré par les porteurs de projets
Résultat 4	Une coordination des interventions locales dans le domaine (AMC, SAE, TPE, Coopératives) est amorcée	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser le développement d'un pool de compétences en matière de micro-entreprenariat - Capitaliser les acquis à l'échelle régionale et nationale 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de rencontres entre agents de crédits et prestataires de SAE organisées à l'occasion de formations, de réunions, etc. - Taux de participation aux deux ateliers - Nombre d'expériences PME/TPE accompagnées documenté 	<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion et implication effective des nombreux acteurs associatifs, institutionnels et privés concernés - Le CTS est pleinement opérationnel

7.2 CALENDRIER INDICATIF D'EXÉCUTION

Objetif spécifique :		A 1	A 2	A 3	A 4	A 5
La promotion de l'entreprenariat au niveau des petites unités de productions de biens et services dans la Wilaya de Tétouan par le développement d'une offre de crédit et d'accompagnement adaptés est assurée.						
Résultat 1 Les AMC étendent et adaptent leurs offres de services financiers aux petits entrepreneurs et en milieu rural dans la wilaya de Tétouan.	R1A1	Définition d'une stratégie d'extension et de développement de l'offre de crédit dans la Wilaya de Tétouan.				
	R1A2	Refinancement des AMC.				
	R1A3	Extension de l'offre de services des AMC en milieu rural.				
Résultat 2 Les capacités des AMC opérant dans la Wilaya de Tétouan à proposer des produits et un conseil avisés en matière de création d'entreprises ou de prêts ruraux sont renforcées.	R2A1	Elaboration de produits de crédit adaptés aux besoins des petits entrepreneurs et en milieu rural.				
	R2A2	Mise à niveau des connaissances relatives aux principales activités économiques de la région.				
Résultat 3 Des prestataires de SAE viables proposent un service pertinent aux petits opérateurs économiques de la Wilaya de Tétouan.	R3A1	Définition d'une stratégie de développement d'une offre de SAE viable et adaptée à la Wilaya de Tétouan.				
	R3A2	Renforcement des capacités des prestataires de SAE.				
	R3A3	Accompagnement des prestataires de SAE dans le développement de leur activité.				
	R3A4	Renforcement du réseau de prestataires de SAE dans la Wilaya de Tétouan.				
Résultat 4 Une coordination des interventions locales dans le domaine (AMC, SAE, TPE, Coopératives) est amorcée.	R4A3	Favoriser le développement d'un pool de compétences en matière de micro-entreprenariat.				
	R4A3	Capitaliser les acquis.				

7.3 PROFIL DES RESSOURCES HUMAINES

7.3.1 Responsable de l'intervention (h/f)

Sous l'autorité de l'ADS et dans le respect des directives émanant du Comité de pilotage et du Comité de suivi technique, le responsable de l'intervention travaillera en collaboration étroite avec l'ensemble des membres de l'équipe affectés à la mise en œuvre du projet.

<p>Description des tâches :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la cohérence de la stratégie du projet et veiller au bon fonctionnement technique, administratif et financier des activités ; Il sera plus particulièrement chargé de superviser et de coordonner les actions afférentes aux résultats 1 et 2, c'ad tout ce qui concerne l'accessibilité aux services financiers adaptés et le renforcement des capacités des AMC ; - Préparer le plan de travail annuel et les chronogrammes d'activités généraux et individuels et les rapports réguliers d'avancement avec les différents experts affectés au projet ; - Contribuer à l'identification des différents partenaires susceptibles d'être associés aux activités du projet, et veiller aux modalités pratiques de collaboration et de concertation à mettre en place ; - Évaluer les progrès ou les insuffisances des différentes interventions (études, gestion du projet, formations et évaluation des impacts) en rapport avec les programmes et plannings établis, et définir les mesures nécessaires et recommandations jugées utiles afin de parvenir, dans les délais impartis, à la réalisation de l'ensemble des résultats poursuivis ; - Superviser l'élaboration des différents documents contractuels, le lancement des appels d'offres ; participer à l'analyse et l'évaluation des offres, l'adjudication et l'administration des marchés y afférents ; - Participer aux actions d'évaluation périodiques des activités et produire les documents d'analyses et rapports correspondants ; - Responsable pour la clôture opérationnelle et financière du projet à la fin de la période d'exécution et avant la fin du contrat.
<p>Qualifications requises :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diplôme Universitaire (Bac+5) en Economie, agro-économie ou gestion avec si possible une spécialisation en coopération internationale.
<p>Compétences requises :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise parfaite de la langue française et bonne aptitude rédactionnelle ; - Maîtrise de la langue arabe. La connaissance du rifain serait un atout ; - Grande aptitude à travailler en équipe et capacité de management et d'organisation ; - Bonne maîtrise des logiciels courants (WORD, EXCEL...) ; - Empathie et flexibilité.
<p>Expérience requise :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 10 ans d'expérience professionnelle dans le domaine ; - Expérience de travail pertinente en lien avec l'objectif du projet et en particulier sur les aspects liés au financement d'activités économiques de niveau PME/TPE ; - Bonne connaissance et si possible expérience de terrain du monde rural dans la zone du projet ; - Expérience prouvée en montage et gestion de projets de développement (planning, administration, budgétisation...) ;

	- Expérience prouvée dans les appels d'offres et l'attribution de marchés publics.
Lieu de travail :	- La Wilaya de Tétouan avec siège à Tétouan et de fréquents déplacements sur la zone (Tétouan, Chefchaouen, Larache et M'diq Fnideq).
Durée :	- 60 mois.

7.3.2 Chargé de Projet (h/f)

Sous l'autorité du Responsable du projet, les Chargés de Projets (2) travailleront au sein de l'équipe affectée à la mise en œuvre de l'intervention.

Description des tâches :	<ul style="list-style-type: none"> - Il/elle assiste le responsable de l'intervention dans la mise en œuvre des activités en particulier au niveau résultats 1 et 3 ; - Il/elle est plus particulièrement chargé de l'accompagnement des porteurs de projets et de la dissémination d'un savoir-faire en la matière au sein des SAE ; - Il/elle participe au processus de capitalisation des expériences pertinentes en la matière pour alimenter les différents ateliers prévus.
Qualifications requises :	- Diplôme Universitaire (Bac+5) en Economie, gestion avec si possible une spécialisation dans la prestation de SAE et l'accompagnement des PME/TPE.
Compétences requises :	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise parfaite de la langue française et bonne aptitude rédactionnelle ; - Grande aptitude à travailler en équipe et capacité de management et d'organisation ; - Bonne maîtrise des logiciels courants (WORD, EXCEL...) ; - Empathie et flexibilité.
Expérience requise :	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 5 ans dans le domaine de l'accompagnement et l'appui à la PME/TPE et les SAE ; - Une connaissance des approches filières (agriculture, artisanat, tourisme...) et des appuis spécifiques à ce niveau sera appréciée ; - Une expérience pertinente dans ce domaine au niveau de la Wilaya de Tétouan sera un atout.
Lieu de travail :	- La Wilaya de Tétouan avec siège à définir et de fréquents déplacements sur la zone (Tétouan, Chefchaouen, Larache et M'diq Fnideq).
Durée :	- 36 mois.

7.3.3 Assistant Technique (h/f)

Sous l'autorité du Représentant résident de la CTB à Rabat, l'Assistant Technique travaillera en étroite collaboration avec le Responsable du projet et les autres membres de l'équipe affectés à la mise en œuvre de l'intervention.

Description des tâches :	<ul style="list-style-type: none"> - Il/elle assiste le responsable de l'intervention dans la mise en œuvre, le suivi des activités, et la rédaction des rapports les concernant ; - Il est plus particulièrement chargé de superviser et de coordonner les actions afférentes au résultat 3 (SAE) et appuiera activement le responsable pour les aspects de formation liés au R 2 ;
---------------------------------	--

	- Il/elle participe à la conduite des activités et à leur exécution dans le domaine du développement de la PME/TPE.
Qualifications requises :	- Diplôme Universitaire (Bac+5) en Economie, gestion avec si possible spécialisation dans le champ de l'appui aux PME/TPE.
Compétences requises :	- Maîtrise parfaite du français et de l'arabe ; - Bonne aptitude rédactionnelle ; - Grande aptitude à travailler en équipe et capacité de management et d'organisation ; - Bonne maîtrise des logiciels courants (WORD, EXCEL...) ; - Empathie et flexibilité.
Expérience requise :	- Au moins 10 ans dans le domaine de la coopération internationale dont 5 dans le champ de l'appui à la PME/TPE et les SAE ; - Bonne maîtrise des approches filières (agriculture, artisanat, tourisme...) et des appuis spécifiques à ce niveau ; - Une expérience dans les pays du Maghreb sera un atout.
Lieu de travail :	- La Wilaya de Tétouan avec siège à Tétouan et de fréquents déplacements sur la zone (Tétouan, Chefchaouen, Larache et M'diq Fnideq).
Durée :	- 30 mois.

7.4 CRÉATION D'UNE ANTENNE RURALE

Coût estimatif pour deux agents de crédits :

Poste	Coût mensuel (MAD)	Coût annuel (MAD)
Local	1.000	12.000
Téléphone	500	6.000
2 motocyclettes (amortissement sur 2 ans) et fonctionnement	1.250	15.000
Salaire 2 agents	4.000	48.000
Total	6.050	81.000

Le coût estimatif pour la création d'une antenne en milieu rural s'élève ainsi à un total de 81.000 MAD par antenne et par an – dont le projet prendrait en charge 50 %, soit 40.500 MAD par an, pendant deux ans.

