



CTB



RAPPORT DES RÉSULTATS 2014



**PROJET DE DEVELOPPEMENT DES
FILIERES SAFRAN ET PALMIER
DATTIER DANS LA REGION SOUSS-
MASSA-DRÂA**

SOMMAIRE

1. APERÇU DE L'INTERVENTION.....	5
1.1 FICHE D'INTERVENTION	5
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE	6
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE	6
1.3.1 PERTINENCE	6
1.3.2 EFFICACITE.....	6
1.3.3 EFFICIENCE.....	7
1.3.4 DURABILITE POTENTIELLE.....	7
1.4 CONCLUSIONS	8
2. MONITORING DES RESULTATS	10
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE	10
2.1.1. CONTEXTE GENERAL	10
2.1.2. CONTEXTE INSTITUTIONNEL	10
2.1.3. CONTEXTE DE GESTION : MODALITES D'EXECUTION	10
2.1.4. CONTEXTE HARMO	11
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME	12
2.2.1 PROGRES DES INDICATEURS	12
2.2.2 ANALYSE DES PROGRES REALISES.....	13
2.2.3 IMPACT POTENTIEL	15
2.3. PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1	18
2.3.1 PROGRES DES INDICATEURS	18
2.3.2 ÉTAT D'AVANCEMENT DES PRINCIPALES ACTIVITES.....	19
2.3.3 ANALYSE DES PROGRES REALISES.....	19
2.4. PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2	22
2.4.1 PROGRES DES INDICATEURS	22
2.4.2 ÉTAT D'AVANCEMENT DES PRINCIPALES ACTIVITES.....	22
2.4.3 ANALYSE DES PROGRES REALISES.....	23
2.5. PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3	25
2.5.1 PROGRES DES INDICATEURS	25
2.5.2 ÉTAT D'AVANCEMENT DES PRINCIPALES ACTIVITES.....	25
2.5.3 ANALYSE DES PROGRES REALISES.....	26
2.6. THEMES TRANSVERSAUX.....	27
2.6.1 GENRE	27
2.6.2 ENVIRONNEMENT	29
2.6.3 AUTRE THEME TRANSVERSAL : LE COMMERCE	29
2.7. GESTION DES RISQUES	31
3. PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....	38
3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES	38
3.2 RECOMMANDATIONS	40
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES.....	41
4. ANNEXES	42
4.1 CRITERES DE QUALITE	42

4.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI	45
4.3	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR.....	47
4.4	APERÇU DES MoRE RESULTS	47
4.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	47
4.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	47

ACRONYMES

ABH	Agence de bassin hydraulique
ADA	Agence pour le Développement agricole
AG	Assemblée générale
ANDZOA	Agence nationale pour le Développement des zones oasiennes et de l'arganier
AOP	Appellation d'origine protégée
Asap	As soon as possible, dès que possible
ATI, ATN	assistant technique international, national
AUEA	associations d'usagers de l'eau agricole
BSP	Backstopping
CAM/TAF	Crédit agricole du Maroc / Tamwil el Fellah, outil de financement des producteurs
CCA	Cellule de coordination et d'appui
COPIL	Comité de Pilotage, anciennement SMCL
CTB	Coopération technique belge, Agence belge de développement
DTF	Dossier technique et financier
FdR	Fonds de roulement
GBS	Gender budget scan, budgétisation sensible au genre
GIE	Groupement d'intérêt économique
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, l'agence de coopération internationale allemande pour le développement
IAV	Institut agronomique et Vétérinaire
INRA	Institut national de la Recherche agronomique
M&D	association Migrations et développement
MAPM	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MTR	Mid-term review
ONCA	Office national du Conseil agricole
ONG	Organisation non gouvernementale
ONSSA	Office national de la Sécurité sanitaire des Aliments
OP, OPA	Organisation professionnelle, OP agricole
ORMVAO	Office régional de mise en valeur agricole de Ouarzazate
PAGIE	programme d'appui aux GIE dans la zone oasienne
PDAI-IKAF	ou PDAI : Projet de développement agricole intégré Ikniouin et Aït El Farsi
PDFSD	Projet safran-dattes, PSD
PIT	Programm information tool
PMH	Petite et moyenne hydraulique
PTF	partenaires techniques et financiers
RI	Règlement intérieur

1.2 Exécution budgétaire

	Budget NB : Budget contribution belge	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année n
		Années précédentes (2013)	Année couverte par le rapport (2014)		
Total	9 836 831	15 755	710 583	9 110 493	7,4%
Output 1.1	2 420 300	0	201 667	2 218 633	8%
Output 1.2	705 000	15 500	60 248	629 252	11%
Output 1.3	300 500	0	17 628	282 872	6%
Output 2.1	4 520 700	0	361 942	4 158 758	8%
Output 2.2	1 522 500	255	65 066	1 457 179	4%
Output 2.3	367 831	0	4 032	363 799	1%

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	B

Filière safran, bonne performance générale. Ancrage, efficacité de l'aide et attentes du groupe cible.

En revanche, le facteur limitant est la filière dattes, où la pertinence est plus fragile : parfaite adéquation avec les objectifs marocains et belges, mais l'état dans lequel se trouvent les partenaires (GIE et coopératives qui fédèrent ou doivent fédérer le groupe cible) laisse craindre que l'intervention ne soit en décalage avec leurs besoins. De même, la logique d'intervention est assise sur des groupes formels alors que les GIE et coopératives sont trop souvent des constructions abstraites.

Dans les deux cas, la grande force du projet est sa prise en compte de l'aval de la filière dans la logique d'intervention, mais cette logique est difficile à traduire dans des activités qui seront jugées nécessaires et prioritaires par le partenaire, dans un contexte de limitation de ressources.

1.3.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	B

Ici encore, il faut distinguer safran et dattes, en tenant compte de la concentration de la

1. Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Programme de Développement des filières du safran et du palmier dattier dans la région Souss-Massa-Drâa
Code de l'intervention	MOR 1204311
Localisation	OUARZAZATE, Région Souss-Massa-Drâa, Maroc
Budget total	Etat marocain : 21.165.641 euros Bénéficiaires : 3 918.000 euros Contribution belge : 12 000 000 euros
Institution partenaire	Office régional de mise en valeur agricole de Ouarzazate, l'ORMVAO
Date de début de la Convention spécifique	17 avril 2013
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	7 juin 2013
Date prévue de fin d'exécution	6 juin 2019
Date de fin de la Convention spécifique	16 avril 2020
Groupes cibles	Les producteurs et productrices de la petite agriculture solidaire
Impact¹	Autonomisation et renforcement du développement économique et social durable des petits producteurs et productrices de safran et de dattes dans la zone d'action de l'ORMVAO
Outcome : Deux objectifs spécifiques portant sur deux filières distinctes, safran et dattes	1. La filière du safran est mieux développée et est valorisée de manière plus équitable et durable dans le Cercle de Taliouine et dans la zone de Taznakht 2. La filière des dattes est mieux développée et est valorisée de manière plus équitable et durable au niveau de la zone d'action de l'ORMVAO
Outputs (NB : Deux Outcome, avec des résultats équivalents pour chacune des deux filières concernées)	Résultat 1: Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir du safran/dattes de qualité en veillant à la préservation de l'environnement. Résultat 2: Les coopératives et GIE sont capables de commercialiser leur safran à travers les circuits formels aux consommateurs finaux avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable / Les coopératives et GIE sont capables de commercialiser la production de dattes avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable. Résultat 3: Les différents maillons et acteurs des deux filières sont mieux intégrés et professionnalisés.
Année couverte par le rapport	2014

¹ L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

première filière et de la dispersion de la seconde. Les résultats semblent accessibles avec un groupe limité de coopératives, et peut-être même à terme un seul GIE dans le safran, permettant un vrai travail de proximité, renforcé par des résultats déjà sensibles de l'appui commercial/marketing. Malgré d'indéniables résistances au changement, dans un monde très contrôlé par des opérateurs aux intérêts divergents, il est permis de penser que dans le temps du projet, l'équipe puisse renverser certaines positions au profit des productrices.

En revanche, pour la filière dattes, les partenaires, souvent artificiellement mis en place, n'ont pas d'intérêt visible, et il faudra un temps considérable pour parvenir à introduire le changement dans les organisations. De façon certes un peu réductrice, on peut dire que pour l'heure, les coopératives sont soumises à l'autorité de quelques notables, et les GIE n'ont aucune existence réelle : leurs installations, si elles sont utilisées, le sont au seul profit de quelques personnalités qui ne figurent pas dans la description du groupe cible. Le projet doit donc s'adapter pour démontrer, par la sensibilisation et par l'appui à la qualité des produits, l'intérêt des producteurs de s'impliquer et de prendre le contrôle, afin d'utiliser les OP comme des moyens de valoriser leurs dattes, alors qu'ils considèrent surtout que c'est un moyen incontournable pour avoir accès aux subventions de l'Etat.

1.3.3 Efficience

	Performance
Efficience	C

La note globale sur le critère d'efficience traduit les difficultés que le projet a connues dans sa phase de démarrage, mais aussi des difficultés liées à la modalité de cogestion avec remboursement. Il est en effet devenu évident que certaines activités sont retardées, et cela pour diverses catégories de raisons : Le principal frein est lié aux restrictions budgétaires du partenaire : dès lors que le budget global de l'ORMVAO doit régulièrement subir des recadrages, les priorités liées au rythme propre des services de l'Office vont l'emporter, au détriment des activités du projet qui, par définition, pourront attendre.

Il s'ensuit que les outputs liés au cœur de métier de l'Office (travaux d'irrigation, notamment) connaîtront des retards de décaissement / remboursement, mais seront réalisés sans aucun doute, alors que des outputs plus centrés sur le renforcement des compétences subiront des lourdeurs et des lenteurs, tant au niveau de l'engagement, qu'au niveau du suivi et des paiements.

Une importante correction peut être apportée par le respect de l'engagement pris en décembre par l'Office, de ne plus autoriser l'utilisation de fonds budgétisés sur le chapitre 13 (projet safran-dattes) par d'autres services, comme cela a été le cas en 2014. Le montant de crédits de paiement a certes été laminé au départ par une note de cadrage sur 2015 et 2016, mais ne devrait plus être réduit par la suite, selon cet engagement.

1.3.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	B

La durabilité sera atteinte pour autant que les résultats économiques palpables puissent être atteints par les bénéficiaires. L'intérêt des institutions au niveau central est acquis, de même que celui du partenaire ORMVAO. Il reste à donner plus de consistance à la relation avec les autres intervenants institutionnels (au premier rang desquels l'ONCA, Office national du

Conseil agricole) qui partagera désormais la maîtrise d'ouvrage, et bien entendu avec les organisations bénéficiaires. Il s'agit là de la raison d'être du projet, ce qui justifie que les moyens humains et les méthodes soient ajustés, en concertation avec le partenaire, pour y parvenir.

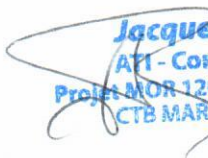
Le manque de concertation au sein de l'équipe de direction du projet, au cours de la première année, a certes constitué des motifs d'inquiétude, mais la situation ayant évolué très favorablement au cours des derniers mois, il est attendu une meilleure prise en compte des attentes et des contraintes des deux parties et des acteurs de la société civile, en visant ensemble les objectifs opérationnels et en reléguant les objectifs financiers du partenaire (et ses contraintes) à leur juste place.

1.4 Conclusions

Cette année 2014 est à la fois la deuxième année du projet, formellement démarré avec le COPIL du 7 juin 2013 et quelques activités lancées entre l'équipe de l'ORMVAO et la Représentation de la CTB à Rabat, et c'est aussi la première année de fonctionnement normal, c'est-à-dire avec une équipe CTB en constitution, la mise en place des outils, etc.

- Le principal constat qui s'impose est celui de la faiblesse des décaissements (et conséquemment des remboursements) au cours de cette année, très loin des prévisions qui semblaient pourtant réalistes en début d'année.
- Le second constat est la lenteur relative de la mise en place des équipes : l'Office, pour sa part, n'a pas été en mesure de dégager le Responsable de ses autres obligations, et les cadres sont en règle générale peu disponibles en raison d'un calendrier de plus en plus chargé, dans une administration aux missions nombreuses et exigeantes, et qui perd ses cadres à un rythme inquiétant sous l'effet des départs à la retraite et de la réorganisation du ministère (départ pour l'ONCA).
- Quant à l'équipe recrutée sur le financement belge, plusieurs raisons expliquent certains retards : plusieurs essais infructueux, en raison de la difficulté à trouver les personnes répondant au profil de conseiller mobile ou de technicien animateur, par exemple, mais aussi pour des raisons de calendrier souvent surchargé, renvoyant à plus tard des opérations de recrutement qui sont très exigeantes en temps de présélection, sélection, administration, avec un facteur aggravant qui est la distance Rabat-Ouarzazate, pour toute organisation de sélection. La phase de lancement a également été difficile pour les équipes recrutées, manquant de moyens logistiques ; il est apparu préférable d'avoir une meilleure visibilité sur l'organisation à mettre en place et sur le matériel roulant sur lequel les équipes allaient pouvoir s'appuyer.
- On note en revanche des résultats déjà tangibles sur le terrain sur les marchés liés à l'utilisation et l'économie de l'eau : si les contraintes financières propres au budget national ont empêché une grande partie des paiements et retardé l'exécution de ces marchés, il n'en reste pas moins que les travaux ont avancé, et il faut le noter, à la grande satisfaction des bénéficiaires.
- Enfin, dans le domaine du soft, qui est le cœur du projet et sa raison d'être, il faut souligner des avancées importantes sur les deux filières : dans la filière safran, la mobilisation de l'équipe autour du GIE de la Maison du Safran et d'un projet commercial prometteur produit des effets très encourageants non seulement par les ventes qu'ils peuvent occasionner, mais aussi et surtout par l'effet d'entraînement de l'ensemble de la filière vers plus de qualité et de respect des engagements.
- Pour la filière dattes, le travail des équipes a été orienté vers une première

préoccupation qui était le diagnostic des unités de valorisation, d'où il est ressorti un programme d'urgence pour permettre, en étroite concertation avec les services de l'Etat, la mise en ordre de marche de ces unités. La très mauvaise récolte 2014 due à la sécheresse récurrente a malheureusement privé les quelques unités ainsi appuyées de la possibilité de tester leurs capacités opérationnelles, ce qui devra attendre la saison prochaine (qui devrait être meilleure, compte tenu de l'abondance des pluies de septembre et novembre). On devra relever aussi les bases d'un projet de commercialisation de dattes fraîches, qui vise non seulement à mieux valoriser les dattes de début de saison, mais surtout à apporter une réponse au besoin en fonds de roulement trop souvent présenté comme un frein insurmontable au décollage de la filière.

Fonctionnaire exécution nationale Abdelmajid MERKOUSSE	Fonctionnaire exécution CTB Jacques ISNARD
 Responsable National PDFSD SMD / ORMVAO CTB MOR 1204311 Abdelmajid Merkousse	 Jacques ISNARD ATI - Coresponsable Projet MOR 1204311 PDFSD-SMD CTB MAROC ORMVAO

2. Monitoring des résultats

2.1 Évolution du contexte

2.1.1. Contexte général

On devra relever deux événements importants au cours de cette période, dans la mesure où leurs effets sur l'avancement et les orientations du projet sont directement ou indirectement influencés par ces changements :

D'une part, la formulation du programme d'appui et d'accompagnement aux GIE dans la zone oasienne (PAAGIE), qui a nécessité beaucoup d'échanges avec les équipes de l'Office et de la CTB, et dont les conclusions vont nécessairement jouer sur les activités à mettre en œuvre dans le PDFSD : se posait ainsi la question du partage géographique et/ou opérationnel des tâches et des bénéficiaires de ces deux projets qui seront concomitants.

D'autre part, le démarrage progressif de l'Office National du Conseil agricole (ONCA), qui s'est vu attribuer un certain nombre de lignes budgétaires du projet, dont il va devoir assumer la maîtrise d'ouvrage, alors qu'il n'est pas encore véritablement opérationnel (structure administrative quasi inexistante, ressources humaines encore très faibles, qui seront dans de nombreux cas déplacées de leur zone d'activité précédente). Cependant, il est prévu que tout ce que ne pourra pas faire l'ONCA devra être fait par l'Office, après une convention que ces deux institutions devraient conclure dans les meilleurs délais.

A noter également l'opportunité qu'offre la mise en œuvre du Plan Gouvernemental de l'Egalité pour la promotion de l'égalité dans la mise en œuvre du projet, notamment en matière d'autonomisation économique des femmes, de la formation professionnelle et de l'appui à la création de coopératives. Le MAPM travaille sur l'institutionnalisation de mécanismes genre, le renforcement des capacités des acteurs et les démarches sont en cours pour élaborer une stratégie genre.

2.1.2. Contexte institutionnel

La question de la pertinence de l'ancrage institutionnel auprès de l'Office ne se pose en aucune manière. Celle de l'ancrage auprès de l'ONCA est naturellement plus ouverte, s'agissant d'une structure qui n'a pas encore fait ses preuves. Cependant, le conseil agricole constitue une part importante de l'activité de notre partenaire, et le projet doit faire l'effort de s'adapter à la nouvelle distribution des rôles dans ce domaine, en essayant, grâce à la convention dont il est question supra, de limiter les freins que cette situation nouvelle pourrait induire.

En matière de forces et faiblesses, cependant, il convient de relever que le type d'ancrage dont a pu bénéficier le PDAI-IKF (Projet de développement agricole intégré Ikniouin et Ait El Farsi) se distinguait par l'intégration complète de l'équipe recrutée par la CTB en renfort d'une équipe existante dans la subdivision de Boumalne-Dadès, facilitant ainsi une totale intégration qui s'est révélée une grande force pour ce projet. A la différence du PDAI, le PDFSD s'intègre au niveau des services centraux de l'Office et dans certaines subdivisions ou centres de mise en valeur, où les acteurs ont moins le sentiment de la complémentarité de leurs tâches, ressources et responsabilités. Ce changement d'échelle invite à réfléchir à ce que devront affronter les équipes du PAAGIE dans l'avenir, sur une zone beaucoup plus large (ensemble de la zone oasienne).

2.1.3. Contexte de gestion : modalités d'exécution

Le PDFSD s'exécute pour l'essentiel en cogestion, en dehors des ressources humaines et

d'une partie des moyens généraux qui sont confiés en régie à la CTB. On relèvera trois points déterminants au cours de cet exercice :

- Le projet est jusqu'ici handicapé par un manque cruel de véhicules de terrain à la disposition des équipes (indifféremment CTB ou Office). Or, la proposition de passage en régie du solde de la ligne véhicules, qui aurait permis l'acquisition de véhicules satisfaisant aux exigences du terrain, n'a pas été acceptée par les autorités lors du Comité de Pilotage du 31 mars 2014, contrairement aux engagements pris jusque-là. Le déficit se traduit trop souvent par l'immobilisation des équipes qui devraient être au plus près des coopératives sur le terrain.
- La modalité de cogestion avec remboursement, si elle est dans l'esprit conforme au souci d'efficacité et d'alignement, se révèle contre-productive, dans la mesure où les fonds qui sont décaissés par l'Office pour payer des activités du projet sont remboursés au Trésor, mais « perdus » par la trésorerie de l'Office, ce qui le conduit à faire des arbitrages préjudiciables au décaissement.
- La prise de conscience de cette situation, lors des réunions de décembre 2014, permet de penser que désormais, le budget réservé au projet (certes après le cadrage budgétaire 2015-2016) ne pourra plus être réduit sans l'autorisation expresse du Directeur du Budget au Ministère de l'Economie et des Finances.

2.1.4. Contexte HARMO

La situation doit ici être présentée distinctement dans les deux filières :

Pour le safran, on note à plusieurs reprises au cours de cet exercice des efforts de collaboration avec la GIZ, notamment en matière de formation des femmes et des hommes acteurs de la production. On note aussi une avancée notoire vers la mise en place de deux conventions, la première avec l'ONG Migrations et Développement, pour la réalisation des activités d'alphabétisation, de sensibilisation, et d'amélioration de l'empowerment des femmes de la filière, la seconde avec l'INRA (Institut national de la Recherche agronomique), qui pourrait s'élargir à une collaboration avec les autres partenaires de la recherche dans ce secteur, dont l'IAV (Institut agronomique et Vétérinaire) et l'Université Ibn Zohr d'Agadir. Ces deux conventions devraient être formalisées au cours du premier trimestre 2015.

La seconde convention citée devrait apporter, après un travail de plusieurs années, une solution au problème très sensible de la fourniture de bulbes de safran aux producteurs qui souhaitent étendre leurs superficies et/ou bénéficier de bulbes sélectionnés (il n'existe pas de variété de safran *stricto sensu*). A noter que cette opportunité se traduira probablement par la nécessité d'apporter des ressources complémentaires à cette composante, en les prélevant sur les fonds initialement destinés à l'acquisition de bulbes, qui a montré ses limites.

Pour les dattes, le projet se situe dans un contexte jugé très sensible au plan national : Le contrat programme entre le MAPM et l'Interprofession, les efforts importants de l'ADA et de l'ANDZOA pour dynamiser la filière, les investissements considérables réalisés au cours des dernières années dans les unités de valorisation, bien au-delà des fonds belges, convergent à démontrer que le projet est dans la direction générale. Cependant, chacun de ces intervenants ayant des idées sur les moyens de parvenir à la relance de la filière, il est difficile de parler d'une harmonisation.

L'un des éléments qui traduisent cette difficulté concerne l'objectif commercial qui est fixé au contrat programme : d'ici à 2020, le Maroc devrait être capable de faire face à sa demande intérieure, mais il devrait aussi être capable d'exporter 5 000 tonnes de dattes de haut de gamme. Il s'agit donc non seulement de remplacer des palmiers détruits par la sécheresse ou la maladie du Bayoud, mais aussi de pousser l'extension au-delà des terres traditionnellement réservées à cette culture, ce qui ne va pas sans danger pour le fragile écosystème de la

palmeraie. Il reste donc bien un travail d'harmonisation des interventions, autour d'un programme à la fois ambitieux visant à la substitution de 30 à 40 000 tonnes d'importation, tout en préservant la capacité durable de production et de survie de la palmeraie, puisque c'est bien de survie qu'il s'agit.

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs

L'étude de la ligne de base a fait l'objet d'un marché en cogestion qui a connu de nombreux retards au démarrage, notamment dus au fait que le Ministère de l'agriculture avait émis des doutes sur l'utilité d'une baseline intervenant après le démarrage du projet. Il a donc fallu faire admettre cette nécessité, et préparer des termes de référence répondant à plusieurs exigences : d'une part, bien entendu, la constitution d'un outil compatible avec les orientations « MoreResults », et d'autre part l'élaboration d'outils susceptibles de s'intégrer de façon mutuellement profitable dans le système de suivi et évaluation du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime (MAPM).

Ce n'est que le 2 février 2015 que devrait débiter la phase opérationnelle de cette étude. Parallèlement, le recrutement de la responsable Suivi&Evaluation du projet est lui aussi intervenu tardivement (5 janvier 2015). Il n'est donc pas possible de présenter dans le présent rapport une matrice de suivi basée sur la cadre logique qui sera révisé au cours de la ligne de base.

Le format de la matrice, tenant compte de ses deux OS, sera le suivant :

Outcome : NB : 2 Objectifs spécifiques, un par filière					
Outcome 1 : La filière du safran est mieux développée et est valorisée de manière plus équitable et durable dans le Cercle de Taliouine et dans la zone de Taznakht.					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Outcome 2 : La filière des dattes est mieux développée et est valorisée de manière plus équitable et durable au niveau de la zone d'intervention de l'ORMVAO.B5					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

2.2.2.1 Analyse des progrès réalisés sur la filière safran

La caractéristique spécifique de ce projet est son dispositif assis sur trois résultats complémentaires : des actions à l'amont, incluant les investissements (gestion de l'eau, par exemple), des actions à l'aval, avec une forte concentration de moyens pour favoriser l'introduction d'une logique commerciale dans les différents étages des filières (le seul projet à notre connaissance, disposant d'une assistance technique internationale permanente en marketing), et des actions au niveau des organisations professionnelles (à la base, coopératives, au niveau méso, GIE, groupements d'intérêt économique, et au niveau plus macro, avec les interprofessions).

La force de la filière safran réside en grande partie dans sa petite taille qui permet de conserver une dimension humaine dans les actions à ces différents niveaux. Si les choix des sites d'investissement peuvent être contestés (et ils le sont par des acteurs très actifs et même souvent vindicatifs), si les résultats commerciaux peuvent être mis en péril par quelques comportements amateurs ou irresponsables comme c'est parfois le cas, il reste possible, avec le travail de fond entrepris par l'équipe du projet (ceci inclut indifféremment les personnels CTB et ORMVAO), et grâce à sa relative concentration, d'avoir un impact simultané sur les trois niveaux, ce qui semble un gage de réussite.

Il est donc permis de dire que le GIE Maison du Safran gagne en solidité, que son réseau et ses résultats commerciaux offrent des perspectives d'amélioration déjà perceptibles, et que les conditions de production se sont assainies. La bonne tenue des cours (on parle, avec toutes les réserves d'usage sur un marché peu transparent, de 14 à 16,5 DH/gramme au marché hebdomadaire, contre 11 à 15 l'an dernier), pourrait permettre de mieux rétribuer le travail des femmes (qui sont souvent payées en safran pour leurs travaux de cueillette et d'émondage).

Cependant, la dernière distribution de bulbes de safran (sur un marché non financé par les fonds belges) a encore une fois montré les effets pervers de cette intervention, malgré les tentatives menées par l'équipe du projet pour contrôler la distribution et la qualité. Il est ainsi démontré que l'intervention d'un marché public dans ce fragile équilibre pousse les producteurs à des comportements antiéconomiques, tels que l'arrachage de bulbes encore productifs, ou encore la vente de bulbes par des producteurs qui bénéficieront de distributions gratuites des mêmes bulbes à replanter. Il est très bénéfique que le MAPM ait décidé de mettre un terme à ces pratiques en décrétant que désormais seules les pépinières agréées par l'ONSSA pourront être éligibles aux marchés publics. Sachant qu'il n'existe aucune pépinière pour l'heure, cette décision évite à l'Office –et à la CTB– d'avoir à jouer un rôle qui ne pourrait être que néfaste. Au contraire, la pause ainsi imposée par le Ministère va permettre à l'INRA (avec l'aide du projet et des autres acteurs régionaux de la recherche agronomique), de redonner leur vigueur aux mécanismes spontanés du marché qui permettront de nouveau de fixer le prix des bulbes en fonction de leur abondance et de leur qualité face à une demande d'extension et de renouvellement de safranières. Dans un second temps, (probablement en août 2018), les produits issus des pépinières ensemencées grâce aux produits sélectionnés par l'INRA et l'IAV pourront approvisionner le marché et donner le choix aux producteurs de payer un peu plus cher pour des bulbes de qualité certifiée. Il sera alors temps de s'interroger sur une éventuelle intervention des marchés publics dans ce nouveau contexte, en tenant compte des leçons apprises au cours des dernières années.

2.2.2.2 Analyse des progrès réalisés sur la filière dattes

Il s'agit là d'une autre échelle, où les moyens du projet semblent, *a contrario*, dérisoires, face à l'étendue des problèmes et de la zone géographique concernée.

Pourtant, au cours de cette année 2014 et dès le recrutement de la première génération de techniciens animateurs, ceux-ci se sont attachés à jeter toutes leurs forces dans la campagne de récolte qui s'étale de fin juillet (pour quelques variétés très précoces) à mi-novembre (pour les dernières tardives). On peut donc relever un important décalage entre l'investissement personnel qui a souvent été celui de l'équipe du projet, menant dans certains groupements des diagnostics très poussés et des actions de sensibilisation volontaristes, d'une part, et le résultat réel dans les unités de valorisation qui sont, le plus souvent, restées inactives. Toutefois, les équipes projets se sont davantage concentrées sur l'appui administratif à la création de coopératives et à l'adhésion des coopératives aux GIE, que sur le problème de fond qui demande beaucoup plus de temps pour aboutir, c'est-à-dire le renforcement du fonctionnement interne de ces organisations professionnelles.

La première cause de cet état de fait est exogène, et réside dans la sécheresse. A titre indicatif, les producteurs interrogés par l'équipe du projet au Salon International des Dattes à Erfoud fin octobre ont indiqué à 71% qu'ils constataient une baisse de la production en 2014 et à 55% qu'ils redoutaient une baisse pour 2015. Globalement, la production 2014 serait, selon nos spécialistes, de l'ordre de 50% de celle d'une année normale sur l'ensemble de la zone, avec des poches de perte quasi-totale au sud de la zone.

La seconde cause est induite par la première : voyant que la récolte serait très largement déficitaire, les gros opérateurs ont acheté sur pied ou dès la récolte la quasi-totalité des dattes de qualité marchande, et les ont déplacées vers les frigos de stockage dont ils disposent aux abords des grands marchés (Marrakech, Rabat, Casa, Fès, Tanger, notamment). Le marché s'est donc vu privé de dattes de qualité qui auraient pu bénéficier d'une valorisation par les opérations de triage, fumigation, conditionnement et conservation au froid.

La troisième cause est liée à l'état de développement organisationnel de la filière : les GIE, comme cela a souvent été dit, n'existent que sur le papier, et ne sont pas nés de la volonté ni de l'intérêt des coopératives qui les composent. Plusieurs d'entre eux sont des associations informelles, visant à permettre d'utiliser les locaux mis à disposition par l'Etat, mais qui n'exercent aucune des prérogatives normalement reconnues aux GIE : ils ne vendent pas de services aux adhérents, pas plus qu'ils ne vendent de dattes aux clients : l'usage des locaux est en général individuel, pour les quelques unités qui ont un début d'activité, et la fonction synergique attendue des GIE et des coopératives n'est pas encore observée. De façon très concrète, sur les sept GIE qui intéressent la zone d'action du projet, seuls deux ont eu une activité en 2014. L'un ne correspond pas, pour l'heure, à la cible du projet, puisqu'il est composé uniquement de sociétés à caractère commercial et non de coopératives (mais sept coopératives ont formulé leur demande pour adhérer, probablement en 2015). L'unité de valorisation ne fonctionne pas comme magasin réfrigéré, mais plutôt comme hangar de stockage. L'autre GIE, mieux structuré, est composé de trois coopératives, mais une seule approvisionne l'unité en dattes. Les autres usagers de l'installation frigo sont des producteurs individuels qui louent un espace de stockage froid. Une des coopératives de la zone occupe une unité de valorisation fonctionnelle, mais ne fait pas payer les frais de stockage à ses usagers.

Les trop rares exemples de structuration plus avancée sont à observer et à accompagner (tel le GIE Difat Ziz dans le Tafilalet), mais l'absence de dattes n'a pas permis de lancer cette année les actions de sensibilisation/action que le projet envisageait en s'appuyant sur ce modèle pour stimuler le changement dans d'autres unités de valorisation.

Une autre problématique mérite quelques lignes d'explication dans cette analyse de la filière et de la zone : c'est celle du fonds de roulement, qui, selon beaucoup de présentation très expertes, serait l'alpha et l'oméga du développement de la filière.

Un premier constat s'impose : la seule véritable unité qui puisse être qualifiée d'industrielle dans la zone oasienne est celle de Difat Ziz. Or, ce sont ses adhérents qui apportent la solution au besoin en fonds de roulement, en fournissant leurs dattes et en acceptant un délai de paiement raisonnable. Le fait d'acheter intégralement, dès la récolte, la datte aux coopératives et aux adhérents n'a pas de sens économique, compte tenu du coût du crédit. De même, la subvention massive pour le même objectif n'aurait que des effets pervers et aucun effet structurant.

Partant de ces constats très simples, il est permis d'imaginer diverses formules de paiement partiel (par exemple, les principes du commerce équitable justifient le paiement du coût de revient au producteur, en attendant les fruits de la vente ; on peut aussi penser à un prix fixe par variété / qualité, selon une grille convenue en AG, ce prix devant être aussi complété après la vente réelle et les prélèvements des charges de fonctionnement de la coopérative et du GIE ; et bien entendu, il est aussi possible de considérer que le producteur apporte ses dattes sans contrepartie immédiate, sachant qu'il en tirera un meilleur prix plus tard, etc.). Ce qui doit être retenu ici est que la question du fonds de roulement est une préoccupation pour les vrais entrepreneurs, ceux que le projet s'efforcera de faire émerger parmi les responsables de GIE, et qu'elle doit être distinguée de la revendication simpliste d'une subvention pour le fonds de roulement qui, de notre point de vue, ne mènerait nulle part.

Pour illustrer cette distinction, notons qu'afin de financer une partie de leur besoin en fonds de roulement, deux GIE ont présenté un projet visant à vendre et promouvoir les valeurs gustatives des dattes fraîches dans les grandes villes du type Casablanca et Rabat. Le projet les appuie dans cette démarche et a contacté l'ADA pour lui demander de défendre ce projet-pilote dans le cadre de sa convention avec les grands distributeurs à l'échelle nationale, pour l'introduction des produits de terroir dans les surfaces de la grande distribution. D'autres pistes de commercialisation alternatives à la grande distribution, et permettant de valoriser au mieux les dattes marocaines, ont été identifiées et doivent être testées par la suite. La concrétisation de ces projets serait un signe très encourageant pour pouvoir préfinancer l'achat de dattes auprès des coopératives membres de ces GIE. Ainsi, ils pourront approvisionner leurs unités en 2015 et, forts de cette expérience et de la démonstration de son intérêt pour les producteurs, se lancer plus sérieusement dans la mise en route de leurs unités en 2016.

2.2.3 Impact potentiel

Après seulement 13 mois de présence de l'équipe CTB sur le terrain, sur un total prévu de 72 mois, il est certes très tôt pour envisager un impact des actions du projet.

Cependant, il convient ici encore de distinguer la filière safran dans laquelle l'effet prix est perceptible et ne demande qu'à être amplifié. En effet, l'intervention sur ce marché qui, jusque-là, est connu pour être tenu par quelques gros opérateurs agissant de concert pour peser sur les prix du safran au souk hebdomadaire, a permis d'ouvrir une voie alternative pour un produit de qualité. Certes, cette notion de qualité demeure très discutable, et la certification AOP Taliouine n'offre pas les garanties souhaitées, aux dires des acteurs sur le terrain. Cependant, les derniers mois ont vu l'émergence de deux nouveaux marchés européens, tous deux exigeants sur la qualité du safran, et offrant tous deux des perspectives de prix suffisamment incitatifs pour que les organisations se donnent les moyens d'agir sur la qualité.

Ces opportunités peuvent permettre une meilleure prise en compte de la valeur de thésaurisation du safran pour les acteurs de toutes les tailles, et, ce qui intéresse particulièrement l'objectif général du projet, pour les femmes qui sont très impliquées dans cette filière. Leur rôle dans la qualité finale est déterminant, car s'il est vrai qu'elles travaillent de façon caricaturale sous la direction et le contrôle des hommes dans les opérations d'émondage, ce sont elles qui réalisent les gestes qui déterminent la qualité finale. Dès lors, les actions de sensibilisation peuvent être fondées sur des axes très concrets, et ouvrir des perspectives stratégiques pour une prise de contrôle de certains maillons de la chaîne de valeur.

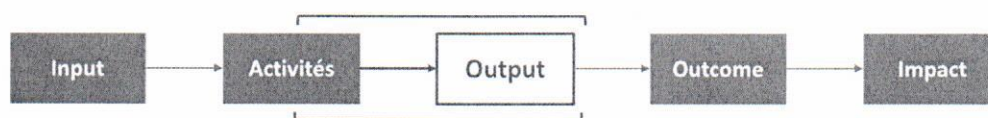
En ce qui concerne la filière dattes, il est clairement trop tôt pour entrevoir le cheminement qui conduirait à un impact sur l'autonomisation et le renforcement des petits producteurs. Beaucoup d'étapes sont nécessaires, et non suffisantes, et elles ressortent de façon explicite dans le schéma ci-dessous qui tente de montrer les interactions entre les acteurs et les différents niveaux d'intervention, mieux que ne saurait le faire un développement littéraire.

Il ressort de cette présentation schématique un ensemble cohérent d'actions que le projet, l'Etat ou les acteurs privés doivent entreprendre sans laisser au hasard aucun facteur limitant, ce qui nécessitera une bonne compréhension et complémentarité de ces acteurs.

En orange les enjeux majeurs

FACTEURS CLES DE SUCCES POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE DATTE					
PRODUCTION	AUGMENTER LA PRODUCTION		AMELIORER LES RENDEMENTS ET LA QUALITE		ECONOMISER LA RESSOURCE EN EAU
	DENSIFICATION DES PLANTATIONS DISTRIBUTION DE VITROPLANTS		INTENSIFICATION DES VERGERS NETTOYAGES DE TOUFFES	FORMATION ET APPUIS TECHNIQUES SUR LES CULTURES	CONSTRUCTION DE KHITARA ET DE SEGUA
	APPROVISIONNER LES UNITES				
COOPERATIVES ET GIE	REINFORCER LA BONNE GOUVERNANCE ET L'ORGANISATION COLLECTIVE DES COOPERATIVES MEMBRES D'UN GIE				
	FAIRE ADHERER LES COOPERATIVES AUX GIE				
	CREER DES COOPERATIVES				
MISE EN ROUTE DES UNITES DE CONDITIONNEMENT					
UNITES INDUSTRIELLES	MISE A NIVEAU DES UNITES HERITEES	CREATION DE FONDS DE ROULEMENT	MISE EN PLACE DU PROCEDE INDUSTRIEL		
	REPENDRE AUX NORMES SECURITE ET QUALITE Travaux d'aménagements et d'équipements manquants et/ou mal installés	COMMERCIALISATION DE DATTES FRAICHES A ROTATION RAPIDE	RECRUTEMENTS Manager Resp. commercial Resp. technique Resp. qualité	CREATION D'UN PLAN DE GESTION INDUSTRIEL	MISE EN ROUTE DES UNITES
LA CREATION D'ACTEURS ECONOMIQUES RENTABLES					
COMMERCIALISATION	ETABLIR UNE STRATEGIE COMMERCIALE		MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE COMMERCIALE		
	ETUDES Positionnement dattes de bouche marocaines Transformation Khalt de faible qualité	DETERMINATION DU COUT DE REVIENT PRODUIT FINI DE DATTES	ETABLISSEMENT D'UN BUSINESS PLAN POUR LES GIE MODELES	MISE EN PLACE STRATEGIE MARKETING: Distribution Prix Produit Communication	FORMATION FORCE DE VENTE

2.3. Performance de l'output 1



2.3.1 Progrès des indicateurs

Résultat 1: Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir du safran/dattes de qualité en veillant à la préservation de l'environnement

Output 1.1 Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir du safran de qualité en veillant à la préservation de l'environnement A renseigner après l'établissement de la base line					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Output 2.1 Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir des dattes de qualité en veillant à la préservation de l'environnement A renseigner après l'établissement de la base line					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale

2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ² <i>Filière SAFRAN</i>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. forages en vue de l'approvisionnement en eau des sites de production			X	
2. Goutte-à-goutte : deux marchés, l'un achevé très rapidement mais payé avec des retards considérables, l'autre démarré avec beaucoup de retard				X
3. Actions spécifiques au genre : les préparatifs d'une convention avec l'ONG Migrations et Développement sont achevés, cette action va pouvoir démarrer			X	
4. Financement des investissements initiaux des coopératives : cette ligne se révèle difficile à mettre en œuvre, et nécessitera une approche différente de celle qui était prévue au DTF.			X	
État d'avancement des <u>principales</u> activités ³ <i>Filière DATTES</i>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Etude de positionnement commercial de 12 variétés de dattes marocaines : très important retard, qualité finale remise en question				X
2. Aménagements hydroagricoles : Les travaux sont satisfaisants du point de vue de la qualité, mais très en retard, soit sur les paiements soit sur les délais de réalisation.				X

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

Filière safran :

Les activités d'appui à la production consistent essentiellement à favoriser l'irrigation. L'un des marchés de goutte-à goutte s'est achevé dans des délais très brefs, dès 2013, mais n'a été payé et remboursé qu'en 2014. Un autre marché, lancé suffisamment tôt, n'a fait l'objet d'un ordre de service qu'en décembre 2014, les services techniques ayant attendu d'avoir les résultats des trois forages qui devaient alimenter ces installations. Il reste que ces investissements relativement lourds portent sur le cœur de métier de l'ORMVAO, ce qui pose la question de la valeur ajoutée de la coopération belge dans cette activité où l'équipe du projet ne peut que constater les progrès ou les difficultés, sans avoir d'apport ni d'appui technique complémentaire. Ainsi, l'output sera atteint si, et seulement si, les surfaces équipées en goutte-à-goutte sont en grande partie utilisées pour la culture du safran, en fonction de la stratégie des bénéficiaires. Il importe donc d'introduire dans les interventions de l'Office des conventions qui obligeront les AUEA (associations d'usagers de l'eau agricole) à consacrer une part déterminée des surfaces irriguées au safran, en sachant que les rotations devront se faire sur un cycle de 7 à 8 ans environ.

La question des bulbes de safran a été discutée plus haut (2.2.2.1). Rappelons ici que la ligne

- ²
- A : Les activités sont en avance
 - B : Les activités sont dans les délais
 - C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 - D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.
- ³
- A : Les activités sont en avance
 - B : Les activités sont dans les délais
 - C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 - D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

budgétaire consacrée aux bulbes a dans un premier temps été diminuée de moitié au profit de l'irrigation par goutte-à-goutte (premier COPIL juin 2013), et que le solde de 500 000 EUR ne sera sans doute pas utilisé dans le temps du projet dans l'acquisition de bulbes. Il serait donc judicieux de prévoir d'appuyer les opérations menées par l'INRA et l'IAV, notamment, pour produire en pépinière les bulbes de qualité dont la filière aura besoin.

En ce qui concerne le travail qui sera confié à l'association Migrations et Développement, il est apparu nécessaire de réunir un consensus de l'ensemble des parties impliquées, incluant le Trésorier payeur de l'Office, qui est le représentant du Ministère des Finances au sein de l'Office, afin de trouver la formule la plus efficace tout en étant acceptable du point de vue financier et juridique. Ainsi, l'ONG pourra se mobiliser sur des activités qui lui seront confiées par convention, sur un modèle issu de l'arsenal juridique marocain, et compatible avec le modèle belge des accords de financement. En revanche, l'examen des budgets alloués aux activités d'alphabétisation et d'empowerment de 600 femmes très dispersées dans une zone très montagneuse laisse supposer que l'objectif chiffré ne sera pas atteint sans une révision substantielle des montants à y consacrer.

La question des financements initiaux des coopératives est cruciale, dans la mesure où les progrès sur la qualité sont liés en partie à des aménagements de locaux, des acquisitions de matériel, etc. Cependant, les modalités de mise en œuvre proposées par le DTF sont incompatibles avec le mode de cogestion du projet, (il faudrait plusieurs centaines de conventions entre l'Office et les coopératives bénéficiaires ce qui est concrètement impossible). Une recommandation est donc nécessaire pour permettre d'opérationnaliser cette activité essentielle, tout en préservant la capacité du projet d'agir au profit des petites coopératives, avec une préférence pour les coopératives féminines ou mixtes.

Filière dattes :

Dès le premier COPIL, les parties en présence ont décidé de consacrer 100 000 euros à une étude de positionnement des douze principales variétés de dattes marocaines. Dans la précipitation, les termes de référence ont dû faire l'objet d'un accord *a minima* mais lors du démarrage effectif de l'étude, le constat des difficultés s'est fait clairement sentir, si bien que de longs mois ont été nécessaires à l'approbation de la note méthodologique proposée à la première étape de l'étude. Ces difficultés ont été amplifiées dans la seconde phase, qui consiste en l'élaboration du diagnostic de la filière. Les très nombreuses réserves émises par le client, nécessitant une refonte tant de la partie technique que de la partie marketing, n'ont reçu à ce jour aucune réponse. La procédure marocaine permettant de prolonger la durée d'un marché par le jeu des ordres d'arrêt émis par le maître d'ouvrage, il reste possible que cette étude retrouve une certaine vigueur, même si tous les doutes sont permis quant aux résultats finaux.

Les travaux de PMH (petite et moyenne hydraulique) constituent une part importante (2,3 millions d'EUR) du budget de l'objectif spécifique 2. Certains marchés ont été lancés très rapidement, dès 2013, mais leur mise en œuvre et leur règlement ont connu des retards importants. Cependant, il doit être clair que tous ces marchés, comme la génération suivante lancée en 2014, sont en bonne voie et s'achèveront probablement en 2015, où les crédits de paiement sont suffisants pour les régler, et devraient être préservés des réallocations au sein du budget de l'Office qu'ils ont connues en 2014.

A noter que ces travaux de PMH demeurent particulièrement nécessaires après des années de sécheresse, et plus encore après les dégâts subis par les infrastructures lors des inondations de novembre. Cependant, l'intervention de la CTB dans ce rôle n'apporte pas de valeur ajoutée

particulière, alors que l'utilisation des fonds du développement agricole serait parfaitement adaptée.

Ainsi, la réponse à la question de l'atteinte du résultat grâce à ces activités, doit être nuancée : les travaux de PMH sont indispensables, et sans doute plus que jamais, mais leur mise en œuvre sur les fonds du projet et en cogestion n'est certainement pas la meilleure utilisation possible des ressources.

2.4. Performance de l'output 2

2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 1.2 : Les coopératives et GIE sont capables de commercialiser le safran à travers les circuits formels avec une meilleure valeur ajoutée et de façon équitable					
A renseigner après l'établissement de la base line					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Output 2.2 : Les coopératives et GIEs sont capables de commercialiser la production des dattes avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable					
A renseigner après l'établissement de la base line					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁴	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<i>Filière SAFRAN</i>				
1. Renforcement des coopératives			X	
2. Renforcement des GIE		X		
3. Appui en marketing	X			
État d'avancement des <u>principales</u> activités				
<i>Filière DATTES</i>				
1. Renforcement des coopératives			X	
2. Renforcement des GIE			X	
3. Appui en marketing			X	

⁴

- A : Les activités sont en avance
- B : Les activités sont dans les délais
- C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
- D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Filière safran :

Les activités d'appui en marketing et commercialisation s'appuient sur les organisations professionnelles, mais elles sont aussi, dans cette dialectique vertueuse, le meilleur moyen de leur donner une force et une raison d'être vis-à-vis de leurs adhérents. L'équipe de terrain dans la filière safran étant plus concentrée, bien que moins nombreuse, son action est nettement plus déterminante sur la qualité de l'organisation que pour son homologue de la filière dattes. Il s'agit cependant d'un travail de très longue haleine, dans lequel chaque niveau d'organisation doit prendre progressivement conscience de ses capacités à influencer la vie de la profession et le résultat économique de son travail.

La filière safran est dans cet effort, en train d'enclencher un cercle vertueux qu'il convient d'accompagner et de sécuriser avec les appuis du projet : les nouveaux marchés en cours d'ouverture devraient, s'ils sont conduits avec le professionnalisme nécessaire, sécuriser les revenus des acteurs, et en particulier des productrices et travailleuses de la filière, et inciter fortement les organisations à se doter des moyens d'agir sur la qualité, la régularité, la fiabilité qui sont les fondements de relations commerciales profitables. Le résultat économique de ces marchés pourrait alors être renforcé par un résultat social, sous réserve que les organisations soient suffisamment armées face aux opérateurs qui jusqu'ici dominent la filière.

Filière dattes :

Les activités d'appui en marketing et commercialisation sont beaucoup moins aisées, de par la dispersion des équipes sur la zone, aggravée par le manque de moyens de déplacements.

Cependant, la période qui a précédé la récolte de dattes a été propice à de très nombreuses activités tendant à impliquer les coopératives et les GIE dans la prise en main de leur devenir.

La réalité de la structuration des OP étant très variable, d'une palmeraie à l'autre, leur typologie a dû être faite de façon détaillée au terme d'un diagnostic dont les conclusions sont globalement peu encourageantes : de façon trop réductrice et simplificatrice, on peut considérer que les personnes qui détiennent le pouvoir de décision dans la plupart des GIE sont plus soucieuses de leur propre intérêt que de celui du groupement, et que cette observation s'applique aussi au niveau des coopératives. Dès lors, les opportunités commerciales, lorsqu'elles existent, sont celles de quelques individus et non celles du groupe. Dans ces conditions, les adhérents (producteurs dans les coopératives, ou coopératives dans les GIE), ne sentent pas de motivation à confier la commercialisation de leurs meilleures dattes. Au contraire, dans le meilleur des cas, ils accepteront de donner des dattes de mauvaise qualité, et dans le cas général, ils continueront à vendre toutes leurs dattes aux collecteurs qui leur offrent un prix souvent inférieur à la valeur de leur produit ou à son coût de revient. L'adhésion à une coopérative n'a dans tous ces cas pas d'autre sens que la possibilité de capter des subventions de l'Etat.

De plus le prix du marché pour les dattes nobles est déjà bien élevé et les quantités sont faibles. Les unités vont donc avoir du mal à s'approvisionner avec ces dattes qui pourraient justifier et valoriser les opérations de triage, fumigation, conditionnement, réfrigération. A l'inverse, les débouchés commerciaux vont être plus difficiles à trouver pour les variétés de plus faible qualité qui sont par ailleurs les variétés les plus produites à l'heure actuelle. Les unités de valorisation se trouvent donc, en fonction des particularités de leur zone d'approvisionnement, dans des conditions qui peuvent être très diverses, et leurs stratégies commerciales devront s'adapter à ces réalités, avec une combinaison à doser entre des petits volumes à forte valeur ajoutée et des gros volumes à faible valeur ajoutée. Il reste cependant une évidence qui est que la plupart des dattes marocaines de bouche ne sont pas correctement traitées et que la différenciation, en

particulier pour des dattes de variétés très moyennes, sera confrontée au défi de la concurrence de la Deglet Nour pour justifier et valoriser les coûts de ces opérations de traitement post-récolte.

Il est clair que le chemin est long, et que la très mauvaise récolte de 2014 a exacerbé ces réflexes individualistes, chacun voulant tirer le meilleur parti de la rareté des dattes qui a augmenté le pouvoir de négociation des individus face aux collecteurs.

Cependant, l'une des forces du projet étant sa durée, l'équipe reprend, très en amont de la prochaine récolte, les actions de sensibilisation et de renforcement, avec l'objectif de convaincre les producteurs de déposer leurs dattes fraîches dans quelques unités pilotes, où elles seront rassemblées pour être commercialisées dans les grands centres de consommation, en début de campagne. La réussite du pilote permettrait d'une part au GIE de réduire son besoin en fonds de roulement, et d'autre part aux producteurs d'accorder leur confiance à leurs élus, ce qui constituerait un grand changement.

2.5. Performance de l'output 3

2.5.1 Progrès des indicateurs

Output 1.3 Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés <i>A renseigner après l'établissement de la base line</i>					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Output 2.3 : Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés <i>A renseigner après l'établissement de la base line</i>					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale

2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁵ <i>Filière SAFRAN</i>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Installation et ancrage de la formation professionnelle			X	
2. Réalisation d'un programme d'études dans la filière			X	
État d'avancement des <u>principales</u> activités <i>Filière DATTES</i>				
1. Réalisation d'un programme d'études dans la filière		X		

⁵ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

Filière safran :

Les principales activités conduites ou initiées en 2014 portent sur le lancement d'études qui devraient aider la filière à mieux connaître les marchés concurrentiels, tant à l'intérieur du pays qu'à l'exportation, mais aussi à mieux connaître le produit, qu'il soit safran marocain en général ou safran certifié AOP Taliouine. En effet, la filière est connue comme opaque, pouvant faire l'objet de tous les trafics ou escroqueries, puisque l'or rouge est facile à transporter, facile à dissimuler, facile à mélanger.

L'étude principale, qui devait s'intéresser aux marchés nationaux et internationaux a été déclarée infructueuse. En effet, il semble que les compétences locales fassent défaut, ou qu'elles hésitent à se porter candidates dans les appels d'offres de l'administration, alors que les bureaux internationaux (dont certains avaient été repérés comme des spécialistes du domaine) hésitent à concourir dans un pays où ils ne sont pas implantés. C'est là une limite qu'il convient de tenter de maîtriser à l'avenir, dans la mesure où ce projet, comme ceux de sa génération, a besoin de mener des études dans des domaines qui sortent des sentiers battus par les prestataires habituels des projets agricoles.

Une seconde étude, qui devait porter sur la comparaison de quelques origines concurrentes (Grèce, Espagne et surtout Iran) avec les produits issus de quelques zones marocaines, afin de connaître les caractéristiques physicochimiques et de situer les produits marocains face à leurs concurrents, va démarrer dans les prochains jours. Beaucoup moins ambitieuse que la précédente, elle devrait cependant permettre de positionner le safran marocain sur le marché International et de construire une politique Produit, Prix, Distribution, Commercialisation en fonction de la qualité (caractéristiques physicochimiques) du safran marocain par rapport à la concurrence.

Filière dattes :

Parmi le programme d'études qui devraient être lancées dans ce domaine en 2014, seule l'étude de transformation des écarts de tri en alimentation animale a été lancée, et se trouve en phase de préparation. En effet, il est généralement admis qu'entre 40 et 60% des dattes de la zone du projet sont de qualité trop faible pour être valorisées en dattes de bouche. La transformation en jus, confitures, et surtout pâte n'est pas une activité économique viable autrement que sous la forme d'activités génératrices de revenus au devenir incertain. Les dattes infestées par la pyrale (chenille qui peut causer des dégâts considérables), les dattes ratatinées par la sécheresse ou simplement les dattes de mauvaises variétés, sont donc largement utilisées par le bétail, mais, du fait de la richesse de cet aliment, représentent une mauvaise valorisation. L'étude doit donc éclairer les producteurs de dattes et les éleveurs (qui sont souvent les mêmes personnes) sur les possibilités de composer des rations alimentaires judicieusement enrichies par des dattes qui valoriseront ainsi au mieux leur teneur en sucres. L'étude s'appuiera largement sur le relevé des bonnes pratiques existantes dans la zone et débouchera sur des recommandations visant à transformer les dattes à faible coût et avec une bonne efficacité sur les rendements en lait ou en viande.

Une étude sur les caractéristiques techniques des emballages pour les dattes marocaines a également été lancée, mais déclarée infructueuse. Pour améliorer de façon significative la qualité des produits finis, la priorité est aujourd'hui de travailler sur des conditionnements et en particulier sur les spécificités techniques répondant aux exigences des normes nationales et internationales. Ce marché va être retravaillé et relancé, début 2015.

2.6. Thèmes transversaux

2.6.1 Genre

Le rôle tenu par les femmes et les enfants dans la production des deux filières touchées par le projet est très différent et l'analyse genre des deux chaînes de valeur doit permettre d'avoir plus de précisions sur le rôle et le niveau d'intervention des femmes et des hommes (et des enfants) afin de mieux cibler les interventions.

Par ailleurs, il y a lieu de noter que le vieillissement de la population des oasis nécessite un investissement dans la formation professionnelle des jeunes filles et garçons et un appui pour la création de coopératives/entreprises de services, tout en veillant au transfert du savoir-faire des personnes âgées.

Une première approche de la dimension genre a consisté à rechercher un certain équilibre lors des recrutements, à la fois pour rechercher la parité, mais aussi pour constituer une équipe capable de traiter au mieux la question de l'empowerment des femmes dans les coopératives qui sont le cœur de cible du projet.

Une autre approche a consisté à mener l'exercice de GBS (Gender budget scan) afin de faire apparaître les potentiels effets de l'action ou de l'abstention sur les différents aspects de l'activité du projet.

Les activités telles que formation, visites d'échanges, sont systématiquement organisées en intégrant d'une part une certaine parité lorsque c'est possible ou souhaitable, et en apportant les solutions adaptées afin de limiter les freins à la participation féminine. Cette préoccupation, déjà largement partagée par les équipes de l'ORMVAO qui ont acquis une certaine sensibilité, se traduit, selon les cas, par des groupes séparés ou des mesures qui permettront aux femmes de participer sans risquer d'être mal jugées, par exemple.

Le projet a également participé en septembre 2014 à Tinghir à un atelier appuyé par les spécialistes du siège et de la représentation CTB à Rabat, dans le but « d'intégrer le genre dans la chaîne de valeur de la filière dattes ». Il est ressorti de cet atelier une conclusion tirée par un conseiller mobile du projet, rapporteur de l'atelier, et qui semble résumer la richesse et l'ouverture que ce travail a pu provoquer : *« L'objectif est d'articuler les individus (hommes et femmes), au collectif (associations, coopératives), par le tissage des liens, et d'engager un dialogue prenant en compte les personnes dans leurs parcours, leur coutumes, leur histoire de vie et leurs capacités à fabriquer du commun pour créer une dynamique du pouvoir d'Agir ; ainsi, de favoriser les choix et décisions des personnes ».*

Par ailleurs et dans le cadre de la synergie avec la GIZ- programme Econowin, deux cadres du projet (ORMVAO et CTB) ont participé à l'atelier organisé par la GIZ en Tunisie en décembre 2014 sur « l'analyse genre de la chaîne de valeurs ». Cette vision enrichie de l'analyse des chaînes de valeur a permis de mettre en avant la nécessité de trouver le chemin qui permettra de valoriser la participation des femmes sur le marché du travail. En marge du séminaire, les échanges entre cadres de la CTB au Maroc ont permis de lancer une réflexion sur l'approche privilégiant l'aval des filières. Constatant qu'il s'agit d'une spécificité à entretenir et encourager, l'idée a été lancée de convoquer un séminaire sur le thème « La rencontre de débouchés directs, un levier pour tirer les filières agricoles vers le haut ». Cette problématique pourra elle-même être enrichie par une approche genre afin de mettre en évidence le rôle de moteur ou de frein des femmes dans l'évolution de la commercialisation des produits agricoles en général, et de terroir en particulier.

Dans la filière safran, le rôle des femmes est particulièrement important dans les opérations à haute intensité de main-d'œuvre que sont la cueillette et l'émondage (qui consiste à retirer très délicatement les trois stigmates du pistil de la fleur). Les hommes sont généralement les responsables des pratiques culturales qui peuvent être qualifiées de nobles (labour, semis, irrigation), et les femmes sont en charge des opérations de binage, désherbage, récolte, émondage et séchage, soit entre 10 et 30 fois plus de temps de travail pour les femmes que pour les hommes. Dans ces conditions, le partage des fruits de ce travail est souvent inégal, et le seul espace laissé aux femmes est alors de thésauriser puis de valoriser au mieux les quelques grammes de safran qu'elles auront pu obtenir dans ce partage. Il existe cependant des situations plus avantageuses, où les femmes sont directement responsables de la production sur leurs parcelles. L'action du projet se situe de façon beaucoup plus simple dans un tel cadre, puisque ces femmes s'organisent en coopératives (mixtes ou féminines) et peuvent être appelées à jouer un rôle dans ces organisations. C'est le but de la convention que le projet prépare avec l'ORMVA et Migrations & Développement, qui doit permettre l'alphabétisation fonctionnelle avec perspective genre, mais aussi corollairement la sensibilisation et la formation à la prise de contrôle des organisations paysannes.

Dans la filière dattes, la présence féminine est beaucoup moins sensible ; les travaux proprement agricoles sont très fortement différenciés par la tradition, mais la réalité des situations vécues laisse de plus en plus souvent place à de nouveaux rôles féminins : les migrations des hommes jeunes contraignent les femmes restées seules à effectuer des travaux dangereux (nettoyage des touffes, pollinisation, ensachage des régimes...), qui jusque-là étaient réservés aux hommes. En revanche, les femmes propriétaires ou placées en position de chef d'exploitation sont encore l'exception. Leur position dans les coopératives est généralement négligeable, mais il faut tout de même souligner quelques cas que le projet s'efforce d'encourager, soit dans des coopératives féminines, soit dans des coopératives mixtes.

A noter un changement à la fois significatif et encourageant dans la province d'Ouhmidi, où la coopérative Ibalin s'est créée avec tous les producteurs du village incluant une douzaine de femmes, dont deux ont intégré le Bureau de la coopérative. La feuille de route du projet devient dans de tels cas très précise : une telle expérience peut servir de tête de pont pour favoriser un changement plus large, si et seulement si l'expérience est bien vécue par l'ensemble des acteurs, et si elle produit des effets positifs, ce qui nécessite un grand investissement des équipes de proximité, la conduite d'actions d'alphabétisation fonctionnelle centrées sur la gestion des organisations, et aussi des actions que l'on pourrait qualifier de discrimination positive, avec des appuis préférentiels en matériel pour des coopératives qui montrent une telle ouverture.

Dans la filière dattes, on observe que les coopératives féminines interviennent surtout au niveau de la transformation des dattes en produits artisanaux, alors qu'il ne semble pas y avoir un potentiel commercial important dans cette voie. Le projet devrait donc les accompagner dans une réorientation vers le conditionnement de dattes de qualité. L'équipe du projet devra cependant veiller à garantir leur approvisionnement en dattes : sachant qu'elles n'ont accès ni à la terre ni aux plantations, elles restent dépendantes des hommes pour leur approvisionnement. (Cas de l'unité de Tamegroute gérée par des femmes qui peinent à convaincre les producteurs hommes de leur fournir leurs dattes pour le conditionnement et le stockage).

Pour les deux filières, le projet souhaite travailler sur l'identification des femmes propriétaires de terres agricoles et les réunir au sein d'une ou plusieurs coopératives si elles ne sont pas déjà organisées. Un appui plus ciblé et concentré à l'empowerment de ces femmes « leaders » devrait permettre plus d'efficacité et de durabilité, et construire ainsi des modèles pour les autres femmes par la suite.

Une attention particulière sera aussi donnée au travail décent, notamment les conditions de travail des femmes et leur rémunération.

2.6.2 Environnement

Le projet se situe au cœur d'une zone extrêmement fragile : son agriculture est un combat contre le désert (désert de sable vers l'aval, désert de pierres vers l'amont). Pour les producteurs ancrés dans les traditions, ce combat se confond totalement avec la préservation du milieu, tant physique qu'humain. En revanche, pour des producteurs correspondant plus au Pilier I du Plan Maroc Vert, la tentation est forte de mener un combat **contre** la nature : c'est ainsi que des moyens considérables (privés mais aussi publics à travers les subventions massives accordées au secteur) sont déployés pour puiser l'eau toujours plus profondément, et pour conquérir des terres en marge des palmeraies, rompant ainsi un équilibre fragile dont les premières victimes seront les acteurs de la petite agriculture familiale et solidaire (par exemple, ceux qui ne disposent pas des moyens de pomper à 150 ou 180 mètres une eau dont ils sont privés).

Dans un tel contexte, l'action du projet consiste pour une part à appuyer les travaux de réhabilitation de canaux enterrés ou aériens qui permettent d'assurer la survie des palmiers et des cultures sous-jacentes selon le système ancestral de gestion. Cette distribution est non seulement écologique, mais aussi éthique et équitable, mais elle nécessite de fréquents travaux de maintenance lourde, comme c'est le cas après les terribles inondations qui ont marqué la fin d'une période de sécheresse de près de quatre ans.

L'équipe du projet, consciente du grand danger dans lequel se situe toute la zone, s'efforce de faire partager ses préoccupations au plus grand nombre de producteurs, et de les aider dans leur plaidoyer contre les nouvelles pratiques terriblement dangereuses comme la culture des pastèques dans l'aval de la vallée du Drâa. La forte rentabilité à court terme de cette agriculture exigeante en capital (paillage et tunnels en plastique, irrigation massive, pépinières, repiquage) ne laisse aucune place aux arguments des opposants à la culture intensive de pastèque, vite jugés comme des réfractaires au progrès technique. Dans ce combat inégal, nombreuses sont les autorités qui se rangent volontiers du côté du manche, et l'une des gageures du projet sera de tenir, dans la durée, un discours intransigeant sur ces questions où se joue l'avenir à moyenne échéance de la vallée du Drâa.

2.6.3 Autre thème transversal : le commerce

La particularité de ce projet est de disposer en son sein d'une assistance technique nationale et internationale en marketing, et d'énoncer deux résultats (un par filière) centrés sur une commercialisation permettant une meilleure valeur ajoutée locale et de façon plus équitable.

Cette approche innovante implique un accompagnement des producteurs, des coopératives, des GIE, mais aussi des partenaires de l'Office, vers la prise en compte des principes généraux du marketing. Ainsi, le focus se déplace de la production vers les attentes du client en termes de produit, prix, place ou distribution et promotion. Le projet a entamé un cycle de sensibilisation à l'approche marketing pour quelques personnes particulièrement intéressées au sein des coopératives et des GIE, mais il s'agit, là encore, d'un travail de longue haleine car cette approche est très théorique pour des producteurs très éloignés des circuits de commercialisation formels. De plus, une grande difficulté est probablement de faire admettre au producteur ou au responsable de coopérative en charge de la vente, qu'il a besoin de formation dans un domaine qui lui paraît génétiquement et définitivement acquis. Or, le marketing ne se résume pas au commerce, pas plus que le commerce ne peut se résumer au marchandage. Lorsque les résultats des études auront produit des informations plus précises sur la taille des marchés, les attentes des clients, les prix qu'on peut espérer pour un certain niveau de qualité, etc. il sera plus facile de susciter l'intérêt des producteurs. Cependant, pour travailler sur les questions marketing, il serait préférable de se concentrer sur le GIE Dar Azaafaran (qui regroupe la majorité des

coopératives) et plus particulièrement sur leur équipe commerciale, plutôt que de se disperser dans une multitude de coopératives dont les membres sont aux antipodes des réalités du commerce international.

Un gros client pour Dar Azaafaran serait une réelle opportunité de tirer la filière vers le haut car un important volume de commande peut motiver les producteurs à se structurer, à produire un safran de qualité et leur permettre de vendre leur produit à un bon prix, ce qui leur permettra à terme d'améliorer leurs conditions de vie. Une telle évolution pourrait amener les acteurs de Taznakht (dont certaines coopératives sont déjà membres du GIE Dar Azaafran) à rejoindre ce GIE, ce qui serait une façon de renforcer les synergies entre les producteurs de cette filière.

Parmi les acquis de l'expérience de ce projet, figure la réflexion sur la question trop souvent simpliste du commerce équitable, présenté comme une solution à tous les maux, en particulier dans la filière safran.

La labellisation (type Max Havelaar) est en effet très contraignante pour tous les acteurs de la filière, et ne peut être vue comme une autre forme de subvention sans contrepartie : les engagements sont forts, ils portent tant sur le mode de production que sur le mode de commercialisation et la gouvernance des organisations, ils s'appuient sur une connaissance aigüe du système de production et du prix de revient, et pour finir ils impliquent l'adoption d'un modèle de rémunération du travail qui peut être ravageur pour les marges commerciales auxquelles les opérateurs sont habitués. Il faut donc faire admettre aux acteurs, à tous les niveaux, que le commerce équitable peut être une niche intéressante pour quelques opérations statistiquement marginales, mais qu'il reste globalement une chimère sur laquelle on ne construit pas une filière.

2.7. Gestion des risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Dead-line	Progress	Status
<i>Faible niveau de concertation avec l'ADA, éloignement progressif des priorités nationales au profit des priorités du projet</i>	DTF	DEV	Low	Medium	Low Risk	Stimuler l'implication de tous les acteurs principaux et stratégiques dès le début dans le dialogue sur les sujets en relation avec l'approche et la stratégie et s'assurer qu'ils sont bien informés sur les réalités du terrain.	COPIL		Concertation avec l'ADA sur un projet pilote de commercialisation de dattes fraîches.	En cours
<i>Faible niveau de concertation avec l'INRA, décalage entre les besoins du terrain et les priorités fixées par la recherche;</i>	DTF puis fin 2014	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Donner la priorité à l'élaboration d'une convention avec l'INRA pour assurer la prise en compte des objectifs du projet dans son action. Favoriser la concertation dans une table ronde périodique entre l'INRA, l'Université d'Agadir, Agrotech, et les interprofessions pour rechercher les synergies possibles	CCA	Q2 2015	convention en cours de préparation,	En cours
<i>Faible niveau de concertation avec l'ANDZOA, l'ONCA</i>	DTF	DEV	Low	Medium	Low Risk	S'assurer que les membres du Comité de Pilotage sont tous bien informés avant les réunions de COPIL pour qu'ils puissent prendre les bonnes décisions. Mise en œuvre de la réforme du Conseil agricole, avec une implication de l'ONCA en qualité de maître d'Ouvrage du projet	COPIL MAPM	Récurrent En 2015	Tenue régulière et participative des COPIL, élargissement du COPIL aux partenaires opérationnels Les activités de conseil ont été triées dans le DTF, les budgets 2015 et suivants sont répartis, les équipes sont en attente du feu vert de l'Administration pour une mise en œuvre effective.	

						Renforcer la collaboration avec l'ANDZOA, notamment à l'occasion du démarrage du PAGIE	CCA, CTB, MAPM	permanent	La formulation du Programme d'appui aux GIÉ est bien avancée. Le lancement effectif rendra indispensable une vision partagée sur l'ensemble des actions	
Faible niveau de concertation avec les instances régionales	DTF et début 2015	DEV	Low	Medium	Low Risk	Produire de l'information pertinente et utile pour les collectivités territoriales, par une adaptation de l'outil de suivi	CCA	Q2 2015	Etude baseline en cours de démarrage	
Faible niveau de coordination entre PTF au niveau national et de la zone d'intervention	DTF	DEV	low	Medium	Low Risk	Bien informer les bailleurs actifs dans les filières et le Maître d'Ouvrage (MAPM) par un rapportage adéquat	CCA	Permanent	Bonne collaboration et coordination avec la GIZ sur le safran, en sorte que les doublons soient évités.	
						Stimuler les concertations périodiquement entre les PTF et les ministères (par les attachés de la Représentation)	Ambassade	Récurrent		
Changement climatique et sécheresse / manque d'eau dans les périmètres / stress sur l'environnement	DTF	OPS	High	Medium	High Risk	Veiller à la vérification de la disponibilité en eau par le maître d'œuvre avant de programmer des interventions qui augmentent la pression sur l'environnement. En cas de besoin, appuyer l'exécution d'études hydrologiques par l'ABH dans le bassin concerné.	CCA	permanent	La production de 2014 est exceptionnellement faible, surtout à l'aval de Zagora. Les pluies de septembre et novembre offrent une réserve pour les deux années qui viennent, mais le risque demeure très élevé pour la suite.	
						Favoriser la mobilisation d'autres ressources financières consacrées au renouvellement et à l'entretien des canaux de distribution des eaux de surface qui ne permettent pas de lutter contre les pertes d'eau.	COPIL	2017		

Risques/ R1.1 et R2.1 : Le CAM/TAF ne dispose pas des mécanismes de financement adéquats pour couvrir les besoins de FdR des coopératives et des GIE	DTF et 2014	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Impliquer les partenaires (ADA, MAPM) dans la mise en place d'une convention dans la phase de lancement du programme (qui indique le budget engagé, la stratégie et la planification pour le financement du FdR des coopératives)	CCA + COPIL	N/A	Les retours du terrain laissent apparaître de forts risques dans ce domaine : pas d'engouement de l'Etat, des agriculteurs, problèmes de taux et de valeur (principe religieux). D'où la nécessité de définir des solutions alternatives.	Terminé
						Rechercher avec les acteurs des GIE et des coopératives les moyens de (i) réduire le besoin en Fonds de roulement et (ii) constituer des fonds propres par une politique de marge commerciale appropriée	CCA	2015	Encourager la commercialisation des dattes fraîches pour limiter le besoin net en Fonds de roulement. Pour le safran, faire jouer les mécanismes du commerce équitable, notamment l'avance à la commande pour les principaux clients	Nouveaux
Risques/ R1.1 et R2.1 : Manque de collaboration entre l'ORMVAO et M&D pour l'accompagnement et le renforcement des capacités	DTF	OPS	Low	Medium	Low Risk	Faciliter la synergie entre les deux partenaires	CCA + COPIL	2014	rencontre M&D avec CTB Rabat et avec ORMVAO pour arrêter une stratégie commune	Terminé
						Etablissement d'une convention compatible avec le modèle des accords de financements de la CTB, avec description claire des mandats, tâches et budgets Sensibiliser les deux acteurs concernés à leur complémentarité et à la nécessité de collaborer en vue de l'atteinte des résultats.	CCA	Q1 2015	Il existe un accord sur le modèle et sur les grandes lignes, à faire circuler pour validation	En cours
						Développer des relations à plusieurs niveaux de l'organisation	CCA	2014	déjà fait	Terminé
Risque lié à l'instabilité du personnel de Migrations et Développement	01/04/2014	OPS	Medium	Low	Low Risk		CCA	Permanent	Grande porosité entre le staff de M&D, les institutions d'appui (incluant PDFSD) et les opérateurs (Maison du Safran)	En cours

Faible disponibilité des cadres de l'ORMVAO	DTF	OPS	Low	Medium	Low Risk	établissement d'un accord clair en début de programme quant à la disponibilité des cadres	RR	fait	Manque un administrateur dans l'organigramme, et le départ d'un cadre vers l'ONCA accentue le déficit.
						Revue des besoins réels en ressources du programme au terme de 2 et 4 ans	CCA + COPIL	Revue été 2015	
						Suivi par le CoPil	COPIL	Perm anent	Décision de mettre en place un reporting spécifique dans le cadre du COPIL
Changement de tutelle pour une partie des ressources humaines suite au transfert de compétences de l'ORMVAO à l'ONCA	DTF	JUR	High	Medium	High Risk	Changement progressif	MAPM	2015	situation gelée pour 2014, changement de statut effectif en 2015, mais retard probable vers juillet
						accompagnement (plan de transfert, ..) et concertation	MAPM	Fait	Préparation des budgets en vue de la séparation des activités entre ORMVAO et ONCA
						Revue des besoins réels en ressources du programme au terme de 2 et 4 ans	CCA + COPIL	2015	préparer l'examen en fin 2015. L'année 2015 sera seulement un lancement
Complexité due à la multiplicité des zones d'intervention (Ouarzazate, Zagora, Taliouine, Taznakht) qui ont besoin de fonds et de moyens logistiques pour être opérationnelles	DTF	FIN	Medium	Medium	Medium Risk	Suivi rapproché par le COPIL	COPIL	Perm anent	COPIL du 31 mars 14 a discuté la question, reprise en décembre 14
						Développement de procédures claires pour les équipes de terrain	CCA/R AF	Q2 2015	Ressources humaines recrutées, mais manque de mobilité (indisponibilité de véhicules dans les CMV et subdivisions)
						Structures de mandats limités	CCA/R AF	fait	Répartition des CM sur l'ensemble de la zone
						Audits annuels	RR/CT B	Récurrent	calendrier d'audits préparé

Déstabilisation de la filière safran (main d'œuvre dans les plantations) par les investisseurs dans les grandes extensions	DTF	OPS	Medium	Low	Low Risk	Le programme n'investira pas dans les extensions qui menacent la production et la commercialisation de safran des petits producteurs/productrices locales. Appui des acteurs dans le dialogue politique (sur base de l'analyse des expériences de terrain)	CCA	Fait	les achats de bulbes par le projet et par l'Office sont gelés en raison de l'absence de producteurs agréés par l'ONSSA
							CCA	permanent	Formation des responsables de coopératives et GIE dans l'optique d'introduire le changement
						le problème de la main d'œuvre doit être ramené à un problème de formation, et la présence d'opérateurs plus solides doit être vue comme une opportunité pour tirer la filière		Permanent	
Les organisations professionnelles ne sont pas (encore) suffisamment renforcées pour être capables de jouer leur rôle dans le développement de la filière d'une façon équitable	DTF	DEV	Medium	High	High Risk	Le programme et les partenaires donnent la priorité à la disponibilité des moyens et l'expertise pour renforcer les coopératives et les autres OPA.	CCA + COPIL	2014, fait	Première phase de formation/action afin de déterminer les besoins de formation pour la suite
						Assurer une bonne cohérence entre les moyens disponibles et les agriculteurs à accompagner	CCA	Permanent	Des progrès sur la confiance, mais l'équipe manque encore de présence effective et de mobilité
les OP féminines sont sous-représentées au sein des GIE et les femmes sont sous-représentées au sein des OP	DTF	OPS	High	Medium	High Risk	Encourager les OP à désigner des représentantes aux postes de responsabilité	CCA	Permanent	sensibilisation des CM et TA, pour des rappels systématiques ; exigence du projet
						exiger la présence de femmes en dehors des mandats électifs, lors de réunions et formations	CCA	Permanent	décision des membres du GIE Taznakht d'envoyer des femmes en plus des élus

								veiller à ce que le problème soit posé de façon systématique par les équipes du projet et de l'Office	CCA	permanent	sensibilisation et inclusion dans les objectifs personnels de chaque CM et TA	
								Introduire le budget sensible au genre	CCA	Permanent	L'approche est déjà introduite, mais pas encore partagée par toute l'équipe. Une formation a été reçue en janvier	
les fonds disponibles sont insuffisamment mobilisés en raison des mécanismes de mise en œuvre de la dépense du projet et des modalités de remboursement au Trésor	Q3 2014	FIN	Medium	High	High Risk							
						Aider les partenaires à prendre conscience de ce risque	CCA	Q1 2015				
						explorer la possibilité de faire bénéficier l'Office des remboursements réalisés au cours de l'année	MEF / COPIL	Q4 2015			néant, mais le MEF a indiqué que les fonds sont réservés au projet à moins qu'il ne soit démontré qu'il n'est pas en mesure de les utiliser	

3. Pilotage et apprentissage

3.1 Réorientations stratégiques

Cette rubrique, dans son énoncé, est très ambitieuse. Les leçons apprises par la cellule de coordination et d'appui ne sont certainement pas homogènes, et si elles le sont, ne sont pas forcément en harmonie avec les visions des ordonnateurs.

Sous ces réserves et ces nuances, la stratégie dans la filière safran semble donner des résultats très encourageants, et doit donc être renforcée, en particulier l'approche scientifique qui fait le plus gravement défaut dans cette filière jusque-là. Pour maîtriser la commercialisation, le projet et les autres acteurs de la filière ont besoin de connaître le produit et d'en maîtriser la qualité, alors que trop souvent, les acteurs ont tendance à psalmodier que le safran marocain est le meilleur du monde, ce qui n'en fait pas une vérité avérée.

Les opportunités qui se sont présentées ont été exploitées de façon à ce qu'elles présentent une attraction suffisamment forte pour entraîner une masse critique d'acteurs vers une démarche de rigueur et de qualité. Cette gageure est bien engagée, il faut donc persister à la fois en favorisant de nouvelles opportunités qui confirmeront son bien-fondé, et aussi en consolidant la position des producteurs et coopératives qui jouent la rigueur et la qualité.

Par ailleurs le projet restera attentif à l'évolution des rapports de forces entre les acteurs, avec une interrogation à la clé sur le bien-fondé de l'existence de deux GIE dans la zone safran, l'un à Taznakht, l'autre à Taliouine : s'agit-il d'une saine émulation ou d'une déperdition d'énergie dans des défis à caractère personnel ou politique qui n'auraient rien à apporter à la filière ?

La stratégie dans la filière dattes a connu d'importants ajustements avant même le démarrage du projet. Ces ajustements se sont imposés sans qu'il soit possible de parler d'une construction réfléchie ou partagée : la logique du projet était fondée sur un appui aux producteurs pour les amener à percevoir l'intérêt de se regrouper en coopératives, et un appui aux coopératives dans leur processus de constitution en GIE.

Elle aurait aussi dû être affinée à la suite de l'étude de positionnement de la datte marocaine dont la vocation était d'alimenter la réflexion sur la filière, mais qui jusqu'ici tarde à produire ses effets. Les difficultés liées à la performance du bureau chargé de l'étude semblent en voie de correction, après le changement de deux des principaux consultants, mais le constat est que le retard est pris et que la stratégie a bien dû être développée sans ces résultats.

Le schéma initialement conçu a été renversé pour faire face à la réalité qui ne pouvait être niée : sept GIE ont été constitués dans la zone, avant la naissance du projet, dans une logique « top-down », sans que leur base ait été impliquée.

Ainsi, le défi qui est désormais assigné au projet consiste à faire démarrer ces GIE, et parallèlement, à leur donner du sens aux yeux des producteurs de leur zone d'approvisionnement.

La stratégie qui consiste à faire démarrer les unités de valorisation avant de savoir si elles ont une chance de trouver leur équilibre n'est certes pas satisfaisante, mais le projet n'a pas d'autre choix que de faire face à cette nécessité. Un diagnostic a été mené dans chacune de ces zones, afin de faire l'état des lieux tant sur le plan de la gouvernance que sur celui des ressources sur lesquelles une construction est possible (ressources en production, mais aussi ressources humaines). A l'évidence, les faiblesses sont trop nombreuses et trop profondes pour pouvoir prétendre répondre à l'ensemble des problèmes dans les sept GIE à la fois.

Une vision pragmatique impose de prendre la mesure des problèmes et d'avancer progressivement, comme c'est le propre d'un projet. Les faiblesses les plus criantes ayant été repérées, les recrutements des derniers conseillers mobiles et techniciens animateurs viseront prioritairement un appui rapproché et resserré autour d'un petit nombre de GIE susceptibles de servir de pilotes pour les autres. La zone géographique étant trop vaste, les effectifs et les moyens de déplacement étant limités, les aptitudes et les états d'esprit des décideurs dans les GIE étant eux aussi disparates, le projet ciblera les quelques groupements qui, au cours du prochain trimestre, montreront le plus d'aptitude à opérer les changements indispensables : organisation, recrutements, qualité, gouvernance, redevabilité, mais aussi gestion des stocks, logistique et approche commerciale, seront les critères qui permettront de faire ces choix. Sur cette base, le projet pourra favoriser la capitalisation puis la diffusion des leçons qu'il aura apprises avec les responsables des GIE pilotes, et en faire bénéficier les autres GIE, au rythme propre à chacun d'eux.

3.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Réorienter les fonds (500 000 EUR) destinés à l'acquisition de bulbes de safran, notamment vers : 1. L'alphabétisation, la sensibilisation et l'empowerment des femmes productrices de safran ou employées dans cette filière 2. La recherche et la multiplication des bulbes de safran dans le cadre d'une convention élargie à l'INRA et à l'IAV 3. En fonction des résultats de la recherche avec l'INRA, il sera peut-être nécessaire d'accompagner le démarrage des pépinières et/ou de les équiper en système d'irrigation pour hâter leur entrée en production.	COPIL	Q4 2015
Observer au cours de la prochaine année la capacité de l'ONCA et examiner les possibilités d'ajustement des budgets et des attentes	CCA, ORMVA, CTB	Q4 2015
Favoriser les conventions directes entre l'Office et certaines OP (coopératives et/ou GIE) pour permettre de leur confier certaines actions à caractère opérationnel, pour lesquelles les procédures nationales ou belges ne seraient pas fonctionnelles dans les délais exigés par les relations commerciales, notamment. (NB. Ceci concerne les deux filières)	COPIL	Q2 2015
Opérationnaliser la ligne B02-02-03, portant sur l'appui pour la mise à niveau des unités de valorisation. Jusque-là, cette ligne est comprise comme une série d'appuis par des études ou des analyses, par exemple. Le besoin pour les unités pilotes sera un appui permanent en personnel formé à la gestion d'unités de dattes, et des équipements complémentaires si besoin	COPIL	Q2 2015
De même, réorienter les fonds des lignes A01-07 et B01-07 « financement des investisseurs initiaux des coopératives et associations des femmes » vers des coopératives de services, dans les deux filières, afin d'opérationnaliser ces fonds. A défaut, la mise en œuvre de conventions de très faibles montants, telle que prévue dans le DTF, empêche toute mise en œuvre.	COPIL	Q2 2015
Reprendre la rédaction du chapitre 5 du DTF, afin de mettre le texte en cohérence avec la pratique qui a été décidée au moment du lancement du projet : cogestion par remboursement vs cogestion avec compte spécial conjoint.	CCA, CTB, ORMVA, validation par COPIL	Q2 2015

3.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
Limites de la cogestion avec fusion des crédits de paiement de tous les chapitres budgétaires du partenaire, incluant le chapitre du projet : ce mode de fonctionnement est à éviter à tout prix, car il entraîne des retards considérables dans l'exécution, les décaissements et les remboursements. De cette façon, le Trésor marocain est lésé (décaissement sans remboursement), de même que la CTB qui voit son taux de déboursement annihilé. En revanche, cette pratique permet au partenaire de régler des factures en attente, grâce à cette trésorerie supplémentaire, sans rapport avec les objectifs du projet. La leçon de l'exercice 2014 ayant été tirée, le ministère des finances a décidé que désormais les fonds alloués au chapitre 13 de la Morasse budgétaire sur 2015 resteraient dévolus au projet, même en cas de difficultés de trésorerie de l'Office. Cet exercice devrait donc connaître un meilleur taux de décaissement et de remboursement, confirmant ainsi le bien-fondé de cette décision.	Concerne le COPIL, le MEF, mais surtout à la CTB la Représentation et les personnes chargées de la formulation des projets.

4. Annexes

4.1 Critères de qualité

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de la PERTINENCE : note totale		A	B	C
			X	
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?				
...	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
X	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
...	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.		
...	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.		
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?				
	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).		
X	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.		
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.		
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.		
2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale		A	B	C
				X
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?				
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
X	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.		
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.		
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.		
2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?				

	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
X	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.

2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?

	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
X	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
		X		

3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?

	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
X	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimes restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.

3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?

	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
X	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale		A	B	C	D
			X		
4.1 Durabilité financière/économique ?					
X	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.			
	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.			
	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.			
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.			
4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?					
	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.			
X	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.			
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.			
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.			
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?					
	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.			
X	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.			
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.			
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.			
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?					
	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).			
X	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.			
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.			
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.			

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre					Action		Suivi		Statut
Décision à prendre	Période d'identification	Timing	Sourc e	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	
Approbation du règlement intérieur du COPIL	Juin 2013	Immédiat	COPIL	COPIL	RI approuvé			RI approuvé	Fait
Transfert de 500 000 EUR de la ligne A1-04-01 acquisition de bulbes de safran vers la ligne goutte-à-goutte A1-03-01	Juin 2013	Immédiat	COPIL	COPIL	Transfert approuvé			Transfert approuvé, marchés goutte-à-goutte lancés dont un achevé	fait
Passage en régie d'une ligne en cogestion portant sur les RH (animatrices en alphabétisation, filière dattes)	Juin 2013	Immédiat	COPIL	COPIL	Transfert approuvé			Transfert approuvé	Fait
entamer la procédure pour le passage de l'activité conseil à l'ONCA	Mars 2014	Avant 2015	COPIL	MAPM	préparer les budgets, plan d'action, et formalités juridiques et administratives	ORMVAO et ONCA	31/12/15	Tous les mécanismes sont convenus. Les personnels sont encore attachés à l'Office, les dépenses se feront dans un premier temps par l'ORMVA	En cours
Acquisition des derniers véhicules pour le projet	Mars 2014	Asap	CCA	ORMVA et CTB	Identifier une solution technique, financière et administrative	MEF, ORMVA, CTB	ASAP	Décision COPIL : solder la ligne	En cours
Acquisition des derniers véhicules pour le projet	Mars 2015	Immédiat	MAPM, MEF, CTB, ORMVA	MAPM, MEF, CTB, ORMVA	Passage en régie du solde de la ligne véhicules	CTB, ORMVA	Immédiat	Note additive au PV du COPIL n°2	Fait

Accélération de l'exécution du programme	Déc. 2014	Exercice 2015	ORMV AO	CCA, ORMVA	Engagement du budget au cours du premier semestre	CCA, ORMVA	Mai 2015	Budget approuvé nombreux AO en cours	En cours
Passage à l'ONCA des activités de conseil agricole	Déc. 2014	2015	ONCA-ORMV	CCA, ONCA	Passage de 2 MDH au budget ONCA 2015, Préparer convention pour préciser les rôles	ORMVA ONCA	Q2 2015	Rencontres programmées	En cours
Reporting mensuel	Déc. 2014	Immédiat	COPIL	SG MAPM	L'ORMVAO est chargé de faire un reporting mensuel, simple et factuel	ORMVA et CCA	Immédiat	Un rapport succinct en quelques chiffres est préparé	En cours
Regrouper les lignes budgétaires pour simplifier la mise en œuvre	Déc. 2014	ASAP	CCA	CCA	Révision et rationalisation du budget prenant en compte les procédures marocaines	CCA	31/01/2015	Budget safran OK	En cours

4.3 Cadre logique mis à jour

N/A. : A faire après l'étude de ligne de base

4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Le travail de la baseline est en cours de démarrage, ce qui conduira à interroger et à affiner un grand nombre d'indicateurs qui sont trop grossiers dans le DTF.
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Non, l'étude devrait se clôturer en juin 2015, et le rapport pourrait être approuvé par le COPIL au troisième trimestre.
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Une première mission au tiers-temps de la vie du projet devrait intervenir au cours de l'été 2015, et son rapport pourrait donc être enregistré avant la fin de l'année
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	mm/aaaa (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	BSP conjoint pour PDAI IKF et Safran Dattes mené par SB en Q2 au lieu de Q3, puis BSP conjoint entre PAGIE et PDFSD mené par JD (TDC) en Q3 2014

4.5 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Voir fichier annexé *Budget vs actuals 2014.pdf*

4.6 Ressources en termes de communication

Ci-dessous, quelques extraits du compte-rendu de mission préparé par l'ATI marketing, au moment de la récolte du safran début novembre 2014.

Afin de mettre en avant les vertus thérapeutiques du safran et d'afficher sa volonté de s'approvisionner à Taliouine, PHARCO, entreprise belge actuel client et gros client potentiel de safran de Taliouine, a fait venir l'équipe de production de l'émission « c'est du belge », diffusée sur RTBF.

Programme du séjour : 1 journée de préparation du tournage et 1 journée de tournage

Présentation générale de l'émission : l'objectif est de découvrir les valeurs du safran dans le secteur culinaire mais également dans le secteur thérapeutique (le safran utilisé comme plante médicinale depuis des siècles). Présentation de Taliouine en tant que berceau historique de la culture du safran, le safran de Taliouine un safran de très haute qualité (taux de safranal élevé).

Discussion sur le produit Zafranpure

François Motte (FM) a exposé les effets du Zafranpure sur un échantillon de 1 110 patients=> Diminution de 50% du phénomène de dépression. A l'heure actuelle le laboratoire a besoin de 100kg par an (Zafranpure a été lancé récemment sur le marché) mais c'est un marché en pleine croissance qui a un fort potentiel, dans un an et demi, deux ans les ventes peuvent doubler, voire tripler. L'Iran s'est déjà lancé dans la commercialisation du safran dans le domaine pharmaceutique, d'après FM, à terme ce marché va devenir très compétitif.

Ce complément alimentaire cible les personnes souffrant de dépression légère liée au stress du travail, au surmenage, etc. Ce médicament intervient au début de la pathologie et permet d'éviter de prendre des psychotropes puissants qui ont des effets secondaires

importants comme la fatigue.

François Motte a rappelé les raisons qui le poussent à s'approvisionner au Maroc plutôt qu'en Iran et à Dar Azaafaran plutôt qu'auprès d'une société : proximité géographique du Maroc par rapport à Bruxelles, safran ayant un taux élevé en safranal et pureté du safran (sans pesticide ni insecticide), possibilité de s'approvisionner auprès de coopératives et d'établir une relation commerciale éthique et équitable (argument important pour la cible de clientèle « consommatrice de médecine alternative »), Taliouine berceau historique du safran (le safran : une plante médicinale utilisée par les habitants de la région de Taliouine depuis près de 3000 ans).

Pour le moment PHARCO n'a pas établi de cahier des charges détaillé mais souhaite un safran avec un minimum de 2% de safranal. Il a exprimé son souhait de créer une relation commerciale équilibrée car en Europe le safran est vendu 15000€ le kilo, le prix du safran est donc multiplié par 10 entre le prix payé au producteur et le prix d'achat du consommateur final.

François Motte envisage de faire des analyses sur les pétales de safran qui ne sont pas valorisés actuellement car ils contiennent de la crocine et du safranal, soit les composantes chimiques qui intéressent particulièrement le laboratoire.

Après-midi : Visite des lieux du tournage et rencontre avec le propriétaire de la safranière Si Mohamed Azergui à Ighri est propriétaire de 2 hectares de safran répartis sur 8 parcelles et d'une maison traditionnelle. Il nous a présenté ses parcelles et fait visiter les différentes pièces de sa maison utilisées pour l'émondage, le séchage et le pesage du safran. L'équipe de réalisation a profité de cette visite pour peaufiner son scénario en fonction des lieux.



Tout au long de l'émission, la présentatrice va suivre François Motte dans les différentes étapes post récoltes du safran (de la production à la commercialisation) : cueillette, émondage, séchage, stockage, analyses en laboratoire, pesage, mise en pot et commercialisation équitable. La réalisatrice a proposé que Larbi ADAJOU intervienne dans l'émission sur les techniques agricoles et que Claire de Foucaud présente le « rôle de la Belgique » dans le développement de la filière safran.

L'émission a été diffusée sur la RTBF vers la fin novembre.

Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1204311

Project Title: Développement des filières du safran et du palmier dattier

Budget Version: D01

Currency: EUR

YTM:

Year to month: 31/12/2014

Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing

Status	Fin Mode	Amount	Start to 2013	Expenses 2014	Total	Balance	% Exec
A LA FILIERE DU SAFRAN EST MEUX DEVELOPPE ET EST							
01 Les coopératives ont une meilleure organisation interne		3,470,800.00	15,430.64	337,093.32	352,523.96	3,118,276.04	10%
01 Diagnostic, sélection et constitution des coopératives et	COGES	2,465,300.00	0.00	213,811.88	213,811.88	2,251,488.12	9%
02 Renforcement des coopératives par la formation et	COGES	45,000.00	0.00	0.00	0.00	45,000.00	0%
03 Appui à la production de safran et le suivi	COGES	80,000.00	0.00	2,284.00	2,284.00	77,716.00	3%
04 Appui à l'acquisition du safran	COGES	795,000.00	0.00	157,281.77	157,281.77	637,718.23	20%
05 Professionnalisation de la collecte et des aspects post-	COGES	500,000.00	0.00	0.00	0.00	500,000.00	0%
06 Actions spécifiques au Genre (Emancipation des femmes)	COGES	75,000.00	0.00	0.00	0.00	75,000.00	0%
07 Financement des investissements initiaux des	COGES	101,500.00	0.00	0.00	0.00	101,500.00	0%
08 Appui à la mise en place du FGR	COGES	234,000.00	0.00	0.00	0.00	234,000.00	0%
09 Installation des Fonds de Roulement	COGES	37,500.00	0.00	0.00	0.00	37,500.00	0%
10 Equipes d'appui terrain pour tous les résultats de l'objectif	COGES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7%
02 Les coopératives et GIEs sont capables de	REGIE	597,300.00	0.00	54,246.11	54,246.11	543,053.89	9%
01 Renforcement des coopératives pour le marketing et la	COGES	705,000.00	15,430.64	105,591.30	121,021.94	583,978.06	17%
02 Renforcement des GIEs et MoS	COGES	25,000.00	0.00	0.00	0.00	25,000.00	0%
03 Elaboration et implémentation de la stratégie de	COGES	57,500.00	0.00	0.00	0.00	57,500.00	0%
04 Appui en marketing	COGES	141,000.00	0.00	9,214.49	9,214.49	131,785.51	7%
03 Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux	REGIE	481,500.00	15,430.64	96,376.81	111,807.45	369,692.55	23%
01 Installation et ancrage de la formation professionnelle	COGES	300,500.00	0.00	17,690.14	17,690.14	282,809.86	6%
02 Réalisation d'un programme d'études autour d'innovations	COGES	36,000.00	0.00	0.00	0.00	36,000.00	0%
03 Coordination de la filière, incitation et appui au dialogue	COGES	140,000.00	0.00	0.00	0.00	140,000.00	0%
04 Renforcement des compétences de l'ORMVAO et des	COGES	97,000.00	0.00	10,218.05	10,218.05	86,781.95	11%
	COGES	27,500.00	0.00	7,472.09	7,472.09	20,027.91	27%
REGIE		4,809,159.00	98,526.17	454,740.48	553,266.65	4,255,902.35	12%
COGEST		7,190,831.00	0.00	583,647.03	583,647.03	6,607,183.97	8%
TOTAL		12,000,000.00	98,526.17	1,038,387.51	1,136,913.68	10,863,086.32	9%



Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1204311

Project Title: Développement des filières du safran et du palmier dattier

Budget Version: D01

Currency: EUR

YTM:

Year to month: 31/12/2014

Report includes all closed transactions until the end date of the chosen dosing

Status	Fin Mode	Amount	Start to 2013	Expenses 2014	Total	Balance	% Exec
B LA FILIERE DES DATTES EST MEUX DEVELOPPE ET EST							
01 Les coopératives sont mieux organisées et sont							
	COGES	4.475.700,00	0,00	341.084,78	341.084,78	4.134.615,22	8%
01 Diagnostic, sélection et constitution des coopératives et	COGES	55.000,00	0,00	18.843,88	18.843,88	36.156,12	34%
02 Renforcement des coopératives et appui aux associations	COGES	140.000,00	0,00	30.471,57	30.471,57	109.528,33	22%
03 Appui à la production de palmiers dattés et le suivi	COGES	20.000,00	0,00	0,00	0,00	20.000,00	0%
04 Aménagement hydraulique	COGES	2.300.000,00	0,00	189.941,66	189.941,66	2.110.058,34	8%
05 Professionnalisation de la collecte et des aspects post-	COGES	115.000,00	0,00	0,00	0,00	115.000,00	0%
06 Actions spécifiques au Genre (Emancipation des femmes)	COGES	131.500,00	0,00	0,00	0,00	131.500,00	0%
07 Financement des investissements initiaux des	COGES	360.000,00	0,00	0,00	0,00	360.000,00	0%
08 Appui à la mise en place d'un FGR	COGES	37.500,00	0,00	0,00	0,00	37.500,00	0%
09 Installation des Fonds de Roulement	COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%
10 Equipes d'appui terrain pour tous les résultats de l'objectif	REGIE	1.224.300,00	0,00	101.827,57	101.827,57	1.122.472,43	8%
11 Monitrices d'alphabetisation des femmes	REGIE	92.400,00	0,00	0,00	0,00	92.400,00	0%
02 Les coopératives et GIEs sont capables de							
01 Renforcement des coopératives pour le marketing et la	COGES	47.500,00	0,00	0,00	0,00	47.500,00	0%
02 Renforcement des GIEs	COGES	681.500,00	0,00	0,00	0,00	681.500,00	0%
03 Elaboration et implémentation de la stratégie de	COGES	180.000,00	0,00	0,00	0,00	180.000,00	0%
04 Appui en marketing	REGIE	613.500,00	254,85	4.058,24	4.313,09	609.186,91	1%
03 Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux							
01 Installation et ancrage des formations professionnelles	COGES	367.831,00	0,00	18.596,39	18.596,39	349.234,61	5%
02 Réalisation d'un programme d'études autour d'innovations	COGES	53.000,00	0,00	0,00	0,00	53.000,00	0%
03 Coordination de la filière, incitation et appui au dialogue	COGES	120.000,00	0,00	0,00	0,00	120.000,00	0%
	COGES	107.331,00	0,00	18.596,39	18.596,39	88.734,61	17%
TOTAL							
REGIE		4.809.169,00	98.526,17	454.740,48	553.266,65	4.255.902,35	12%
COGEST		7.190.831,00	0,00	583.647,03	583.647,03	6.607.183,97	8%
TOTAL		12.000.000,00	98.526,17	1.038.387,51	1.136.913,68	10.863.086,32	9%



Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1204311

Project Title : Développement des filières du safran et du palmier dattier

Budget Version: D01

Year to month : 31/12/2014

Currency : EUR

Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing

YIM :

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2013	Expenses 2014	Total	Balance	% Exec
D4 Renforcement de compétences de l'ORMVAO et des		COGES	87.500,00	0,00	0,00	0,00	87.500,00	0%
X RESERVE BUDGETAIRE (MAX 5% * TOTAL ACTIVITES)			119.309,00	0,00	0,00	0,00	119.309,00	0%
01 Réserve budgétaire			119.309,00	0,00	0,00	0,00	119.309,00	0%
01 Réserve budgétaire COGESTION		COGES	74.000,00	0,00	0,00	0,00	74.000,00	0%
02 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	45.309,00	0,00	0,00	0,00	45.309,00	0%
Z MOYENS GENERAUX			2.043.860,00	82.780,68	337.554,78	430.335,46	1.623.524,54	21%
01 Frais de personnel			1.365.600,00	32.272,16	163.402,96	201.675,12	1.163.924,88	15%
01 Assistance technique		REGIE	936.000,00	16.011,17	124.435,14	140.446,31	795.553,69	15%
02 Personnel national (Office)		REGIE	0,00	0,00	1.102,47	1.102,47	-1.102,47	7%
03 Equipe finance et administration		REGIE	309.600,00	326,68	37.178,16	37.504,84	272.095,16	12%
04 Autres frais de personnel		REGIE	120.000,00	15.934,31	6.587,19	22.621,50	97.378,50	19%
02 Investissements			301.120,00	44.855,19	152.154,50	197.010,09	104.109,91	65%
01 Vehicules		COGES	244.000,00	0,00	139.323,03	139.323,03	104.676,97	57%
02 Equipement bureau		REGIE	29.920,00	0,00	1.010,95	1.010,95	28.909,05	3%
03 Equipement IT		REGIE	27.200,00	44.855,19	11.820,52	56.676,11	-29.476,11	205%
03 Frais de fonctionnement			44.140,00	40,17	11.146,06	11.186,23	32.953,77	25%
01 Bureaux et communication		REGIE	44.140,00	40,17	10.289,69	10.329,86	33.810,14	23%
02 Frais de fonctionnement des vehicules et assurance		REGIE	0,00	0,00	856,37	856,37	-856,37	7%
04 Audit et suivi et Evaluation			333.000,00	5.315,78	4.850,66	10.166,64	322.833,36	3%
01 Ligne de base		COGES	45.000,00	0,00	0,00	0,00	45.000,00	0%
02 Suivi et évaluation		REGIE	135.000,00	907,21	0,00	907,21	134.092,79	1%
03 Capitalisation		REGIE	45.000,00	0,00	0,00	0,00	45.000,00	0%
REGIE			4.809.169,00	98.526,17	454.740,48	553.286,65	4.255.902,35	12%
COGEST			7.190.831,00	0,00	583.647,03	583.647,03	6.607.183,97	8%
TOTAL			12.000.000,00	98.526,17	1.038.387,51	1.136.933,68	10.863.066,32	9%



Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1204311

Project Title : Développement des filières du safran et du palmier dattier

Budget Version: D01

Currency : EUR

Y/M : 31/12/2014

Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2013	Expenses 2014	Total	Balance	% Exec
D4 Audit		REGIE	30.000,00	0,00	0,00	0,00	30.000,00	0%
D5 Conseil juridique (non objection grands marchés publics)		REGIE	24.000,00	616,31	1.353,68	1.971,99	22.028,01	8%
D6 Backstopping Rabat		REGIE	9.000,00	2.283,91	2.768,18	5.052,09	3.947,91	56%
D7 Backstopping ADA		REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%
D8 Backstopping CTB		REGIE	45.000,00	1.506,35	729,00	2.235,35	42.764,65	5%
99 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	297,38	0,00	297,38	-297,38	7%
96 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	297,38	0,00	297,38	-297,38	7%
99 Conversion rate adjustment		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%

REGIE	4.809.169,00	98.526,17	454.740,48	553.266,65	4.255.902,35	12%
COGES	7.190.831,00	0,00	583.647,03	583.647,03	6.607.183,97	8%
TOTAL	12.000.000,00	98.526,17	1.038.387,51	1.136.913,68	10.863.086,32	9%

