

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER V2

APPUI DES
GROUPEMENTS D'INTERET ECONOMIQUE
POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA
FILIERE PHŒNICICOLE AU NIVEAU DES
OASIS MAROCAINES (PAGIE)

MAROC

CODE DGD : 301 5098

CODE NAVISION : MOR 14 047 11



LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
LISTE DES ABRÉVIATIONS	4
RESUME EXECUTIF.....	5
FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION	7
1 ANALYSE DE LA SITUATION	8
1.1 Analyse générale du contexte	8
1.2 La filière phœnicicole au Maroc	9
1.3 Cadre Institutionnel de la filière.....	19
1.4 Stratégie de la Coopération Belge	25
1.5 Autres intervenants	26
2 Orientations stratégiques.....	28
2.1 Principes généraux	28
2.2 Axes stratégiques.....	31
2.3 Bénéficiaires et localisation.....	32
3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE.....	37
3.1 Objectif Général	37
3.2 Objectif Spécifique	37
3.3 Résultats attendus	37
3.4 Activités à mettre en œuvre	37
3.5 Système de suivi participatif multi-acteurs	55
3.6 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre.....	58
3.7 Analyse des risques	62
4 RESSOURCES.....	67
4.1 Ressources financières	67
4.2 Ressources humaines	72
4.3 Ressources matérielles	75
4.4 Communication externe.....	76
5 MODALITES D'EXECUTION.....	77
5.1 Cadre légal et responsabilités.....	77
5.2 Cycle de vie de l'intervention	78
5.3 Cadre organisationnel pour le pilotage et la mise en œuvre	81
5.4 Gestion Opérationnelle	87
5.5 Passation de marchés.....	93
5.6 Monitoring et Evaluation.....	98
5.7 Mécanisme d'approbation des adaptations au DTF.....	101
6 THÈMES TRANSVERSAUX.....	102
	2

6.1	Genre	102
6.2	Environnement	103
6.3	Economie sociale	104
7	ANNEXES.....	106
7.1	Cadre logique.....	107
7.2	Chronogramme.....	110
7.3	Termes de référence du personnel long terme	112
7.4	Planification de la phase de préparation et de démarrage	125
7.5	Circuit de paiement par remboursement au Trésor	127

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ABH :	Agence de bassin hydraulique
ADA :	Agence pour le Développement Agricole
ANDZOA :	Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier
AO :	Analyse organisationnelle
AT :	Assistant technique
AUEA :	Association des Usagers de l'Eau Agricole
CCQ :	Comité de Contrôle de la Qualité
CDE :	Convention des droits de l'enfant
CEDAW :	la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
CTB :	Agence belge de développement
DEFRA :	Direction de l'Enseignement, de la Formation et de la Recherche
DGD :	Direction Générale de la Coopération au Développement et à l'Aide humanitaire
DPA :	Direction Provinciale d'Agriculture
DRA :	Direction Régionale de l'Agriculture
DSS :	Direction de la Stratégie et des Statistiques
DTF :	Dossier Technique et Financier
EU :	Union Européenne
FI :	Fiche d'identification
GEDINDRA :	Projet de Gestion de l'Eau et du Développement Agricole intégré dans la vallée du Draâ.
GIE :	Groupement d'intérêt économique
INRA :	Institut National de la Recherche Agronomique
MAPM :	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime
MCA :	Millennium Challenge Account
MEF :	Ministère de l'Economie et des Finances
MOE :	Modalités d'Exécution
MTR :	Mid Term Review
ODCO :	Office du Développement de la Coopération
OIT :	Organisation Internationale du Travail
ONCA :	Office National du Conseil Agricole
ONSSA :	Office National de sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires
ORMVA/TF :	Office Régional de Mise en Valeur Agricole du Tafilalet
ORMVAO :	Office Régional de Mise en Valeur Agricole d'Ouarzazate
PAF :	Programme d'Arboriculture Fruitière
PAGIE :	Projet d'Appui des Groupements d'intérêt économique pour le développement de la filière phœnicicole au niveau des oasis marocaines
PANE :	Programme National pour l'Enfance
PAPSA :	Projet d'Appui à la Politique Sectorielle Agricole (financement UE)
PAREE :	Programme d'Appui à la Réalisation d'Etudes et d'Expertises
PDFSD :	Projet de Développement des filières et Dattes
PDGE :	Plans de Développement et de Gestion Ecosystémique
PIC :	Projet Indicatif de Coopération
PIDESC :	Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels
PMV :	Plan Maroc Vert
PTF :	Partenaires Techniques et Financiers
SMCL :	Structure Mixte de Concertation Locale (Comité de Pilotage)
SNRA :	Système National de la Recherche Agricole
UCP :	Unité de coordination du projet
USGAV :	Unité de Suivi des G.I.E. et d'Appui à la Valorisation

RESUME EXECUTIF

Le projet PAGIE est une intervention de coopération qui résulte d'une requête réalisée par le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime dans le cadre de l'appui au pilier II du Plan Maroc Vert. L'accord de financement de cette intervention portait **initialement** sur une **contribution belge d'un montant de 13,5 Millions d'euros**. **Suite aux mesures prises par le Gouvernement belge pour réduire l'enveloppe allouée à la coopération, la contribution belge représente maintenant 10 Millions d'euros.**

Le projet concerne le développement de la filière phœnicicole, à travers le renforcement, au niveau des palmeraies, de l'organisation et des capacités des agriculteurs et des acteurs de la filière, notamment les groupements d'intérêt économique (GIE) constitués ou en voie de l'être. Ce projet est appelé à contribuer, in fine, à l'amélioration durable des revenus des petits agriculteurs dans les zones oasiennes, en les préparant à mieux intervenir au niveau des différents maillons de la filière et récupérer ainsi une part plus importante de la valeur ajoutée générée par la valorisation des dattes.

Ce projet d' **«Appui des groupements d'intérêt économique pour le développement de la filière phœnicicole au niveau des oasis marocaines (PAGIE) »** s'inscrit dans la stratégie de développement agricole du Pays **«Plan Maroc Vert »**, notamment son Pilier II. Il s'intègre dans la démarche d'agrégation des petits agriculteurs préconisée par le Plan Maroc Vert afin de mieux les encadrer, les mettre à niveau et les préparer à affronter l'économie du marché. Il contribue largement à la réalisation des objectifs du contrat-programme, signé en avril 2010, entre le Gouvernement et les organisations professionnelles, pour le développement de la filière phœnicicole à l'horizon 2020.

Objectif Spécifique

«La filière phœnicicole de différentes oasis du Maroc est valorisée via l'agrégation des producteurs familiaux (femmes et hommes) par des GIE professionnalisés, permettant de pénétrer le marché avec des produits de qualité et avec une capacité concurrentielle»

Résultats attendus

Résultat 1 : Des unités de valorisation gérées par les GIE peuvent compter sur un approvisionnement durable de dattes de qualité reposant sur des modèles d'agrégation qui améliorent la structuration, l'encadrement et la formation des phœniciculteurs.

Résultat 2 : Des unités de valorisation sont opérationnelles, commercialisent des volumes croissants et pénètrent des marchés compétitifs.

Résultat 3 : Un modèle efficace et durable de coordination, d'accompagnement et d'appui-conseil à la chaîne de valeur de la datte est opérationnel.

Résultat 4 : Le développement de métiers et d'organisations de services permet un rôle croissant des femmes et des jeunes dans la chaîne de valeur de la datte.

Les axes stratégiques reposent essentiellement sur la mobilisation et le renforcement des GIE, de leurs coopératives (via l'agrégation et la mise en œuvre de plans d'approvisionnement) et sur l'opérationnalisation des unités de valorisation de la datte, existantes et/ou projetées. Ceci permettra aux producteurs de fournir des dattes en quantité et qualité conformes à la demande du marché, d'avoir une position plus forte dans les filières et de participer pleinement à la gouvernance des GIE.

Compte tenu des faiblesses existantes au niveau de la structuration et du fonctionnement des GIE, coopératives et unités de valorisation, de l'étendue géographique de la zone concernée et de la couverture opérationnelle du PDFSD, le PAGIE travaillera dans une logique d'extension progressive de sa couverture géographique en ciblant, à titre indicatif, au cours des 30 premiers mois de mise en œuvre, un noyau fonctionnel de 4 à 7 GIE ainsi que les coopératives et l'unité de valorisation qui y

sont associés. Il s'agira d'obtenir, au cours des deux premières campagnes phœnicicoles, les premiers résultats tangibles au niveau des trois fonctions clés que sont l'approvisionnement, la valorisation et la commercialisation. L'évaluation à mi-parcours contribuera à analyser et mettre en évidence toutes les leçons pertinentes à tirer de cette première phase **et de la réduction budgétaire** afin d'orienter la suite de la mise en œuvre.

Le PAGIE travaillera en étroite synergie avec le PDFSD sous la forme de complémentarités opérationnelles et méthodologiques dans le cadre d'un partage clair des tâches, des structures appuyées et de la couverture géographique.

Une attention particulière au genre et aux jeunes ainsi qu'au travail décent et surtout à la position des femmes dans la filière est intégrée au sein d'une composante spécifique de même que les aspects liés à l'économie sociale (GIE, coopératives) et à l'environnement.

La mise en œuvre du projet demandera la mobilisation de professionnels démontrant une expérience significative dans les domaines du renforcement des organisations professionnelles, de la mise à niveau et du financement de la filière, de la gestion d'un réseau d'unités de valorisation, du marketing et de la commercialisation. L'ensemble de ces fonctions cadre avec le mandat de coordination dévolu à l'ANDZOA qui abritera l'unité de coordination du projet disposant de l'expertise technique nationale et internationale couvrant l'ensemble des problématiques techniques cruciales et d'équipes de terrain assurant un accompagnement et un appui permanent des bénéficiaires (producteurs et organisations).

La période de mise en œuvre effective du projet est de 5 ans.

FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

N° d'intervention DGD	301 5098
Code Navision CTB	MOR 14 047 11
Institutions partenaires	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (MAPM) Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA)
Durée de la Convention Spécifique	72 mois
Durée de mise en œuvre	60 mois
Contribution marocaine	MAD 100 millions
Contribution belge	10.000.000 Euros
Secteur d'intervention	31120 Développement agricole
Objectif général	Contribuer à l'amélioration des revenus des phœniciculteurs des palmeraies des oasis marocaines
Objectif spécifique	La filière phœnicicole de différentes oasis du Maroc est valorisée via l'agrégation des producteurs familiaux (femmes et hommes) par des GIE professionnalisés, permettant de pénétrer le marché avec des produits de qualité et avec une capacité concurrentielle
Résultats	<p>Résultat 1 : Des unités de valorisation gérées par les GIE peuvent compter sur un approvisionnement durable de dattes de qualité reposant sur des modèles d'agrégation qui améliorent la structuration, l'encadrement et la formation des phœniciculteurs</p> <p>Résultat 2 : Des unités de valorisation sont opérationnelles, commercialisent des volumes croissants et pénètrent des marchés compétitifs</p> <p>Résultat 3: Un modèle efficace et durable de coordination, d'accompagnement et d'appui-conseil à la chaîne de valeur de la datte est opérationnel</p> <p>Résultat 4 : Le développement de métiers et d'organisations de services permet un rôle croissant des femmes et des jeunes dans la chaîne de valeur de la datte</p>

1 ANALYSE DE LA SITUATION

1.1 Analyse générale du contexte

1.1.1 Stratégie de développement agricole : le Plan Maroc Vert (PMV)

Lancé en 2008 la stratégie « Plan Maroc vert » vise à faire du secteur agricole le principal levier de croissance économique du pays.

La mise en œuvre du Plan Maroc Vert s'articule autour de deux piliers :

- Le Pilier I, vise le développement d'une agriculture moderne et performante grâce à des investissements privés.
- Le Pilier II, orienté vers les petits agriculteurs, vise la lutte contre la pauvreté en augmentant le revenu des exploitations les plus fragiles.

La mise en œuvre de la stratégie du Plan Maroc Vert, depuis son lancement en 2008, à travers sa déclinaison en 16 Programmes agricoles régionaux, la refonte du cadre sectoriel à travers la mise en gestion privée des terres publiques et collectives, la restructuration du ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime par le redéploiement des ressources de l'Etat, la focalisation sur les fonctions régaliennes et le transfert accru des fonctions opérationnelles vers le privé (gestion déléguée de l'eau, conseil agricole...), la création de 16 DRA, de l'ADA, de l'ANDZOA et de l'ONSSA, la réforme institutionnelle des structures représentatives des producteurs avec la création de 16 Chambres d'agriculture régionales aux prérogatives d'encadrement technique étendues ainsi que la mise en place de 15 interprofessions, et enfin, la création de l'ONCA.

1.1.2 Développement de la filière dattes

Le Ministère de l'Agriculture a défini deux axes dans le cadre de sa stratégie de développement de la filière phœnicicole :

- l'extension de la superficie avec la plantation de 2,9 millions de plants à l'horizon 2020,
- l'accroissement de la production pour atteindre 185.000 tonnes à l'horizon 2030
- Valoriser par l'amélioration de sa qualité et des conditions de sa commercialisation

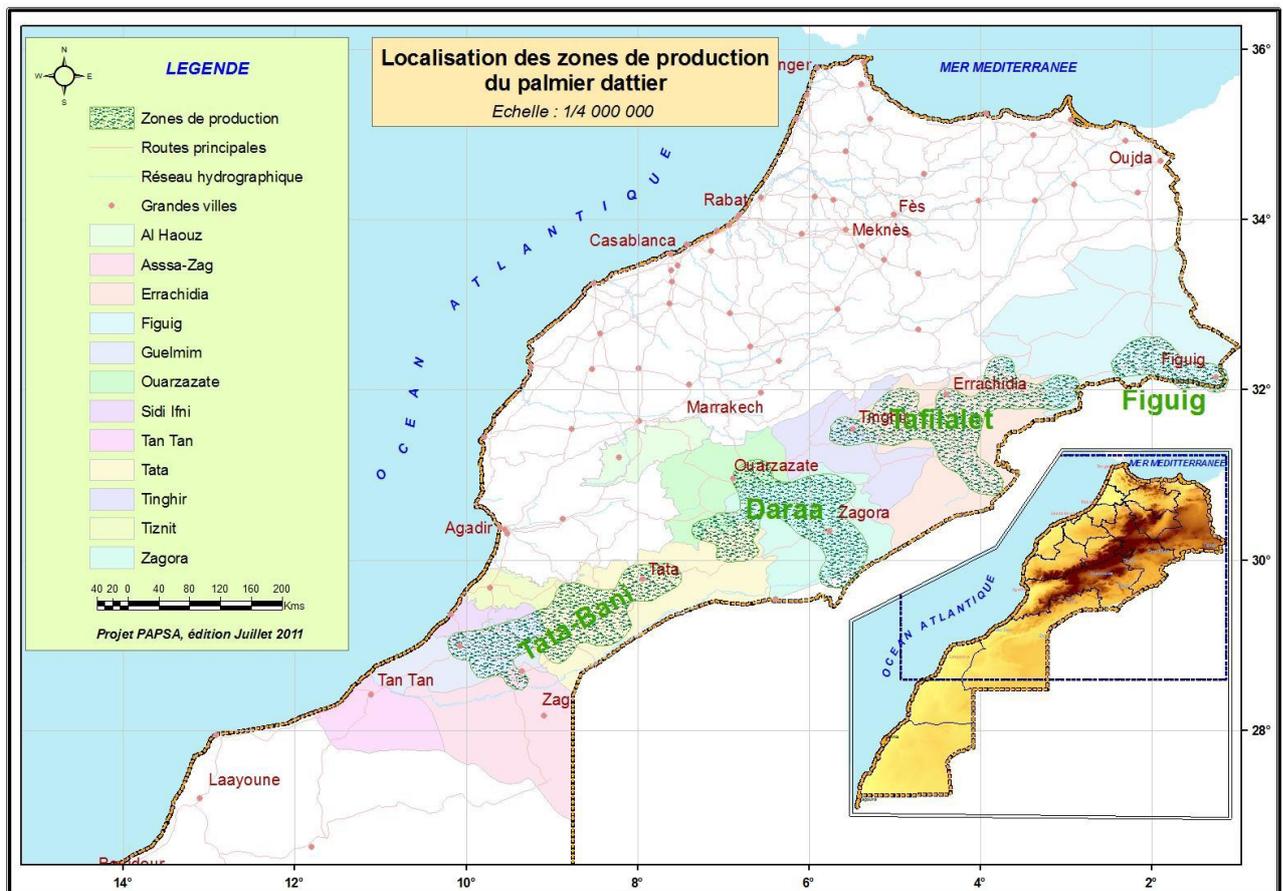
En avril 2010, un contrat programme pour le développement de la filière phœnicicole a été signé entre le gouvernement et la Fédération Interprofessionnelle Marocaine des dattes. Ce contrat programme prévoit notamment:

- La réhabilitation et la reconstitution des palmeraies existantes sur une superficie globale de 48.000 hectares ;
- La création de nouvelles plantations, à l'extérieur des palmeraies, sur une superficie de 17.000 hectares ;
- La réalisation d'une production en dattes de 160.000 tonnes en 2020 contre 100.000 actuellement ;
- Le renforcement des disponibilités nationales de vitroplants en portant la capacité annuelle moyenne de production à 300.000 plants entre 2010 et 2020 contre 60.000 plants/an sur la période de 2005-2009 ;
- La valorisation d'un tonnage global de 110.000 tonnes, soit près de 70% de la production attendue à l'horizon 2020 (dont 70.000 t en dattes fraîches conditionnées, 20.000 t en produits transformés et 20.000 t en aliments de bétail) ;
- Le développement des exportations des dattes de qualité supérieure pour atteindre un minimum de 5.000 tonnes en 2020 contre des quantités négligeables réalisées actuellement.

1.2 La filière phœnicicole au Maroc

1.2.1 Systèmes de production

La palmeraie marocaine compte environ 4,8 millions de palmiers dattier dont près de 45% sont productifs. Elle s'étale sur une superficie de l'ordre de 48.000 ha et compte près de 90 palmeraies, principalement localisées au niveau du Draâ (Zagora-Ouarzazate : 12 Palmeraies), du Ziz (Errachidia: 26 Palmeraies), de Tata (Tata-Akka : 11 Palmeraies) et de Figuig (2 Palmeraies). Les palmeraies d'Errachidia (Tafilalet), de Zagora, de Tata et de Figuig comportent près de 93% du patrimoine phœnicicole nationale, avec un total de production pouvant dépasser les 80000 tonnes. En termes de production nationale, on a enregistré 90 000 tonnes en 2009, 100 000 tonnes en 2012 et 117 000 tonnes en 2013.



Source : Rapport PDGE filière phœnicicole, Centre de Ressources Piler II, CRP2, Ifrane Juillet 2011

Le palmier dattier constitue l'armature de l'écosystème oasien des régions sahariennes et présahariennes. Il contribue à la formation des revenus de plus d'un million d'habitants et occupe le second rang après les céréales en termes de valeur de production. Sur le plan économique, la dattier est pratiquement l'élément essentiel d'apport de trésorerie, puisqu'elle participe à hauteur de 40 à 60% à la formation du revenu de l'exploitation phœnicicole et constitue en même temps le support de l'activité commerciale entre le Sud et le Nord du Royaume. Les palmeraies sont caractérisées par la dominance de la micropropriété, par une importante diversité génétique et une variabilité de la ressource hydrique

La filière fait face à un nombre important de difficultés qui limitent le développement de celle-ci.

Au niveau de l'amont, les difficultés sont liées à:

- la dégradation de l'environnement notamment la perte ou la salinisation des sols ;
- Les aléas climatiques ;
- La maladie du Bayoud qui a décimé les 2/3 du patrimoine phœnicicole ;
- Un faible niveau de productivité et des techniques de productions peu développées;
- La migration des jeunes ainsi que le vieillissement des agriculteurs, deux phénomènes qui posent la question de la force de travail disponible pour les travaux lourds ;
- La parcellisation de l'exploitation et son exigüité ;
- Le manque de structuration des agriculteurs en matière de commercialisation et de valorisation.

Au niveau de l'aval on peut relever les contraintes suivantes :

- Le manque d'organisation professionnelle et d'investisseurs privés ;
- Une faible maîtrise des techniques de post-récolte et des procédés industriels ;
- Une faible compétitivité au niveau des marchés (nationaux, régionaux, internationaux) ;
- Le caractère non adéquat des infrastructures de commercialisation à quoi ? ;
- Manque d'organisation des circuits de commercialisation.

Sans une amélioration drastique de l'offre allant vers la satisfaction des consommateurs citadins à moyen terme, on peut craindre de grosses difficultés d'écoulement des produits et une réelle dégradation du revenu généré pour la palmeraie traditionnelle. Il y a cependant lieu d'espérer que les variétés de qualité moyenne (Bouslikhène, Aziza, Jihel, Bouitoub, voire Bousthami) trouveront elles aussi une place sur le marché.

Un programme ambitieux d'extensions de plantations en dehors de la palmeraie traditionnelle, est appelé à changer la donne dans les prochaines années. Avec le soutien de l'Etat, des milliers d'hectares sont actuellement plantés avec des variétés nobles et des systèmes d'irrigation moderne. Ces plantations sont la propriété d'investisseurs privés.

1.2.2 Une valorisation insuffisante

A l'aval, la production dattière reste très insuffisamment valorisée et subit même des pertes importantes, principalement en raison de l'inefficacité des conditions de récolte, de stockage, de conditionnement, de l'absence de véritables industries de transformation et de l'insuffisance de l'organisation des circuits de commercialisation. La plupart des producteurs vendent leur production en dattes soit sur pieds soit au niveau des Souks et Moussems locaux. La proportion de la production valorisée par les coopératives et GIE est encore minime.

L'étude sur les chaînes de valeur effectuées dans le cadre de l'ancien Programme d'Arboriculture Fruitière (PAF), identifie deux circuits de commercialisation de la datte, à savoir les circuits courts et les circuits longs. Elle montre que la vente directe au consommateur que ce soit au niveau local ou à l'occasion de foires et salons constitue le circuit préféré des vendeurs. La vente aux moyennes et grandes surfaces est quasi inexistante pour deux raisons principales évoquées par les commerçants : la complexité des modalités d'approvisionnement et de paiement imposées par ces structures et la concurrence farouche de la datte importée, notamment de Tunisie, d'Algérie et d'Irak (et plus récemment l'Egypte).

Les flux commerciaux des dattes sont de deux types : internes (au sein de la zone oasienne) et externes (destinations à l'extérieur de la zone). Les flux internes représentent les flux pour les échanges et la consommation, et les flux intermédiaires pour une commercialisation vers d'autres destinations externes. Les flux commerciaux externes visent les marchés de Casablanca, Meknès, Fès, Tanger, Marrakech et Oujda (pour les dattes du Tafilalet et de Figuig), de Marrakech et

Casablanca (pour les dattes de la zone de Zagora), ainsi qu'Agadir pour les dattes de Tata. Ils concernent essentiellement les variétés de valeur commerciale (Mejhoul, Bouffegous, Abouijjou, et certains Khalts de bonne qualité).

A côté des grossistes, on assiste à la présence de collecteurs, de revendeurs, et de détaillants qui s'approvisionnent au niveau des souks ou directement auprès des producteurs. Les circuits de commercialisation sont complexes et informels. Les grossistes réalisent une marge de 50 à 200%, selon la variété. Les plus fortes marges sont réalisées avec la variété Mejhoul.

Les détaillants réalisent une marge de 20 à 50%, selon la variété. L'étude d'IOS Partners N°3 rapporte une marge de 40%. Les entreprises de la grande distribution commercialisent surtout des dattes d'importation. Le tonnage actuellement vendu à travers ce circuit est d'environ 5.000 T/an avec une forte tendance de croissance. Ce circuit manifeste un grand intérêt pour la commercialisation de la datte locale.

La commercialisation des dattes a généralement lieu en deux périodes de l'année :

- Période de septembre – octobre : récolte des dattes précoces, mises sur les marchés locaux.
- Période de novembre - décembre. : récolte de la majorité des variétés de saison, ce qui provoque une abondance de l'offre et représente un goulot d'étranglement en matière de commercialisation. Cette situation profite aux spéculateurs et grossistes qui font des achats massifs, et procèdent au stockage, soit dans des grottes en montagne, et, de plus en plus, dans des entrepôts frigorifiques.

La consommation des dattes est cyclique au Maroc, le gros de cette consommation (plus de 70%) est effectué en période du Ramadan (50 à 60%), et de l'Achoura (15%).

Le produit final issu de la transformation n'arrive pas à se positionner sur le marché pour plusieurs raisons, entre autres :

- La matière première, plus chère que les variétés étrangères, à faible valeur marchande
- La faiblesse de la production des unités à cause des manipulations fastidieuses et multiples.
- La qualité irrégulière du produit à cause de la variation des qualités des matières premières utilisées
- Le prix de production élevé qui ne permet pas de concurrencer sur le marché national, les produits similaires comme la confiture d'abricots, de fraise, de figues.
- Les mauvaises conditions d'hygiène
- L'absence de traçabilité aussi bien de la matière première que du produit fini
- L'absence de contrôle de la qualité de la matière première.

La concurrence est forte avec les dattes importées qui présentent souvent un bien meilleur rapport qualité/prix. De plus, les importateurs, mieux structurés que les producteurs, offrent un meilleur service aux distributeurs: des livraisons dans les délais, des conditions commerciales plus avantageuses (crédit fournisseur), des prix plus étudiés. Les producteurs peuvent difficilement rivaliser. Leur regroupement en coopératives et la constitution des GIE devront changer progressivement la donne.

La valorisation des dattes représente un défi pour le Maroc, comparé à d'autres pays producteurs. En effet, la qualité des dattes vendues dans le commerce reste à améliorer, comme doivent être diminuées les pertes importantes tout au long de la chaîne de valeur. La sanction en est notamment le succès de la datte tunisienne auprès de la classe moyenne citadine et la frilosité de la grande distribution et des grands grossistes/importateurs qui recherchent des produits « sans problèmes » avec un approvisionnement sécurisé tels que leur procurent les exportateurs certifiés tunisiens, émiratis et autres. Par ailleurs, cette importation est aujourd'hui nécessaire afin de répondre à la demande qui dépasse l'offre nationale. Le Maroc veut résorber son retard qualitatif et quantitatif avec le soutien actif du MAPM.

En application du contrat programme, la mise en route de la production dans les extensions de dattes de haute valeur (Mejhoul, Bouffegous, Najda) va considérablement modifier le marché en doublant l'offre avec un grand saut qualitatif intrinsèque à un horizon de 10 ans. Il y aura plus que probablement une pression sur les prix doublée d'une pression sur la qualité de l'offre.

1.2.3 Organisation des producteurs

L'organisation professionnelle reste globalement faible dans les régions de production, et est surtout concentrée autour des Associations des Usagers des Eaux Agricoles (AUEA). Selon une enquête du projet MCA, l'adhésion des agriculteurs aux OPA est dominée par les AUEA (10,2%, moyenne des zones enquêtées). L'adhésion aux OPA diffère selon les ressources en eaux utilisées, le pourcentage d'adhésion dans ces zones atteint 45%. L'adhésion aux coopératives et associations de production ne représente que 9,2%.

Les organisations professionnelles de premier ordre, engagées dans la valorisation des dattes incluent :

- les associations féminines de transformation des dattes localisées notamment dans la zone de Tata;
- les coopératives de conditionnement, de stockage et de commercialisation des dattes;
- les coopératives de stockage, de transformation et de commercialisation

Les coopératives sont jeunes et inexpérimentées. Dans la zone de l'ORMVAO, 70 % des coopératives ont moins de cinq ans d'existence, et 50 % sont nées en 2013. Créés dans le cadre du programme MCA, elles ont bénéficié de séances de sensibilisation et de quelques formations. Toutefois, elles sont restées inactives. La multiplication des coopératives ne s'est pas accompagnée d'un suivi rapproché de la part des services publics ; leur création s'est faite à la veille de la clôture du projet MCA. Il faut signaler que plusieurs autres coopératives sont en attente de l'agrément de l'ODCO.

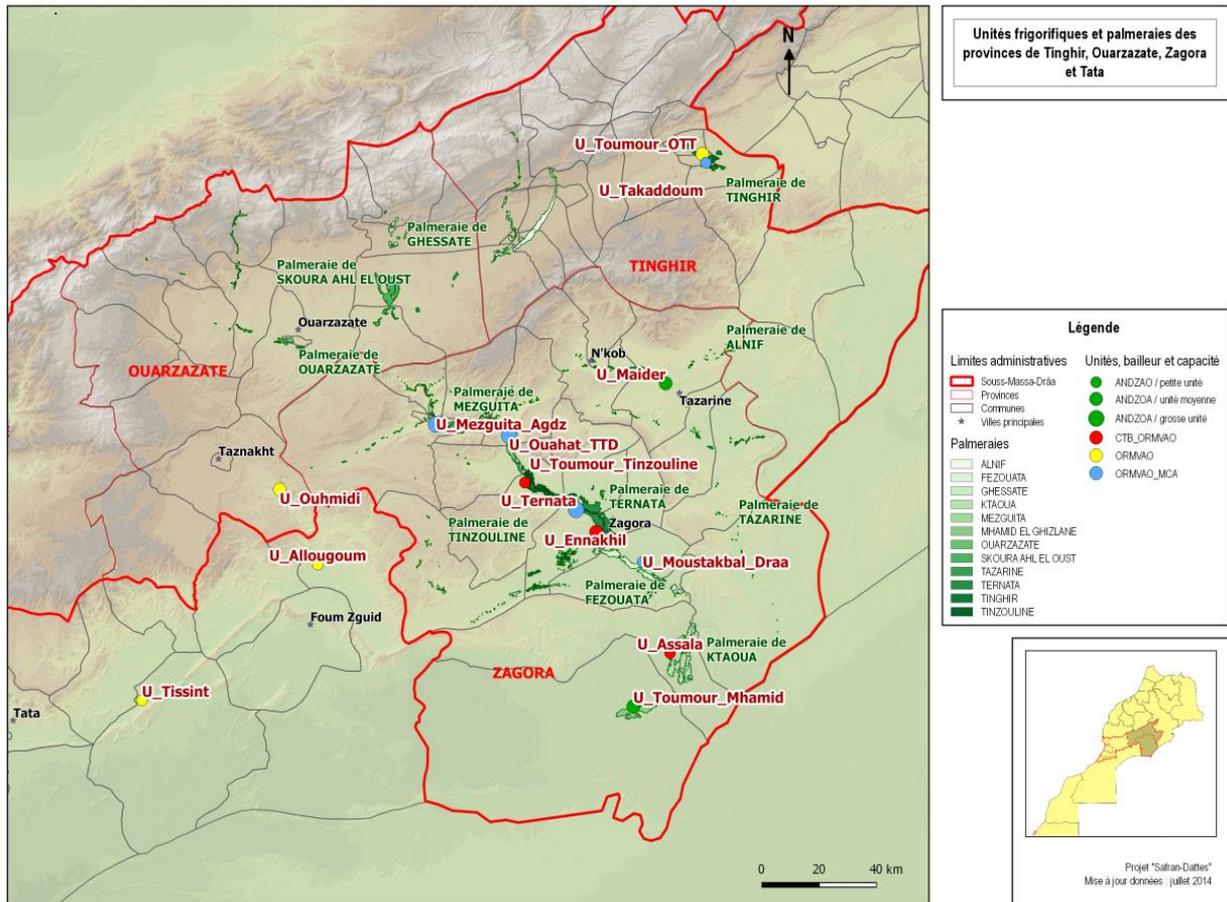
Les 23 GIE concernés par le projet représentent le deuxième ordre d'organisation. Ils sont répartis comme suit : 8 dans le Tafilalet, 10 dans la région d'Ouarzazate (vallée du Draâ), 4 dans la région de Guelmim-Esmara, et 1 à Figuig.

1.2.4 Les GIE

1.2.4.1 Genèse

Après une recherche infructueuse d'investisseurs privés, pour développer l'aval de la filière pour la palmeraie traditionnelle en tant qu'agrégateurs du Pilier I, la stratégie de développement des GIE a été élaborée avec comme objectif : une amélioration durable des conditions de vie par l'optimisation des potentialités agricoles, l'accès à l'économie de marché et la gestion durable de l'eau. Pour surmonter les difficultés inhérentes aux coopératives, l'Etat a initié la création de Groupements d'Intérêt Economique (GIE) et en y regroupant plusieurs coopératives. Il s'agit d'une organisation professionnelle de second ordre, régie par la loi 13-97. Pour le moment, 23 GIE ont été constitués dans l'objectif de canaliser les aides destinées aux infrastructures de valorisation (froid et stations de conditionnement). Ils présentent une grande disparité au niveau de leur cohésion interne et de la maîtrise du business et des métiers de la filière phœnicicole:

- 4 GIEs sont encore en cours de constitution (2 sur 10 à Ouarzazate ; 2 sur 4 à Guelmim) ;
- Seuls 4 ou 5 GIE présentent un début de vision commune et de bonne entente interne, avec le GIE Difat Ziz à Erfoud en tête de liste ;
- Plusieurs GIEs manifestent des discordances sévères et une mésentente entre membres des coopératives et entre membres du GIE



Carte des unités de valorisation de la zone ORMVAO – Elaboration PDFSD (2014)¹

La mise en place de ces GIE répond en grande partie à la nécessité de valorisation commerciale du produit, la démarche initiale ayant consisté à implanter dans les zones de production des capacités frigorifiques et à faire la promotion de l'emballage en cartons, en lieu et place des caissettes en bois.

La démarche a évolué au fil du temps vers une approche porteuse de valeur ajoutée, visant à :

- améliorer la capacité de conservation de la matière première ;
- améliorer la qualité organoleptique de lots à priori de faible valeur ;
- livrer au commerce des produits de qualité normée suivant les critères qualitatifs des normes (internationales et nationales) de la dattes ;
- appliquer une qualité système au sein de l'unité permettant d'assurer la conformité des produits aux cahiers des charges dans le respect des prescriptions du codex alimentarius.

Les premières unités de valorisation, de petite taille, ont été mises en place avec l'appui du projet GEDINDRA (financé par la Belgique). Par la suite, le projet PAF-MCA a financé la construction d'unités modernes susceptibles d'être certifiées, de plus grande capacité. Actuellement, le MAPM met tout en œuvre pour que chaque GIE dispose d'une unité de valorisation en 2015 voire 2016. A fin 2014, seul un petit nombre d'entre elles étaient techniquement opérationnelles ou sur le point de l'être (voir tableau point suivant).

¹ Le même type de carte devra être dressé au niveau des autres zones grâce en particulier à la mise à disposition des techniciens du PAGIE et des structures partenaires, de tablettes permettant la collecte de données sur le terrain ainsi que leur numérisation et traitement ultérieur (voir notamment A1.1 A1.2 et 5.10).

La maîtrise imparfaite des prescriptions techniques de ce type d'unités, totalement nouvelle au Maroc, nécessite une mise à niveau pour corriger une série de défauts de conception ou de fabrication.

1.2.4.2 Etat des lieux

Les diagnostics additionnels réalisés dans le cadre de la formulation ont confirmé les difficultés à surmonter pour la bonne marche des unités de valorisation et les conditions très disparates des GIE. L'attention a été portée sur la mise à disposition des infrastructures de valorisation avec une approche « clés en mains », et les attentes créées sur le caractère « opérationnel » de ces unités ne prennent pas réellement en compte les défis de gestion que supposent la mise en opération de ces outils agro-industriels.

Les coopératives existantes n'ont pas toujours une vision claire du pourquoi de leur participation, et pour celles qui ont développé des capacités de commercialisation, existe le risque de fragiliser leurs acquis. Le manque de vision partagée et de stratégie commerciale concrète, empêchent de créer des conditions de confiance minimales. En l'absence de tels outils, les GIE ont du mal à gérer ce qu'ils ne peuvent ni décrire, ni réaliser, ni mesurer.

De plus, il existe un manque de clarté parmi les membres des GIE sur les statut et obligations, notamment en matière fiscale. Une meilleure circulation de l'information au niveau des institutions d'appui et d'encadrement est nécessaire.

Le tableau suivant résume la situation des 14 GIE directement concernés par cette intervention fin 2014 (voir pour plus de détails, point 2.3.2 infra) :

Initialement il était prévu d'encadrer 15 GIE. Suite à la réduction budgétaire, le GIE de Tamegroute (Fezouata) passe dans la zone d'action de PDFSD. Ce GIE est situé dans la vallée du Draa, zone ORMVAO.

Territoire	Nom du GIE	Date de création	Nombre de coopératives formant le GIE	Nombre d'adhérents par GIE	Cotisation	AG	Règlement intérieur	Capacité Totale	Financement	Etat avancement	Unité opérationnelle
TAFILALET	Difat Ziz	2012	31	510	200000		oui	400 T	MCA-Maroc	Fonctionnelle (Oct. 2013) stockage (200 T)	oui
	Toumour Wahate Aoufous	2012	9	234				400 T	MCA-Maroc	Construction, Equipements de froid achevés et matériels installés	non
	Gheris-Ferkla-Amagha-Tinjdad	2012	6	291				400 T	Maroc-MCA	Construction, Equipements de froid achevés et matériels installés	non
	Toumour Oued Bouanane	2012	5	288				400 T	ANDZOA/ORMVAT	Génie civil et froid achevés Non fonctionnelle pb d'électricité	
	Mergouna-Rissani	2012	6	271				400 T	ANDZOA/ORMVAT	Travaux en cours (35%) :	non
	Toumour Wahat Guir	2011	2	38				400 T	ANDZOA/ORMVAT	Travaux en cours (35%) :	non
	Alnif Sidi Ali	2013	3	41	1000	oui	non	200 T	ANDZOA/ORMVAT	unité frigo en 2016	non
	Wahat Jorf	2013	9	140				400 T	ANDZOA/ORMVAT	Choix du terrain en cours	non
FIGUIG	Figuig	2012	6	619	-	non	non	120 T	DPA	par une seule coopérative	oui
OUARZAZATE TATA GUELMIM	Daraa Asoghra	2012	7	75				300 T	ORMVAO	Travaux en cours	non
	Tamegroute	2012	2	408	-	-	-	200 T	FNUAP/Dir Habitat Agadir	Travaux non encore démarrés	non
	Walt Dattes	2012	4	62	2000	oui	non	400 T	DRA de Guelmim Es-smara / MCA	Construction, Equipements de froid achevés et matériels installés	non
	Assa Zag	En cours	3	21		non	non	100 T	ANDZOA / DRA de Guelmim Es-smara/C.P de Assa-Zag	Travaux non encore démarrés	non
	Guelmim	En cours	6	51		non	non	200 T	ANDZOA / DRA de Guelmim Es-smara /CP de Guelmim	Travaux non encore démarrés	non
	Tamdoult	2012	5	98	1000	non	oui	400 T (2 de 200T)	ANDZOA / DRA de Guelmim Es-Smara / CP de Tata	Travaux prévus en 2015	non

Les unités ont été dimensionnées sur base de critères techniques mais les études existantes ne se sont pas penchées sur les défis de mise en marche liés à la courbe d'approvisionnement et à l'apprentissage de la gestion, qui supposent dans le meilleur des cas, plusieurs années de fonctionnement à perte avant de s'approcher des conditions d'équilibre.

Les GIE ont été sensibilisés de différentes façons par les intervenants (sensibilisation, informations, formations théoriques, voyage d'étude en Tunisie,...) aux aspects managériaux, commerciaux et techniques de la gestion d'une unité de datte. Cependant personne ne prétend à ce stade qu'ils soient en condition de voler de leurs propres ailes, vu le manque d'organisation et de compétences spécifiques pour démarrer une valorisation « industrielle » axée sur :

- Le respect des règles de l'art en matière de gestion agroindustrielle générale ;
- Une amélioration de la qualité des produits commercialisés, balisée par la nouvelle norme marocaine de la datte ;
- Une réduction des énormes pertes de valeur marchande que l'on constate actuellement du fait d'une maîtrise défailante du produit tout au long de la chaîne de valeur.

Sans un plan intensif de mise à niveau, on ne peut s'attendre au mieux, qu'à une utilisation traditionnelle et artisanale des unités, sans optimisation de la valeur ajoutée ; au pire, qu'elles ne soient pas utilisées du tout.

Les besoins en développement de compétences sont multiples :

- En l'absence d'expérience locale dans le métier moderne du conditionnement de la datte à l'échelle industrielle, un processus de développement et d'adaptation de compétences spécialisées.
- Un développement des compétences générales de management de la part des GIE appelés à gérer les unités et à assurer l'organisation des processus d'approvisionnement et de commercialisation.

Certains présidents des GIE et futurs gérants des unités ont suivi des sessions de formation en Tunisie (Novembre 2012 ou Septembre 2013 dans le cadre des projets de la CTB). Certains de ces administrateurs et gérants avaient également assisté à une série de formations préalables, organisées par divers organismes (ORMVAO, MCA). Cependant toutes ces formations n'ont touché qu'un petit nombre, et les personnes formées n'ont pas été fidélisées, les GIE n'ayant pas encore de ressources pour les rémunérer.

A ce stade, bien qu'il n'existe pas encore de plan stratégique concret pour visualiser le scénario de mise en place des capacités industrielles d'un tel type de GIE, il existe un comité piloté par le SG du MAPM qui travaille sur cette question. L'expérience des petites unités montre que la période de démarrage est lente, en particulier s'agissant de l'approvisionnement. Plusieurs années (3 à 4 ans) semblent nécessaires pour mobiliser les membres à amener une production de 40 à 50T. Ce fut le cas de la coopérative Afra (année 1 : 10T; année 2 : 20T ; année 3 : 25T ; année 4 -2014: espoir de 50T). Un scénario quasi identique se vérifie pour les unités de 40T du projet Gedindra dans la zone de Ouarzazate, qui à ce jour ne sont pas encore utilisées à leur capacité maximale.

Les institutions d'appui visualisent un rythme nettement plus rapide mais rarement confirmé dans les faits.

Des initiatives commerciales (pilotées par l'ADA) ont été prises en faveur des GIE et notamment vers les grandes surfaces. Difat Ziz a ainsi obtenu un marché de plus de 100 tonnes de Bouslikhène. S'ils ont pu satisfaire à la qualité souhaitée, et si la productivité du triage s'est améliorée avec les 10 jours de formation spécifiques (appuyée par le programme d'urgence Bourses), en octobre 2013, en passant de 35 kg/j/p à 100 kg, on est encore loin des 200 kg que l'on peut escompter. Ceci joue en défaveur du GIE, tout comme les problèmes de gouvernance et de fonds de roulement qui ont débouché sur une incapacité à honorer l'intégralité de la commande malgré l'approvisionnement en

matière première avec comme conséquence, une situation de trésorerie périlleuse. On peut ainsi mesurer le besoin d'une assistance technique et d'accompagnement plus intégrés et permanents.

La rentabilité prévisionnelle et effective des unités de valorisation est fondamentale pour la viabilité des GIE. A l'analyse, cette rentabilité peut être acquise sous réserve d'une bonne utilisation des ressources :

- Bonne gestion de l'unité
- Frigos tournant à pleine capacité/stock frigo sans dattes non-commercialisables comme dattes de bouche
- Transports à pleine capacité
- Minimum d'emballages perdus ou détériorés
- Réduction des pertes/Valorisation optimale de la matière première
- Personnel formé permettant une productivité optimale
- Vente de toute la production
- Optimisation des prix de vente en fonction des catégories de la norme

1.2.4.3 Défis et perspectives

Vu le nombre de variétés existantes, il est malaisé de déterminer un plan d'affaires complet, le prix d'achat de la matière première étant variable. Outre l'amortissement, de nombreuses variables existent au niveau des charges (personnel d'exécution, personnel d'encadrement, coûts variables) et certaines charges sont liées à l'utilisation non optimale de l'outil. Quelles que soient les projections imparfaites faisables à ce niveau, la montée en régime doit se faire par paliers correspondant à la capacité des frigos (par exemple pour une unité de 400T : 100T, 200T, 300T, 400T).

En amont, les GIE doivent assurer un approvisionnement soutenu en quantité et qualité. Or la plupart ne disposent pas encore d'une assise suffisante en termes de coopératives affiliées. Pour d'autres, se pose le problème de coopératives-membres plus avancées au niveau cohésion et commercialisation et qui disposent déjà de petites unités frigorifiques. Il ressort des discussions que ces coopératives comptent approvisionner les grandes unités à partir du moment où leur petite unité est arrivée à sa pleine capacité.

1.2.4.4 Le financement

Actuellement, le problème du financement est l'obstacle majeur au démarrage des GIE qui comptent une unité opérationnelle. Valoriser des dattes demande une avance de fonds considérable puisque 80% des dattes collectées en automne se vendent à l'occasion du Ramadan, soit actuellement au mois de juillet suivant. Même si les 20% restant sont vendus immédiatement, les marges dégagées à cette occasion ne peuvent couvrir les charges courantes de l'unité (achats et rémunération du personnel). Dans la pratique, on constate que le fond de roulement initialement prévu est insuffisant à cause des imprévus qui mettent à mal les calculs théoriques. Sans fond de roulement, le GIE ne peut payer ses fournisseurs et prestataires de manière décente et reste dans l'incapacité de pouvoir acheter les fournitures nécessaires à la commercialisation (emballages, suremballages, caisses, ...) ni les coûts énergétiques. Les montants en jeu sont importants: sans trésorerie significative, les fonds empruntés doivent couvrir un prix d'achat des dattes augmenté des frais de fonctionnement de l'unité, soit quasiment le prix de revient du produit fini à l'exception des amortissements. En prenant un montant raisonnable de 12 MAD/kg, cela fait un total de 1,2 million de MAD pour 100 tonnes et près de 5 millions pour 400 T soit la capacité de stockage des grandes unités.

Face à cette situation, les GIE comme les banques sont réticents à contracter ou octroyer des crédits considérés comme coûteux et risqués. Les constats relevés lors de la mission de cadrage restent d'actualité :

- La problématique du fonds de roulement et du crédit de campagne est un point de blocage général pour le démarrage d'activités de commercialisation des coopératives et des GIE

(impossibilité d'acheter la production) et reste pour le moment sans réponse satisfaisante ;

- la proposition du CAM/Tamwil El Fellah (TEF) reste mal connue et pas acceptée sur le terrain en raison notamment du taux d'intérêt jugé trop élevé; cet obstacle pourrait être levé, au moins partiellement, en démontrant la viabilité économique et financière de l'activité sur base d'un plan d'affaire sérieux ;
- Le MAPM travaille sur la mise en place d'un mécanisme bancaire pour le financement du Fonds de Roulement au profit des GIE dattes. Ce mécanisme prévoit le financement et l'accompagnement par le CAM, dans le cadre d'une offre bancaire, des activités de production, de valorisation et de commercialisation des Groupements producteurs de dattes.² (voir également Analyse des risques, point 3.7.2). Il sera opérationnel au plus tard d'ici juin 2016.

1.2.5 Rôle des femmes dans la filière

Les exploitations phœnicicoles sont gérées essentiellement par des hommes (98%). Même lorsque les femmes possèdent des terres (par héritage) elles sont quasiment toujours gérés par les hommes (père, frère, mari, fils) et on ne trouve qu'exceptionnellement des femmes cheffes d'exploitation. Selon l'enquête effectuée par le projet MCA dans les principales zones phœnicicoles (étude ME-12A/APP), 51 % des chefs d'exploitation ont un niveau d'éducation allant jusqu'au primaire. La grande majorité est âgée de 40 à 60 ans. Seul 14% des hommes et 7% des femmes sont âgés de moins de 40 ans. Plus d'un tiers des exploitants ont au moins 60 ans.

Au niveau de la production, la filière se trouve donc face à un faible taux de participation des femmes à la prise de décision et à un problème de vieillissement des chefs d'exploitation, lié à l'émigration des jeunes et des hommes.

La présence féminine parmi les membres des coopératives adhérents au niveau des coopératives réglementaires représente environ 22 % dans la zone d'Ouarzazate.

Bien que les femmes soient présentes en amont de la filière (Tata, Figuig...), aujourd'hui elles sont plus **visibles** dans les tâches-clés de post-récolte. Elles assurent le triage au niveau des douars, coopératives et unités. Elles sont cependant absentes des organes de décision des coopératives et des GIE.

Le travail hors unités n'est pas valorisé, ni rémunéré. Les salaires payés aux ouvrières des unités sont largement inférieurs au SMIG = 9,66MAD/heure (elles travaillent 8h/jour = soit 77,28MAD/jour) et même sous le SMAG de 50MAD/jour. Leur travail au sein des unités est moins valorisé que celui des hommes (ex. 40MAD/jour pour une femme contre 50MAD/jour pour les hommes pour des activités comparables).

Jusqu'à présent les femmes ont été orientées vers des coopératives de la transformation de la datte. L'étude de positionnement stratégique de la datte réalisée pour le PDFSD évalue une demande du produit et un potentiel d'écoulement limité pour ces produits. Les salaires des femmes travaillant dans ces coopératives sont plus bas que ceux des femmes travaillant dans les unités frigorifiques. Les niveaux de salaires récoltés se situent entre le minimum et le maximum suivant :

- coopérative AFRA : 500Mad/mois pour les ouvrières permanentes et 20 MAD/jour pour les ouvrières saisonnières
- coopérative agricole al Waha, Aoufous : 1000Mad/mois pour les ouvrières permanentes. Elles supportent elles-mêmes les frais de transport, de quelques 300 MAD/mois et les frais de nourriture de quelques 10MAD/jour, soit au minimum 20MAD/mois

² Fiche technique Pack Al-Assil. Offre pour les produits du terroir destinés aux coopératives, GIE et Unions, partenaires de L'Agence de Développement Economique (ADA)

- 2ème coopérative de transformation à Aoufous, appartenant au président du GIE d' Aoufous (infos récoltée lors de la formulation PDFSD) : 750 MAD/mois pour au minimum 6 jours/semaine et 8h/jour

D'autre part, les femmes devraient pouvoir être orientées vers des postes à plus grande responsabilité, tel chef de production, technicienne de froid, etc..

Les coopératives de transformation peuvent constituer une aide à l'écoulement des dattes de moindre qualité et aux écarts de triage des unités. Ces coopératives ne disposent pas de stratégie commerciale et elles n'ont pas été accompagnées en termes de gestion. Le potentiel de commercialisation est sous-utilisé. De plus, vu que les dattes ne sont pas fumigées, les produits sont naturels.

Les coopératives de prestation de services méritent aussi d'être appuyées de façon spécifique. Encourager cet entrepreneuriat permet de travailler directement sur leurs rémunérations. Et elles pourraient assurer un travail très efficace et de qualité dans différents domaines : hygiène, récolte, cerclage, emballage, etc..

1.3 Cadre Institutionnel de la filière

1.3.1 MAPM

Le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime - Département de l'Agriculture - est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la politique du Gouvernement dans le domaine de l'agriculture et du Développement rural.

A cet effet, il est chargé, sous réserve des attributions dévolues aux autres départements ministériels, des missions suivantes :

- Définir et mettre en œuvre la politique du Gouvernement dans le domaine de l'aménagement agricole ;
- Etudier et élaborer une stratégie d'intervention visant l'amélioration et la restructuration de l'état des structures du secteur agricole ;
- Prendre les dispositions nécessaires pour rationaliser l'utilisation des ressources en eau pour l'irrigation ;
- Elaborer et mettre en œuvre la politique du Gouvernement dans le domaine de la promotion de la production agricole et assurer la mise à niveau des organisations professionnelles agricoles dans le cadre des filières de production ;
- Prendre toutes les mesures visant à encourager l'investissement dans le secteur agricole ;
- Procéder aux études et recherches visant le développement de l'agriculture aux niveaux régional et national ;
- Elaborer les textes juridiques et réglementaires relatifs aux activités agricoles ;
- Collecter, analyser et diffuser les statistiques et les informations agricoles ;
- Définir et mettre en œuvre la stratégie dans les domaines de l'enseignement supérieur agricole, de la recherche agronomique et de la formation technique et professionnelle agricoles ;
- Participer aux négociations relatives au libre-échange dans le domaine agricole et la gestion des accords dans ce domaine ;
- Conduire toutes les études prospectives relatives à la recherche des débouchés rémunérateurs pour les productions végétales et animales ;
- Elaborer et participer aux études et projets de transformation et de valorisation par l'industrie des productions végétales et animales ;
- Etudier et suivre l'évolution des marchés nationaux et internationaux et des prix des produits agricoles, ainsi que des coûts de production et proposer les mesures d'intervention appropriées
- Elaborer la politique gouvernementale en matière de la sécurité sanitaire des plantes, des animaux et des produits alimentaires sur l'ensemble du territoire national et au niveau des postes frontières ;

- Proposer et mettre en œuvre la politique du Gouvernement dans le domaine du développement rural, en coordination avec les autorités gouvernementales concernées ;
- Assurer le Secrétariat de la Commission Interministérielle Permanente du Développement de l'Espace Rural et des Zones de Montagne.

Le MAPM est appelé à piloter l'ensemble du contrat programme de la filière dattes. Dans ce cadre, la Direction de Développement des Filières de Production (DDFP) directement rattachée au Secrétariat Général, a pour rôle de coordonner et piloter les plans de développement des filières.

1.3.2 ANDZOA

Créée en 2010, l'Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA), est chargée d'élaborer, en coordination avec les autorités gouvernementales, les corps des élus et les organismes concernés, un programme global de développement des zones de son intervention, d'assurer son exécution, le suivi de sa réalisation et son évaluation, et ce dans le cadre d'un développement durable aux niveaux économique, social, culturel, environnemental et humain conformément aux orientations et stratégies décidées.

La zone d'intervention de l'Agence comprend les zones oasiennes situées dans les zones sahariennes et présahariennes du Royaume, ainsi que les aires géographiques de l'arganier, couvrant ainsi 16 provinces sur cinq régions : Oriental (avec une partie de la province de Figuig), Meknès – Tafilalet (avec les provinces d'Errachidia et de Midelt), Souss-Massa-Draa (avec toutes ses provinces) et Guelmim-Essmara (avec les provinces de Tata, Guelmim et Assa-Zag) et Marrakech-Tensift-Al Haouz (avec la province d'Essaouira).

Sur le plan organisationnel, outre la Direction générale, l'ANDZOA est composée de quatre directions (Stratégie et partenariats, Administration et finances, Développement des zones oasiennes et Développements des zones de l'arganier). C'est une organisation qui se caractérise par des structures déconcentrées comportant, en plus des directions opérationnelles situées dans les régions, des départements territoriaux pour un suivi de proximité au niveau de toute la zone d'intervention (Erfoud, Figuig, Guelmim, Ouarzazate et Zagora).

Le mandat stratégique et de coordination et appui aux projets liés au Contrat Programme de la filière dattes justifie pleinement le choix de l'Agence pour assurer la coordination des activités du projet.

L'ANDZOA est organisée territorialement de la manière suivante :

- La Direction du Développement de la Zone Oasienne, qui a pour siège Errachidia, coordonne l'ensemble des actions sur la zone concernée ;
- Des Départements Territoriaux sont établis à Ouarzazate, Zagora, Guelmim et Figuig.

En termes de ressources humaines, l'ANDZOA dispose d'un encadrement de qualité, correspondant à ses tâches principales de coordination du développement territorial et d'ingénierie de projets. Elle ne dispose pas de personnel d'exécution de terrain, ces tâches étant déléguées à d'autres organismes par conventions de partenariat. Les procédures de passation de conventions sont régies par un règlement approuvé en 2014 par le Ministère de l'Economie et des Finances et le MAPM.

Actuellement, l'ANDZOA a des conventions qui sont en cours avec les agences d'exécution mentionnées ci-après.

1.3.3 ONCA

L'Office National du Conseil Agricole (ONCA) est créé en vertu de la loi 58-12 promulguée par le Dahir N°1.12.67 du 4 Rabii I 1434 (16 Janvier 2013). Il est chargé de piloter, de coordonner et de suivre la mise en œuvre de la stratégie du conseil agricole à l'échelle nationale. Etablissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, l'ONCA est administré par un conseil d'administration et géré par un Directeur Général. Les 122 Centres de Travaux (CT) créés en 1957 et qui sont autant d'établissements publics autonomes, ainsi que les Centres de mise en valeur agricole

(CMV en zones irriguées) et les Centres de Développement Agricoles (CDA) relevant des Offices Régionaux de Mise en Valeur Agricole, sont appelés à faire désormais parties de l'ONCA.

Ses missions, telles que stipulées par la loi, concernent quatre volets principaux :

- 1- Le Conseil agricole
- 2- L'accompagnement des organisations professionnelles
- 3- Les actions de développement agricole
- 4- L'interface avec la formation et la recherche

Au moment de la formulation du projet la mise en place et le transfert des structures étaient en cours. Les cadres sont en processus de sélection et de nomination. En principe, les Centres de Travaux attachés aux DPA, et la plupart des CMV attachés aux ORMVA, doivent passer sous l'autorité de l'ONCA et devenir des Centres de Conseil Agricole (CCA). Le nombre de techniciens alloués à ces CCA n'était pas encore connu et donc une incertitude plane sur les capacités effectives qui seront mises en place au niveau du terrain.

1.3.4 ADA

L'ADA a pour mission de participer à la mise en œuvre de la stratégie adoptée par le Gouvernement marocain en matière de développement agricole. A cet égard, l'ADA est notamment chargée de proposer aux autorités gouvernementales les plans d'action relatifs au soutien des filières agricoles à haute valeur ajoutée dans une perspective d'amélioration de la productivité, à travers:

- la recherche et la mobilisation du foncier pour l'extension des périmètres agricoles et le développement des cultures à haute valeur ajoutée ;
- l'incitation à la valorisation des produits agricoles à travers la mise en place de nouveaux systèmes d'irrigation, d'équipements des exploitations, de conditionnement et de commercialisation ;
- la promotion des investissements agricoles et la mise en œuvre des partenariats avec les investisseurs.

L'Agence est également chargée de proposer aux autorités gouvernementales des plans d'action relatifs au soutien de l'agriculture solidaire à travers la promotion et la mise en œuvre de projets économiquement viables en vue d'améliorer le revenu des agriculteurs.

Dans le cadre du présent projet, deux des cinq directions techniques de l'ADA auront un rôle important à jouer : les directions de l'Agrégation et Partenariats et celle du Développement de la Commercialisation des Produits de Terroir.

1.3.5 ORMVAT et ORMVAO

Aux niveaux du Tafilalet et de Ouarzazate, deux établissements publics dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière et placés sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime sont présents : l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole de Ouarzazate (ORMVAO) et l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole du Tafilalet (ORMVAT). Ils ont l'un et l'autre été créé par Décret Royal en 1966 et sont chargés, au niveau de leur zone d'action respective, de la promotion et du développement de l'agriculture, de la réalisation des aménagements et équipements hydro-agricoles, de la gestion des ressources hydrauliques, de la formation des agriculteurs, de l'assistance aux organismes de crédit et de la préservation de l'environnement.

Ces deux structures, par les compétences qu'elles mobilisent et une présence de longue date sur le terrain à travers notamment les CMV, jouent un rôle majeur actuellement dans l'appui-conseil de première ligne aux exploitants agricoles. Dans un cas comme dans l'autre, elles ont passé des conventions avec l'ANDZOA pour la mise en œuvre de projets de développement en partenariat, qui visent notamment l'appui à la filière phœnicicole. Le périmètre et les domaines d'intervention de ces

Offices sont appelés à se réduire à l'horizon 2015 avec la reprise, par l'ONCA, des CMV et du personnel qui y est attaché.

La zone d'action de l'ORMVAO regroupe 9 GIE et 1 GIE en cours de constitution (Palmeraie Ouhmidi):

- 7 GIE au niveau de la province de Zagora ;
- 1 GIE localisé au niveau de la province de Tinghir ;
- 1 GIE situé à Foug Zguid relevant de la province de Tata ;
- 1 GIE en cours de constitution au niveau de la province d'Ouarzazate.

9 de ces GIE se trouvent dans la zone d'intervention du Projet de Développement des Filières du Safran et du Palmier Dattier (PDFSD). La seule exception est le GIE de Foug Zguid, situé sur le territoire de Tata.

La zone d'action de l'ORMVAT regroupe les GIE suivants :

- 6 GIE localisés dans la province d'Errachidia, dans la palmeraie du Tafilalet ;
- 1 GIE dans la province de Tinghir (Alnif)
- 1 GIE dans la province de Figuig (Bouanane).

Les 2 offices semblent disposer de moyens humains plus importants, toutefois l'exemple de Ouarzazate nous montre que la pression de travail sur les employés de l'office et des CMV est telle qu'ils convient pour appuyer les GIE d'étoffer les équipes.

1.3.6 DRA de Guelmim Smara et DPA Tata

Dans la région de Guelmim-Smara, sous la coordination de la Direction Régionale d'Agriculture, trois provinces sont concernées par la production dattière : Tata, Guelmim et Assa-Zag. 4 GIE y ont été constitués :

- 2 GIE dans la province de Tata (3 en comptant celui de Foug Zguid desservi par l'ORMVAO)
- 1 GIE dans la province d'Assa Zag
- 1 GIE dans la province de Guelmim

Ces GIE sont appuyés par la DRA avec le personnel technique présent au niveau des Directions Provinciales (DPA) et de leurs Centres de Travaux (futurs CCA).

Un projet soutenu par la CTB est en cours d'achèvement pour la réhabilitation des oasis de l'annexe d'Addis dans la province de Tata.

1.3.7 DRA de l'Oriental et DPA Figuig

L'oasis de Figuig est située dans la pointe sud orientale du Maroc à environ 400 km de la Méditerranée et est entourée des trois côtés par l'Algérie; la frontière entre les deux pays est aujourd'hui fermée, ce qui a engendré l'enclavement de la ville, qui a connu un mouvement migratoire intense suite à la réduction brutale de ses ressources économiques. La palmeraie de Figuig est l'un des derniers exemples de jardin étagé oasien encore fonctionnel, c'est-à-dire produisant une variété d'aliments et de produits d'échange (dattes notamment) et s'appuyant sur des savoir-faire et des pratiques traditionnelles de gestion de l'eau. Sa valeur culturelle exceptionnelle lui a valu d'être enregistrée au Patrimoine Mondial de l'UNESCO.

Un seul GIE existe à Figuig ; sa particularité est que l'Unité de valorisation est propriété d'une des coopératives constituantes. Le GIE table en bonne partie sur une niche de terroir, en exploitant la variété de datte Aziza propre à l'oasis, pour laquelle un label IGP est enregistré.

Le GIE de Figuig est appuyé par le Département de territorial de l'ANDZOA et par la DPA, qui dispose de trois techniciens. La DPA dépend de l'Oriental (Oujda).

1.3.8 L'USGAV

La fin du TC5-B a donné lieu à la création de l'Unité de Suivi des GIE et d'Appui à la Valorisation (USGAV) rattachée à la Direction de Développement des Filières de Production du MAPM. Cette unité est chargée d'assurer le suivi et l'accompagnement des coopératives, des associations et des groupements d'intérêt économique créés et d'apporter l'appui à la valorisation des produits agricoles. Composée de techniciens qui ont été pour certains, directement impliqués dans la mise en œuvre du projet PAF au sein de l'APP/TC-5B, une de ses missions est de veiller à l'achèvement des actions du PAF et d'assurer le lien entre les projets MCA et ceux de l'ADA. Elle décline sa mission stratégique en projets sur le terrain par le biais des DRA.

L'USGAV collabore avec les organisations faitières, en l'occurrence Interprolives (filrière oléicole) et la Fimadattes (filrière phœnicicole). L'USGAV considère l'appui à cette dernière comme une refonte de la filière, qui est monopolisée par quelques grossistes puissants (5 ou 6 pour la Mejhoul). Cette refonte doit passer par le renforcement des GIE et leur montée en puissance dans la Fimadattes et cela d'autant plus qu'ils ont un rôle à jouer en matière de développement socio-économique local (appui aux coopératives naissantes, identification des besoins de formation et d'accompagnement, etc..)

L'USGAV à travers la direction des filières et l'ANDZOA, ont apporté à ce jour chacune 14.8 millions de DH pour la mise à niveau des GIE.

1.3.9 INRA

L'Institut National de la Recherche Agronomique est un établissement public qui a pour mission d'entreprendre les recherches pour le développement agricole. Il opère à travers dix centres régionaux de la recherche agronomique et 23 domaines expérimentaux répartis sur le territoire national et couvrant les divers agrosystèmes du pays.

Les projets de recherche de l'INRA sont définis avec la participation des partenaires, des clients et des prescripteurs régionaux. Ils sont menés au sein de trente unités de recherche hébergés par les Centres Régionaux. Ils sont encadrés à l'échelle centrale par dix départements scientifiques.

La finalité de la nouvelle organisation est de doter l'institution d'une :

- planification stratégique adéquate pour renforcer les capacités prospectives d'adaptation, de réaction et d'anticipation de la demande sociale de recherche agronomique;
- politique de proximité en se basant sur la régionalisation et la déconcentration de la recherche;
- système intégré de suivi, d'évaluation et de contrôle;
- gestion intégrée et rationnelle des ressources;
- politique de valorisation de ses produits;
- politique cohérente d'information et de coopération.

Pour accomplir sa mission et être au diapason de l'actualité scientifique, l'INRA entretient des relations de partenariats avec des organisations nationales et internationales, les structures de développement, le secteur privé et les Organisations Non Gouvernementales.

Les principaux acquis de l'INRA : la création variétale, les systèmes experts pour l'aide à la prise de décision en agriculture, l'agriculture de conservation comme appui aux agriculteurs face au changement climatique

L'INRA intervient dans la recherche génétique pour la création de cultivars résistants au Bayoud, opère dans le domaine de la multiplication de vitroplants et effectue des études relatives à la valorisation et à la transformation de la datte. Deux variétés Sedrat (Inra 3003), Daraaouia (Inra 1445) ont été inscrites au catalogue officiel.

En matière d'appui à la filière, l'INRA est très actif dans le domaine de la production de vitroplants et des études sur les palmeraies.

Signalons pour terminer que l'INRA réalise un inventaire de l'ensemble des palmeraies marocaines et que les données, une fois disponibles, pourraient avantageusement être partagées avec les opérateurs de terrain actifs dans ces zones.

1.3.10 ONSSA

Les attributions et les missions de l'Office de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires sont définies explicitement par l'Article 2 de la loi n° 25-08 portant sa création, qui dispose ce qui suit en ce qui concerne les productions végétales:

- Appliquer la politique du gouvernement en matière de sécurité sanitaire des végétaux, des animaux et des produits alimentaires depuis les matières premières jusqu'au consommateur final, y compris les denrées destinées à l'alimentation des animaux;
- Assurer la protection sanitaire du patrimoine végétal et animal national et contrôler les produits végétaux et animaux ou d'origine végétale ou animale, y compris les produits de la pêche, à l'importation, sur le marché intérieur et à l'exportation;
- Appliquer la réglementation en vigueur en matière de police sanitaire vétérinaire et phytosanitaire;
- Procéder à l'analyse des risques sanitaires que peuvent engendrer les produits alimentaires et les denrées destinées à l'alimentation des animaux sur la santé des consommateurs ainsi que les agents pathogènes pour la santé des végétaux et des animaux;
- Contrôler les maladies des végétaux et des animaux, les produits issus des végétaux et des animaux, les denrées destinées à l'alimentation des animaux, les médicaments vétérinaires ou tout autre produit destiné à l'usage de la médecine et de la chirurgie vétérinaires;
- Délivrer les autorisations ou les agréments sanitaires, selon le cas, des établissements dans lesquels les produits alimentaires et les denrées destinées à l'alimentation des animaux sont produits, fabriqués, traités, manipulés, transportés, entreposés, conservés ou mis en vente ;
- Contrôler les additifs alimentaires, le matériel de conditionnement, les produits et matériaux susceptibles d'entrer en contact avec les produits alimentaires ainsi que les engrais et les eaux d'irrigation;
- Contrôler et procéder à l'homologation des pesticides et à l'agrément des établissements qui les produisent, les importent ou les exportent;
- Contrôler et procéder à la certification des semences et des plants et à l'agrément des établissements qui les produisent, les importent ou les exportent

Dans la pratique, l'ONSSA dispose d'un personnel très limité au niveau provincial, avec peu de moyens pour inspecter sur le terrain.

1.3.11 FIMADATTES

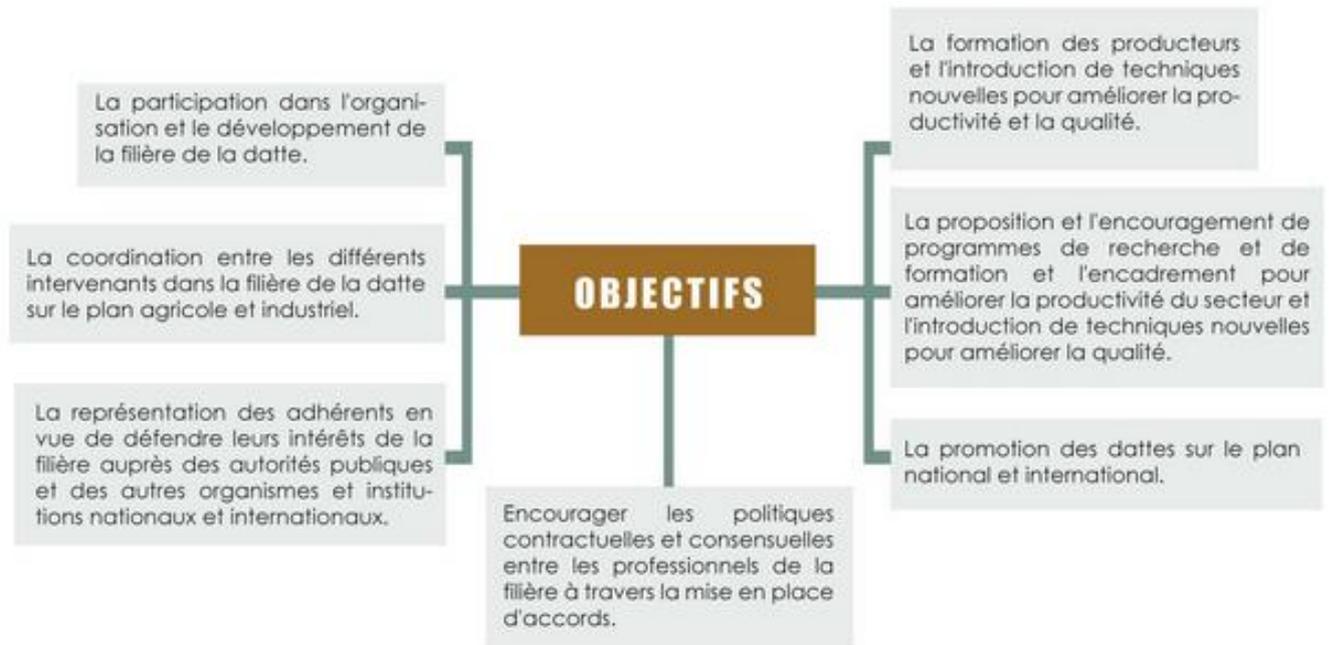
La Fédération Interprofessionnelle Marocaine des Dattes a été créée en 2010, et compte plusieurs opérateurs : la Fédération Nationale des Producteurs de Dattes, les GIE, les laboratoires producteurs des vitroplants, les pépiniéristes, les commerçants et fabricants de produits à base de palmier-dattier.

La FIMADATTES est signataire du contrat programme de la filière avec le Gouvernement Marocain.

L'ANDZOA a conclu en 2013 dans le cadre du contrat-programme, une convention de 3 ans avec la FIMADATTES assortie d'un financement à hauteur de 1,5 millions de DH. La convention couvre des nécessités de fonctionnement, les échanges et voyages et un volet formation dirigé notamment vers les GIE (gestion et nouvelles techniques de production).

Actuellement la FIMADATTES a mis en place son cadre de dirigeants et une représentation au niveau de chaque province. C'est une organisation encore jeune, mais appelée à jouer un rôle fondamental dans l'articulation des acteurs de la filière.

Les objectifs de la FIMADATTES sont les suivants :



1.3.12 La DEFR

La nouvelle stratégie lancée en 2012 par la DEFR vise une offre de formation en parallèle avec le PMV et une mise à niveau de la formation professionnelle. Elle recentre la DEFR sur sa mission régaliennne : préparer les références, avoir une vision globale sur le genre, disposer de boîtes à outils dans les filières de production, ...

Elle assure donc tutelle sur trois dispositifs :

- la formation professionnelle, notamment celles de 10000 ouvriers qualifiés au sein de 52 établissements
- l'enseignement supérieur
- l'appui-conseil

Elle dispose de 52 établissements. La DEFR se dit prête à accueillir des modules au sein des établissements dont le cursus est proche ou en relation avec la filière phœnicicole.

Les possibilités de collaboration sont nombreuses :

- dans le cadre d'un contrat-programme la formation sur l'industrie de la datte à développer à l'ISTA d'Errachidia.
- développer des modules axés sur la filière à Oujda, Guelmim et à Errachidia
- développer des modules GIE (mode d'organisation : fonctionnement, gouvernance, relation avec son environnement, ...) en relation avec les modules développés au centre de Mahdia (le programme d'ingénierie peut servir de plate-forme pour l'ingénierie du module Dattes)
- pour les gestionnaires des GIE à l'établissement d'Errachidia on peut penser à intégrer la partie agro-industrielle (la DEFR a demandé à la mission si elle peut évaluer le module)
- formation de 2 mois sanctionnée par un certificat pour les membres des GIE et pour les jeunes qui sont recrutés par les GIE.
- un nouvel établissement va être inauguré avant 2015 à Kelaa Mgouna : il pourrait accueillir des formations dédiées à la phœniciculture.

1.4 Stratégie de la Coopération Belge

Le Programme indicatif de coopération bilatérale pour la période 2010-2013 entre le Maroc et la Belgique prévoit un montant de 33.5 MEUR pour le secteur de l'agriculture, montant consacré à

l'accompagnement de la mise en œuvre du Pilier II du Plan Maroc Vert (PMV).

La Coopération Belge appuie depuis plus d'une quinzaine d'années plusieurs projets de développement agricole au Maroc. Ces projets attachent une importance particulière à la bonne gestion des ressources naturelles, comportent d'importantes composantes sur le développement des femmes en milieu rural et de leurs AGR et consacrent d'efforts à la structuration locale des filières. Le projet GEDINDRA, dans la province de Zagora était principalement axé sur la mise en valeur de l'agriculture dans cette zone. Une des composantes de ce projet a porté sur l'amélioration et la valorisation de la filière de dattes. Le projet de « Développement agricole intégré des communes rurales d'Ikniouen et Ait el Fersi (PDAI) », également dans la province de Tinghir et lancé en 2010, s'attache notamment à la bonne gestion et à la valorisation agricole des ressources en eaux souterraines et de surface. Le projet « Réhabilitation et Développement des Oasis de Tata » qui vient de se clôturer avait pour but de renforcer les services locaux et la société civile, lutter contre la désertification, valoriser et diversifier les produits du terroir, dont la datte. Le projet de « Développement de la filière des amandiers dans la région de l'Oriental », qui a démarré en 2011, est un projet identifié dans le contexte du PMV ; prenant en compte la valorisation, la transformation et le conditionnement des produits agricoles, dans une approche filière.

Finalement, le projet le plus important dans le cadre de la mise en œuvre de la présente intervention est celui de « Développement des filières du et du palmier dattier dans la région Souss-Massa-Draâ » (PDFSD) financé conjointement par la Coopération Belge (12 millions d'Euros), par le Maroc (contribution de 21 165 641 Euros) et par les bénéficiaires (3 918 000 Euros). Le projet intervient dans la Région Souss-Massa-Draâ, et plus particulièrement dans la zone d'action de l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole de Ouarzazate (ORMVAO). Il s'inscrit dans le Pilier II de la stratégie du « Plan Maroc Vert » et avait déjà été retenu dans le cadre du Plan Agricole Régional élaboré en 2009.

Le nouveau projet PAGIE interviendra, en priorité, en complément au résultat 2.2 de cet objectif, à savoir « Les coopératives et GIE sont capables de commercialiser la production de dattes avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable ».

1.5 Autres intervenants

Plusieurs bailleurs bi et multilatéraux appuient ou ont appuyé, d'une manière ou d'une autre la filière phœnicicole. Parmi ces interventions, plusieurs sont importantes en termes de synergies stratégiques et/ou opérationnelles avec le futur projet GIE :

- Le Programme d'appui à la politique sectorielle agricole du Maroc, phase 2 (AGRI II) de l'UE s'inscrit dans la continuité du PAPSA 1 (2010-2014). Ce second programme vise à consolider les acquis de l'intervention de l'UE en soutien au Pilier 2 du Plan Maroc Vert (PMV-P2), dédié à l'agriculture familiale et solidaire, en vue de contribuer à améliorer le revenu agricole des petits exploitants tout en prenant en considération la sauvegarde des ressources naturelles, et en concentrant certaines actions dans les 4 régions les plus défavorisées, dont Meknès-Tafilelet, Souss-Massa-Draâ, et l'Oriental.

L'objectif général du programme est de contribuer à améliorer le revenu agricole des petits exploitants tout en prenant en considération la sauvegarde des ressources naturelles et le changement climatique, par l'appui à la mise en œuvre du Plan Maroc Vert -Pilier 2 (PMV-P2).

Les objectifs spécifiques (OS) sont :

- Contribuer dans les quatre régions cibles à l'atteinte des objectifs de développement des filières agricoles du Pilier 2.
- Améliorer la participation économique et sociale (populations, secteur privé, collectivité) à la mise en œuvre
- Augmenter les capacités opérationnelles des structures du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime en vue d'un meilleur suivi du PMV y compris les dimensions environnementale et climatique du secteur

Le montant du programme s'élève à soixante-dix millions d'euros, dont 69,4 millions sous forme d'aide budgétaire.

- L'UE accompagne également le Maroc via l'ONCA dans la mise en place d'un dispositif du Conseil Agricole qui s'organise autour d'entités de proximité assurant une disponibilité du conseil agricole auprès des petits producteurs et de la mobilisation des organisations professionnelles (chambres d'agriculture, interprofession, association de producteurs) contribuant par leur technicité et leur représentativité à l'offre de conseil de qualité pour les petits producteurs. Le montant mis à disposition dans ce cadre, sous forme de don, est de 176 Millions de DH ;³
- Le développement de la filière des dattes a été au centre du programme MCA Maroc (clôturé en septembre 2013) et notamment les zones oasiennes qui ont bénéficié des actions menées par le PAF, financé dans le cadre dudit programme, à hauteur d'environ 875 millions de DH. D'une manière générale, le PAF a accéléré le traitement de la problématique du palmier dattier depuis l'amont et a amorcé les activités concernant l'aval notamment avec la construction de 7 unités frigorifiques de valorisation de chacune 400 tonnes. Le présent projet, s'efforcera de compléter, renforcer voire d'améliorer les acquis des efforts engagés dans le développement de la filière phœnicicole particulièrement au niveau de l'aval de la chaîne de valeurs, des GIE et des coopératives;
- L'ONUDI est active dans le cadre de la promotion des produits de terroir à travers l'approche des consortiums de valorisation. Un projet d'appui à l'agrobusiness a contribué à renforcer la filière de l'olive et certains de ses acquis pourraient être mis à profit pour la filière dattes. Un projet, en collaboration avec l'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement (AECID), vise à accroître les possibilités commerciales dans le milieu rural et en même temps, améliorer la compétitivité des groupes dirigées par des femmes qui sont engagée dans la production artisanale d'huile d'olive, de fruits et de légumes secs et de textiles.
- D'autre part la Banque Africaine de Développement (BAD) finance le PPMV qui s'articule autour de quatre composantes:

Composante I - Appui à la modernisation des infrastructures hydro-agricoles:

Composante II - Amélioration de la gouvernance et de la gestion durable de l'eau agricole:

Composante III - Valorisation de l'eau agricole et promotion du climat des affaires:

Composante IV - Promotion du genre, de l'économie d'énergie et protection de l'eau agricole.

³ La coopération belge et l'AFD ont cofinancé, dans le cadre du Plan Maroc Vert, une étude de faisabilité d'un dispositif pilote de conseil de gestion agricole. Les recommandations de l'étude seront mises en œuvre dans le cadre des appuis de la CTB au Plan Maroc Vert (Oriental, Souss-Massa-Draâ) et dans le cadre du soutien de l'AFD au Pilier II du Plan Maroc Vert (Fès-Boulemane, Tanger-Tétouan, Taza-Al Hoceima-Taounate).

2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

2.1 Principes généraux

1. Alignement sur les politiques et choix stratégiques du Maroc

Le projet s'inscrit dans les orientations stratégiques de politique agricole du Pilier II du Plan Maroc Vert « qui vise à développer une approche orientée vers la lutte contre la pauvreté en augmentant significativement les revenus des exploitants les plus vulnérables », et donc se concentre sur l'amélioration des conditions de vie des phœniciculteurs par la valorisation des produits. En cela, il vient appuyer la réalisation des objectifs du Contrat programme de la filière dattes (principalement axes 3 et 4). Cet alignement concerne également les engagements nationaux pour promouvoir l'égalité, plus particulièrement le plan Gouvernemental pour l'Egalité (PGE) et l'Initiative Concertée pour le Renforcement des Acquis des Marocaines (ICRAM) en perspective de la parité pour la période 2012-2016.

2. Intégration au secteur public marocain en s'appuyant sur les institutions partenaires

Le projet s'intègre dans l'organisation du secteur public marocain concerné par le développement de la filière dattes et cherche à utiliser tous les leviers de compétences existants, sans se substituer aux mandats et responsabilités des acteurs concernés. Vu le nombre et la diversité des intervenants, le projet a un rôle d'appui fondamental à jouer dans la coordination des efforts d'accompagnement et d'appui à la filière, inscrit dans le mandat de l'ANDZOA. En ce sens, si le PAGIE ne doit pas être considéré comme un projet de renforcement des capacités des institutions au sens strict, il est attendu que les méthodologies et l'approche centrée sur les GIE qu'il propose, soient susceptibles d'y contribuer.

3. Complémentarités avec le projet Safran-Dattes (PDFSD)

Le nouveau projet PAGIE interviendra de manière complémentaire à la composante Dattes du PDFSD. En raison de nombreuses thématiques et actions communes aux deux interventions il s'agit, la plupart du temps, de synergies opérationnelles à construire (notamment dans le cadre du Comité technique de suivi) sur base notamment du diagnostic détaillé des GIE et des unités de valorisation conduit par le PDFSD.

4. Couverture géographique progressive de la zone de production

L'intervention, dans son principe, concerne toute la zone oasienne marocaine et dépasse donc la zone géographique de concentration « traditionnelle » de la Coopération belgo-marocaine (voir carte point 1.2.1). Compte tenu a) de la réalité des opérateurs sur le terrain (GIE, coopératives et unités de valorisation existantes et/projetées) ; b) de l'étendue géographique de la zone concernée et c) de la couverture opérationnelle du PDFSD, les principes stratégiques énoncés ici doivent s'intégrer dans une approche progressive et différenciée au moment de la mise en œuvre.

A l'exception de la zone couverte par le PDFSD, pour laquelle le principe général est défini ci-dessus, cette approche se déclinera de la manière suivante :

- Le PAGIE concentrera, pendant la première mi-temps de la mise en œuvre (2,5 ans), les moyens dont il dispose pour accompagner, de manière prioritaire, un nombre limité de GIE et leurs coopératives. Il s'agira de cibler les structures à même de former, indépendamment de leur localisation géographique, un premier noyau fonctionnel, de 4 à 7 GIE à titre indicatif, autour d'une unité de valorisation en vue d'obtenir, au cours des deux premières campagnes, les premiers résultats tangibles au niveau des trois fonctions clés que sont l'approvisionnement, la valorisation et la commercialisation. Il est attendu que ce noyau serve ensuite de « courroie de transmission » pour la diffusion des premiers résultats et des bonnes pratiques générés, vers les autres structures qui connaissent des niveaux de développement

différents, fonction de leur localisation et de leurs réalités économique, sociale et organisationnelle ;

- Le modèle généré sera ensuite étendu à un deuxième noyau. La taille de celui-ci sera définie en se basant sur les recommandations de l'évaluation à mi-parcours, sur les premières leçons tirées de l'accompagnement et sur des critères tels que date d'entrée en fonction de l'unité, expérience en commercialisation, capacité de gestion, fonctionnement des instances, relations avec les coopératives membres et existence de conflits etc.. Cette extension sera soumise au COPIL pour validation. **Suite à la réduction budgétaire, les actions d'encadrement et de renforcement des GIE et Coopératives de ce deuxième noyau seront moins importantes que prévu initialement et scindées en deux approches car les moyens généraux, humains (animateurs, conseillers mobiles, assistants techniques à l'UCP et matériels (moyens de déplacements, informatique, bureautique, frais de fonctionnement ...) seront réduits. On peut envisager les actions d'encadrement et de renforcement comme suit :**

noyau	1	2	2 élargi
nombre de GIE	4 à 5	5 à 6	4
période en mois	30	18	18
renforcement des capacités	intense et continu	intense et continu	léger
équipements complémentaires	rapidement et complètement	progressivement et complètement	léger

chronologie :

	an 1		an 2		an 3		an 4	
mois	6	6	6	6	6	6	6	6
noyau 1								
noyau 2								
noyau 2 élargi								

principes :

- la couverture progressive ne se fera plus en deux paliers comme prévu initialement mais en 3, les derniers GIE rejoignant le deuxième noyau plutôt comme accompagnateurs que comme bénéficiaires directs ; cela signifie que ces GIE et Coopératives du noyau 2 élargi ne seront plus leur propre centre de gravité comme prévu initialement (un GIE = un animateur) mais seront associés aux activités réalisées auprès des GIE du noyau 2 ;
 - les GIE et Coopératives du noyau 1 continueront à servir de courroie de transmission pour les autres GIE et Coopératives durant toute la durée de l'intervention.
- Si cette approche sert de cadre stratégique aux deux phases, l'équipe du PAGIE fera toujours preuve de pragmatisme dans son application de manière à saisir les opportunités lorsqu'elles se présenteront. Il s'agira notamment, dans le cadre du résultat 1, d'appuyer les coopératives qui présentent des dynamiques organisationnelles intéressantes et un potentiel réel de contribution à la construction de nouveaux noyaux.

5. Concentration sur la construction d'une chaîne de valeur équitable de la datte marocaine

Le projet vise à générer une valeur ajoutée et se concentre donc sur toutes les activités qui contribuent à assurer un approvisionnement en dattes de qualité, leur valorisation et commercialisation dans des conditions permettant une meilleure compétitivité ainsi qu'une plus grande équité au sein de la chaîne de valeur. L'ensemble des points d'intervention du projet doit

suivre la logique de l'articulation des maillons de la filière autour du GIE. L'intervention vise l'amont comme l'aval des unités de valorisation, mais ne concerne pas directement les aspects agronomiques de la production, pris en charge par d'autres interventions. Le projet est donc complémentaire et doit assurer des synergies avec lesdites interventions.

6. Intégration des thématiques transversales genre, environnement, économie sociale et travail décent

Ces différents thèmes seront déclinés dans l'ensemble des actions du projet selon des modalités et une intensité spécifique pour chacun d'eux (voir chapitre 6).

Au niveau des femmes et des jeunes et compte tenu de l'importance de leurs rôles au sein de la chaîne de valeur, une attention particulière sera apportée à ces deux groupes, ainsi qu'à la question du travail décent (protection sociale, rémunération et plus grande équité dans la répartition de la valeur ajoutée) en particulier via la composante 4 du projet. **Cependant, la réduction des moyens d'intervention demandera un plus gros effort d'intégration des activités de cette composante ou Résultat 4 dans les activités des Résultats 1 et 2. On peut s'inspirer de la Nouvelle Note Stratégique sur le Genre 2016 de la Coopération belge au développement qui rappelle l'approche à deux voies en matière de genre, qui mixe i) le gender mainstreaming ou approche intégrée de la dimension de genre et ii) des actions spécifiques. Dans notre cas, il s'agira de prioriser la première voie, avec comme double avantage de directement prendre en compte la dimension genre (et jeunes) dans l'intervention, notamment dans l'établissement de la ligne de base et les études « situations de référence » et aussi de réaliser des économies d'échelle dans l'organisation future des activités. Il s'agira d'éviter de dissocier l'organisation d'ateliers, visites d'échanges, formations pour les membres de Coopératives (prévus dans le Résultat 1) puis pour ceux des GIE (prévus dans le Résultat 2) puis parallèlement pour les femmes et les jeunes (prévus dans le Résultat 4).**

Au niveau de l'environnement, la fragilité de l'écosystème des palmeraies reste une préoccupation majeure dans la perspective de sa gestion durable avec, comme point d'attention prioritaire, la gestion des ressources en eau. Une attention spécifique sera portée par l'intervention aux dispositifs de suivi existants (au niveau des Offices, des ABH...) et au travail avec les Associations d'usagers de l'eau agricole notamment pour le choix des palmeraies présentant un risque important d'épuisement de la ressource ainsi qu'aux possibles mesures de mitigation (voir également 3.7.1). L'étude de baseline qui sera menée en tout début de projet, recueillera les informations disponibles sur les zones concernées et proposera un dispositif de monitoring pertinent (interne ou externe).

2.2 Axes stratégiques

L'intervention est complexe et dépasse le cadre des compétences spécifiques de chacune des institutions concernées. Elle suppose la mise en place de nouveaux modèles de gestion par les GIE, avec les défis décrits plus haut, tout en mettant en place les méthodes d'encadrement les plus adaptées pour appuyer et accompagner les processus.

2.2.1 Intervention axée sur les GIE

Les GIE ont été formés pour assurer les fonctions clé de la valorisation. Du fait que les GIE ont été formés au premier chef pour opérer les unités de valorisation, une certaine confusion règne entre GIE et unité de valorisation. S'il est exact que les unités sont rattachées aux GIE, la fonction de ce dernier dépasse le fait de les faire fonctionner. Elle couvre aussi le développement de dynamiques en amont et en aval de l'unité, sans lesquelles la chaîne de valeur ne peut opérer et se développer. L'intervention sera donc axée principalement sur le renforcement de leurs capacités autour de trois fonctions étroitement complémentaires :

- **Structuration de l'approvisionnement des unités de valorisation** : il s'agit d'un travail en amont, vers les coopératives et leurs adhérents affiliés au GIE
- **Développement de la stratégie de commercialisation et de marketing** : il s'agit des actions en aval pour assurer l'écoulement des produits
- **Gestion de l'unité de valorisation** : il s'agit de la gestion de l'opération agro-industrielle proprement dite.

Le rôle du GIE et l'appui apporté par le projet, ne peuvent donc se réduire à une fonction en aval de la filière, comme affirmé à maintes reprises. Le GIE doit être vu comme le principal animateur de la chaîne de valeur. Il est le principal point d'entrée de l'appui et de l'accompagnement, y compris celui destiné en amont aux coopératives et aux agriculteurs affiliés.

2.2.2 Construction progressive d'un modèle de gestion

La nouveauté de l'expérience suppose le développement d'un modèle de gestion approprié, avec des variantes en fonction de situations régionales particulières. Vu le niveau de capacités actuelles et les défis à venir, la construction de ces capacités et du modèle de gestion ne peut être que progressive (voir supra pour le principe).

A des fins de programmation et de suivi, on définira des stades de consolidation du modèle d'affaires des GIE, qui permettent de caractériser l'avancement des capacités techniques et managériales de chacun d'entre eux. La définition utilisée ici, devra être affinée afin de décrire la trajectoire de développement:

1. **Stade embryonnaire** : c'est celui de la majorité des GIE au moment de la formulation. Les GIE sont constitués, leurs adhérents dialoguent et planifient, les unités ne sont pas encore fonctionnelles.
2. **Stade de démarrage** : les GIE font des expériences de stockage, valorisation et commercialisation, les unités ne sont pas encore pleinement fonctionnelles, la capacité est utilisée à moins de 30%. Les frais de fonctionnement ne peuvent être couverts par les recettes même de façon minimale.
3. **Stade de consolidation** : la capacité est utilisée de façon croissante, les principales opérations sont en place, les commandes fixes sont en augmentation, les recettes permettent de progresser sensiblement vers le point d'équilibre.
4. **Stade de croisière** : le GIE atteint son point d'équilibre financier et peut « voler de ses propres ailes ».

Si au stade actuel, aucun GIE ne dépasse le stade de démarrage, les actions qui seront menées au cours des 5 années à venir, renforcées par une série d'étapes itératives d'évaluation et de

planification participative, devront contribuer à les faire progresser sur la voie d'une plus grande autonomie.

2.2.3 Formation adaptée aux besoins et accompagnement rapproché et focalisé

Le développement de modèles d'accompagnement ne peut se faire sans un niveau intensif d'encadrement. En effet, vu la grande disparité au niveau de cohésion et maîtrise de la gestion entre GIE, de l'état d'avancement de la construction et de l'équipement des unités de valorisation et des moyens humains et financiers entre les territoires, le projet devra proposer des modules d'accompagnements variés, avec des degrés d'intensité différents et des phases échelonnées afin de correspondre au calendrier de mise en fonction des unités. Cet accompagnement devra combiner les formations avec un coaching rapproché.

Les **formations pratiques et théoriques** doivent être adaptées aux besoins à chaque stade de développement du GIE et fournies aux personnes au moment adéquat.

L'élément fondamental de l'encadrement durant la phase de démarrage est un **accompagnement rapproché** (coaching) des dirigeants, cadres et personnels des GIE dans leur nouveau métier par des experts confirmés et expérimentés. Il doit s'agir d'un coaching de proximité, sur mesure, participatif et assuré par des spécialistes dans divers domaines du management.

Les rythmes différents d'apprentissage des GIE exigeront un modèle de multiplication. Celui proposé se base sur l'appui au départ à chaque GIE pour mettre en place ou actualiser sa vision et son plan intégré, suivi par un accompagnement adapté au rythme de progrès de chacun. Les nouveaux thèmes d'apprentissage seront focalisés sur les GIE progressant le plus vite, invitant les membres des autres à participer afin de mobiliser un maximum d'efforts sur les GIE avec le plus de potentiel pour les mener à un réel succès.

Les interventions axées sur les GIE, la construction progressive d'un modèle de gestion, les plans de formation adaptée aux besoins et l'accompagnement rapproché et focalisé s'exécuteront selon le modèle exposé ci-dessus au point 2.1.4. des principes généraux des Orientations Stratégiques.

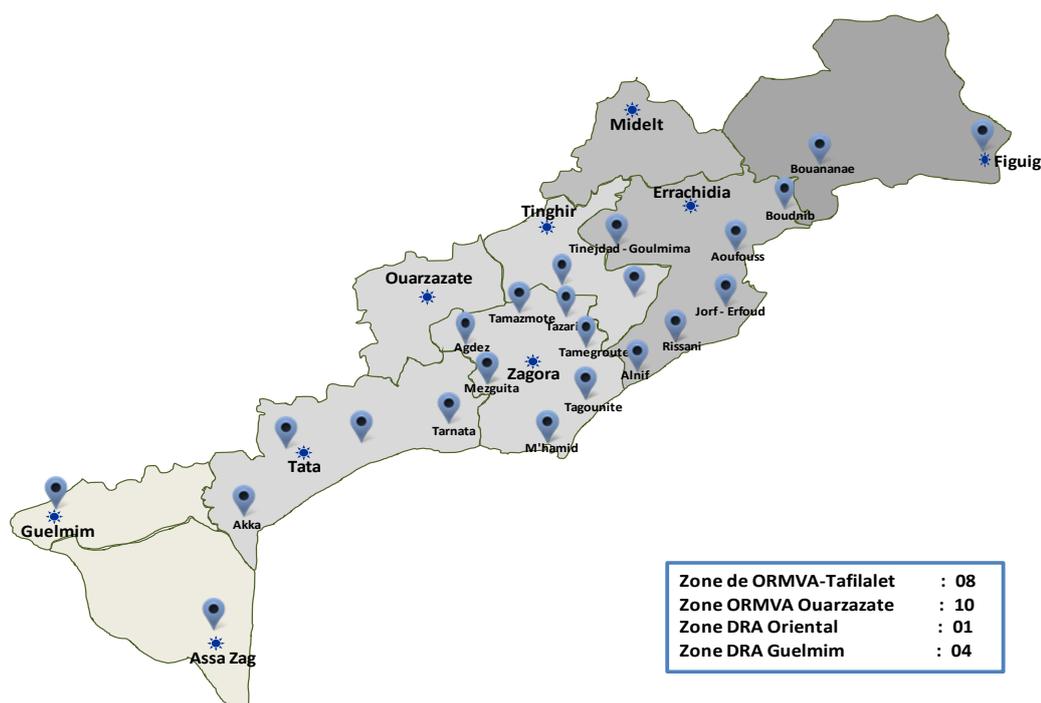
2.3 Bénéficiaires et localisation

2.3.1 Sélection des zones

La zone d'intervention du projet couvre 4 régions différentes :

- **Zone 1** : Figuig qui est une zone isolée mais caractérisée par un fort niveau de structuration et d'organisation, même si elle est tempérée par des conflits internes.
- **Zone 2** : Tafilalet qui bénéficie d'un grand appui politique et abrite la production de la datte Mejhoul, probablement la datte à la plus forte notoriété après la datte tunisienne. L'ORMVAT appuie l'ensemble des GIE de cette zone relativement concentrée.
- **Zone 3** : Ouarzazate, qui bénéficie du projet PDFDS jusque mi 2019 (début de clôture). Ce projet compte au sein de son équipe quelques 'anciens' animateurs du programme MCA qui connaissent la situation des producteurs, coopératives et GIE sur le terrain.
- **Zone 4** : Guelmim-Tata qui regroupe une série d'oasis isolées les unes des autres qui n'ont pas bénéficié d'appuis sur la filière datte avec la même intensité que le Tafilalet ou la vallée du Draa.

Zones géographiques et implantation des GIE



Source : Projet d'appui au démarrage des unités de valorisation des dattes dans les zones oasiennes, ANDZOA Mai 2014

En raison de l'intervention du Projet PDFSD dans la zone d'influence de l'ORMVAO et afin d'éviter tout doublon au niveau des activités et des moyens respectifs, le projet GIE mettra en œuvre :

- Sur les **zones 1, 2 et 4** et selon la logique de l'accompagnement des noyaux évoqué ci-dessus, les 4 résultats et leurs activités respectives, accompagné d'un ciblage au sein des 15 GIE et de leurs coopératives directement concernés par l'intervention et repris dans le tableau ci-dessous (voir « principes généraux » et « axes stratégiques »). Ce ciblage et les structures qui en seront bénéficiaires, sera défini, dès le démarrage, sur base d'une actualisation des informations existantes au niveau des diagnostics. Il s'agit de cette manière, de constituer un premier groupe prioritaire à même de répondre rapidement aux exigences de la campagne phœnicicole suivante et aux demandes de marchés⁴. De manière non exhaustive, les critères indicatifs relatifs au ciblage sont les suivants⁵ :
 - expérience en commercialisation (volumes, variétés, prix..)
 - fonctionnalité de l'unité de valorisation
 - capacité de gestion (staff existant, fonction, statut, rémunération..)
 - fonctionnement des structures et de leurs instances (statut légal, processus décisionnel, équilibre femmes/hommes...)
 - synergies avec les coopératives membres (capacité d'approvisionnement de celles-ci vers les GIE, qualité du produit, prix, conflits éventuels...)
 - production des coopératives concernées
 - données agro-environnementales de la palmeraie concernée (situation sanitaire, état de la ressource eau, zones d'extension présentes ou prévues..)
- Sur la **zone 3** (ORMVAO/PDFSD) :

⁴ Il appartiendra à l'équipe de l'UCP de définir les différentes étapes et le calendrier précis de ce processus

⁵ Ces critères seront validés lors de l'étude baseline moyennant, si nécessaire, adaptation préalable.

- les activités de développement du cadre de la filière (résultat 3) ainsi que les activités d'appui à l'équipement (A1.4 et A2.6)^{6 7}
- L'appui à 2 GIE et 1 coopérative :
 - GIE Daraa Asoghra, qui n'est pas couvert par le PDFSD
 - GIE Fezouata ainsi que la coopérative de femmes du même nom. Ce GIE n'est actuellement pas associé à une unité de valorisation dont la planification de mise en fonction est prévue seulement vers 2018⁸ ; **suite à la réduction budgétaire, le GIE de Tamegroute passe dans la zone d'action de PDFSD. Ce GIE est situé dans la vallée du Draa, zone ORMVAO.**

2.3.2 Groupes cibles

Les groupes cibles directs du projet sont les phœniciculteurs (hommes et femmes) des palmeraies retenues des zones d'actions de la DPA de Figuig, l'ORMVA du Tafilalet, l'ORMVA de Ouarzazate et la DRA de Guelmim Smara (Provinces de Guelmim et de Tata) et affiliés aux GIE et aux coopératives adhérentes⁹.

Les bénéficiaires indirects comprennent l'ensemble des familles des phœniciculteurs de la zone des oasis.

Les activités **d'appui direct et d'accompagnement des GIE et leurs coopératives adhérentes** cibleront les **14 GIE** comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Il s'agit de tous les GIE formés dans les territoires des DPA de Guelmim, Tata, Figuig, dans le territoire de l'ORMVAT, ainsi qu'un GIE de la zone de l'ORMVAO qui se trouve sur la province de Tata et n'est pas assisté par le PDFSD^{10 11}. Ces 15 GIE comptent, au moment de la formulation, 104 coopératives affiliées, représentant plus de 3.000 affiliés. **Ces chiffres seront actualisés lors de la ligne de base / situation de référence des GIE.**

⁶ En ce qui concerne l'appui à l'équipement complémentaire des GIE et coopératives adhérentes, l'appui du projet s'appliquera aux 23 GIE de la zone oasienne. En effet les ressources disponibles au niveau du PDFSD ne sont pas suffisantes au regard des besoins ; de plus, les économies d'échelle justifient dans de nombreux cas, d'aborder l'équipement de l'ensemble des GIE de manière groupée et cohérente.

⁷ **Conséquemment à la réduction budgétaire, le commentaire ci-dessus doit être modulé : l'appui à l'équipement complémentaire ne pourra être apporté par PAGIE que si le budget le permet**

⁸ Voir « Diagnostic des GIE et coopératives », PDFSD, août 2014

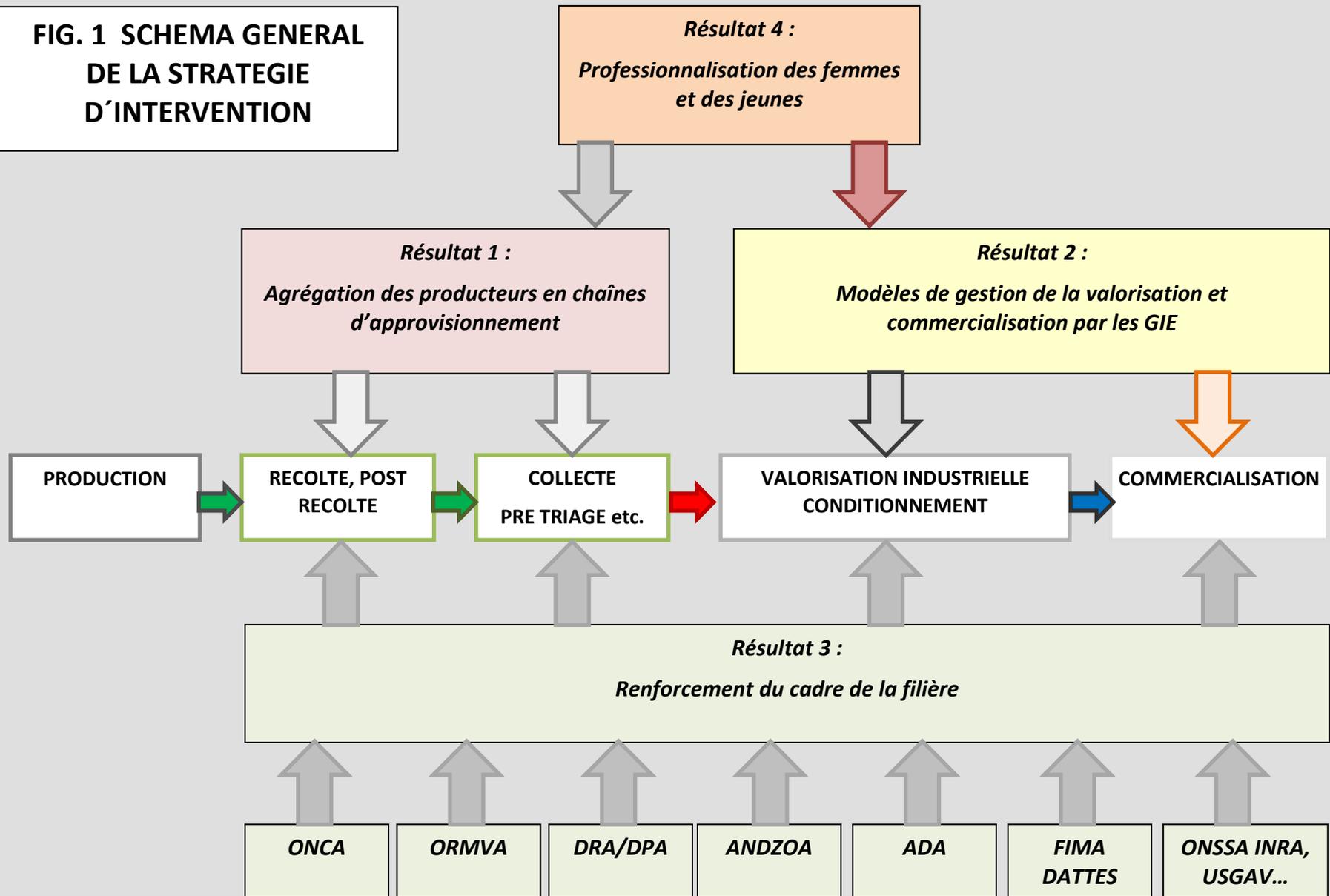
⁹ L'étude baseline essaiera, dans la mesure du possible, d'estimer la répartition hommes/femmes au niveau des bénéficiaires.

¹⁰ La prise en compte du GIE de Fezouata et de la coopérative féminine qui y est associée pourra intervenir ultérieurement, compte tenu de la date de mise en service de l'unité du même nom.

¹¹ voir 1.2.4.2. Etat des lieux et 2.3.1. ci-dessus: **suite à la réduction budgétaire, le GIE de Tamegroute passe dans la zone d'action de PDFSD. Ce GIE est situé dans la vallée du Draa, zone ORMVAO.**

Territoires	Nom du GIE	Date de création	Nombre de coopératives formant le GIE	Nombre d'adhérents par GIE
TAFILALET	Difat Ziz	2012	31	510
	Toumour Wahat Aoufous	2012	9	234
	Gheris-Ferkla-Amagha-Tinjdad	2012	6	291
	Toumour Oued Bouanane	2012	5	288
	Mergouna-Rissani	2012	6	271
	Toumour Wahat Guir	2011	2	38
	Alnif Sidi Ali	2013	3	41
	Wahat Jorf	2013	9	140
FIGUIG	Figuig	2012	6	619
TATA GUELMIM	Daraa Asoghra	2012	7	75
	Tamegroute	2012	2	408
	Walt Dattes	2012	4	62
	Assa Zag	En cours	3	21
	Guelmim	En cours	6	51
	Tamdoult	2012	5	98
Total	15		104 102	3147 2739

FIG. 1 SCHEMA GENERAL DE LA STRATEGIE D'INTERVENTION



3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

3.1 Objectif Général

« *Contribuer à l'amélioration des revenus des phœniciculteurs des palmeraies des oasis marocaines* »

3.2 Objectif Spécifique

« *La filière phœnicicole de différentes oasis du Maroc est valorisée via l'agrégation des producteurs familiaux (femmes et hommes) par des GIE professionnalisés, permettant de pénétrer le marché avec des produits de qualité et avec une capacité concurrentielle* »

Les références à l'agrégation et à l'économie familiale des phœniciculteurs ont été ajoutées afin de souligner les caractéristiques du principal groupe cible de l'intervention, dans le cadre du Pilier II du Plan Maroc Vert.¹²

3.3 Résultats attendus

Résultat 1 : Des unités de valorisation gérées par les GIE peuvent compter sur un approvisionnement durable de dattes de qualité reposant sur des modèles d'agrégation qui améliorent la structuration, l'encadrement et la formation des phœniciculteurs

Résultat 2 : Des unités de valorisation sont opérationnelles, commercialisent des volumes croissants et pénètrent des marchés compétitifs grâce à la mise en place, au niveau des GIE, de systèmes de gestion efficaces

Résultat 3 : Un modèle efficace et durable de coordination, d'accompagnement et d'appui-conseil à la chaîne de valeur de la datte est opérationnel

Résultat 4 : Le développement de métiers et d'organisations de services permet un rôle croissant des femmes et des jeunes dans la chaîne de valeur de la datte

3.4 Activités à mettre en œuvre

Principes fondamentaux liés à la réduction budgétaire.

A Couverture géographique progressive et approche différenciée de la zone de production :

Se référer au point 2.1.4 : la couverture progressive ne se fera plus en deux paliers comme prévu initialement mais en 3, les derniers GIE rejoignant le deuxième noyau plutôt comme accompagnateurs que comme bénéficiaires directs ; cela signifie que ces GIE et Coopératives du noyau 2 élargi ne seront plus leur propre centre de gravité comme prévu initialement (un GIE = un animateur) mais seront associés aux activités réalisées auprès des GIE du noyau 2 ;

B Couverture par zone maintenue

¹² Dans une perspective genre et selon la FAO (<http://www.fao.org/docrep/003/x2919f/x2919f05.htm>), il est primordial de détecter ces exploitations et ensuite d'y dénombrer les femmes en tant que personnes actives. La confusion entre travail productif et travail domestique ainsi que les préjugés niant le caractère économique des activités des femmes (et donc leur statut de productrices) sont les principales causes de l'omission des femmes dans la population active lors des recensements.

Il est important de maintenir un pool de ressources humaines par territoire (zone). Par exemple, même si Figuig, zone 1 Oriental, ne compte que 2 GIE, puisqu'il ne s'agit pas de réduire la zone d'intervention, ce pool devra être constitué d'au moins un spécialiste matière et un animateur, si un des GIE fait partie du noyau 1. Ainsi, la constitution des pools dans les 3 zones dépendra à la fois

⇒ de la constitution des noyaux

⇒ de la disponibilité des ressources humaines non affectées par la réduction budgétaire.

3.4.1 Activités pour le résultat 1

La mise sur place d'un système d'approvisionnement de dattes en quantité et qualité requises par les clients, est une condition fondamentale de réussite de chaque GIE. A ce stade les GIE en phase de démarrage ont réalisé une planification basique avec les coopératives adhérentes, fondées sur des quotas minimaux à fournir pour la mise en route de l'opération. L'expérience des petites unités et celle des deux GIE actuellement plus ou moins opérationnels, indiquent la difficulté de mettre en place cette chaîne d'approvisionnement, l'existence d'une courbe graduelle des volumes concernés et la variabilité des risques qui peuvent mettre en danger la sécurité d'approvisionnement. Celle-ci dépendra au premier chef de la capacité des GIE à offrir aux producteurs, au travers des coopératives adhérentes, des conditions attractives les incitant à fournir les quotas requis. Elle dépendra également de la bonne organisation de cet approvisionnement en fonction des besoins détaillés dans le plan de production.

A.1.1 Développement d'un modèle d'agrégation des producteurs par la structuration de la chaîne d'approvisionnement

Au niveau du GIE les tâches de mise sur pied et supervision de l'approvisionnement demanderont un renforcement et un accompagnement spécifiques dans le cadre de l'activité A 2.3.

Le plan d'approvisionnement accordé par le GIE doit être fondé sur une capacité des coopératives à mettre en œuvre, avec leurs membres, les activités nécessaires pour assurer l'approvisionnement des quotas accordés, avec la qualité et la ponctualité requises. Pour ce faire les coopératives ont besoin, sur base d'un diagnostic, de déterminer :

- Les possibilités d'adhésion de la coopérative ;
- Les capacités productives de leurs membres (nombre de pieds, variétés, productivité) ;
- Les besoins en termes de rénovation de plantations et de bonnes pratiques de production et de récolte;
- Les systèmes à mettre sur pied pour assurer le pré-triage et la collecte ;
- Les besoins financiers associés à ce système d'approvisionnement.

Cet exercice sera mené sous la forme d'un diagnostic de type participatif à même d'être approprié par les cadres des coopératives et les responsables de l'approvisionnement au niveau des GIE. Ce diagnostic de la base productive permettra aux GIE et coopératives d'estimer les potentiels en place et d'analyser de manière participative, les besoins en amélioration, notamment en rénovation de la palmeraie, qui concernent les actions du contrat programme en amont, mais aussi les besoins en formation et en équipement pour améliorer la collecte et post collecte.

Devront être associé à cet exercice :

- les Associations d'Usagers de l'Eau Agricole des palmeraies concernées, s'agissant de structures pérennisées et légitimes et qui ont une expérience plus ancienne dans la gestion collective des ressources en eau et dans la conduite des débats et des rencontres, la cartographie et l'inventaire des conditions et capacités productives de la palmeraie. En les associant à l'exercice, on pourra promouvoir les objectifs de l'agrégation de manière plus large ;

- Les techniciens des Offices et DPA qui peuvent, par l'usage de GPS, numériser et cartographier les informations récoltées. Dans le cas où des données d'inventaire sont déjà disponibles (par exemple issues d'une étude de l'INRA) elles seront utilisées comme référence pour l'exercice ;
- Le PDFSD, qui a commencé ce type d'exercice de manière pilote.

Le projet mènera ce genre d'exercice à un niveau pilote en suivant l'approche différenciée développée au chapitre 2 avec, pour objectif, une multiplication basée sur des méthodes et outils validés.

Cet exercice de planification-apprentissage sera révisé chaque année après la campagne par tous les participants, de manière à affiner progressivement un modèle de processus d'agrégation.

Dans un deuxième temps, un plan opérationnel simple d'actions à entreprendre sera accordé avec chaque coopérative. Il définira les objectifs immédiats à atteindre durant la prochaine saison en termes d'approvisionnement, de besoins en renforcement de capacités ainsi qu'en matériel et équipements. Un système simple de suivi devra être mis en place, basé sur une gestion des flux par les coopératives qui permette la traçabilité des dattes depuis chaque producteur individuel.

Les plans d'approvisionnement et de renforcement des capacités de chaque coopérative seront consolidés par les GIE dans le cadre de leur plan d'approvisionnement global, et par les institutions partenaires dans le cadre du plan d'accompagnement de l'agrégation.

Ce type d'activités est couvert dans la zone d'action du PDFSD au niveau de A 2.1.1. En coordination avec ce projet, la systématisation des expériences servira à valider les outils et méthodes.

A.1.2 Mise en place d'un encadrement et animation de l'agrégation

La bonne marche de plans d'approvisionnement suppose un accompagnement rapproché des coopératives adhérentes aux GIE. Le développement d'une capacité d'encadrement de l'agrégation par les GIE eux-mêmes est une des conditions de leur efficacité, légitimité et durabilité. Cependant, durant la phase de mise en route et de consolidation, ces capacités sont à construire et les moyens humains et financiers impossible à mobiliser par les GIE.

Compte tenu de cette situation, l'accompagnement de l'agrégation et le renforcement des coopératives seront confiés à une équipe d'animateurs.

Ces animateurs appuieront les GIE et coopératives adhérentes, à mener un suivi des plans d'accompagnement en terme de la quantité et qualité des produits fournis, à actualiser les besoins et appuyer la diffusion de l'ensemble des bonnes pratiques depuis la production jusqu'à la vente aux GIE (voir A.1.3).¹³

Les animateurs assureront le relais des appuis-conseils partenaires auprès des adhérents des coopératives. Ces animateurs permettront de multiplier la couverture de l'appui conseil et donc de contribuer à l'amélioration de la qualité. En parallèle, ils assureront, lors de leurs nombreux déplacements sur le terrain, la collecte d'informations au moyen de tablettes permettant d'appliquer différents formulaires de collecte sur le terrain. Ces formulaires seront conçus pour faciliter les différentes activités de suivi des techniciens telles que:

- Production de fiches de suivi-évaluation des GIE
- Auto-évaluation annuelle des coopératives
- ...

¹³ La diffusion des bonnes pratiques de qualité fait partie des plans arrêtés conjointement entre l'ANDZOA, les DPA et Offices ainsi que les GIE. Elle est le complément indispensable des investissements dans l'aménagement hydraulique et la diffusion des vitroplants.

Le contenu des formulaires sera adapté pour répondre aux besoins réels de suivi du projet et couvrira notamment des données relatives aux GIE, aux unités de valorisation et aux coopératives.

Chacun des thèmes retenus, intégrera différents types d'information à collecter et consolider comme par exemple :

- Le potentiel de production de la zone d'influence des entités (estimation du potentiel d'approvisionnement)
- Le suivi de l'opérationnalité des unités
- L'auto-évaluation des coopératives
- ...

La collecte de ces informations servira à alimenter le système de monitoring et de suivi du projet au départ de l'étude de base ainsi que les données mises à la disposition des structures partenaires (voir point 5.10)

Les techniciens appuieront le contenu de cet appui conseil suivant deux modalités:

- Préconisations en matière d'itinéraire technique communes à toutes les exploitations pour garantir la qualité ;
- Approche réflexive qui privilégie l'analyse avec quelques agriculteurs de l'évolution de la performance économique des exploitations suite à l'adoption des améliorations préconisées.

Les animateurs bénéficieront de formations pour accroître leurs compétences dans leurs fonctions d'accompagnement des GIE et coopératives adhérentes :

- elles porteront sur les techniques d'animation et de modération afin de proposer, suggérer des solutions mais aussi à promouvoir le débat et la réflexion au sein des GIE et des coopératives.
- elles viseront à doter l'animateur de techniques participatives et de médiation pour animer des rencontres de différentes natures et s'adapter au contexte culturel dans lequel il/elle évoluera.

L'équipe est de :

- 6 animateurs pour le territoire de Tata
- 8 animateurs pour le territoire de l'ORMVAT
- 1 animateur pour le territoire de Figuig.

Dans la zone d'action du PDFSD, ce type d'activités est en partie couvert au niveau de A 2.1.2.

A.1.3 Renforcement des coopératives adhérentes pour l'agrégation d'une production de qualité

Les diagnostics rapides effectués auprès des coopératives adhérentes aux GIE, indiquent une maîtrise très faible de la qualité des dattes. La non-maîtrise de la qualité et du triage au niveau des coopératives mène à un gros manque à gagner pour le producteur.

La qualité de la datte est intrinsèque et constitue la résultante de plusieurs aspects à savoir les qualités nutritionnelle, hygiénique, organoleptique et technologique (aptitude des dattes à une transformation donnée). La qualité post transformation est extrinsèque et correspond aux techniques permettant de donner une plus-value à la production. Les gains en terme de qualité sont à ces deux niveaux et les coopératives devront être en mesure d'en tenir compte dans les opérations culturales et de post-récolte.

Le projet appuiera, par l'entremise des animateurs et des spécialistes matières, la mise en œuvre des plans de mise à niveau en termes de bonnes pratiques de récolte, pré-triage et autres aspects de

post-récolte, ceci afin d'assurer la réduction des écarts de triage au moment de la livraison à l'unité de valorisation.

Ces plans seront élaborés conjointement avec l'ONCA, sur base des nécessités diagnostiquées pour chaque GIE (activité A.1.1) et des objectifs du contrat programme. Les contenus et priorités répondront le plus possible aux besoins exprimés, en compatibilité avec les ressources disponibles et les besoins de normalisation.

L'objectif primordial du plan de mise à niveau est d'aider les coopératives à honorer leur engagement vis-à-vis du GIE en matière d'approvisionnement des dattes selon la qualité requise. Leurs membres bénéficieront des formations sur les techniques de pollinisation, de nettoyage des touffes, d'irrigation, d'ensachage, et de récolte des dattes. Cette formation technique vise à produire une datte de qualité répondant à la demande du GIE.

Dans la zone d'action du PDFSD, ce type d'activités est en partie couvert au niveau de A 2.1.5
--

A.1.4 Appui aux besoins en équipement au niveau de la chaîne d'approvisionnement

Les objectifs et les résultats assignés par le GIE ne seront atteints qu'on mettant à la disposition des coopératives les équipements nécessaires, notamment le petit matériel, les équipements d'entretien du palmier, et les équipements de collecte et transport.

En appuyant les GIE et coopératives dans la détermination des besoins à ce niveau (activité A.1.1), et en facilitant l'acquisition des équipements et leur fourniture aux coopératives adhérentes, on contribuera à l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, et partant à la légitimité des GIE

A la différence de l'approche proposée par le PDFSD, le financement ne sera pas attribué aux coopératives individuelles, mais via éventuellement un appui financier aux GIE pour l'achat groupé, via appel d'offre, des équipements et matériels nécessaires.

L'acquisition à prix négocié du matériel de ciselage, de nettoyage des touffes, les sacs d'ensachage, et les cartons d'emballage unique au profit des coopératives adhérentes garantit la performance des itinéraires techniques au niveau des vergers mais aussi des conditions d'approvisionnement correctes.

3.4.2 Activités pour le résultat 2

Le résultat 2 inclut toutes les activités visant à appuyer les GIE dans l'opérationnalisation des unités de valorisation et l'élaboration de la stratégie de commercialisation.

Les activités de renforcement des capacités de gestion sont organisées autour des principaux processus constituant la gestion d'une unité de valorisation de dattes:

- Processus commercial ;
- Processus de production du produit, achat et approvisionnements;
- Processus relatifs au management, administration financière et gestion des ressources humaines;
- Processus de gestion et contrôle de la qualité.
- Conduite technique et logistique d'une unité de froid...

A 2.1 Développement au niveau des GIE d'un modèle de planification et d'apprentissage en gestion

Le projet commencera dans un contexte qui aura évolué par rapport à la situation constatée lors du processus de formulation. Dans ce contexte, il sera nécessaire d'actualiser les informations disponibles relatives aux activités et capacités de chaque GIE et en particulier de ceux qui

constitueront le premier noyau d'intervention. Cet état des lieux se fera au niveau de l'étude de base.¹⁴

La mise à niveau de chaque GIE présuppose l'existence d'un **Plan Intégré** qui inclut une stratégie à moyen terme et des objectifs de commercialisation.

La démarche de planification et d'apprentissage concertée avec les GIE obéit à plusieurs étapes. Ces étapes seront adaptées à chaque situation (degré de maturité du GIE, fonctionnement des unités de valorisation, disponibilité des participants, etc.). De façon générale elles suivront la logique suivante :

1. Diagnostic participatif (ou actualisation des diagnostics déjà effectués) et présentation de la démarche de planification participative et genre sensible. Cette étape est fondamentale. Elle permettra la préparation des étapes suivantes. Il s'agit de faire un diagnostic rapide de la situation à travers la documentation fournie (étude de faisabilité des GIE, statuts, règlement intérieur et documents administratifs du GIE, plans existants, chiffres sexo-spécifiques, etc..) et les discussions avec les responsables des GIE. Il s'agit non seulement d'identifier les problématiques importantes, les groupes ou les personnes à impliquer, mais aussi d'identifier tous les acteurs institutionnels et privés importants dont il faudra tenir compte ultérieurement.

2. Élaboration ou révision d'une vision stratégique. Sur la base du diagnostic effectué, le GIE sera appelé à définir l'image de ce que sera sa structure au bout de cinq ans en tenant compte aussi des défis en matière des droits humains/travail décent et genre. Cet horizon exprime un idéal pour l'atteinte duquel lequel il doit s'appropriier et maîtriser le processus de concertation et de planification stratégique et opérationnelle.

3. Planification des actions à mettre en œuvre : la vision et les orientations stratégiques seront déclinés en objectifs opérationnels. Le processus doit aboutir au **Plan Intégré** et inclure la stratégie de mise en place graduelle des capacités. Ce plan intégré se décline en Plans annuels matérialisés par plusieurs instruments de planification opérationnelle :

- **Un Plan de Production** définissant les objectifs en termes de produits finis, avec un calendrier de production et la distribution précise des tâches ;
- **Un Plan d'approvisionnement** qui précise les besoins en matières premières (dattes) et autres intrants nécessaires pour le processus de production et la distribution précise des tâches ; ce plan est basé sur les capacités développées sous le résultat 1 ;
- **Un Plan financier** détaillant les besoins financiers de l'ensemble des opérations ;
- **Un Plan d'Accompagnement et de Formation** précisant les besoins précis du GIE en termes de renforcement des capacités ;
- **Une stratégie et un plan marketing et achats.**

Le processus d'état des lieux et de planification intégrée se doit d'être un **exercice participatif et pratique** incluant les membres des GIE, les représentants des coopératives affiliées, et les techniciens du cadre d'accompagnement. Il s'agit d'une phase essentielle du processus de renforcement des capacités. En aucun cas, la planification intégrée ne peut être conçue comme un processus simplement délégué à des sous-traitants ; les experts intervenants (ATN et spécialistes matières) auront une responsabilité de facilitation et de formation, mais le plan devra être dans chaque cas, pleinement approprié par les membres du GIE, et donc adapté au niveau de leurs compétences. En cela, l'activité A.2.1 est complémentaire dans son approche et ses effets, de l'activité A.1.1 prévue au niveau des coopératives.

L'état des lieux et le développement (mise à niveau le cas échéant) de la planification intégrée seront réalisés durant la phase initiale, avant la première saison de récolte. Par la suite, une **évaluation participative annuelle** des plans de chaque GIE sera réalisée après la clôture de la saison, de manière à analyser les résultats et à adapter la planification pour la saison suivante.

¹⁴ Si celle-ci est menée, comme envisagée sur le PAREE avant le démarrage et dans le cas contraire, comme activité prioritaire lors du démarrage (voir Planification de cette phase annexe 7.4)

Ces exercices annuels de planification et d'évaluation participative constitueront un pivot essentiel dans le processus de renforcement des GIE, et devront bénéficier du temps, des ressources humaines et financières nécessaires pour leur réalisation dans les meilleures conditions.

Les évaluations annuelles devront se pencher sur des critères d'efficience pour le GIE, à savoir:

- Production (réalisée et livrée par rapport à la planification): évaluation de la quantité et qualité produites par rapport au plan de production ; évaluation de la satisfaction des clients.
- Cycles de production: réviser l'efficacité et la productivité au niveau des différentes tâches, définir les goulots d'étranglements, réaliser l'équilibrage des lignes de travail et de lisser la production.
- Résultats financiers : analyse des coûts et marges réalisées par rapport aux objectifs du plan financier.
- Résultats en termes de renforcement des capacités : analyse des progrès en termes de capacités, et de l'efficacité des formations et des services de conseil et d'accompagnement.

Le projet prendra à sa charge la réalisation de ces exercices avec chaque GIE ciblé. Ils constitueront le pivot de tout le processus d'apprentissage et de multiplication. En ce qui concerne les activités similaires menées dans la zone ORMVAO, le projet veillera à systématiser et intégrer les expériences du PDFSD en la matière.

Le partage de ces exercices se réalisera à travers une **concertation horizontale** avec les autres GIE (échange d'expériences, mutualisation des débats, partage des informations, apprentissage au niveau des GIE fonctionnels, etc..) et une **concertation verticale** notamment entre le GIE, les coopératives, les services techniques et les privés.

Au niveau de la zone d'influence de l'ORMVAO, cette activité est couverte par le PDFSD au niveau de A 2.2.2

A.2.2 Accompagnement et formation des GIE en commercialisation et marketing

Les éléments disponibles tendent à orienter principalement les GIE vers la Grande Distribution, à même d'absorber de gros volumes sans avoir à déployer une activité commerciale complexe et coûteuse. Il y a lieu de trouver et mettre en place un concept de collaboration entre unités pour la commercialisation des produits et la défense de prix de vente corrects. L'ADA accompagne un processus en ce sens qui a permis à deux GIE de faire une première expérience.

Le projet appuiera chaque GIE à définir sa propre stratégie opérationnelle de commercialisation, en fonction de ses réalités propres et du cadre stratégique défini par l'ADA. Ce travail devra compter sur un engagement important au niveau de l'ADA afin d'assurer la cohérence des choix au niveau de chaque GIE.

Cette collaboration peut également se traduire par un benchmark des méthodes et la diffusion des améliorations obtenues dans les unités.

La définition d'une stratégie opérationnelle de commercialisation permettra de concrétiser en termes de besoins de formation et d'accompagnement, le contenu du plan de formation et d'accompagnement et de standardiser au maximum, les actions à mener.

Le plan de formation et d'accompagnement sera composé des éléments suivants :

- Modules théoriques normalisés pour la formation groupée des responsables commerciaux et gérants des GIE ;
- Plans d'accompagnement et formation pratique en fonction de la planification opérationnelle des GIE. Il sera impératif de garantir un coaching rapproché et un appui à la prise de décision en matière commerciale aux moments critiques. Le niveau de départ des capacités ne permet

pas de laisser aux seuls GIE la prise de décision sur la déclinaison de la stratégie commerciale.

D'autre part sous cette activité le projet appuiera les actions concrètes liées à la commercialisation et marketing :

- Mise en place d'actions de marketing et communication ;
- Participation aux foires et autres événements promotionnels ;
- Collection et diffusion d'information sur les marchés.

Lors de toutes ces actions, le projet veillera à une communication genre sensible. La cohérence des actions en matière de commercialisation sera confiée à un groupe de travail au sein du Comité Technique de Suivi, formé du spécialiste en commercialisation/marketing du projet, d'un point focal genre et du point focal de l'ADA. Ce groupe de travail assurera les économies d'échelle et synergies entre les deux projets, et la cohérence avec les orientations du Contrat Programme.

Dans la zone d'action du PDFSD, ce type d'activités est couvert au niveau de A 2.2.3
--

A 2.3 Accompagnement et formation des GIE sur le processus agro-industriel

Le défi des GIE en matière de mise en marché et bonne gestion des unités de valorisation est complexe et essentiel pour la valorisation de la filière.

Un plan de formation sur le système de gestion des opérations et sur la maîtrise des processus et des opérations de production devra être développé sur la base des critères techniques spécifiques. Sur base des capacités réelles de chaque unité, les thèmes de formation qui suivent sont à considérer:

- Le transport et réception des matières premières (et de produits finis);
- La fumigation (la capacité de la fumigation devra absorber les réceptions journalières durant la récolte);
- Le stockage frigorifique: sa capacité devra correspondre aux volumes non écoulés durant la période de la récolte, et qui seront commercialisés à partir du mois de Janvier généralement;
- Le triage: le nombre de lignes de tri est à définir en fonction de la capacité journalière et des méthodes de tri/ emballage des dattes naturelles (sur tables ou sur convoyeur);
- Le lavage: réservé pour les dattes traitées (conditionnées), en fonction de la demande du marché;
- Les traitements d'hydratation, de séchage et le glucosage: ces étapes dépendront de la demande du marché en dattes conditionnées, ainsi que de la capacité journalière demandée.
- La mise en emballage/ conditionnement: il faudra déterminer les équipements et les lignes de matériels nécessaires pour assurer l'emballage des produits finis dans les différentes présentations demandées par le marché.
- Formation sur l'équilibrage des chaînes et la montée en cadence
- Validation des paramètres de procédé (pour chaque variété)
- L'exploitation de l'espace de travail et l'application des « bonnes pratiques d'hygiène » (BPH) et des « bonnes pratiques de fabrication » (BPF) au quotidien (N/D des locaux, matériels, hygiène du personnel), audit hygiène et des 5S,...
- Assistance pour la mise en place des enregistrements et les TdB des activités

Selon les thèmes, les formations s'adresseront au « middle management » et/ou aux techniciens et employés de l'unité.

Le développement du programme de formation devra être normalisé pour l'ensemble de la filière en intégrant les aspects des thèmes transversaux.

La formation théorique et pratique sera accompagnée par un coaching régulier et un appui à la prise de décision.

Elle comprendra également des stages et voyages d'études à l'exemple des formations en Tunisie réalisées dans le cadre du PAREE (avec une attention à la participation équitable des femmes).

Des études techniques nécessaires pour affiner les processus agroindustriels pourront être financées en fonction des besoins.

Le projet mobilisera une expertise en matière de développement agro-industriel qui sera concentrée sur ce processus, ainsi que sur le transfert de compétences. Cette expertise travaillera en étroite collaboration avec l'expert organisation et genre.

A.2.4 Accompagnement et formation en management, administration et gestion des ressources humaines

Le développement des compétences des GIE en matière de management et administration est un élément fondamental et transversal aux autres capacités organisationnelles et techniques.

Cet aspect s'adresse à l'ensemble du management des GIE et en particuliers à ses gérants, administrateurs et bureaux faisant office de conseil d'administration pour les activités de l'unité.

Cette équipe de management est celle qui définit la stratégie de l'entreprise et ses objectifs annuels, soit notamment la politique d'achat de dattes aux coopératives ainsi que le budget prévisionnel. Le gérant de l'unité se voit confier toute la gestion opérationnelle de l'unité (Opérations, comptabilité, trésorerie courante, RH, achats et ventes) et rapporte au bureau. Il y a donc lieu de gérer l'activité économique comme toute activité commerciale.

Un aspect fondamental du management est la stratégie de financement.

S'agissant du même ensemble de capacités pour tous les GIE, il est opportun d'étudier et d'implémenter un package standard permettant aux unités de s'administrer et de gérer correctement leurs activités. On peut prévoir :

- Un modèle (application) de gestion de la comptabilité générale et de la trésorerie ;
- Formation et assistance pour l'élaboration d'une stratégie d'achat et approvisionnements ;
- Une application de traçabilité des produits et des fournisseurs (coopératives et autres fournisseurs éventuels de matière première ;
- Une grille qualité des produits ;
- Une application planning de production ;
- Une application de suivi de la productivité des différents postes ;
- Des fiches de suivi des différents postes sensibles (fumigation, hydratation, séchage,...) ;
- Assistance et formation sur la Gestion opérationnelle des ressources humaines et direction du personnel ;
- Un registre du personnel, avec des données sexo-spécifique
- Une stratégie pour la promotion de l'égalité des femmes et des hommes au sein de l'unité.

La formation du GIE portera également sur la tenue des différents documents administratifs, comptables et financiers, cahier de caisse, de production, etc., les calculs de coûts et de rentabilité, la gestion de trésorerie, la gestion de stocks et la gestion financière prévisionnelle et les questions de droits humains, travail décent et le genre.

Le développement des modules de formation sera pris en charge par le projet. Cet ensemble de compétences à transférer justifie le recrutement au niveau du projet, d'une expertise spécifique.

Dans ce domaine également, les formations théoriques standardisées seront complétées par des formations pratiques et un coaching rapproché sur le terrain.

La coordination des approches sera assurée par un Groupe de Travail conjoint entre les deux projets et les points focaux ONCA.

Les activités en la matière sont reprises, pour la zone ORMVAO, par le PDFSD sous l'activité 2.2.2.

A.2.5 Accompagnement et formation des GIE en gestion de la qualité et traçabilité

L'assistance et la formation pour la mise en place d'un système intégré de management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires, sont nécessaires pour les GIE souhaitant intégrer la grande distribution ou le marché à l'exportation.

Le caractère très spécifique des compétences requises, justifie la mise sur pied d'un programme de formation spécifique.

La qualité distingue 2 niveaux de qualité des dattes et dérivés : la qualité standard et la qualité spécifique, qui reposent à la base sur les bonnes pratiques agricoles (BPA), d'hygiène (BPH) et de fabrication (BPF).

Le secteur des dattes et dérivés est soumis à autorisation sanitaire. Les unités doivent procéder à l'autocontrôle, suivre un guide de bonnes pratiques sanitaires, et disposer d'un système de traçabilité (amont, interne, aval). Ces conditions sont indispensables pour obtenir l'autorisation sanitaire de l'Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires (ONSSA), conformément aux exigences de la loi. Les unités frigorifiques de la zone du projet ne disposent pour l'instant ni d'agrément ni d'autorisation sanitaire pour l'exécution de leur activité

La norme marocaine tient compte des spécificités des dattes marocaines, notamment pour ce qui est du poids minimal unitaire des variétés et khalts. A l'instar des normes internationales, la norme générale des dattes marocaines ne tolère aucun insecte vivant, d'où la nécessité de procéder à la fumigation préalable des dattes ou à l'application de tout autre procédé efficace de désinsectisation. La norme définit 3 catégories de qualité : extra, catégorie I, et catégorie II.

Un programme de formation spécifique devra être mis sur pied en tenant en compte les aspects suivants :

- Formation, en fonction des marchés ciblés et de ses exigences en termes de normes de qualité et/ou certification, sur les principes du HACCP, les Programmes Pré Requis (PRP), les BPH et les BPF et les normes ISO 9000 et ISO 22000
- Formation sur les aspects HSE: Hygiène, Sécurité, Environnement
- Formation sur la réglementation
- Formation sur l'audit interne
- Formation sur la méthodologie de résolution des problèmes
- Le traitement des réclamations clients
- Formation sur la mise en place d'un système de traçabilité
- Assistance pour l'élaboration de la documentation

Ce programme sera impartit aux responsables de production et qualité des GIE et sera accompagné par un suivi pratique.

Ces activités sont reprises pour la zone ORMVAO par le PDFSD sous l'activité 2.2.2
--

A.2.6 Appui aux besoins en équipements et matériels divers des unités de valorisation

Le projet ne financera pas les investissements majeurs en infrastructures et équipements, lesquels sont assurés par d'autres mécanismes. Cependant, la bonne réalisation des plans de production nécessitera des équipements complémentaires qui pourront être appuyés.

Dans le cadre de la planification annuelle, il y aura lieu de vérifier les équipements complémentaires requis. L'écart entre les capacités requises et les capacités installées devra être traduit en besoin additionnel en équipements et matériels. Ces besoins devraient être précisés dans les plans d'approvisionnement.

Un diagnostic initial a été réalisé dans le cadre de la formulation, définissant des besoins communs comme : des tapis de triage, des installations de traitement (glucosage, hydratation, séchage), des installations de rayonnement dans les chambres froides, des matériels d'emballage et de conditionnement. Dans certains cas, ces besoins sont à l'origine des problèmes rencontrés par les GIE.

La plupart de ces besoins initiaux auront été couverts par la partie marocaine d'ici le démarrage du projet dans le cadre de la mise à niveau des unités. Cependant des besoins nouveaux surgiront au fur et à mesure de la mise à niveau de chaque GIE. A titre d'exemple, l'estimation des besoins faite pour les GIE de la zone ORMVAO sur base du diagnostic détaillé réalisé par le PDFSD tourne autour de 2.101.400 € .

De plus le projet prendra à sa charge l' étude de faisabilité d'un projet pilote d'électrification solaire sur l'une des unités de valorisation.

Les approvisionnements en équipements et matériaux supplémentaires seront réalisés de manière globale, la réduction du coût des intrants pouvant s'obtenir via une collectivisation des achats des unités suivant une formule à trouver et initier dans le cadre de cette assistance technique. Il s'agit donc, d'une action transversale couvrant l'ensemble des unités.

Le projet GIE disposera d'un budget d'appui à l'équipement global, consacré en premier lieu aux besoins des unités de valorisation des autres territoires de la zone oasienne, mais le cas échéant, des besoins non prévus sur le budget PDFSD pourront être couverts par le budget de ce projet.

3.4.3 Activités pour le résultat 3

Le résultat 3 regroupe une série d'activités visant à renforcer les capacités de trois groupes d'acteurs indispensables pour le développement de la filière :

- Les institutions publiques d'encadrement et d'appui conseil, comme l'ANDZOA, les DPA/DRA, les ORMVA, l'ONCA, l'ADA, l'OFPT et autres, qui doivent renforcer leurs cadres et leurs instruments pour les adapter aux nécessités spécifiques de la filière ;
- Les organisations professionnelles de la filière ;
- Les prestataires privés de services techniques et de gestion.

A.3.1 Développement et pilotage de modèles d'appui technique et de gestion à la chaîne de valeur

L'accompagnement de l'agrégation et de la professionnalisation des GIE nécessite une adaptation et un renforcement des méthodes et moyens d'accompagnement, de formation et d'appui conseil.

Les activités A.1.1 et A.2.1 permettront aux institutions encadrant la filière, un diagnostic précis des besoins basé sur la réalité spécifique de chaque GIE et ses coopératives adhérentes. Le suivi régulier des plans de formation et d'accompagnement permettra de développer progressivement les meilleures méthodes et contenus de formation.

Le processus de coordination de la mise en œuvre et du suivi des thèmes de formation, de l'accompagnement, de la systématisation des expériences et de la normalisation des méthodes se fera au niveau de groupes de travail mis en place progressivement et en fonction des nécessités réellement identifiées par l'équipe du PAGIE dans le cadre de l'approche retenue pour l'accompagnement de structures¹⁵.

¹⁵ Le projet partira d'une analyse des besoins réels sur base notamment des groupes de travail existants (par exemple celui concernant la « gestion des unités de valorisation » ou « d'appui conseil à la gestion ») avant de procéder à la mise en place de toute structure ou plateforme nouvelle. Toute proposition en ce sens sera discutée au niveau du CTS.

Ces groupes de travail pourront réviser l'avancée des plans de formation et d'accompagnement pour en tirer les apprentissages et faire des recommandations afin d'améliorer les méthodes et moyens. En particulier, ils feront des propositions en ce qui concerne le renforcement des capacités des cadres et conseillers des différentes institutions.

Ces groupes constitueront une interface permanente en vue d'échanger les expériences à travers des réunions, des voyages d'études, des ateliers thématiques, etc.. Ces travaux permettront, dans un cadre plus large, d'animer et coordonner la réflexion nationale sur le développement de la filière autour des thématiques techniques et organisationnelles, ainsi que transversales (environnement, genre, économie sociale et travail décent).

La coordination avec le PDFSD devra être régulière afin d'assurer les échanges d'expériences et l'harmonisation entre les deux projets.

A.3.2 Renforcement des fonctions d'appui technique et conseil des institutions publiques

Le développement des modèles d'accompagnement de la filière nécessitera un programme de renforcement des « capacités d'accompagnement » en faveur des cadres des différentes institutions publiques, en fonction de leurs rôles respectifs.

Le projet appuiera le développement et la mise en œuvre de programmes de formation théorique et pratique sur base des différentes nécessités. Un référent de base sera, entre autres, l'appui et renforcement des plans d'appui conseil à la filière (ONCA, ADA) au niveau des PARCA et PALCA.

Le projet assurera des programmes de formation pour une série de conseillers au niveau de l'ONCA, ORMVA et DRA/DPA. On peut penser à deux types de conseil : d'une part, un conseil-gestion s'adressant aux cadres d'unité et d'autre part, un conseil plus technique a niveau des opérations de production.

En raison de l'incertitude régnant au niveau de la disponibilité des cadres à mettre en place par les organisations partenaires, à l'instar du PDFSD, le projet GIE assurera le financement et la mise en place d'un cadre minimum de spécialistes-matières (au nombre de 7) qui seront le relais principal de cette action de formation des autres cadres. Ils seront déployés en fonction des besoins liés à la stratégie de couverture progressive des différents GIE

Les sujets et contenus à développer le seront en fonction des besoins identifiés et couvriront entre autres :

- Aspects d'organisation de l'agrégation ;
- Aspects de gestion agroindustrielle ;
- Commercialisation et marketing ;
- Appui à la formation en management ;
- Aspects de genre et d'environnement.

Le MAPM étant amené à compléter des unités et à en créer d'autres, il y a lieu de former un noyau d'ingénieurs dans les matières spécifiques concernées :

- Infrastructure : respect strict des prescriptions du codex alimentarius, ergonomie des lieux de travail, fonctionnalité des installations
- Matériel

La participation à la formation à l'utilisation des machines, une visite approfondie d'une unité en fonctionnement avec l'expert, l'observation du fonctionnement de l'usine et enfin la possibilité d'obtenir un avis d'utilisateur, doit permettre à ces ingénieurs d'être capable de :

- Définir le lay-out d'une usine avec l'architecte
- Préciser les besoins dans un appel d'offre
- Analyser les offres et demander des détails précis

- Suivre efficacement la construction d'une unité
- Donner un avis autorisé lors de la réception et de la pose du matériel

Un aspect important à développer, est la normalisation des spécifications techniques requises pour les appels d'offre en matière d'équipements. Les cadres de l'administration se trouvent aujourd'hui dans l'obligation de rédiger des appels d'offre, de sélectionner les fournisseurs/entrepreneurs, de réceptionner et d'orienter l'installation des équipements sans vraiment connaître le métier et ses besoins tout comme de pallier à des manquements infrastructurels. Leur formation se fera en liaison avec le développement des spécifications techniques reprises sous les activités A.1.4 et A.2.6

D'autres activités de formation telles que des voyages d'études et ateliers d'échanges seront également organisées.

A.3.3 Appui à la coordination des acteurs de la filière par l'inter professionnalité

La multiplication des acteurs institutionnels et des programmes et le manque d'interprofession organisée, risquent d'être des facteurs d'échec en dépit des financements et des efforts consentis. Les acteurs de la filière Dattes gagneraient à mieux articuler leurs stratégies et leurs actions.

Les acteurs se doivent d'animer des espaces de dialogue et de concertation au niveau régional et local autour des thématiques relatives à :

- ressouder les GIE autour de visions communes sans empiéter sur leurs spécificités,
- animer la vie interne au sein des coopératives et des GIE,
- veiller à rappeler la représentation des autres professions et filières à tous les niveaux et élaborer un projet opérationnel et associatif tenant compte de la diversité des acteurs affiliés.
- animer des débats ou des journées à thème. En effet, les coopératives et les GIE sont des structures apprenantes des mécanismes de bonne gouvernance, de médiation, de négociation, et d'ingénierie sociale. L'intervention de la Fimadattes sera stratégique en mobilisant des intervenants (commissaire au compte pour les aspects liés à la fiscalité, le Crédit agricole pour les aspects liés aux crédits, la CNSS pour les aspects liés à l'assurance maladie des ouvriers, etc..)
- Elaborer un cadre de rencontre et de collaboration dans le cadre de convention entre les GIE et d'autres structures à travers quelques thèmes stratégiques (ex. accès à la formation, ...)
- valoriser des partenariats avec les autres membres de la Fimadattes, notamment les commerçants et les GIE
- et de façon plus générale, animer des rencontres entre les GIE et les autres acteurs (pouvoirs publics, collectivités territoriales, autres acteurs privés, ...)

La Fimadattes se positionne à juste titre comme interprofession, ayant une indépendance et une autonomie par rapport aux pouvoirs publics. Elle rayonne sur toute la filière phœnicicole et sur une aire géographique très vaste. Le projet appuiera la Fimadattes dans ces actions en :

- animant des débats au niveau des régions autour du projet d'orientation stratégiques de la Fimadattes et le restituer aux GIE et aux coopératives.
- initiant une réflexion programmatique pour l'élaboration de documents d'orientations stratégiques des différentes GIE voire des unions de GIE.
- appuyant la Fimadattes dans l'élaboration des outils de communication (bulletins, émissions radiophoniques), des outils de promotion (brochures, affiches), et de formation (fascicules, manuels) pour les opérations techniques ou pour l'organisation interne des coopératives et des GIE.

- en appuyant la Fimadattes à constituer un centre de documentation qui comprend une banque de données sur la filière phœnicicole (publications rapports des projets antérieurs ou en cours, rapports de recherche, etc..)
- en appuyant la Fimadattes à décliner un plan prévisionnel des activités de la Fimadattes (événements, rencontres, etc..)

A.3.4 Appui au développement des métiers d'appui et à l'ancrage de la formation professionnelle dans la filière dattes

Outre la professionnalisation des dirigeants des GIE et la mise en place de coopératives de services, le projet contribuera à renforcer les capacités professionnelles dans les différents métiers de la filière à travers la formation professionnelle.

Ce type d'activités est déjà couvert par le PDFSD pour sa zone d'intervention (activité 2.3.1). Le projet GIE prendra en charge les GIE non couverts par le PDFSD.

Il visera aussi le développement de l'offre privée de services techniques et de gestion à la filière est actuellement limitée et le développement des GIE offrira des débouchés nouveaux pour des professionnels tels que :

- Techniciens du froid, électriciens, spécialistes en maintenance etc.
- Experts comptables,

Le projet appuiera les GIE à définir leurs besoins en la matière.

3.4.4 Activités pour le résultat 4

Le résultat 4 groupe des activités ayant pour objectif de développer le leadership de femmes et l'implication des jeunes dans la filière dattes au niveau des GIE, coopératives et autres organisations professionnelles, ainsi que la formation et le renforcement de structures de prestations de services, telles que des coopératives de prestation de services spécialisés aux GIE.

Les activités inscrites dans le cadre de ce résultat viendront consolider les acquis du Ministère de l'Agriculture et des Pêches Maritimes en matière de promotion de l'égalité des genres et contribueront à la réalisation de plusieurs objectifs de ce Ministère dans le cadre de son engagement pour la mise en œuvre du Plan Gouvernemental de l'Égalité (ICRAM), notamment ceux relatifs aux axes :

- Axe 1 : Institutionnalisation et diffusion des principes de l'équité et de l'égalité et instauration des bases de la parité ;
- Axe 2 : Lutte contre toutes les formes de discrimination et de violence à l'encontre des femmes ;
- Axe 3 : Mise à niveau du système éducatif et de formation sur la base de l'équité et de l'égalité
- Axe 6 : Autonomisation sociale et économique des femmes ;
- Axe 7 : Accès égal et équitable aux postes de prise de décision aux niveaux administratif, politique et économique ;
- Axe 8 : Réalisation de l'égalité des chances entre les sexes sur le marché du travail.

A.4.1 Développement et intégration de métiers et organisations de femmes et de jeunes dans la filière dattes

Cette activité vise à prendre en compte la participation des jeunes et des femmes dans toutes les opérations de production, d'approvisionnement, de transformation et de commercialisation.

Le diagnostic organisationnel fera ressortir le degré de participation, de reconnaissance et de prise de décision des différents groupes. Parmi les diagnostics participatifs complémentaires qui seront conduits seront privilégiés ceux portant sur le rôle de jeunes et des femmes dans la filière. Suite à ces analyses, découleront des propositions de création des structures de prestations de services qui sont portées par ces deux catégories (travaux au niveau du verger, triage des dattes, etc.)

La création des coopératives de service vise à professionnaliser les différents métiers liés à la filière, à permettre l'autonomie et la reconnaissance de la contribution des femmes, et offrir des opportunités d'emploi aux jeunes qui souvent tentés par la migration vers les villes et la recherche d'emploi plus sûrs.

Le projet identifiera des groupes de jeunes et de femmes souhaitant devenir prestataires de services divers liés à la production, à la récolte, au traitement post-récolte de la datte en capitalisant sur les expériences antérieures, en l'occurrence celle du MCA et du PDFSD, il proposera :

- L'organisation en équipes-métiers au sein de coopératives
- La formation en management (gestion administrative et financière des coopératives, en gestion et travail en équipe, gestion des conflits, genre, en négociation et en entrepreneuriat,...)
- Des formations technique spécialisées ; ces formations peuvent être certifiées au niveau des établissements d'enseignement professionnel de la DEFR (Errachidia et Kelaaa Mgouna)

Les coopératives de services pourront offrir leurs services aux GIE en matière de techniques agro-industrielles et aux autres exploitants en ce qui concerne les travaux de champs. Elles pourront chercher d'autres clients au niveau des autres zones oasiennes.

Le développement des nouvelles extensions offre également une opportunité non négligeable pour les jeunes et les femmes.

Compte tenu du caractère novateur de ces coopératives, une collaboration étroite avec l'ODCO est nécessaire pour l'acquisition rapide des agréments. La certification des coopérateurs par les ETPL de la DEFR est un gage de professionnalisme, et devra être accompagnée d'une formation à l'entrepreneuriat et aux techniques de démarchage des clients pour offrir leurs services aux GIE et aux coopératives.

Dans la zone d'action du PDFSD, ce type d'activités est en partie couvert par ce projet (activité 2.1.6)

A.4.2 Développement d'un leadership de femmes au niveau de la filière

Un travail est nécessaire pour renforcer, au sein des coopératives et GIE, les capacités de jeunes et de femmes. Afin d'atteindre cet objectif, le projet veillera à identifier des « leaders » et mettra en place de programmes spécifiques de formation professionnelle et de management dans l'objectif de développer deux types de leadership :

1. Leadership managérial : la formation au leadership, l'élaboration d'orientations stratégiques, la négociation, le management social (communication, gestion des conflits et médiation). Cette formation portera sur les aspects suivants :
 - Animer un débat ou une réunion : le leader sera en mesure d'établir un ordre du jour, préciser les objectifs, recentrer les débats, gérer les tensions, et enfin dégager un consensus ou un compromis
 - Animer un groupe : aptitude à cerner les compétences des membres du groupe et à jauger leur personnalité en vue de les responsabiliser ou leur déléguer certaines tâches
 - Animer une action : savoir analyser une situation, définir les objectifs la stratégie à mettre en œuvre et comment l'évaluer.
 - Savoir se situer par rapport à l'environnement extérieur : être capable de représenter sa structure et de défendre les intérêts collectifs
 - Savoir communiquer, argumenter et négocier
 - capacité de gérer son planning, avoir une aptitude à la rédaction et à la restitution des résultats des rencontres avec les autres membres.

Ces formations destinées aux leaders peuvent être assurées par les animateurs dans le cadre de leur mission d'accompagnement des GIE et des coopératives.

2. Leadership professionnel : l'autre aspect du renforcement est l'orientation de ces leaders vers la formation professionnelle adaptée aux nouveaux métiers de la filière.

Certains de ces leaders peuvent être identifiés comme agriculteur relais et peuvent décliner la formation et démultiplier les différentes formations technico-économiques au niveau de leur oasis.

Le système national d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle (ETFP) en général et d'ETFP agricole en particulier offre des possibilités de formation par apprentissage et en alternance. L'ITSA d'Errachidia qui offre les possibilités de formation de niveau technicien mais aussi de qualification notamment pour les filles et les fils d'agriculteurs peut être une structure pertinente pour loger une formation sur la filière dattière. De même à Kelaa Mgouna un nouvel institut pourrait également être un partenaire contribuant à la formation de techniciens spécialisés et d'ouvriers qualifiés.

A.4.3 Promotion de la culture de l'égalité des genres

Les GIE se constituant en structure à caractère économique sont appelés à respecter les lois en vigueur. A cet effet, l'appui du projet portera en plus des aspects managériaux et techniques sur les aspects de la conformité aux lois et à la réglementation en vigueur. Cette tâche sera pilotée par l'expert en « Administrations des Entreprises.

Le projet développera un plan de renforcement des capacités, notamment des actions de sensibilisation, de formation et d'appui qui porteront, entre autres, sur :

- Des obligations légales en matière de création et de bonne gouvernance des GIE et coopératives,
- les dispositions légales et réglementaires en matière de protection sociale ;
- Les dispositions prises par le Maroc pour la couverture médicale,
- Le code de travail et le respect des principes relatifs au travail décent
- L'adoption de l'approche genre en matière de gestion des ressources humaines

Ces actions se feront dans le cadre de journées de sensibilisation et d'échange au profit des GIE, coopératives, fédérations,et d'autres acteurs concernés

En outre des actions spécifiques seront menées auprès des femmes, dans le cadre de journées de sensibilisation et par des actions d'alphabétisation fonctionnelle. Les séances de formations avec perspective genre et droits humains prendront en considération le niveau des femmes et la spécificité de leurs besoins (analphabétisme) et seront animées, si nécessaire par des femmes.

Aussi et dans le cadre de l'empowerment des femmes, ces dernières seront invitées à participer aux réunions des GIE, aux bilans des réalisations du projet, notamment aux Assemblées générales GIE, lors des discussions des bilans, des plans stratégiques afin d'instaurer une meilleure redevabilité sociale. L'organisation de ces réunions (date, durée, et lieux) garantira le plus de proximité possible avec les bassins de vie des femmes adhérentes et des ouvrières. Il en est de même des voyages d'études et des visites d'échanges qui tiendront compte des besoins et des contraintes spécifiques des participantes.

L'expert (e) en organisation & genre veillera à établir un espace de dialogue où les femmes pourront également défendre leurs droits à l'information, à la participation aux réunions, aux débats, aux événements animés dans le cadre du projet. Il pourra ainsi sur la base des indicateurs sexo-spécifiques (nombre de femmes sensibilisées, nombre de femmes dans les réunions, etc..) aviser l'équipe de l'alignement des actions sur l'approche genre.

Les femmes seront initiées aux modalités d'action collective et organisées dans le cadre d'une association, une coopérative, une mutuelle, etc.. qui leur garantissent la personnalité morale et la

crédibilité auprès d'autres institutions et leur permettent d'être éligibles à des appuis et des financements (ex. INDH, FDA). Il s'agit ainsi de renforcer leur autonomie.

3.4.5 Impact de la réduction budgétaire sur les 4 Résultats

La Régie représente les ressources humaines et matérielles (Moyens Généraux). Le scénario proposé (2 M€ de réduction sur la Régie sur un total de 3,5 M€ de réduction) soit 57 % de la réduction budgétaire en Régie, représente une réduction de ces ressources de 22 %.

Suite à cette diminution des ressources, une modulation de l'effort à fournir sur les différents Résultats doit être réalisée. Le tableau ci-dessous montre l'enjeu de chaque résultat initialement défini et l'implication de la réduction budgétaire sur ceux-ci.

Si ce réaménagement est partagé, les cibles de ses Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) doivent être adaptés (revus à la baisse).

R	cœur du résultat	adaptation des résultats attendus après réduction budgétaire
1	L'approvisionnement de dattes en quantité et qualité est une <u>condition fondamentale de réussite de chaque GIE</u> : quotas minimaux à fournir, organisation de la chaîne d'approvisionnement, risques de non approvisionnement.	les ressources restantes doivent au maximum être maintenues sur ce résultat, en vue d'approvisionner les GIE
2	Un modèle efficace et durable rend les GIE indépendants, professionnels (OS: pénétration du marché avec des produits de qualité et une capacité concurrentielle) et économiquement durables : <u>résultat le plus attendu de PAGIE</u> .	les ressources restantes doivent au maximum être maintenues sur ce résultat, en vue de permettre aux GIE de décrocher et honorer les commandes, conditions indispensables pour atteindre l'objectif spécifique
3	Le renforcement des capacités de trois groupes d'acteurs indispensables pour le développement de la filière : <ul style="list-style-type: none"> • Les institutions publiques d'encadrement et d'appui conseil • Les organisations professionnelles • Les prestataires privés 	des économies de ressources peuvent être réalisées sur ce résultat en effet, la durabilité institutionnelle du modèle d'accompagnement de la filière présente un <u>risque moindre</u> en raison du haut niveau de compromis autour du contrat cadre et du profil politique prioritaire du PMV : voir chapitre 3.7 Analyse des Risques
4	Le développement du leadership de femmes et l'implication des jeunes dans la filière <u>au niveau des GIE, coopératives</u> et autres organisations professionnelles, ainsi que la formation et le renforcement des coopératives de prestation de services spécialisés aux GIE.	des économies de ressources peuvent être réalisées sur ce résultat : voir Chapitre 2 Orientations Stratégiques Principes généraux n°6 Il s'agira d'intégrer au maximum les activités de ce Résultat 4 dans les activités des Résultats 1 et 2 : gender mainstreaming ou approche intégrée de la dimension de genre, directement prendre en compte la dimension genre (et jeunes) dans l'intervention, et ainsi réaliser des économies d'échelle dans l'organisation future des activités

3.5 Système de suivi participatif multi-acteurs

S'agissant d'un modèle d'intervention multi-acteurs, il est indispensable que chacun d'eux s'approprié la responsabilité du suivi de ses performances par rapport à sa propre planification et en maîtrise les instruments nécessaires. Dans ce cadre la fonction du projet est de faciliter le bon fonctionnement du suivi à chaque niveau, d'appuyer et de coordonner les acteurs et de consolider les résultats.

3.5.1 Suivi et auto-évaluation au niveau des GIE

Le suivi des GIE se fera à trois niveaux :

- Au niveau du GIE par les animateurs
- Au niveau régional par les coordinations régionales
- Au niveau de la coordination technique

Le suivi au niveau des GIE se fera par leur évaluation qui sera consolidée au niveau régional ; l'évaluation représente une opportunité d'apprentissage de la part des adhérents et de renforcement de leurs capacités. L'animateur a un rôle de facilitateur pour annoncer les thèmes et en expliquer les contenus. Cette auto-évaluation sera axée à titre indicatif sur 3 dimensions : l'organisation interne, les services aux adhérents, et la relation avec l'environnement.

1- Organisation interne

Axe	Thème d'auto-évaluation
<i>Gouvernance</i>	Modalités d'adhésion
	Représentation
	Partage de la gestion
	Maîtrise des statuts
	Maîtrise du règlement intérieur
	Maîtrise des rôles
<i>Gestion des ressources humaines</i>	Tenue des réunions
	Niveau d'alphabétisation
	Capacité de mobilisation des ressources
	Capacité de gestion des équipements et des infrastructures
	Capacité d'analyse des documents
	Capacité de tenue des documents

2- Services aux adhérents

Axe	Thèmes d'auto-évaluation
<i>Transformation</i>	Production
	Matières premières
	Type de transformations
	Quantité et qualité
	Délais
<i>Approvisionnement en intrants</i>	Formation aux adhérents
	Type d'approvisionnement
	Qualité d'approvisionnement
	Délais d'approvisionnement
	Formation des adhérents à de nouvelles techniques et de nouveaux produits
<i>Commercialisation des produits</i>	Produits vendus
	Quantités vendues
	Marchés conquis
	Stratégie de commercialisation

	Organisation interne (cellule de commercialisation et/ou de veille)
	Type de contractualisation et de partenariat
<i>Gestion des crédits</i>	Capacité d'analyse des besoins en crédits
	Capacité d'analyse des demandes de crédits
	Eligibilité aux crédits
	Capacité de recouvrement
	Capacité de gestion des crédits

3. Relations avec son environnement

Axe	Thèmes de questionnement
<i>Représentation des membres</i>	Adhésion à des réseaux ou unions
	Relations avec les services techniques, financiers et les autorités locales
<i>Négociation des appuis</i>	Type d'appui auprès des DRA, DPA, ANDZOA ...
	Type d'appui demandé auprès des Unions
	Autres
<i>Maîtrise de la filière</i>	Degré de maîtrise du fonctionnement de la filière
	Moyens mobilisés pour s'en informer
	Degré de participation à des rencontres avec les autres acteurs (fréquence, lieu, occasion)
	Stratégie de réseautage et de développement des relations (communication, réunions, etc..)

L'impact du projet sur le développement des zones oasiennes sera mesurable en sécurisant et en améliorant la production de la datte et en permettant l'augmentation de revenus des ménages. Un échantillon de producteurs sera suivi pour collecter les données relatives aux performances économiques (revenu, investissement, etc..).

3.5.2 Indicateurs et sources de vérification

Le système d'indicateurs proposé à ce stade pour le cadre logique se base sur un **nombre limité d'indicateurs vérifiables et pertinents**. Il s'agit des indicateurs qui peuvent être consolidés pour indiquer les progrès de l'intervention dans son ensemble.

La mesure de ces indicateurs sera limitée aux structures qui bénéficieront de l'accompagnement du PAGIE. Toutefois le système pourra être étendu et mis à la disposition des partenaires notamment via l'utilisation des formulaires et des tablettes d'enregistrement et cela, en vue de construire un système de suivi intégré et cohérent à l'échelle des palmeraies (voir point 5.10.1). L'ensemble des indicateurs prévus feront l'objet d'une désagrégation par sexe des données disponibles et cela de manière à documenter, au-delà du seul résultat 4, l'évolution de l'équilibre femmes/hommes dans l'ensemble des activités du projet.

Au niveau de l'objectif spécifique, quatre indicateurs sont proposés :

- **Nombre de producteurs commercialisant via les GIE et volume commercialisé par rapport aux plans de production** : en se basant sur les statistiques récoltées au niveau de chaque GIE, ces données illustreront la progression en termes de volumes commercialisés par les GIE, et en termes de base sociale, à comparer avec la planification de chaque GIE. Cet indicateur objectif résume de manière objective l'avancée de tout le processus.
- **Parts de marchés des dattes commercialisées par les GIE** en augmentation de X à Y par rapport à la ligne de base pour les principaux marchés ciblés : si l'on peut obtenir des données suffisantes sur la commercialisation des dattes dans chaque territoire, une estimation de la part de marché conquise chaque année par les GIE peut en être extraite.
- **Degré d'adoption, au niveau des GIE et des coopératives, de principes et pratiques de bonne gestion environnementale** au niveau des différentes étapes de la filière
- **Nombre de GIE qui ont recours au fonds de roulement** et l'utilise selon les procédures fixées

Le projet devra s'assurer de la disponibilité des données requises, assurer leur contrôle et consolidation périodiques.

Au niveau des résultats, il est également proposé de se limiter à un nombre réduit d'indicateurs vérifiables ;

En ce qui concerne le **Résultat 1** (agrégation des producteurs) deux indicateurs sont proposés :

- **% de la production estimée des coopératives et groupes adhérents commercialisée au travers des GIE** par rapport à la ligne de base : les diagnostics de départ des coopératives devraient fournir une estimation approximative de la production de leurs membres. La comptabilité des ventes de chaque coopérative au GIE devrait permettre de suivre la progression de leur approvisionnement.
- **Evolution du % de rejet** par rapport à la ligne de base : cette mesure qui doit être faite au GIE au stade de l'achat, permettra de suivre l'évolution de la qualité de l'approvisionnement.
- **Evolution du prix de la datté commercialisée à travers le GIE** par rapport à la ligne de base

Pour le **Résultat 2** (gestion des unités de valorisation), il est proposé de mesurer les progrès en termes quantitatifs et facilement vérifiables :

- En 2020, au moins **7 5 unités de valorisation commercialisent 50% ou plus de leur capacité** de traitement de dattes fournies par leurs adhérents
- Progression du **chiffre d'affaires**, du **personnel salarié** des GIE et **marge brute d'exploitation**.

En plus un indicateur qualitatif pourrait être extrait des sessions de formation :

- Nombre de cadres formés au niveau de chaque GIE et bilan de capacités.

Pour le **Résultat 3** le suivi devra être en bonne partie qualitatif vu la difficulté d'opérer des analyses purement quantitatives. Deux indicateurs sont proposés :

- **Nombre de professionnels du cadre des institutions publiques et de prestataires privés formés aux techniques et normes de la filière** et fournissant de manière régulière des services techniques, de gestion et d'appui conseil aux GIE et coopératives adhérentes
- **Evolution des compétences des différents acteurs d'appui à la filière** et adéquation aux besoins/demandes GIE et coopératives. Celle-ci devrait être basée sur des séances d'auto évaluation et des questionnaires participatifs auprès des bénéficiaires (GIE et coopératives)

En ce qui concerne le suivi interne des GIE, trois types d'indicateurs mesureront l'impact du projet sur la dynamique de représentation des producteurs, (d'autres pourront être élaborés par la suite) :

- L'implication des membres des coopératives dans les réunions, les ateliers de formation, et plus tard dans l'approvisionnement des unités de valorisation
- L'adhésion croissante des producteurs qui n'appartenaient à aucune structure organisée vers les coopératives adhérentes au GIE.
- L'implication et l'adhésion croissante des membres des coopératives dans les instances de prises de décisions.

Enfin, pour le **Résultat 4**, (genre et formation), le suivi pourra se faire sur base d'indicateurs quantitatifs significatifs tels que :

- **Nombre de GIE sous-traitant des opérations** clés de conditionnement à des coopératives de services de femmes et/ou de jeunes
- **% de postes de responsabilités dans les GIE et coopératives adhérentes** occupés par des femmes et des jeunes.

Il est recommandé de préférer ces indicateurs de processus, aux indicateurs d'outputs trop souvent utilisés (nombre d'hommes et de femmes formés etc..) et de faible valeur qualitative, même si l'on peut introduire l'obligation, au niveau du suivi des activités, de données désagrégées par sexe.

3.6 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre

L'ensemble des actions du projet sera mis en œuvre sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime. Une série de partenaires seront chargés de participer à la mise en œuvre sous la coordination de l'ANDZOA.

3.6.1 Vue d'ensemble

Les acteurs qui interviennent dans le projet peuvent être répartis en trois groupes :

- Le premier groupe est le sommet stratégique. Il regroupe pour la partie marocaine, le Ministère de l'Economie et des Finances, le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime et l'ANDZOA ; pour la partie belge, la Direction Générale de la Coopération au Développement et à l'Aide humanitaire (DGD) et l'Agence belge de développement (CTB) ainsi que le Comité de Pilotage ;
- Le deuxième groupe est celui des institutions qui interviendront au niveau opérationnel dans l'exécution du projet, selon leur mandat et compétences respectifs : l'ONCA, l'ADA, l'ORMVAT, l'ORMVAO, la DRA de Guelmim, les DPA de Tata et Figuig ainsi que la FIMADATTES. L'ANDZOA qui fait également partie de ce groupe, assurera la coordination des actions de mise en œuvre au travers de l'UCP logée en son sein ;
- Interviendront également, plus ponctuellement, une diversité d'acteurs qui peuvent être rassemblés dans un troisième groupe : ONSSA, OFPPT, DEFRA, INRA, USGAV ainsi qu'au niveau privé, des ONG, bureaux d'études et autres prestataires de services et/ou de fourniture d'équipements et matériels.

3.6.2 Premier groupe

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime : assure la maîtrise d'ouvrage générale du PAGIE et veille à l'atteinte de ses résultats ;

ANDZOA : à ce niveau et par l'intermédiaire de son directeur général, sera l'ordonnateur chargé de liquider et d'ordonner les dépenses du projet ;

Comité de Pilotage : veille au suivi de la mise en œuvre et assure le pilotage stratégique. C'est une instance de décision et d'orientation. Il est présidé par le Secrétaire Général du MAPM ou son représentant;

Direction Générale de la Coopération au Développement et à l'Aide humanitaire (DGD) : est responsable de la contribution belge au PAGIE.

Agence belge de développement (CTB) : assure le suivi et la mise en œuvre du projet

3.6.3 Deuxième groupe

ANDZOA

Elle aura pour rôle la maîtrise d'ouvrage déléguée du projet. **L'Agence aura donc à coordonner l'intervention de tous les autres partenaires, coordonner les processus de planification, suivi et rapportage, et le cas échéant assurer la gestion des marchés publics et le paiement direct des fournisseurs. Les responsabilités réciproques de l'UCP au sein de l'ANDZOA et des partenaires sont précisées au chapitre 5.5.**

Elle aura aussi comme rôle de mettre en œuvre les actions complémentaires nécessaires au bon déroulement des activités programmées, comme la réalisation de certaines études, la mobilisation d'expertises complémentaires, et autres actions pertinentes à l'atteinte des résultats. L'ANDZOA agira avec l'appui d'une Unité de Coordination de Projet (UCP) insérée au niveau de son siège d'Errachidia.

ORMVAT et ORMVAO

Les deux offices sont actuellement dans une phase de transformation, marquée notamment par le transfert des fonctions et personnel d'appui conseil à l'ONCA.

Les activités déléguées aux deux Offices seront coordonnées et gérées par l'ANDZOA, sur base de conventions de partenariat. En considération du fait qu'une large part des actions d'appui à la filière dans la zone de l'ORMVAO sont couvertes jusqu'en 2019 par le PDFSD, le partenariat avec l'ORMVAO dépendra d'une planification conjointe afin de répartir les tâches entre les deux projets selon les principes déjà énoncés ci-dessus. Le partenariat avec l'ORMVAT couvrira toutes les actions attribuables à cet organisme dans sa zone d'influence.

ONCA

L'ONCA assumera la responsabilité des actions d'appui conseil à la filière, dans le cadre des Plans Régionaux et Locaux (PARCA et PALCA). Le projet viendra appuyer les équipes de l'ONCA dans la mise en œuvre et l'ajustement périodique de ces plans, au niveau des 3 territoires d'intervention directe. Les activités déléguées à l'ONCA seront coordonnées et gérées par l'ANDZOA, sur base de conventions de partenariat.

DPA et DRA

Dans la région de Guelmim-Tata et la province de Figuig, les fonctions d'appui au développement de la filière, particulièrement en amont, sont assumées par les DPA et coordonnées par les DRA.

Quelle que soit la formule de délégation choisie, le projet appuiera les DPA respectives pour la réalisation des actions pertinentes dans le cadre de la planification.

ADA

L'ADA sera responsable d'appuyer l'ensemble des GIE dans le développement et la mise en œuvre de leurs stratégies de commercialisation, et dans l'accès aux sources de financement.

Les activités déléguées à l'ADA seront coordonnées et gérées par l'ANDZOA sur base de conventions de partenariat.

FIMADATTES

La FIMADATTES, organisme privé, recevra un appui du projet pour développer ses fonctions en matière de coordination des acteurs de la filière, de représentation et d'échanges. Elle servira également de point d'appui pour le développement des capacités d'accompagnement des coopératives au travers des GIE

Les activités déléguées par Convention à la FIMADATTES seront supervisées par l'ANDZOA sur base de conventions de partenariat.

3.6.4 Troisième groupe

Les organismes publics ci-dessous pourront être appelés à jouer un rôle d'appui à la mise en œuvre.

ONSSA : en particulier pour les autorisations sanitaires des unités et le contrôle des règles pour la fumigation

DEFR : à ce niveau, les possibilités de collaboration dans le domaine de la formation sont nombreuses et devront être définies au niveau des différents modules qui seront mis en place (exemple : intégrer la partie agro-industrielle, pour les gestionnaires des GIE au niveau de

l'établissement d'Errachidia ; formations dédiées à la phœniciculture au sein du nouvel établissement de Kelaa Mgouna etc....)

INRA : Il s'agit à ce niveau, et étant donné des recherches spécifiques sur les variétés locales, de promouvoir et activer au sein des milieux scientifiques une recherche opérationnelle visant à déterminer les paramètres techniques optimaux préservant la qualité des produits et à les implémenter dans les unités. Les technologies étrangères étant adaptées aux variétés des pays producteurs, il y a lieu de se préoccuper de leur adaptation aux variétés locales.

USGAV : cette unité devra être considérée comme un centre de compétences et d'expériences très utile pour le projet, en particulier lorsqu'il s'agira de capitaliser les expériences précédentes et de réfléchir à la question de la propriété des unités de valorisation, question délicate qui se posera tôt ou tard à mesure que les GIE acquerront la maîtrise de leur outil.

Le soutien du projet à ces organismes aura pour but, non pas de renforcer ces organismes, mais l'inverse : que ces organismes soutiennent l'atteinte des résultats du projet.

CRPII : le Centre des Ressources du Pilier II (CRPII), créé récemment (2010) a le statut d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP) entre l'État et cinq établissements publics fondateurs, sous tutelle du MAPM, à savoir l'ADA – l'ENA- l'IAV- l'ENFI- et l'INRA. Ce centre s'appuie sur les ressources humaines mobiles appartenant aux différentes institutions fondatrices. Il a pour principales missions entre autre:

- La réalisation de programmes de formations et de stages destinés au renforcement des capacités des différents acteurs ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de communication ;
- le développement des échanges d'expertise, de programme de sensibilisation des différentes institutions

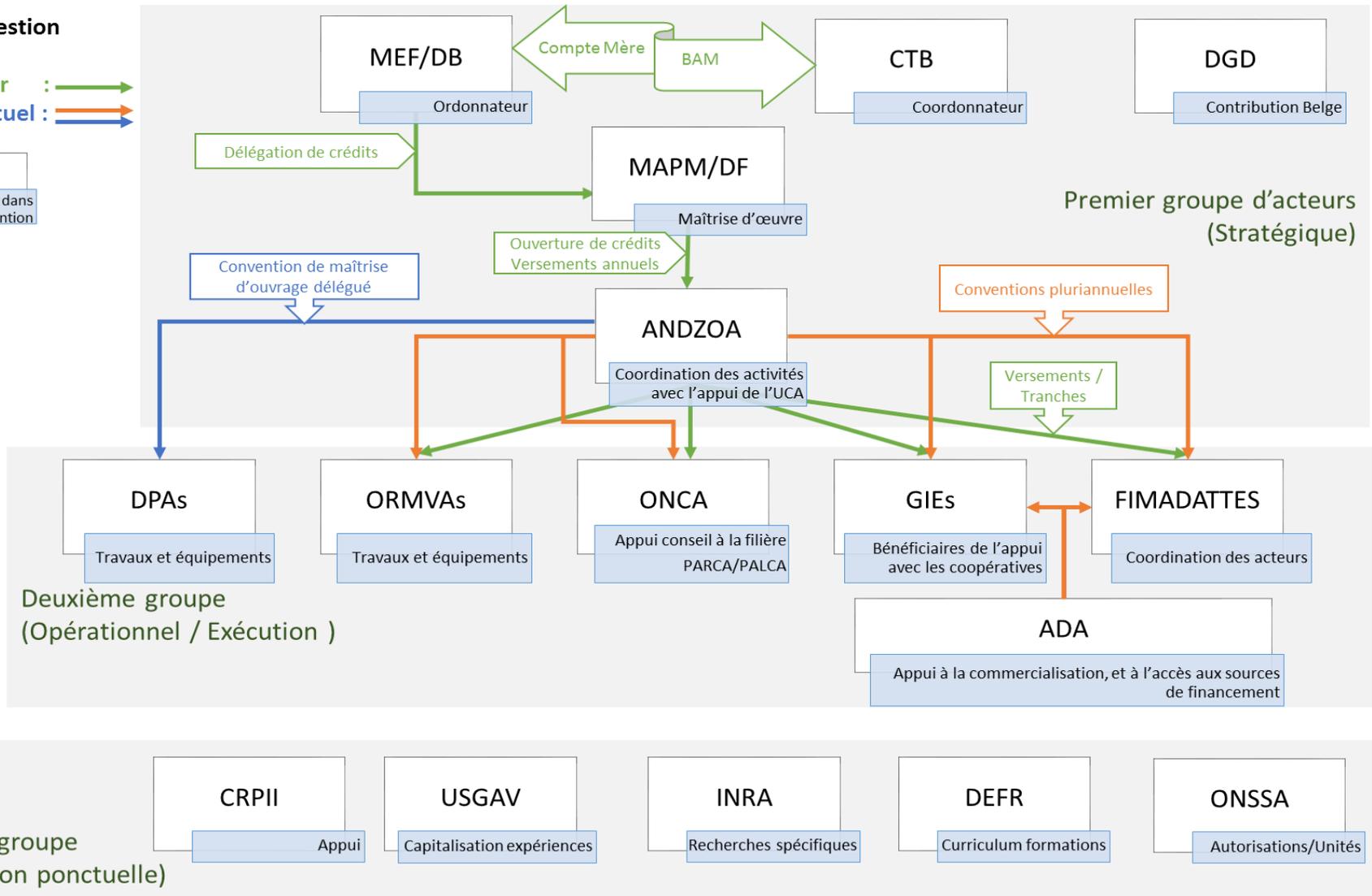
Le CRPII appuie et accompagne les structures décentralisées du MAPM et les autres acteurs locaux, impliqués dans la réalisation sur le terrain. Il assure la capitalisation des expériences, des démarches et des méthodologies pratiquées sur le terrain pour une meilleure connaissance des besoins des petites exploitations agricoles et des dynamiques territoriales, mais également pour le développement d'une ingénierie de formation à destination des structures d'encadrement et des leaders paysans.

Schéma Cogestion

Légende :

Flux financier : → (green arrow)

Flux contractuel : → (orange arrow)



3.7 Analyse des risques

La méthodologie prend en compte les facteurs de risque. Il s'agit d'une méthodologie et d'une approche qui se veulent adaptatives, en tenant en compte du contexte des GIE et des coopératives et de leur degré d'évolution. Néanmoins un certain nombre de risques importants doivent d'être signalés.

3.7.1 Risques relatifs à l'objectif spécifique

Deux types de risques doivent être pris en considération en termes de compétitivité de la production des palmeraies. Ils sont essentiellement liés à des facteurs externes, non contrôlables, et majeurs. Si l'un des deux au moins de ces risques se concrétise, il peut à terme annihiler entièrement les résultats poursuivis.

Des risques au niveau de l'**évolution du marché** : les études montrent une forte capacité de croissance du marché interne de la datte marocaine, et des possibilités de conquérir des segments du marché d'export, du moins sur les dattes nobles. En application du contrat programme, la mise en route de la production dans les extensions de dattes de haute valeur (Mejhoul, Bouffegous, Najda) va considérablement modifier le marché de la datte au Maroc en doublant l'offre avec un grand saut qualitatif intrinsèque à un horizon de 10 ans. Il y aura plus que probablement une pression sur les prix (à la baisse) doublée d'une pression sur la qualité de l'offre (à la hausse). Certaines niches de marché accessibles actuellement aux GIE pourraient être rapidement pénétrées par ces nouvelles productions, et évincer celle des GIE, même s'il y a cependant lieu d'espérer que les variétés de qualité moyenne (Bouslikhène, Aziza, Jihel, Bouitoub, voire Bousthami) trouveront acheteurs dans des gammes de prix plus accessibles. De plus actuellement les coûts de la datte marocaine, hors variétés les mieux valorisées, sont peu compétitifs (trop chères) par rapport à la datte importée. Une observation de l'évolution de ces marchés sera absolument nécessaire. La stratégie de commercialisation des GIE devra être régulièrement révisée et appuyée par des études chaque fois que nécessaire. Par rapport à ce risque de marché – non négligeable, et dont la survenance se ferait après la fin de l'intervention pour l'essentiel, il y a peu de moyens d'intervenir. Il faut tenter sa chance : faire monter les GIE sur le marché et les rendre aussi efficient que possible pour permettre de produire à terme des dattes d'aussi bonne qualité que la concurrence a un prix aussi compétitif que cette dernière.

Relevons que le PDFSD finance actuellement une vaste étude portant sur le positionnement de la datte marocaine. Les résultats, attendus fin 2015, permettront de mieux cerner ces risques de marché.

Des **risques climatiques** : les palmeraies en position marginales sont durement impactées par la sécheresse. D'après des projections futures au Maroc, on s'attend raisonnablement à une augmentation des températures et à une diminution des précipitations et une augmentation de leur variabilité. En effet, La température moyenne pourrait augmenter de 1.1 à 1.6 °C d'ici à 2030. Or, le climat continental prononcé est du type désertique. La température moyenne est de 24 °C, les températures maximales 45 °C et minimales de 6,7 °C. Le changement climatique va entraîner des amplitudes thermiques très élevées et des écarts de précipitations, à quoi s'ajoutent les phénomènes intenses et imprévisibles qui caractérisent l'occurrence des changements climatiques. En outre, les masses d'air sec et chaud (chergui) vont exacerber les phénomènes d'évaporation et de stress hydrique des palmeraies

Bien qu'il n'y ait pas de mesures directes de mitigation possibles contre ce risque à l'échelle de l'intervention, celle-ci assurera un suivi de la situation des ressources en eau dans les palmeraies concernées sur base des données disponibles au niveau des ABH et des Offices. Les situations susceptibles d'impacter trop négativement le potentiel productif de la palmeraie seront identifiées et entreront dans les critères d'éligibilité des GIE et coopératives.

Des risques liés **aux zones d'extension** financées dans le cadre du Pilier I. Ces risques sont de deux types :

- Concurrence au niveau de la ressource en eau

- Production de volumes importants de qualité supérieure et coût de production inférieur à la datte issue des palmeraies traditionnelles

3.7.2 Risques relatifs aux résultats attendus

Résultat 1 : l'organisation des chaînes d'approvisionnement des GIE au niveau des coopératives est un défi central du projet. Son succès va dépendre de la capacité à développer des offres compétitives pour l'achat des dattes. Pour le moment, la rentabilité des plantations traditionnelles est tellement réduite, et les contraintes de main d'œuvre et de capital au niveau des familles exploitantes tellement fortes, que beaucoup de producteurs préfèrent vendre leur production sur pied aux intermédiaires que d'investir dans l'exploitation. Il faudra développer un travail de fonds pour dégager les moyens de stimuler l'investissement par les producteurs dans un système plus moderne. Les risques au niveau de la commercialisation et de la bonne gestion des unités détermineront les possibilités d'offrir des prix compétitifs aux producteurs.

D'autres risques sont inhérents au type d'organisation coopérative : gestion des conflits sociaux et ethnique, bonne gouvernance interne, contrôles de gestion etc.. Toute action de structuration est une action collective qui entraîne des coûts sociaux et économiques liés à toute organisation. Des positionnements nouveaux s'opèrent parmi les bénéficiaires. Un type nouveau de coordination et de circulation d'information est à mettre en place. Le renforcement des capacités des coopératives et des GIE peut aller à l'encontre des intérêts de leaders sociaux, notables ou commerçants non associés au projet.

Vu que l'ensemble du travail d'appui organisationnel sur les coopératives ne peut incomber au projet, la gestion de ces risques ne pourra être entièrement assurée.

Résultat 2 : les risques au niveau de la gestion des GIE sont aussi complexes que l'ensemble des fonctions et capacités à maîtriser. L'accompagnement rapproché devra assurer la minimisation des risques liés à la prise de décision, cependant des éléments importants restent en bonne partie extérieurs à l'influence du projet. (Voir § 1.2.4.4)

La question du **financement de la phase de démarrage des GIE (avec ou sans la présente intervention)** reste posée: comment permettre aux GIE de démarrer l'achat de dattes sans prise de risques exagérée par les organismes financiers (qui probablement ne sont pas prêts dans l'état actuel des GIE à avancer des fonds important – garanties insuffisantes) et par les GIE (qui ne disposent pas de moyens financiers pour le moment). Un autre aspect du financement concerne le personnel de gestion: comment maintenir le personnel de gestion durant la phase de démarrage et de formation? En partant d'une compétence voisine de zéro, le temps d'apprentissage théorique et surtout pratique durera plusieurs mois, durant lesquels les stagiaires n'auront aucune source de revenus, les GIE n'étant pas en position de les rémunérer pendant cette période. Au risque de voir les meilleurs éléments quitter la formation avant terme, il y aurait lieu de les prendre en charge durant cette période dans un cadre contractuel qui assure un subside dégressif, et qui doit par ailleurs les lier au GIE bénéficiaire pour une période définie.

Le MAPM travaille sur la mise en place d'un mécanisme bancaire pour le financement du Fonds de Roulement au profit des GIE dattes. Ce mécanisme prévoit le financement et l'accompagnement par le CAM, dans le cadre d'une offre bancaire, des activités de production, de valorisation et de commercialisation des Groupements producteurs de dattes. Il sera opérationnel au plus tard en juin 2016.

D'autres risques peuvent affecter les GIE au niveau de leur cohésion sociale interne, en lien avec des clivages locaux ou des processus politiques. La séparation des fonctions de gestion économique, de celles de la direction générale du GIE, peut réduire l'impact de ce type de risque.

3.7.3 Risque relatif à l'étendue géographique

La présente intervention vise un territoire très étendu. La saisonnalité des productions s'imposant à tous, le même type d'activité ou de support sera nécessaire partout au même moment. En raison des

moyens disponibles qui seront de toute manière insuffisants pour couvrir simultanément l'ensemble des 3 zones, il est prévu une stratégie de couverture progressive avec un accompagnement différencié des GIE et de leurs coopératives selon un certain nombre de principes évoqués aux points 2.1. et 2.2.

Si malgré cela, ce risque devait se matérialiser, il est attendu du COPIL qu'il prenne des décisions de réduction de voilure, que ce soit sur les objectifs poursuivis, leur phasage dans le temps, ou l'étendue du territoire à couvrir.

3.7.4 Risques relatifs à la gestion de l'intervention

L'intervention est complexe du point de vue institutionnel et administratif.

L'ANDZOA est une institution jeune, dont l'expérience en matière de gestion de conventions de partenariat est encore au stade de démarrage. La coordination d'une série de partenaires institutionnels ne pourra aller sans contraintes, qui risquent de provoquer des délais substantiels. Or, l'accompagnement d'une activité agricole signifie un ajustement au calendrier de production, et des retards de quelques mois peuvent signifier la perte de toute une année effective.

La délégation de maîtrise d'ouvrage aux partenaires signifient deux niveaux de risques, la coordination et la mise en œuvre. Actuellement, l'expérience avec l'ORMVAO illustre les difficultés à mettre en place ce type d'intervention ; de plus, la transition vers l'ONCA maintient encore une incertitude quant au nombre et profil des cadres qui seront effectivement au service de la filière, au-delà de la distribution de responsabilités au niveau de points focaux, déjà acquise.

La coordination pourrait se heurter à de la rigidité dans la démarche d'intervention par l'absence de mécanismes de coordination entre les différentes structures ayant en charge l'exécution de programmes et de stratégies de façon descendante.

La mise en place d'une Unité de Coordination au niveau de l'ANDZOA devra assurer une masse critique d'expertise administrative et technique.

Le financement par le projet d'un noyau de spécialistes matières et d'animateurs, réduira le risque au niveau de la mise en œuvre sur le terrain mais vu la durée limitée de ce financement (36 mois), la question de la pérennisation de cette approche reste posée.

Il n'en demeure pas moins que la présente intervention ne vise pas à se substituer à l'ANDZOA. Elle pourra fournir quantité d'appuis, mais il appartiendra à l'ANDZOA d'assurer la direction et la coordination d'ensemble et à trouver des solutions aux difficultés institutionnelles décrites ci-dessus, si elles devaient se matérialiser.

3.7.5 Risque de doublon avec l'intervention PDFSD

Certaines des activités de la présente intervention sont à mener sur le territoire actuellement couvert par le PDFSD. Une ligne de conduite en la matière a été décrite au point 2.1 de manière à éviter principalement les risques de double financement voire de superposition, à certains moments, d'activités similaires menées en parallèle et sans concertation. Outre les principes décrits ci-dessus qui fixent déjà un cadre clair à ce qui est autorisé, il est attendu que tant le Comité technique de coordination et de suivi que les différents groupes de travail (et in fine le COPIL) assurent en permanence à ce niveau une fonction de veille et de vigilance.

3.7.6 Risques fiduciaires

Au sein de l'ANDZOA, quatre fonctions présentant différents risques fiduciaires ont été identifiées : gestion financière, trésorerie, marchés publics et audit interne.

3.7.6.1 Pour la gestion financière:

A ce niveau, le risque, concerne les éléments suivants :

- Staff administratif et financier insuffisant en nombre.

- Différents processus sont améliorables ; comptabilité, d'immobilisation et d'archivage ; suivi budgétaire ; planification ; reporting financiers ;

Les **mesures d'atténuation** proposées visent à :

- Renforcer les capacités du partenaire en gestion financière
- Elaborer et mettre en place un suivi de procédures spécifiques

3.7.6.2 Pour la trésorerie, le risque principal est celui de rupture de trésorerie affectant la qualité des prestations des partenaires. La mesure idéale serait l'utilisation d'un **compte spécifique** au niveau de l'ANDZOA, mesure qui n'a pas été retenue dans un esprit d'alignement.

3.7.6.3 Pour les marchés public, le risque concerne :

- Le principe que la « value for money » ne soit pas atteint dans la gestion des marchés publics.
- Le processus de passation des marchés publics n'est pas suffisamment maîtrisé

Les **mesures d'atténuation** proposées visent à :

- Inclure la notion de contrôle de « value for money » dans les termes de référence des audits
- Renforcer les capacités et le suivi rapproché de chaque phase des marchés publics, de l'appel d'offre à la réception ;

3.7.6.4 Pour les audits internes, le risque est considéré ici comme moyen et la mesure préconisée est le recours à des **audits externes**.

3.7.7 Risques relatifs à la durabilité de l'intervention

La durabilité de l'intervention est au premier chef liée à la **durabilité économique du modèle GIE**. Si le projet et l'ensemble des partenaires venaient à échouer dans la mise en place des conditions de rentabilité de l'agrégation autour de ces structures, un modèle alternatif devrait être proposé et expérimenté avant la fin de l'intervention. Il est en tout cas probable que des modalités de partenariat avec des investisseurs privés s'avèrent indispensables pour assurer les maillons industriels de la chaîne de valeur.

La gestion du risque à ce niveau passe par un suivi régulier de l'évolution des performances financières de chaque GIE.

La durabilité institutionnelle du modèle d'accompagnement de la filière présente en revanche un risque moindre en raison du haut niveau de compromis autour du contrat cadre et du profil politique prioritaire du PMV. Les risques sont liés aux disponibilités budgétaires des différentes institutions qui peuvent affecter la disponibilité des cadres en nombre suffisant pour assurer la continuité des services d'accompagnement. Des assurances à donner par la partie marocaine en ce qui concerne l'intégration au cadre institutionnels, des conseillers et animateurs financés par le projet, constitueront un élément très important de durabilité des investissements en formation.

3.7.8 Risques liés à la réduction budgétaire

Diminution des résultats d'agrégation des productions et donc des productions de dattes vers les GIE.

Réduction du nombre de GIE susceptibles d'atteindre le seuil de rentabilité.

Non consolidation de l'interprofession.

Eparpillement des ressources puisque la zone d'action reste la même.

Mesures d'atténuation

Modulation de l'effort à fournir sur les différents Résultats : voir point 3.4.5 ci-dessus à savoir R4 à mieux intégrer dans R1 + R2, diminution des moyens sur R3.

Recherche constante de l'utilisation efficiente des ressources disponibles en adoptant l'approche par 3 noyaux de GIE et leur Cooperatives satellites et en déployant les ressources humaines « au bon moment et au bon endroit »

4 RESSOURCES

4.1 Ressources financières

4.1.1 Contribution belge

L'appui de la coopération belge est de **10.000.000 €**.

4.1.2 Contribution marocaine

La contribution de la partie marocaine au projet est estimée à 100 millions de MAD qui représente le budget de l'Etat, détaillée sous diverses formes¹⁶ :

- Financement dans le cadre de l'axe 3 du Contrat programme de la filière phœnicicole (Développement d'une valorisation forte et pérenne) à hauteur de 70 millions de MAD. Cet axe prend en compte, sur la période 2015-2020 :
 - La poursuite du programme de mise en place de 37 unités de stockage frigorifique, de conditionnement et d'emballage des dattes d'une capacité totale de 7000 Tonnes;
 - L'organisation annuelle du Salon International des Dattes au Maroc
 - Les activités de promotion du marché intérieur et extérieur notamment pilotées par l'ADA.

- A hauteur de 30 millions de MAD :
 - o Mise à disposition du personnel nécessaire à la bonne exécution du programme au niveau des différents partenaires, dont en particulier au niveau de l'ANDZOA, le Responsable National affecté à plein temps et les responsables des trois départements territoriaux concernés, à mi-temps ;
 - o Mise à disposition des divers locaux nécessaires pour l'exécution du projet :
 - bureaux au siège de l'ANDZOA à Errachidia ;
 - bureaux au niveau des départements territoriaux de l'ANDZOA pour les coordinateurs territoriaux et les spécialistes matières qui seront progressivement déployés

¹⁶ Un instrument financier type « fonds de roulement » éligible aux GIE est en train d'être mis en place et le montant y afférent sera déterminé ultérieurement.

PAGIE NOUVEAU BUDGET					Unité	Quantité	Montant	Mode d'exécution	Version 15-03-2017	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
A		Objectif spécifique: «La filière phoenicicole de différentes oasis du Maroc est valorisée via l'agrégation des producteurs familiaux par des GIE professionnalisés, permettant de pénétrer le marché avec des produits de qualité et avec une capacité concurrentielle»							7 637 350	696 020	2 514 150	2 689 720	1 449 760	287 700
A 01		Des unités de valorisation gérées par les GIE peuvent compter sur un approvisionnement durable de dattes de qualité reposant sur des modèles d'agrégation qui améliorent la structuration, l'encadrement et la formation des phoeniciculteurs.							1 774 600	346 200	496 150	475 150	325 400	131 700
A 01 01		Développmnt modèle agrégation producteurs par structuration chaîne d'approv. ONCA					Cogestion		49 000	16 250	16 500	16 250		
		Ateliers participatifs	Unité	16	1 500				24 000					
		Visites d'échanges	Unité	10	2 500				25 000					
A 01 02		Développmnt modèle agrégation producteurs par structuration chaîne d'approv. ANDZOA					Cogestion		34 000	17 000	8 500	8 500		
		Expertise ponctuelle	Mois	4	8 500				34 000					
A 01 03		Encadrement, animation de l'agrégation - ONCA					Cogestion		45 000	3 000	15 000	15 000	12 000	
		Ateliers	Unité	30	1 500				45 000					
A 01 04		Encadrement, animation de l'agrégation - ANDZOA					Cogestion		85 000	17 000	25 000	25 000	18 000	
		Expertise ponctuelle de formation et d'appui	Mois	10	8 500				85 000					
A 01 05		Animateurs (15)					Régie		1 053 600	131 700	263 400	263 400	263 400	131 700
		Animateurs (15)	Mois	624	1 400				873 600					
		Frais de fonctionnement animateurs	Mois	48	3 750				180 000					
A 01 06		Renforcement des coopératives adhérentes pour l'agrégation - ONCA					Cogestion		104 000	12 000	35 000	35 000	22 000	
		Ateliers de formation (6 par année)	Unité	15	4 000				60 000					
		Visites d'échanges	Unité	15	2 933				44 000					
A 01 07		Renforcement des coopératives adhérentes pour l'agrégation - ANDZOA					Cogestion		34 000		12 000	12 000	10 000	
		Expertise ponctuelle	Mois	4	8 500				34 000					
A 01 08		Appui aux besoins en équipement de la chaîne d'approvisionnement - ANDZOA					Cogestion		0					
		Diagnostic de besoins, expertise ponctuelle	Mois	0	8 500				0					
A 01 09		Appui aux besoins en équipement de la chaîne d'approvisionnement - ORMVA/DPA					Cogestion		370 000	149 250	120 750	100 000		
		Etablissement de petits centres de collecte	Unité	40	3 000				120 000					
		Achat de matériel et équipements	Forfait	1	250 000				250 000					
A 02		Des unités de valorisation sont opérationnelles, commercialisent des volumes croissants et pénètrent des marchés compétitifs.							4 358 750	131 250	1 639 000	1 781 000	745 250	62 250
A 02 01		Développement d'un modèle de planification et d'apprentissage en gestion - ONCA					Cogestion		106 250	21 000	30 000	30 000	25 250	
		Ateliers participatifs (2/an/GIE)	Unité	54,17	1 500				81 250					
		Visites d'échanges	Unité	10	2 500				25 000					
A 02 02		Développement d'un modèle de planification et d'apprentissage en gestion - ANDZOA					Cogestion		68 000	8 500	20 000	20 000	19 500	
		Expertise ponctuelle d'appui à la planification	Mois	4	8 500				34 000					
		Expertise ponctuelle d'évaluation des performances	Mois	4	8 500				34 000					
A 02 03		Accompagnement et formation en commercialisation et marketing - ONCA					Cogestion		77 500	1 500	26 000	26 000	24 000	
		Ateliers de formation (3 par année)	Unité	15	1 500				22 500					
		Voyage d'étude à l'étranger (20 personnes)	Unité	20	2 750				55 000					
A 02 04		Accompagnement et formation en commercialisation et marketing - ANDZOA					Cogestion		30 000	17 000	5 000	5 000	3 000	
		Expertise ponctuelle - études de marché et prospective	Mois	6	5 000				30 000					
A 02 05		Accompagnement et formation sur le processus agro-industriel - ONCA					Cogestion		77 500		30 000	25 000	22 500	
		Ateliers de formation (3 par année)	Unité	15	1 500				22 500					
		Visite d'étude à l'étranger 20 cadres	Unité	20	2 750				55 000					
A 02 06		Accompagnement et formation management, administration, gestion RH - ONCA					Cogestion		40 000		17 000	17 000	6 000	
		Ateliers de formation (2 par année)	Unité	10	1 500				15 000					
		Visites d'échanges	Unité	10	2 500				25 000					
A 02 07		Accompagnement et formation management, administration, gestion RH - ANDZOA					Cogestion		34 000	11 000	10 000	8 000	5 000	
		Expertise ponctuelle, études techniques	Mois	4	8 500				34 000					
A 02 08		Accompagnement et formation en gestion de la qualité et traçabilité - ONCA					Cogestion		22 500		7 500	7 500	7 500	
		Ateliers de formation (3 par année)	Unité	15	1 500				22 500					
A 02 09		Accompagnement et formation en gestion de la qualité et traçabilité - ANDZOA					Cogestion		34 000	10 000	8 000	8 000	8 000	
		Expertise ponctuelle, études techniques	Mois	4	8 500				34 000					
A 02 10		Appui équipements et matériels unités de valorisation - ANDZOA					Cogestion		20 000		10 000	10 000		
		Diagnostic de besoins, expertise ponctuelle	Mois	0	8 500				0					
		Etude de faisabilité projet pilote solaire	Unité	1	20 000				20 000					
A 02 11		Appui équipements et matériels unités de valorisation - ORMVA/DPA					Cogestion		3 351 000		1 351 000	1 500 000	500 000	
		Achat de matériel et équipements	Forfait	1	3 351 000				3 351 000					
A 02 12		Expertise							498 000	62 250	124 500	124 500	124 500	62 250
		Expert international agroindustrie-valorisation des dattes (appui perlé)	Mois	4	15 000		Régie		60 000					
		Expert national agroindustrie-valorisation des dattes	Mois	42	3 000		Régie		126 000					
		Expert national administration d'entreprises	Mois	42	3 000		Régie		126 000					
		Expert national marketing	Mois	42	3 000		Régie		126 000					
		Appui marketing (expertise internationale perlée)	Mois	4	15 000		Régie		60 000					

A	03	Un modèle efficace et durable de coordination, d'accompagnement et d'appui-conseil à la chaîne de valeur de la datte est opérationnel					1 147 500	143 570	259 000	338 570	320 110	86 250
A	03 01	Pilotage de modèles d'appui technique et de gestion à la chaîne de valeur - ONCA										
		Ateliers de planification et d'évaluation annuels	Unité	4	8 500		34 000					
		Visites d'échanges	Unité	10	2 500		25 000					
A	03 02	Pilotage de modèles d'appui technique et de gestion à la chaîne de valeur - ANDZOA										
		Expertise ponctuelle développement programmes de formation	Mois	3	8 500		25 500					
A	03 03	Renforcement des fonctions d'appui technique et conseil à la filière - ONCA										
		Ateliers de formation (6 par année)	Unité	8	8 500		68 000					
		Visite d'étude à l'étranger 25 cadres	Unité	20	2 750		55 000					
A	03 04	Renforcement des fonctions d'appui technique et conseil à la filière - ANDZOA										
		Expertise ponctuelle, études techniques	Mois	4	8 500		34 000					
A	03 05	Spécialistes matière (8)										
		Spécialistes matière (8)	Mois	252	2 500		630 000					
		Frais de fonctionnement spécialistes matières	Mois	24	2 500		60 000					
A	03 06	Appui au renforcement des acteurs de la filière par l'inter professionnalité - ONCA										
		Ateliers	Unité	30	1 500		45 000					
		Visites d'échanges	Unité	15	2 500		37 500					
A	03 07	Appui au renforcement des acteurs de la filière par l'inter professionnalité - ANDZOA										
		Expertise ponctuelle	Mois	3	8 500		25 500					
A	03 08	Appui à l'ancrage de la formation professionnelle dans la filière dattes - ONCA										
		Ateliers	Unité	30	1 500		45 000					
		Visites d'échanges	Unité	15	2 500		37 500					
A	03 09	Appui à l'ancrage de la formation professionnelle dans la filière dattes - ANDZOA										
		Expertise ponctuelle	Mois	3	8 500		25 500					
A	04	Le développement de métiers et d'organisations de services permet un rôle croissant des femmes et des jeunes dans la chaîne de valeur de la datte.					356 500	75 000	120 000	95 000	59 000	7 500
A	04 01	Développement et intégration métiers et organisations femmes et jeunes dans la filière ONCA										
		Ateliers de formation	Unité	45	1 500		67 500					
		Visites d'échanges	Unité	0	2 500		0					
A	04 02	Développement et intégration métiers et organisations femmes et jeunes dans la filière ANDZOA										
		Expertise ponctuelle	Mois	0	8 500		0					
A	04 03	Identification de leaders et mise en place de programmes spécifiques - ONCA										
		Ateliers de formation	Unité	0	1 500		0					
		Visites d'échanges	Unité	0	2 500		0					
A	04 04	Identification de leaders et mise en place de programmes spécifiques - ANDZOA										
		Expertise ponctuelle	Mois	0	8 500		0					
A	04 05	Appui aux droits et alphabétisation - ONCA										
		Ateliers	Unité	13,33	1 500		20 000					
		Visites d'échanges	Unité	5,6	2 500		14 000					
		Cours d'alphabétisation 1000 femmes	Unité	45	3 000		135 000					
A	04 06	Appui aux droits et alphabétisation - ANDZOA										
		Expertise ponctuelle	Mois	0	8 500		0					
A	04 07	Monitrices d'alphabétisation										
		Monitrices d'alphabétisation	Mois	120	1 000		120 000					
X		Réserve budgétaire (max 5% des activités)					0					
X	01	Réserve budgétaire					0					
X	01 01	Régie					0					
X	01 02	Cogestion					0					

Z	Moyens généraux					2 362 650	597 385	465 915	463 200	438 200	397 950
Z 01	Frais de personnel					1 549 500	270 750	336 000	336 000	336 000	270 750
Z 01 01	ATI co-responsable	Mois	60	13 000	Régie	780 000	156 000	156 000	156 000	156 000	156 000
Z 01 02	Expert Administratif et Financier	Mois	55	4 500	Régie	247 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500
	Appui Administratif et Financier (expertise internationale perle)	jours	0	800	Régie	0					
Z 01 03	Personnel national - AT				Régie	288 000	36 000	72 000	72 000	72 000	36 000
	Expert national organisation et genre	Mois	48	3 000		144 000					
	Expert suivi et évaluation	Mois	48	3 000		144 000					
Z 01 04	Personnel national - Support				Régie	234 000	29 250	58 500	58 500	58 500	29 250
	Secrétaire/Comptable	Mois	36	2 500		90 000					
	Chauffeurs	Mois	144	1 000		144 000					
Z 02	Investissements					277 150	249 435	27 715			
Z 02 01	Véhicules				Régie	191 000					
	4*4	Unité	8	23 875		191 000					
Z 02 02	Equipement de bureaux				Régie	20 000					
	Mobilier etc	Unité	5	4 000		20 000					
Z 02 03	Equipement IT				Régie	66 150					
	Laptops	Unité	24	1 250		30 000					
	Photocopieuse, imprimante, ...	Forfait	1	27 000		27 000					
	Autres	Forfait	1	9 150		9 150					
Z 03	Frais de fonctionnement					226 000	45 200	45 200	45 200	45 200	45 200
Z 03 01	Bureaux et communications				Régie	66 000					
	Télécommunications	Annuel	5	4 400		22 000					
	Fournitures de bureaux	Annuel	5	4 400		22 000					
	Autres	Annuel	5	4 400		22 000					
Z 03 02	Frais de fonctionnement véhicules et assurances				Régie	160 000					
	Frais de fonctionnement	Annuel	5	32 000		160 000					
Z 04	Audit et suivi évaluation					310 000	32 000	57 000	82 000	57 000	82 000
Z 04 01	Etudes ligne de base		0	45 000	Régie	0					
Z 04 02	Suivi et évaluation		2	50 000	Régie	100 000			50 000		50 000
Z 04 03	Capitalisation		0	40 000	Régie	0					
Z 04 04	Conseil juridique		1	10 000	Régie	10 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Z 04 05	Audit		5	10 000	Régie	50 000		25 000		25 000	
Z 04 06	Backstopping CTB Suivi RH & admin Rep		10	15 000	Régie	150 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
TOTAL						10 000 000	1 293 405	2 980 065	3 152 920	1 887 960	685 650

		%				
0,47	Régie	4 724 250				
0,53	Cogestion	5 275 750				
		2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
1 105 250	ONCA	154 420	328 500	360 820	261 510	0
449 500	ANDZOA	89 650	123 500	138 500	97 850	0
3 721 000	ORMVATF/DPA	149 250	1 471 750	1 600 000	500 000	0
	5 275 750	393 320	1 923 750	2 099 320	859 360	0

4.2 Ressources humaines

Toute l'organisation du projet sera axée sur la mise en place d'un cadre d'accompagnement et d'appui à la filière dattes sur l'ensemble de la zone couverte par la Direction de Développement des Zones Oasiennes de l'ANDZOA. Cette mise en place devra tenir compte du principe général de progressivité de l'intervention défini ci-avant (point 2.1).

Les ressources humaines du projet comprendront les éléments suivants :

- Une **Unité de coordination et d'appui** intégrée à la structure de l'ANDZOA et de sa Direction de Développement des Zones Oasiennes, avec une cellule centrale intégrée au siège régional de Errachidia, et des coordinateurs territoriaux intégrés aux départements territoriaux de l'ANDZOA voire aux DPA ou CCA (Erfoud, Guelmim-Tata et Figuig).
- Des **équipes d'appui conseil** composées de :
 - **spécialistes matières (8 7)**
 - **animateurs (15)**
 - **techniciens** consacrés aux activités d'appui à la filière datte dans le cadre de conventions passées avec les deux ORMVA, les DPA-DRA et l'ONCA.

Structure opérationnelle de l'intervention

Niveau	Rôle et composition	Lieu
Central	Coordination globale (Directeur des zones oasiennes)	Errachidia puis Erfoud
	Gestion de l'intervention (Responsable, Coresponsable, Expert admin-fin)	
	Expertise, appui conceptuel et encadrement des équipes Organisation/Genre, Suivi/Evaluation, Agro-industrie, Commercialisation et Marketing, Administration d'entreprises	
Régional	Coordination territoriale (3 chefs de départements)	Erfoud, Figuig et Guelmim
	Appui conseil (de 8 à 7 spécialistes matières, homologues ONCA)	
	Exécution (cadres ORMAVTF/ORMVAO et 2 DRAs/DPAs)	
Local	Animation, encadrement de proximité	Locaux GIE, Unités, CCA ou CMV

4.2.1 Unité de coordination et d'appui

L'Unité de coordination et d'appui est composée du personnel mis à la disposition par l'ANDZOA et des ressources humaines recrutées par la CTB.

Personnel mis à la disposition du projet par l'ANDZOA

- Un **Responsable National** du projet mis à disposition par la partie marocaine (*100 % temps sur la durée du projet*) après un avis de non-objection de la CTB. Il assurera la gestion, la coordination et la supervision quotidienne de toutes les activités et personnel du projet et veillera à la qualité de la mise en œuvre. Il sera affecté au siège de l'ANDZOA à Errachidia et sera rattaché directement à la Direction de Développement des Zones Oasiennes.

- Les **responsables ANDZOA des 3 départements territoriaux** (Erfoud, Figuig et Guelmin-Tata) à mi-temps. Ils travailleront en concertation avec leurs collègues des antennes de Ouarzazate et Zagora pour les actions à mener sur la zone du PDFSD.

Personnel recruté par la CTB, conjointement avec l'ANDZOA

De niveau international

Ce personnel sera recruté et contracté par la CTB sur appel à candidature, après un avis de non-objection de la partie marocaine.

- Un **Assistant technique international (H/F), coresponsable**. De préférence agroéconomiste, orienté développement de filières agroalimentaires et renforcement de capacités, il assurera la gestion, la coordination et la supervision quotidienne de toutes les activités du projet en collaboration avec le responsable national tout en veillant à la qualité de la mise en œuvre. Il sera affecté au siège de l'ANDZOA à Errachidia et rattaché directement à la Direction de Développement des Zones Oasiennes ;

De niveau national

- Un **expert national en commercialisation et marketing (H/F)**, avec expérience des entreprises agroindustrielles, qui sera responsable de l'expertise, de la formation et accompagnement dans tous les aspects relatifs à la commercialisation et au marketing des dattes.
- Un **expert national en administration d'entreprises (H/F)**, ingénieur en management, qui sera responsable de l'expertise, de la formation (y compris des formateurs) et accompagnement dans tous les aspects relatifs à la gestion financière et administrative des GIE et coopératives.
- Un **expert national en organisation et genre (H/F)**, qui sera responsable de l'appui aux coopératives et aux groupements de femmes et de jeunes, ainsi que des actions horizontales de genre.
- Un **expert national en suivi-évaluation (H/F)** appuiera l'ATI coresponsable dans le suivi et évaluation de l'ensemble des activités du projet.
- Un **Expert administratif et financier national (H/F)**. Il assurera la gestion quotidienne de l'intervention au plan administratif, financier et des ressources humaines. Il assumera également des tâches de coordination notamment au niveau de l'établissement, de la mise en œuvre et du suivi des partenariats ainsi que de renforcement de la DAF de l'ANDZOA.

Résumé des ressources humaines au niveau de l'UCP

Assistance technique	Quantité (ETP)	H/mois
ATI co-responsable	1	60
ATN marketing/commercialisation	1	54 42
ATN agro-industrie	1	54 42
ATN administration d'entreprises	1	54 42

ATN organisation et genre	1	54 48
ATN suivi-évaluation	1	48
Personnel administratif, financier et d'appui		
Expert administration et finances	1	60 55
Secrétaire/comptable	1	60 36
Chauffeurs	5 3	300 144

4.2.2 Equipes d'appui terrain

L'équipe de coordination et d'appui sera appuyée par des experts internationaux et nationaux, qui fourniront une expertise spécifique, soit permanente soit perlée (mais pouvant, dans ce cas, s'investir sur des périodes plus ou moins longues) en appui aux partenaires d'exécution et/ou directement au niveau des unités de valorisation et des GIE. Cette équipe comprendra les profils suivants :

4.2.3 Expertise perlée

- ~~Un expert international en administration finance viendra en appui à l'expert administration finances pour l'ensemble de ses tâches. Cette expertise sera mobilisée moyennant une décision conjointe des deux parties (via le COPIL, un échange de courrier etc....);~~
- Un expert **international (H/F) en agro-industrie**, spécialisé en valorisation industrielle des dattes chargé de l'appui à l'ATN agro-industrie notamment pour le coaching et le renforcement techniques des équipes et des unités pour toute la partie équipements et processus agro-industriels : **durée réduite de 15 à 4 mois**
- Un **expert international (H/F) en marketing**. Il définira, en collaboration avec l'ATN marketing et commercialisation, l'orientation stratégique et le suivi du projet sur les aspects marketing, commercialisation et valorisation de la filière. Il appuiera ce dernier sur les aspects méthodologiques de la mise en œuvre de ce volet et assurera la bonne articulation de ce dernier avec les pratiques et expériences du PDFSD : **durée réduite de 15 à 4 mois**
- En fonction des besoins, l'UCP fera appel à de l'expertise (nationale ou internationale) pour assurer des formations, du coaching rapproché, du suivi, de l'évaluation et de tâches spécifiques tant conceptuelles que liées à la mise en œuvre.

4.2.4 Equipe d'appui locale et régionale

Le projet prévoit le recrutement de deux types de fonctions complémentaires qui se déploieront, selon le schéma ci-dessus, au niveau méso (« spécialistes matières ») ou micro (« animateurs »). L'un comme l'autre, seront appelés à travailler en étroite collaboration et concertation, avec les partenaires clés de l'exécution. La nature exacte des relations qu'ils entretiendront avec ceux-ci (liens fonctionnel et/ou hiérarchique), de même que le lieu exact de leur affectation, seront définies au sein des conventions qui seront conclues entre l'UCP et les structures concernées.

4.2.4.1 Spécialistes matières

Au nombre de 8 7, ils accompagneront les GIE pour les actions d'accompagnement rapproché. Ces spécialistes seront mobilisés pour :

- Mener des formations ;
- Coordonner et canaliser les demandes des GIE ;
- Répondre aux besoins spécifiques des GIE et coopératives adhérentes en termes d'accompagnement.

Leurs tâches seront adaptées notamment en fonction de l'évolution du cadre institutionnel de l'ONCA.

Composition :

- 2 1 spécialistes en gestion financière et administrative, coordonnés avec l'ATN en administration d'entreprises ;
- 2 spécialistes en commercialisation coordonnés avec l'ATN en commercialisation ;
- 3 2 spécialistes en gestion agroindustrielle, coordonnés avec l'ATI en gestion industrielle.
- 1 spécialiste en arboriculture fruitière / phœniciculture
- 1 spécialiste transversal genre

Ils/elles seront recruté(e)s par la CTB et leur financement sera assuré à 100% sur le budget belge pour une durée de 36 mois. L'évaluation à mi-parcours du projet fera des propositions en vue de pérenniser l'exercice de cette fonction jusqu'à la fin de la mise en œuvre. Ces propositions seront soumises au COPIL pour approbation.

4.2.4.2 Animateurs

Le travail d'encadrement des coopératives par les GIE sera appuyé par une équipe d'animateurs. Ces animateurs, au nombre de 15, seront détachés auprès des GIE pour les assister dans toutes les activités concernant la chaîne d'approvisionnement. Le but de ce cadre est de favoriser le renforcement des structures coopératives en travaillant sur l'agrégation ainsi que l'autonomisation des GIE. Le but ultime, au terme du projet, étant qu'une partie au moins de ces animateurs soient repris dans le cadre de personnel des GIE voire éventuellement de l'interprofession FIMADATTES.

Ils/elles seront recruté(e)s par la CTB et leur financement sera assuré à 100% sur le budget belge pour une durée de 48 mois pour les 7 premiers et 36 mois pour les 8 autres. L'évaluation à mi-parcours du projet fera des propositions en vue de pérenniser l'exercice de cette fonction jusqu'à la fin de la mise en œuvre. Ces propositions seront soumises au COPIL pour approbation.

4.3 Ressources matérielles

Les besoins en locaux pour abriter le personnel sont les suivants :

- Au Siège de l'ANDZOA à Errachidia, des bureaux pour abriter le personnel de l'UCP auprès de la Direction du développement des zones oasiennes
- A niveau des départements territoriaux, des bureaux pour 2 à 4 personnes ;

Les animateurs fonctionneront selon une logique de proximité, c'est-à-dire au plus près des GIE qu'ils vont appuyer. Dans l'idéal, ils seront logés au sein des bureaux administratifs des GIE, ou dans les locaux administratifs mitoyens des unités de conditionnement. Le dernier recours pour garantir la proximité serait d'en affecter certains dans le CMV, ou CCA. La FIMADATTES accueillera en son sein à Errachidia, un animateur.

Les besoins de locaux additionnels devront être, si nécessaire, revu à la hausse dans le cadre des collaborations avec les différents partenaires.

L'équipe du projet sera dotée en matériels et outils nécessaires à son bon fonctionnement, notamment en matériels de bureau, matériel informatique et moyens de transport. En termes de transport, on distingue les moyens de transport destinés à l'UCP de ceux destinés aux équipes du terrain. Pour les équipes du terrain, les moyens de transport (véhicules) seront partagés entre les conseillers-mobiles et dans une moindre mesure avec les animateurs. Cela se traduit par (à titre indicatif):

- Errachidia (3), Erfoud (2 1), Tinjdad (4 0), Tata (2 1), Guelmim (1), Figuig (1);

Le don supportera les frais du carburant, entretien, réparation et assurances.

En terme de matériels de bureau, le projet prévoit :

- du mobilier de bureau pour les membres du staff de l'UCP et des équipes terrain ;
- du matériel informatique tel que imprimantes/scanner (10) et ordinateurs portables
- photocopieuses (1 à Errachidia + 1 par département territorial) ;

Le projet financera également :

- l'acquisition de 20 tablettes portables avec application AKVO pour la collecte des données et la cartographie numérique.
- les frais liés aux télécommunications, aux fournitures de bureau, lignes de téléphone fixes et fax (bureau central à Errachidia) et la maintenance informatique.

Les frais de fonctionnement sont réduits de 56 % et pour les véhicules (réduction de 47 %)

La partie marocaine assumera les frais de fonctionnement tels que l'eau et l'électricité.

4.4 Communication externe

Le PAGIE sera doté d'un petit budget lui permettant d'assurer la visibilité externe de son action via notamment des communiqués de presse, des interventions à la radio, l'organisation de l'une ou l'autre visite de journalistes, des communications ciblées sur chacune des zones couvertes, des panneaux de signalisation ainsi que la participation annuelle au Salon de la datte à Erfoud.

5 MODALITES D'EXECUTION

5.1 Cadre légal et responsabilités

5.1.1 Cadre légal

Le cadre légal de l'intervention « *Projet d'appui des groupements d'intérêt économique pour le développement de la filière phœnicicole au niveau des oasis marocaines (PAGIE)* » est fixé par

- La Convention Générale signée entre le Royaume du Maroc et le Royaume de Belgique en date du 26 juin 2002
- Le Programme Indicatif de Coopération (PIC) signé entre le Royaume du Maroc et le Royaume de Belgique
- La Convention Spécifique (CS) signée entre Royaume du Maroc et le Royaume de Belgique, ci-après dénommées les Parties. Le présent Dossier Technique et Financier (DTF) fait partie intégrante de la Convention spécifique. En cas de contradiction entre le texte du DTF et de la CS, c'est ce dernier qui prévaut.

La prestation de coopération sera exécutée selon les principes de la cogestion et de la régie belge.

5.1.2 Responsabilités des parties

Pour la Partie marocaine:

Le Ministère de l'Economie et des Finances, Direction du Budget, assure les fonctions d'Ordonnateur national pour la partie du budget en cogestion. L'Ordonnateur est chargé, entre autres, d'établir les demandes d'utilisation de la contribution belge au vu des pièces justificatives de dépenses reçues du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime.

La Partie marocaine désigne le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, « MAPM », comme entité administrative marocaine responsable de la réalisation et de la gestion du projet.

Le MAPM désigne l'Agence National pour le développement des zones Oasiennes et de l'Arganier « l'ANDZOA » comme entité administrative marocaine, chargée de mener à bien l'exécution et la coordination des activités du PAGIE.

A ce titre, l'ANDZOA nommera dès son démarrage un Responsable du projet dont les attributions et compétences sont définies en Annexe 7.3.

En tant qu'établissement public, créée par la loi 06-10 promulguée par le dahir 1-10-187 du 13 décembre 2010, l'ANDZOA est mandatée à cet effet pour l'exécution des activités dont elle est responsable et pour la coordination et la gestion des activités des autres partenaires décrits au chapitre 3.5. Les partenaires identifiés pour l'établissement de conventions de partenariat formelles au moment de la formulation sont les DPAs de Figuig et de Tata, les ORMVA de Ouarzazate et du Tafilalet, l'ONCA et l'ADA (voir 5.5.3).

Chaque Partenaire, nommera un point focal qui le représentera dans les instances de coordination et dans les relations quotidiennes avec l'UCP. Il est l'interface entre l'UCP du PAGIE et son entité/institution et veille à une bonne fluidité de la relation contractuelle, à une bonne circulation des informations et sur une synergie optimale entre les actions.

Pour la Partie belge :

La partie belge désigne la Direction Générale de la Coopération au Développement et à l'Aide humanitaire (DGD) du Service Public Fédéral « Affaires étrangères, Commerce Extérieur et Coopération au Développement » comme entité administrative et financière responsable de la

contribution belge à l'intervention. La DGD est représentée au Maroc par l'Ambassade de Belgique à Rabat.

La partie belge confie la réalisation de ses obligations pour la mise en œuvre et le suivi du projet à la « **Coopération Technique Belge** », Société anonyme de droit public belge à finalité sociale. La CTB est représentée au Maroc par son Représentant Résident à Rabat.

La Partie belge désigne, en qualité de Co-ordonnateur, le Représentant Résident de la CTB au Maroc. Le Co-ordonnateur est chargé d'approuver les dépenses du projet.

Unité de coordination du projet

Une Unité de coordination du projet est instituée auprès de l'ANDZOA, constituée du Responsable national pour la partie marocaine et du Co-responsable pour la partie belge. Cette UCP assurera la gestion technique, administrative, budgétaire, financière et comptable des moyens mis à disposition du Projet pour mettre en œuvre les activités programmées, selon les procédures décrites dans le présent DTF.

Les modalités pratiques de mise en œuvre du projet seront en outre explicitées et détaillées dans un Manuel de Procédures du projet. Ce Manuel de Procédures sera élaboré par l'UCP et décrira de manière détaillée les obligations de l'UCP et des Partenaires d'exécutions et leurs relations entre eux sur base des principes définis dans le DTF. Il sera soumis pour approbation au Comité de Pilotage (voir ci-dessous).

5.2 Cycle de vie de l'intervention

La Convention Spécifique porte sur une durée de 72 mois, à compter de la date de signature de celle-ci.

L'exécution de l'intervention est prévue pour une période de 60 mois.

Le cycle de vie de l'intervention comprend trois phases principales : Préparation, Mise en Œuvre et Clôture administrative.

(Les guides de démarrage et de clôture des interventions constituent les documents de référence pour les phases de préparation, de démarrage et de clôture. Le manuel de gestion administrative et financière de la CTB au Maroc constitue la base de travail pour la phase de mise en œuvre)

5.2.1 Préparation

La phase de préparation de l'intervention couvre la période comprise entre l'approbation technique du DTF par le Comité de Pilotage de formulation d'une part et la notification à la CTB par l'Etat belge de la signature de la Convention de Mise en Œuvre (CMO) d'autre part.

Les actions-clés suivantes doivent être réalisées pendant la phase de préparation:

- Préparation des démarches réglementaires nécessaires
- Identifications des RH à mobiliser
- Lancement des recrutements des RH internationales et nationales
- Préparation du marché (CSC) nécessaire en vue de la ligne de base
- Ouverture du compte principal
- Préparation des achats (CSC) de matériel (dont véhicules)

Les dépenses qui peuvent être effectuées pendant cette phase, dite « avant CMO » peuvent uniquement être des dépenses liées au recrutement et à la logistique de l'intervention.

Frais de personnel	€ 10.000
Frais de recrutement de personnel	€ 10.000
Frais logistiques	€ 382.000
Achat véhicules, motos	€ 300.000
Achat matériel ICT	€ 82.000
Total	€ 392.000

5.2.2 Exécution

La phase d'exécution se divise en 3 sous-phases : démarrage effectif, mise en œuvre, clôture opérationnelle.

5.2.2.1 Démarrage effectif (6 mois)¹⁷

La phase de démarrage proprement dite débute dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre et se conclut par la validation par le Comité de Pilotage des éléments du rapport de démarrage.

Au début de cette phase la direction de l'intervention prend fonction et le Comité de Pilotage (cf. chapitre 5.3.1 ci-dessous) d'ouverture de l'intervention se tient.

Vu la complexité de l'intervention qui intervient aux différents niveaux de la filière dans plusieurs zones géographiques fort différentes combinant investissements physiques et renforcement organisationnel et institutionnel, avec l'implication de 6 partenaires d'exécution, la phase de démarrage est essentielle. Les actions-clés suivantes doivent être réalisées durant cette étape (certaines assurant la continuité avec des démarches entamées durant la phase de préparation):

- Information de tous les partenaires secondaires concernés par le projet en particulier au niveau régional et tenue de deux ateliers de démarrage, l'un à Rabat et l'autre à Errachidia ;
- Mise en place des structures d'exécution et de suivi ;
- Finalisation des processus de recrutement de l'assistance technique internationale et nationale et installation des RH dans leur fonction;
- Assurer la disponibilité des moyens logistiques ;
- Ouverture des comptes de l'intervention et l'établissement des mandats du personnel de l'intervention;
- Consolidation des mécanismes de coordination ;
- Elaboration des conventions de partenariats ;
- Elaboration et consolidation la première planification opérationnelle et la première programmation financière du Projet ;
- Lancement du marché éventuel relatif à l'établissement de la ligne de base;
- Elaboration du manuel de gestion opérationnelle de l'intervention sur base du présent DTF et en faisant référence au manuel de gestion administrative de la CTB applicable pour le programme de coopération bilatéral dans le Royaume du Maroc;

¹⁷ Voir Planification détaillée de la phase de préparation et de démarrage à l'annexe 7.4

- Planification opérationnelle et financière de l'intervention;

Le Comité de Pilotage valide les éléments suivants :

- Le manuel de gestion opérationnelle de l'intervention
- La première planification opérationnelle et financière
- Le plan de travail de la Baseline à moins que celle-ci n'ait été effectivement réalisée anticipativement sous financement du PAREE.

Le PV de ce le Comité de Pilotage et les éléments qu'il valide constituent le rapport de démarrage.

En ce qui concerne les RH, après notification de la CMO à la CTB, tant l'ATI Coresponsable que le personnel d'appui à l'UCP devront être installés dans les 3 mois qui suivent.

5.2.2.2 Mise en œuvre (48 mois)

La mise en œuvre opérationnelle de l'intervention démarre à l'approbation du rapport de démarrage par le Comité de Pilotage et se termine lors de l'approbation par le Comité de Pilotage du planning de clôture.

Une planification indicative des activités et des produits attendus de cette phase de démarrage est reprise à l'annexe 7.2.b

5.2.2.3 Clôture opérationnelle (6 mois)

La phase de clôture débute au plus tard 6 mois avant la fin de l'exécution de l'intervention.

Programmation de la clôture : trois mois avant la phase de clôture, une planification détaillée des activités et des produits attendus de cette phase sera élaborée par la Direction de l'intervention et soumise à l'approbation du Comité de Pilotage

Rapport final : il sera rédigé et présenté pour approbation au Comité de Pilotage dans les trois mois à dater de la fin des activités opérationnelles. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture opérationnelle et financière. Une fois ce rapport approuvé, l'équipe d'intervention est déchargée.

Six mois avant la fin de la convention spécifique il n'est plus autorisé de procéder à des engagements sans l'accord préalable de l'ordonnateur et du Co-ordonnateur, et uniquement sous condition que le paiement de l'engagement soit planifié avant la fin de la convention spécifique.

Au terme de la Convention spécifique, les dépenses ne sont plus autorisées, sauf si elles sont liées à des engagements pris 6 mois avant la fin de ladite Convention et actés dans le P.V. du Comité de Pilotage de clôture, et que ces dépenses se font au plus tard dans les 3 mois qui suivent le fin de la Convention. Les paiements éventuels ultérieurs seront pris en charge par le budget de la partie marocaine.

5.2.3 Clôture Administrative

Le rapport final est mis à jour en fin de période de clôture opérationnelle et est envoyé par la CTB à la DGD pour demande de réception définitive. Une fois ce rapport approuvé par la DGD, l'intervention est administrativement clôturée.

Conformément à la Convention spécifique, après la clôture financière de l'intervention, les fonds non utilisés seront récupérés par l'Etat belge. A cette fin, la partie marocaine s'engage à reverser à la CTB les soldes bancaires et les montants non éligibles dans un délai de trois mois à partir de l'approbation de la clôture financière par le COPIL.

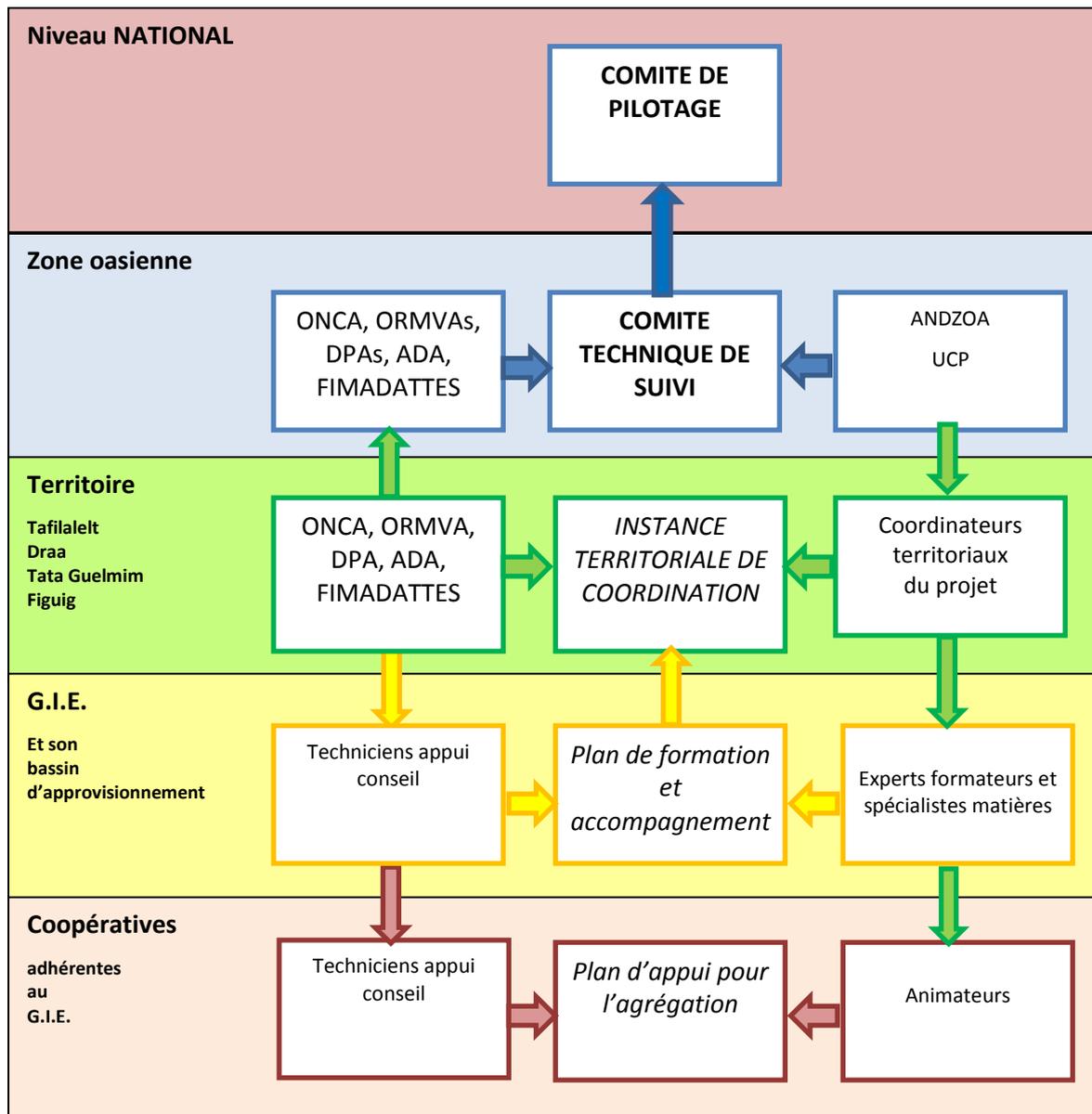
5.3 Cadre organisationnel pour le pilotage et la mise en œuvre

Le pilotage et le suivi de l'intervention seront assurés par trois organes de gestion : le Comité de Pilotage, le Comité technique de Coordination et de Suivi et l'UCP décrits ci-dessous.

En outre, selon les besoins identifiés et sans se substituer aux structures existantes (mandat et prérogatives), des instances de concertation régionales et des groupes de travail thématiques pourront être créés.

Les mécanismes de coordination et l'organigramme du projet sont proposés ci-dessous.

Illustration des mécanismes de coordination du projet



ORGANIGRAMME FONCTIONNEL

Directeur des zones oasiennes
ANDZOA

Représentant résident
CTB

Responsable
ANDZOA

Coreponsable
CTB

ATN Gestion
ATN Marketing
ATN Agro-industrie
ATN Organisation et genre
ATN Suivi-évaluation

Expert admin-fin
Secrétaire-Comptable
Chauffeurs

5 Chefs de départements territoriaux ANDZOA

PAGIE				PDFSD/ORMVAO	
	Erfoud	Figuig	Guelmim	Ouarzazate	Zagora
ORMVA	✓			✓	✓
ONCA		✓	✓		

7 spécialistes matières,
chacun sous l'autorité
fonctionnelle de l' ATN
correspondant,
interviennent dans les
zones des 5 chefs de dpts
territoriaux

15 Animateurs

	Jorf	Rissani	Erfoud	Aoufous	Alnif	Tinejdad	Figuig	Bouanane	Boudnib	Akka	Tata	Tissint	Taghjijt	Assa	Fimadattes
GIE		✓			✓		✓		✓	✓	✓			✓	✓
Unité			✓	✓		✓						✓			
CMV	✓							✓					✓		

5.3.1 Comité de Pilotage

Le Comité de Pilotage (COPIL) est une instance mixte de suivi, de monitoring et de décision qui sera mis en place pour assurer la supervision et l'orientation stratégique du projet. Le Comité de Pilotage sera présidé par le Secrétaire Général du MAPM ou son représentant. Il se réunira au moins deux fois par an et peut être convoqué de façon exceptionnelle chaque fois que la bonne exécution du projet le nécessite.

Ce Comité aura notamment pour attributions de :

- Veiller à la mise en place des structures d'exécution du Projet ;
- Superviser l'exécution des engagements pris par les Parties (notamment l'exécution des budgets et contributions) ;
- Apprécier l'état d'avancement du Projet et de l'atteinte de ses résultats sur la base des rapports d'exécution et des rapports de Résultats annuels du Projet ;
- Approuver les planifications opérationnelles et les programmations financières annuelles ;
- Approuver les modifications ou les ajustements éventuels du DTF, en particulier des résultats intermédiaires et/ou des indicateurs et des budgets y relatifs, tout en respectant l'objectif spécifique et l'enveloppe budgétaire globale du Projet et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
- Examiner les rapports d'audit et approuver les plans de mise en œuvre des actions qui sont élaborées en réponse aux recommandations du rapport ;
- Examiner les rapports des revues à mi-parcours et approuver les recommandations qui y sont émises et veiller à leur mise en œuvre ;
- Résoudre, en dernier recours, pour le bon déroulement du Projet, tout problème de gestion qui se poserait, relatif aux ressources humaines, financières ou matérielles, qui n'auraient pas pu être résolues par la Direction d'intervention;
- Approuver le rapport final et prendre les mesures nécessaires pour clôturer le Projet ;
- Faire des recommandations pour la capitalisation et la pérennisation des acquis du Projet.

Le Comité de Pilotage est composé des membres suivants *ou de leurs représentants* :

- Secrétaire Général du MAPM (président) ;
- La Direction du budget du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- La Direction de la Stratégie et des Statistiques du MAPM
- La Direction Financière du MAPM
- La Direction de l'ANDZOA
- La Direction de l'ADA
- Le Représentant Résident de la CTB (co-président).

Sont invités par le président en tant que personnes ressources :

- La direction de l'ONCA ;

Sont également invités par le président en tant qu'observateurs:

- Le Ministère de l'industrie et du commerce extérieur
- l'Office National de la Sécurité Sanitaire et des Aliments ;

- L'interprofession « Dattes »

L'UCP participera aux réunions du Comité de pilotage et sera chargée de sa préparation et de la rédaction du procès-verbal.

Le Comité de Pilotage peut en outre inviter, en qualité d'observateur ou d'expert-ressource, toute personne susceptible de contribuer au travail du Comité de Pilotage.

Le Comité de Pilotage fonctionne selon les règles et principes suivants :

- Le Comité de Pilotage établit son règlement intérieur dans le respect des dispositions de ce DTF; Le Comité de Pilotage fixera dans son règlement intérieur le lieu habituel de ses réunions;
- Le Comité de Pilotage est convoqué par le Secrétaire général du MAPM, ou son représentant ;
- Le Comité de Pilotage se réunit ordinairement chaque semestre sur invitation de son président et, de façon extraordinaire, à la demande de l'un des membres signataires (voir ci-dessous) des procès-verbaux du Comité de Pilotage ;
- Le Comité de Pilotage tiendra également une réunion au plus tard trois mois avant l'échéance de la Convention Spécifique afin d'examiner et valider le rapport final ;
- Le Comité de Pilotage prend ses décisions selon la règle de consensus ;
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par le Secrétaire Général du MAPM ou son représentant, le Directeur du Budget du Ministère de l'Economie et des Finances ou son représentant et le Représentant résident de la CTB (Co-ordonnateur). Une copie du PV signé est transmise à l'Ambassade de Belgique et à tous les autres participants par le président du Comité de Pilotage.

5.3.2 Comité Technique de Coordination et de Suivi

Le projet reposant sur la mobilisation effective et coordonnée d'un grand nombre d'intervenants un Comité Technique de Coordination et de Suivi est instauré. Il est composé des membres suivants :

- Le Responsable national de l'ANDZOA pour le Projet ;
- Le Responsable national délégué du Projet
- Le Co-responsable du Projet ;
- Le point focal désigné par l'ADA ;
- Le point focal désigné par la DPA Figuig ;
- Le point focal désigné par la DPA Tata ;
- Le point focal désigné par l'ONCA ;
- Le point focal désigné par l'ORMVAO ;
- Le point focal désigné par L'ORMVAT.
- Le point focal désigné par FIMADATTES

Il est convoqué et présidé par le Responsable national du Projet.

Celui-ci peut y inviter les représentants d'autres partenaires lorsqu'il juge leur présence pertinente pour une bonne coordination des planifications opérationnelles avec celles des différents acteurs actifs dans le secteur.

Le Comité Technique de Coordination et de Suivi a pour fonction première d'assurer la coordination

des interventions des partenaires d'exécution et de l'UCP, de promouvoir un large partage de l'information concernant le projet et de stimuler l'implication de toutes les parties prenantes.

A ce titre, il garantira :

- La mise en cohérence des planifications de chacun des partenaires d'exécution y compris la planification des activités directement mises en œuvre par l'UCP ;
- La mise à jour des planifications opérationnelles et financières ;
- L'examen régulier de l'état d'avancement des activités mises en œuvre par chacune des partenaires d'exécution ;
- L'examen de toute question/difficulté relative à la mise en œuvre des activités sous la responsabilité des partenaires d'exécution ;
- La remise d'avis techniques ou de recommandations quant à la conduite des activités ;
- La consolidation et l'analyse des éléments de suivi-évaluation fournis par les partenaires d'exécution dans le cadre du système de suivi-évaluation défini au démarrage du projet ;
- La coordination du rapportage de chacun des partenaires d'exécution dans la perspective de sa consolidation par l'UCP;
- La formulation de suggestions et de recommandations qui seront soumises à la validation du Comité de Pilotage (notamment s'agissant d'une éventuelle adaptation de la stratégie, du budget ou des modalités de gestion) ;
- Le suivi de la mise en œuvre des recommandations opérationnelles éventuelles issues des audits ou de la revue à mi-parcours.
- L'approbation des critères de sélection des coopératives bénéficiaires de financements.

Le CTS se réunit ordinairement chaque trimestre, ou de façon extraordinaire à la demande d'un des membres adressée au Président.

Un compte rendu sera élaboré par l'UCP.

La Direction de l'intervention recense les engagements particuliers des parties, les décisions et les recommandations devant être validées par le Comité de Pilotage ou les points de désaccord devant être arbitrés par le Comité de Pilotage.

5.3.3 Unité de Coordination de Projet (UCP) au sein de l'ANDZOA

Afin d'assurer la gestion quotidienne du Projet, une Unité de Coordination sera instituée. Elle sera composée :

- Du Responsable national du Projet et du Responsable national délégué désigné par l'ANDZOA ;
- Du Co-responsable du Projet désigné par la CTB.

L'UCP sera appuyée par les ressources humaines suivantes :

- 1 ATN marketing et Commercialisation ;
- 1 ATN développement agroindustriel ;
- 1 ATN administration d'entreprises ;
- 1 ATN organisation et genre
- 1 ATN suivi-évaluation ;
- 1 expert administratif et financier national

- Une équipe d'appui administratif et logistique constituée d'un(e) secrétaire comptable et de 3 chauffeurs/logisticiens;

L'UCP aura plus particulièrement les attributions suivantes :

Etre responsable de la production des résultats intermédiaires de la prestation de coopération en vue de l'atteinte de son objectif spécifique :

- Coordonner et superviser l'exécution de l'ensemble des activités du Projet ;
- Organiser l'exécution des activités du Projet sous sa responsabilité directe ;
- Appuyer les partenaires d'exécution dans la mise en œuvre de leurs composantes (en terme de planification, d'élaboration des marchés (aspects administratif et techniques), de suivi, de rapportage, de suivi-évaluation ;
- Consolider et soumettre au Comité de Pilotage la planification opérationnelle et financière annuelle et adapter cette planification en fonction de l'évolution du Projet ;
- Suivre l'exécution des planifications des partenaires d'exécution et en particulier le respect du calendrier d'exécution de la planification (études, lancement des marchés, réceptions) ;
- Soumettre l'état d'avancement et l'atteinte des résultats intermédiaires au CdP ;
- Mettre à jour de façon continue les outils CTB de suivi des risques et de suivi des décisions;
- Rédiger les rapports de résultats annuels et le rapport final selon les canevas CTB ;

Assurer le secrétariat du Comité de Pilotage :

- Proposer l'ordre du jour au président du Comité de Pilotage, après consultation de toutes les parties concernées par l'exécution du Projet ;
- Transmettre, dans les délais requis, aux membres du CdP les documents préparatoires, entre autres les états d'avancement et l'utilisation du budget pour la période passée ainsi qu'une proposition de planning et de budget pour la période future ;
- Rédiger les comptes rendus des réunions du Comité de Pilotage ;

Effectuer l'étude de tout problème de gestion des ressources (humaines, financières ou matérielles) ou d'interprétation de la Convention Spécifique ou du Dossier Technique et Financier qui se poserait pour le bon déroulement du Projet avant de les soumettre au Comité de Pilotage pour prise de décision ;

Etre responsable de la gestion administrative et financière du Projet et notamment:

- Gérer l'ensemble des processus de gestion financière en accord avec les règlements définis dans ce DTF et les règles de la CTB.
- Coordonner et assurer les processus de validation qui lui sont dévolus en relation avec les marchés publics gérés par les partenaires d'exécution ;
- Gérer l'ensemble des étapes du processus des marchés publics pour les activités placées sous sa responsabilité directe ;
- Consolider et mettre à jour la planification des marchés publics pour l'ensemble des activités du projet ;
- Rédiger les rapports financiers et comptables ;
- Veiller de manière générale à la bonne utilisation des biens acquis et/ou mis à la disposition de la prestation de coopération.

5.4 Gestion Opérationnelle

Les modalités pratiques de gestion opérationnelle de l'intervention seront explicitées et détaillées dans un Manuel de gestion opérationnelle de l'intervention.

5.4.1 Planification opérationnelle

Chaque année une planification opérationnelle et financière pour l'année suivante est préparée par la direction de l'intervention et validée par le Comité de Pilotage.

Cette planification annuelle comprend les quatre éléments suivants :

- La planification des activités ;
- La planification des Marchés publics ;
- La planification des accords d'exécution et de financement ;
- La planification financière

Elle se fera selon les procédures et modèles fournies par la CTB. La planification opérationnelle suivra le format du cadre logique et servira de base pour la programmation financière.

5.4.2 Gestion des ressources humaines internationales et nationales

Responsabilités :

Les assistants techniques internationaux financés par la contribution belge seront recrutés et engagés par la CTB. Ce personnel sera soumis à l'agrément préalable du partenaire.

Chaque partie (CTB et Partenaire) est responsable pour le recrutement et la sélection du personnel local qu'elle engagera. L'autre partie donnera un avis de Non-Objection lors de la publication de l'offre de l'emploi et lors de la procédure de sélection ce qui implique qu'elle sera membre à part entière du jury de sélection.

La partie qui engage le travailleur est responsable de toute l'administration liée au contrat de travail.

Le suivi et l'évaluation du responsable national relève de la responsabilité du partenaire. Le suivi et l'évaluation du co-responsable relève de la responsabilité de la CTB.

La direction de l'intervention est conjointement chargée de l'encadrement des collaborateurs de l'intervention selon le schéma suivant (voir « organigramme fonctionnel » de l'intervention) :

- Au niveau de l'autorité hiérarchique, les personnes sous contrat CTB sont sous l'autorité du co-responsable (cercles de développement, missions, congés) et du représentant résident de la CTB (début et fin de contrat)
- Au niveau fonctionnel :
 - toute l'assistance technique sera sous l'autorité du directeur de l'intervention désigné par l'ANDZOA ;
 - Les 7 spécialistes matière sont sous l'autorité des ATN correspondants ;
 - Les 15 animateurs sont sous l'autorité des chefs des départements territoriaux de l'ANDZOA
 - Le personnel d'appui (secrétaire-comptable et chauffeurs) est sous l'autorité du co-responsable.

Ouverture des postes et recrutement:

Tout poste est ouvert aux femmes et aux hommes et les femmes seront encouragées à postuler.

Pour les différents recrutements, l'avis de recrutement tiendra compte des termes de référence (TdR)

et du profil de compétences qui constitue l'architecture de fonction. (voir annexe 7.3)

Législation qui régit les contrats de travail:

Les contrats du personnel international recruté à Bruxelles par la CTB sont régis par la législation belge.

Les contrats du personnel recruté dans le pays partenaire sont régis par la législation du pays partenaire.

Les contrats de consultance ou d'expertise perçue liés à un appel d'offre sont régis par les règles de marchés publics applicables (soit ceux de la Belgique, soit ceux du pays partenaire)

Prolongation de contrat:

Toute prolongation de contrat du Responsable ou du Co-responsable et autre personnel international devra obtenir l'agrément du Comité de Pilotage. Les autres prolongations de contrat devront obtenir l'accord du Responsable et Co-responsable ainsi que de l'institution signataire du contrat.

Missions:

Les missions du Responsable et Co-responsable sont approuvées par leur responsable hiérarchique

Toutes les missions des autres membres de l'équipe de l'intervention devront être approuvées par le Responsable et le Co-responsable.

Les missions à l'étranger sont soumises à l'approbation du Représentant Résident de la CTB.

En ce qui concerne les personnes engagées par la CTB, les modalités pour l'établissement des ordres et rapports de missions ainsi que les taux et procédures applicables en matière de per diem et de frais de missions seront ceux indiqués dans le manuel de gestion administrative applicable aux interventions de coopération entre le partenaire et la Belgique signée par les Ordonnateur et Co-ordonnateur.

Localisation

Elles seront intégrées et logées dans les services de l'ANDZOA, de l'ONCA ou du MAPM comme suit :

Tableau : Localisation des Ressources humaines

Fonctions	Localisation
Unité de Coordination du projet (Responsable national et son délégué, Coresponsable)	Bureaux du siège de l'ANDZOA
Personnel d'appui à l'UCP (expert admin-fin, secrétaire/ comptable)	Bureaux du siège de l'ANDZOA
ATNs	Bureaux de l'ANDZOA
Coordinateurs territoriaux	Bureaux des Départements territoriaux de l'ANDZOA (Erfoud, Figuig, Tata/Guelmim)
Spécialistes matières	1 spécialiste en gestion financière et administrative, (territoire Tafilalet + Figuig/ territoire de Tata/Guelmim) ; 2 spécialistes en commercialisation (territoire de Tafilalet + Figuig/ territoire de Tata/Guelmim) ; 2 spécialistes en gestion agroindustrielle,

	(territoire de Tafilalet/Figuig/ territoire de Tata-Guelmim). 1 spécialiste genre 1 spécialiste en horticulture/phœniciculture Au niveau des CCA (quand ils existent) voire des CMV/CT dans les autres cas de figure
Animateurs	Au niveau des GIE ou CMV

5.4.3 Mandats

Lignes budgétaires en COGEST

Les mandats pour les engagements liés à des lignes budgétaires en COGEST sont repris dans le tableau ci-dessous.

Mandataire pour le partenaire	Mandataire pour la CTB
Seuil selon les règles de chaque institution Ordonnateur ou son remplaçant / délégué	Entre 25 et 200.000€, Co-ordonnateur ou son remplaçant
Responsable de l'intervention ou son remplaçant / délégué	Entre 0 et 25.000€ , Co-responsable ou son remplaçant

Pour les paiements, les mandats sont :

Mandataire pour le partenaire	Mandataire pour la CTB	Seuil	Type de compte
Ordonnateur ou son remplaçant / délégué	Co-ordonnateur ou son remplaçant	(selon les règles de chaque organisation)	Compte principal

On notera pour les comptes logés au Trésor marocain que le rôle du mandataire CTB se limite à donner son avis de non objection sur le paiement au moyen d'une signature sur les factures et les décomptes.

Lignes budgétaires en REGIE

Pour les lignes budgétaires en régie la CTB est responsable, selon ses procédures, pour l'engagement et le paiement.

5.4.4 Gestion financière

5.4.4.1 Principes de gestion

Cogestion

51% de la contribution belge sera cogérée par la Direction du Budget du Ministère de l'Economie et des Finances, Ordonnateur national chargé d'établir, entre autres, les demandes d'utilisation de la contribution belge sur la base des pièces justificatives des dépenses reçues de la Direction Financière du MAPM, et par le Représentant Résident de la CTB, agissant en qualité de Co-Ordonnateur, chargé d'approuver ces mêmes dépenses.

A cet effet, les règles et procédures en vigueur au Maroc en matière de dépenses et de marchés publics seront respectées intégralement. Aussi :

- Le Budget en cogestion sera inscrit dans la morasse budgétaire MAPM et sera versée à l'ANDZOA sous forme de subventions (Crédit Engagement/Crédit Paiement)
- Le Contrôleur d'Etat, si nécessaire, sera informé de tous les marchés, Conventions et commandes imputables à cette contribution. Suivant les procédures en vigueur(arrêté d'organisation comptable et financier de l'établissement)
- Les factures, décomptes et décision de versement se rapportant aux conventions de partenariat, marchés et commandes susvisés seront liquidés par le Trésorier Payeur.
- L'UCP aura pour tâche importante de transmettre les factures et décomptes payés, ordre de versement l'Ordonnateur national en vue de leur remboursement au Trésor.

Sur cette base, il appartiendra au Trésor d'assurer le suivi financier de la contribution belge Le cheminement est décrit en annexe 7.5.

Régie

49% de la contribution belge seront gérés en régie belge, de même qu'une partie de la réserve.

5.4.4.2 Comptes bancaires et moyens de paiement

Comptes en cogestion

La contribution financière destinée à financer les activités du projet sera cogérée par la Direction du Budget du Ministère de l'Economie et des Finances, Ordonnateur national chargé d'établir, entre autres, les demandes d'utilisation de la contribution belge sur la base des pièces justificatives des dépenses reçues de la Direction financière du MAPM et par le Représentant Résident de la CTB, agissant en qualité de Co-ordonnateur.

A cet effet, un compte en euro sera ouvert par la CTB auprès de Bank Al Maghrib (BAM). Ce compte sera alimenté par la CTB suivant les besoins en cogestion repris dans les programmations financières visées à l'article ci-dessous.

Ce compte sera utilisé pour les remboursements au Trésor marocain après demandes de remboursement établies par le MAPM.

Tout engagement et tout paiement (en cogestion) doivent être validés selon le principe de la double signature entre la partie marocaine et la partie belge. Afin d'assurer une opérationnalisation optimale, une structure de mandat est définie précisant le niveau de responsabilité de chaque intervenant.

L'Ordonnateur et le Co-ordonnateur sont responsables de l'ajout et/ou retrait des pouvoirs de signature des mandataires des comptes, dans le respect des règles internes de leurs organisations respectives.

Les intérêts générés par les comptes bancaires s'ajoutent au budget total du programme et sont régis comme celui-ci.

Comptes en régie

Pour les dépenses en régie, un compte principal en Euro et un compte opérationnel en Dirham seront ouverts. Pour ces comptes bancaires, le principe de double signature est également d'application. Le projet peut disposer d'une caisse régie alimentée à partir du compte principal régie.

5.4.4.3 Transferts de fonds

Premier transfert

Dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre entre l'état belge et la CTB, un *appel de fonds* (cash call) par mode de financement peut être introduit à la CTB.

Le montant demandé doit correspondre aux besoins des trois premiers mois.

Transferts suivants

Pour recevoir les transferts suivants l'UCP doit introduire selon les procédures de la CTB un appel de fonds à la représentation locale de la CTB. Le montant de l'appel de fonds correspond aux besoins estimés en trésorerie pour le trimestre suivant ainsi qu'un cash buffer, tel que calculé par FIT (l'outil financier utilisé pour la gestion de dépenses à la CTB). Le transfert de fonds effectué par la CTB se fait au début du trimestre et éventuellement en plusieurs tranches. En cas d'urgence, le projet peut introduire un appel de fonds anticipé en justifiant le besoin. Le transfert de fonds se fait uniquement aux conditions suivantes :

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel soit transmise à la représentation locale de la CTB ;
- Tous les rapports demandés soient transmis à la représentation locale de la CTB ;
- Le plan d'actions et le suivi d'audit et/ou MTR soient mis à jour.

Les règles de gestion de la trésorerie de la CTB (transferts vers comptes opérationnels, caisses...) sont d'application pour la gestion des transferts.

5.4.4.4 Dépassements budgétaires et changements budgétaires

Le budget total et le budget par mode d'exécution ne peuvent pas être dépassés. Au cas où une augmentation budgétaire est nécessaire, une demande motivée d'augmentation doit être introduite par la partie marocaine auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord du COPIL. Si la Belgique accepte la demande on procède à un échange de lettres signées par les deux parties.

Le budget du projet donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. L'UCP doit s'assurer que les changements budgétaires ne mettent pas en péril l'atteinte des autres résultats.

Pour toutes les autres modifications budgétaires ou quand l'atteinte des autres résultats ne peut plus être assurée en conséquence du changement budgétaire, le COPIL doit donner son accord préalable sur base d'une proposition élaborée par la direction du projet. Les changements budgétaires possibles sont :

- Changement de la structure du budget (par exemple ajout d'une ligne budgétaire)
- Réallocation des montants entre lignes budgétaires
- Réallocation des moyens entre modes de financement
- et Utilisation de la réserve budgétaire

La gestion de changement budgétaire doit être faite selon les procédures de la CTB.

La réserve budgétaire peut uniquement être utilisée pour des activités de projet et après accord du COPIL. Son utilisation doit toujours être accompagnée d'un changement budgétaire.

5.4.4.5 Suivi et engagement budgétaire

Chaque trimestre l'UCP doit rapporter sur l'exécution budgétaire réalisée et planifiée par rapport au budget total et annuel selon le format de la CTB. Ce rapportage fait partie du rapportage trimestriel.

Les engagements doivent être approuvés par les deux parties tout en respectant les mandats (voir pouvoirs de signature). L'UCP doit assurer un bon suivi des engagements. Il n'est pas autorisé de prendre des engagements sur base d'un budget non approuvé officiellement.

5.4.4.6 Programmation financière

Trimestriellement, sur base de la concertation avec les partenaires d'exécution, l'UCP doit élaborer une programmation financière pour le trimestre en cours, les trimestres suivants et les années suivantes. La programmation financière doit être faite avec les outils et selon les procédures de la CTB et doit être envoyée à la représentation locale de la CTB dans les délais fixés.

5.4.4.7 Comptabilité et justification des dépenses

Mensuellement, la comptabilité doit être élaborée et approuvée selon les procédures de la CTB. L'outil à utiliser est celui fourni par la CTB. La comptabilité doit être signée pour accord par la Direction du Projet, sauf pour les comptes gérés par la CTB seule. La comptabilité à envoyer à la représentation locale de la CTB comprend un fichier électronique et les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse. Les documents comptables doivent être à jour, précis et fiables et être conformes aux normes et règles comptables en vigueur.

Une dépense éligible est une dépense :

- Identifiable, attestée par des pièces justificatives probantes, comptabilisées conformément aux standards en la matière ;
- En lien avec les activités et les critères définis dans le Document Technique et Financier et nécessaire pour l'atteinte des résultats ;
- Prévues dans le budget et imputées sur la ligne budgétaire adéquate ;
- Répondant aux principes de bonne gestion financière.

5.4.4.8 Biens immobiliers/mobiliers et gestion d'inventaire

Chaque bien et équipement acquis par l'intervention doit recevoir un numéro d'inventaire et doit être consigné dans un registre d'inventaire. Chaque semestre, un inventaire formel doit être réalisé et signé par la direction de l'intervention. L'utilisation du bien est strictement limitée aux activités de l'intervention. En cours de l'intervention, il peut être transféré sous tutelle et patrimoine d'une structure partenaire sur base d'un acte de transfert formel et suivant les procédures de la CTB.

Un suivi exhaustif des stocks doit être réalisé afin d'assurer que tous les mouvements sont autorisés, suivis sur des supports adéquats et régulièrement contrôlés. La direction de l'intervention doit assurer un contrôle formel mensuel des stocks.

En ce qui concerne les biens et équipements achetés avec la contribution belge en faveur de coopératives, de GIE ou de producteurs de dattes seront transférés à leurs destinataires au cours de la mise en œuvre, au fur et à mesure de leur acquisition.

A la fin de l'intervention, l'affectation du matériel, des équipements et des stocks divers sera reprise dans le PV du Comité de Pilotage de clôture. Les équipements achetés avec la contribution belge dans le but d'assurer la logistique nécessaire à la mise en œuvre du Projet, notamment pour le fonctionnement de la UCP, deviendront la propriété de l'ANDZOA.

5.4.4.9 Rapportage financier

A chaque réunion du CdP, l'UCP doit présenter l'information financière suivante :

- Rapport d'exécution budgétaire ;
- Mise à jour de la programmation financière ;
- Liste des engagements importants ;
- Aperçu des soldes bancaires ;
- Liste des fonds reçus par mode de financement ;
- Proposition de changement budgétaire si nécessaire ;
- Le cas échéant, un plan d'action lié aux recommandations d'un audit financier.

5.5 Passation de marchés

La CTB ainsi que l'ANDZOA et les autres partenaires d'exécution identifiés au point 5.2 sont des organismes de droit public. A cet égard, ils ont l'obligation de respecter la Loi sur les marchés publics et d'appliquer pour tout achat les principes de transparence, mise en concurrence et d'égalité de traitement entre candidats.

La législation belge en matière de marchés publics est d'application pour les achats financés sur des lignes budgétaires en régie ; la législation marocaine en matière de marchés publics est d'application pour les achats financés sur des lignes budgétaires en cogestion.

Quel que soit le système appliqué, la gestion des marchés publics nécessite une planification rigoureuse et un suivi précis. Les marchés publics gérés par l'intervention seront par conséquent une composante du monitoring opérationnel trimestriel (état d'avancement et planification opérationnelle).

5.5.1 Marchés en Cogestion

Les Dossiers d'Appel d'Offres (DAO) feront référence à la source belge de financement. Ces marchés pourront porter sur des travaux, des fournitures et services ou des prestations intellectuelles.

Les clauses suivantes s'appliquent autant à l'établissement des contrats qu'aux avenants éventuels correspondants.

La CTB délivrera un Avis de Non Objection aux étapes clés suivantes de la procédure : la publication, l'attribution et signature du contrat (et, le cas échéant, la signature d'un avenant), l'ANO portant sur la bonne utilisation des fonds de la coopération belge. Les modalités pratiques de la délivrance des ANO (seuils, parties prenantes) suivront les règles établies par la CTB et selon les mandats définis au point 5.4.3. Les ANO qui concernent des marchés < à 200.000€ seront délivrés dans un délai maximum de 5 jours ouvrables. Au-delà de ce montant, ce délai sera porté à 10 jours ouvrables. Ces délais courent dès réception des dossiers complets. A défaut de réponse dans le temps imparti, l'ANO sera supposée octroyée.

Les équipes d'intervention jouent un rôle-clé tant au niveau de l'élaboration du Dossier d'Appel d'Offres que de l'évaluation des offres reçues. Elles veillent à la bonne définition des critères de sélection et d'attribution.

5.5.1.1 Cas des marchés dont la maîtrise d'ouvrage est assurée par l'ANDZOA

Avis de non-objection sur les DAO

Avant diffusion de tout marché l'UCP rassemblera les éléments suivants :

- Le mode d'attribution du marché (marché de gré à gré, appel d'offres ouvert, appel d'offres restreint ou autre) ;
- Si ce n'est pas un appel d'offres ouvert, la liste et les coordonnées des entreprises à consulter ;
- Les critères d'attribution qui seront utilisés ;
- Un exemplaire complet du dossier comprenant tous les documents relatifs au marché.

Pour les marchés d'un montant inférieur à 25,000 EUR, la CTB fera valoir ses remarques ou donnera son accord au travers du co-responsable du projet.

Pour les marchés d'un montant supérieur à 25,000 EUR, l'UCP transmettra l'ensemble du dossier au Co-ordonnateur pour ANO.

Ouverture des offres

Un représentant de la CTB assiste à l'ouverture des offres.

Avis de non-objection sur la proposition d'attribution

Avant l'établissement des contrats, l'ANDZOA établit les procès-verbaux détaillés sur le dépouillement des offres et la proposition d'attribution ainsi que le projet de contrat ou de lettre de commande.

Pour les marchés d'un montant inférieur à 25,000 EUR, le co-responsable CTB fera valoir ses remarques ou donnera son avis de non-objection.

Pour les marchés d'un montant supérieur à 25,000 EUR, l'UCP transmettra une copie de l'ensemble du dossier au Co-ordonnateur CTB pour avis de non-objection.

L'obtention d'un avis de non-objection de la CTB constituera donc une condition essentielle de validité de la procédure d'attribution du marché.

Pour les marchés d'un montant supérieur à 25,000 EUR, une copie est transmise au Co-ordonnateur dès la signature du contrat ou lettre de commande.

5.5.1.2 Cas des marchés dont la maîtrise d'ouvrage est assurée par l'un des partenaire d'exécution identifié au point 5.5.3

L'UCP délivre un Avis de Non Objection à trois étapes clés de la procédure : la publication, l'attribution et signature du contrat, (et, le cas échéant, la signature d'un avenant) et au moment du paiement, l'Avis portant sur la bonne utilisation des fonds.

L'UCP jouent un rôle-clé tant au niveau de l'élaboration du Dossier d'Appel d'Offres que de l'évaluation des offres reçues. Elle veille à la bonne définition des critères de sélection et d'attribution.

Avis de non-objection sur les DAO

Avant diffusion de tout marché les partenaires d'exécution transmettent à l'UCP pour accord préalable :

- Le mode d'attribution du marché (marché de gré à gré, appel d'offres ouvert, appel d'offres restreint ou autre) ;
- Si ce n'est pas un appel d'offres ouvert, la liste et les coordonnées des entreprises à consulter ;
- Les critères d'attribution qui seront utilisés ;
- Un exemplaire complet du dossier comprenant tous les documents relatifs au marché.

L'UCP fera valoir ses remarques ou donnera son avis de non-objection par écrit au travers du responsable et du co-responsable du projet.

Ouverture des offres

. Le partenaire d'exécution avertira l'UCP de la tenue de la séance d'ouverture des offres au moins 8 jours calendaires avant la date prévue. Le cas échéant, un représentant de l'UCP assistera à l'ouverture des offres. Toutes les offres reçues devront être conservées par le partenaire.

Avis de non-objection sur la proposition d'attribution

Avant l'établissement des contrats, les partenaires d'exécution transmettent les procès-verbaux détaillés sur le dépouillement des offres et la proposition d'attribution ainsi que, l'offre de l'attributaire provisoire et le projet de contrat ou de lettre de commande.

L'UCP fera valoir ses remarques ou donnera son avis de non-objection par écrit au travers du responsable et du co-responsable du projet.

L'obtention d'un avis de non-objection constituera une condition essentielle de validité de la procédure d'attribution du marché.

Dès la signature des contrats ou lettre de commande, une copie est transmise à l'UCP.

Avis de non-objection sur le paiement des prestations

Avant chaque paiement, les partenaires d'exécution transmettent un dossier de paiement à l'UCP pour avis de non-objection (les éléments constitutifs du dossier seront précisés dans le manuel de procédures du projet et dans les conventions de partenariats).

L'obtention d'un avis de non-objection constituera une condition essentielle de validité de la procédure de paiement.

5.5.2 Marchés en Régie belge

Les procédures de publication, analyse, sélection, attribution, gestion, réception, paiement, clôture sont assurées par la CTB selon sa structure de mandats.

5.5.3 Conventions de Partenariat

Dans le Cadre de l'exécution du PAGIE, l'ANDZOA établira des Conventions de Partenariat conformément à la procédure approuvée à cet effet par son conseil d'administration et dument visée par le MAPM et le MEF, avec les entités partenaires citées ci-après :

- L'ONCA
- L'ORMVAO
- L'ORMVAT
- L'ADA
- LES GIES et la FIMADATTES dans un second temps en fonction de l'avancée du projet.

Les conventions seront élaborées sur la base du modèle de convention en vigueur à l'ANDZOA, complété par les exigences propres de la CTB comme imposées par ses instances de contrôle. Un modèle type sera rédigé en début d'intervention.).

Avec les DPA, l'ANDZOA signera des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée sans transfert de gestion des marchés publics ou de gestion financière.

Toutes les Conventions passées par l'ANDZOA avec des partenaires d'exécution au titre du projet seront soumises à l'ANO de la CTB au même titre que les marchés publics.

Responsabilités réciproques des partenaires d'exécution

Le tableau ci-dessous décrit pour chaque activité concernée les responsabilités qui incombent au

partenaire et les responsabilités qui incombent à l'UCP.

Rappel : pour la mise en œuvre des conventions avec l'ONCA et les ORMVA, l'avis de non objection de l'UCP sera nécessaire lors de trois étapes clés des procédures de marchés publics: sur le DAO, sur la proposition d'attribution et sur le paiement des prestations.

Les mécanismes de coordination détaillés entre chaque partenaire et l'UCP seront décrits dans le Manuel de Procédures.

Tableau : Responsabilités UCP et partenaires

Contractualisation	Partenaire et Responsabilités	Responsabilités UCP
Convention de maîtrise d'ouvrage délégué	<p>DPAs Tata et Figuié</p> <p>Définition des besoins</p> <p>Planification opérationnelle et financière</p> <p>Contribution à la Préparation DAO</p> <p>Contribution au processus d'attribution</p> <p>Contribution au Suivi des marchés</p> <p>Aspects de suivi-évaluation</p> <p>Eléments de rapportage</p>	<p>Validation Planification</p> <p>Préparation DAO</p> <p>Lancement des marchés</p> <p>Attribution</p> <p>Réception</p> <p>Paiements directs aux fournisseurs (cogestion)</p> <p>Validation rapportage</p>
Convention de partenariat	<p>ORMVAT et ORMVAO</p> <p>Définition des besoins</p> <p>Planification opérationnelle et financière</p> <p>Préparation des DAO</p> <p>Attribution</p> <p>Suivi des marchés</p> <p>Réceptions</p> <p>Paiements</p> <p>Aspects de suivi-évaluation</p> <p>Eléments de rapportage</p>	<p>Validation Planification</p> <p>ANO sur DAO</p> <p>ANO sur Attribution</p> <p>Validation rapportage</p>
Convention de partenariat	<p>ONCA</p> <p>Définition des besoins</p> <p>Planification opérationnelle et financière</p> <p>Préparation des DAO</p> <p>Attribution</p> <p>Suivi des marchés</p> <p>Réceptions</p> <p>Paiements</p> <p>Aspects de suivi-évaluation</p> <p>Eléments de rapportage</p>	<p>Validation Planification</p> <p>ANO sur DAO</p> <p>ANO sur Attribution</p> <p>Validation rapportage</p>
Convention de partenariat sans transfert financier	<p>ADA</p> <p>L'ADA met en œuvre de manière autonome les activités en rapport avec la commercialisation et l'accès aux sources de financement, sur ressources propres.</p> <p>Elle fournira une planification opérationnelle de ses activités à l'UGP à l'occasion</p>	<p>Coordination avec les autres partenaires et les autres volets du projet</p>

L'ANO de l'UCP sur les paiements est formalisé pour la partie CTB par l'apposition de la signature du Co-responsable ou de l'expert en administration-finances sur les factures ou décomptes.

5.5.4 Conventions de subsides

En vertu de l'article 8 de la loi CTB, la CTB pourra financer en régie et moyennant l'accord du COPIL un ou plusieurs partenaire(s) tiers pour la réalisation d'une partie des activités du DTF ou d'une action propre contribuant à l'atteinte des objectifs de l'intervention. L'octroi de subsides se fera conformément aux modalités décrites dans le Guide CTB pour l'élaboration et le suivi des Conventions de subsides. Les organismes publics ou privés bénéficiaires de subsides sont appelés « bénéficiaires contractants ». Les bénéficiaires des actions financées au moyen du subside sont appelés les « bénéficiaires finaux ».

5.5.5 Exonération

La contribution belge en cogestion ne sera en aucun cas utilisée au paiement de tout impôt, droits de douane, taxes d'entrée et autres charges administratives (y compris la TVA) sur les fournitures et équipements, travaux et prestations de service. Si des taxes ou des charges sont exigibles selon la législation nationale, la Partie Marocaine procédera à leur remboursement ou les prendra en charge selon la même réglementation.

5.6 Monitoring et Evaluation

Monitoring et Evaluation (M&E) soutiennent les besoins de **redevabilité, d'apprentissage continu** et de **pilotage stratégique**.

(Cfr. le guide CTB « More Results » sur la Q-plateforme de la CTB pour toute directive et check-lists)

	Responsabilité	Système	Fréquence	Utilisateurs
Baseline	Equipe d'intervention		Unique	Intervention, Copil, CTB Rep Office
Monitoring opérationnel	Equipe d'intervention		Trimestriel	Intervention, CTB Rep Office ainsi qu'à la Copil
Monitoring des résultats	Equipe d'intervention		Annuel	Intervention, CTB Rep Office, Copil, Ambassade de Belgique
Revue à mi-parcours	CTB HQ : Conseiller OPS/Externes	CTB	Unique	Intervention, CTB, Copil, DGD
Revue Finale	CTB HQ : Conseiller OPS/Externes	CTB	Unique	Intervention, CTB, Copil, DGD
Monitoring final	Equipe d'intervention		Unique	Intervention, CTB Rep Office, Copil, DGD

5.6.1 Etude de base

Une « étude de base (baseline) »¹⁸ sera exécutée pour définir la situation de référence des différents indicateurs de l'intervention. Cette étude se limitera, pour les informations pertinentes sur la filière, à une revue suivie d'une mise à jour, des données existantes, en particulier les opérateurs GIE,

¹⁸ Voir le guide « More Results » sur la Q-plateforme de la CTB pour toute directive et les check-lists. Il est prévu que cette étude soit menée avant le démarrage de l'intervention sur financement du PAREE. A défaut, elle sera lancée dès la mise en place de l'UCP.

coopératives et unités de valorisation (établir un «état des lieux » actualisé).

Elle établira également le système de monitoring et d'évaluation de la prestation (plan de monitoring et évaluation pour toute la durée du projet). Elle proposera une mise à jour des indicateurs, une mesure de la situation de référence au temps T0, des valeurs cibles finales et lorsque pertinent, des valeurs cibles intermédiaires des indicateurs retenus. Les indicateurs seront dans la mesure du possible sexo-spécifiés.

L'étude de base attribuera clairement les responsabilités des différents partenaires dans la collecte et l'analyse des données et la restitution des analyses au sein des structures partenaires.

Il sera important, lors de cette étude de base, de faire une analyse de la pertinence et de la fonctionnalité des systèmes de suivi-évaluation existants, notamment dans le cadre du suivi du PMV par l'ADA mais également d'autres services nationaux ou d'autres bailleurs dans une perspective d'alignement et d'harmonisation maximaux.

Dans tous les cas, des indicateurs spécifiques devront être suivis pour rendre compte des différentes activités pilotes proposées dans le PAGIE, notamment les activités liées au renforcement organisationnel et institutionnel.

Cette étude de base sera menée, au plus tard, dans les trois mois suivant le démarrage de l'intervention. L'UCP en assumera la responsabilité et la participation des partenaires d'exécution et de toute autre ressource pertinente. Elle sera accompagnée par des consultants spécialisés en monitoring et évaluation qui réaliseront également les exercices annuels de monitoring et évaluation participatifs organisés en préalable à la rédaction du rapport de résultat.

L'étude de base ainsi que l'actualisation du système de suivi et des indicateurs de résultat, bénéficieront, en continu, des données collectées au niveau du terrain par les animateurs et les partenaires. Il s'agira de construire un système de suivi opérationnel pleinement fonctionnel à même de donner, en temps réel via une interface de type page web, accès aux informations pertinentes de la filière et des opérateurs (accessibles notamment sous forme de tableaux, cartes et graphiques).

5.6.2 Monitoring opérationnel trimestriel

L'UCP consolidera chaque trimestre le Monitoring opérationnel du projet.

Le Monitoring trimestriel comprendra :

- Le planning des activités et sa mise à jour ;
- La planification des MP et des accords d'exécution ;
- L'état d'exécution des activités prévues au trimestre précédent ;
- Le suivi de la gestion des risques ;
- Le suivi des décisions du Comité de Pilotage.

Elles se feront selon les procédures et modèles fournies par la CTB. La planification opérationnelle suivra le format du cadre logique et servira de base pour la programmation financière.

5.6.3 Monitoring de résultats annuels

Le Monitoring de résultats traite la partie « stratégique » du cadre de résultats sur base annuelle : output – outcome et, dans une moindre mesure, le niveau de l'impact.

Le rapport de résultats constitue une base essentielle pour le suivi de l'intervention et de ses éventuels ajustements (tant au niveau du budget qu'au niveau des activités, du chronogramme, des indicateurs, etc..). Ce rapport est cosigné par le responsable et le Co-responsable de l'intervention et le Comité de Pilotage en valide ou rejette les recommandations (pilotage stratégique).

5.6.4 Monitoring final

Le monitoring final garantit la transmission à l'organisation partenaire et à la CTB ainsi qu'aux autres membres du Comité de Pilotage, des éléments clés de la performance de l'intervention et de veiller à ce que les leçons apprises soient enregistrées dans leur « mémoire institutionnelle ». En outre, le rapport final déclenche la clôture administrative de l'intervention par l'Etat Belge

Contenu

1. Résumer des résultats obtenus à la fin de la mise en œuvre d'une intervention ;
2. Documentation sur les enseignements tirés;
3. Vue d'ensemble des informations administratives et financières.

Le rapport final doit être achevé au plus tard 1 mois avant le Comité de Pilotage de clôture.

Après approbation par la Comité de Pilotage, le rapport final est transmis à l'Ambassade de Belgique.

5.6.5 Revues, Evaluations et Audits

Revues

La fonction principale des exercices de revue à Mi-Parcours et Finale est de fournir un point de vue extérieur sur la performance de l'intervention ainsi que d'analyser en profondeur le processus de développement en cours ou terminé. Les revues sont ainsi utilisées pour :

- i) analyser s'il est nécessaire de réorienter les interventions afin d'atteindre l'objectif spécifique,
- ii) fournir les informations nécessaires à la prise de décisions stratégiques et
- iii) identifier les enseignements tirés et y réfléchir.

Étant réalisées par un acteur externe indépendant, les revues jouent un rôle important dans la redevabilité sur la performance de l'intervention. Les revues sont pilotées par la Direction des Opérations de la CTB selon les processus en vigueur. Les Revues doivent être présentées en Comité de Pilotage afin de juger et déterminer quelles recommandations sont retenues, qui est responsable et qui va les suivre (ces décisions sont intégralement reprises dans le PV du Comité de Pilotage).

En outre, les deux gouvernements pourront chacun, le cas échéant, procéder à une évaluation externe de l'atteinte des objectifs et des différents aspects de l'exécution de l'intervention.

Audits

Audit projet

Il est prévu d'auditer périodiquement les comptes du Projet par un cabinet d'audit sélectionné selon le contrat cadre de la CTB.

Ces audits seront organisés selon des modalités et standards acceptés internationalement Ils s'assureront des éléments suivants

- La vérification que les comptes du Projet reflètent la réalité ;
- Le contrôle de l'existence et du respect des procédures ;
- La vérification du respect des règles liées aux marchés publics.

Le Comité de Pilotage peut demander des audits supplémentaires s'il les juge nécessaires.

Le rapport d'audit doit être présenté au Comité de Pilotage. L'UCP doit élaborer un plan d'action afin d'améliorer le système de contrôle interne et prouver que des mesures correctives ont été entreprises et appliquées. Ce plan d'action et son suivi doivent être présentés à chaque Comité de Pilotage. Le Comité de Pilotage prendra les mesures nécessaires afin que les recommandations des auditeurs soient mise en place.

Chacune des Parties (Maroc, Belgique) peuvent à tout moment, moyennant information préalable de l'autre partie, procéder conjointement ou séparément à un contrôle (audit) ou à une évaluation de l'atteinte des objectifs et des différents aspects de l'exécution du Projet, à condition de prendre en charge les incidences financières de cette évaluation. Chaque Partie communique à l'autre, les conclusions de ses contrôles et évaluations.

Audit CTB

Chaque année, les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre ils réalisent également des audits de projets. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander que le Projet soit audité par l'auditeur interne de la CTB.

5.7 Mécanisme d'approbation des adaptations au DTF

Toutes adaptations relatives à l'objectif spécifique de l'intervention, la durée de la convention spécifique, du budget total définis dans la convention spécifique, une demande motivée doit être introduite par le partenaire auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord du Comité de Pilotage. Si la Belgique accepte la demande, on procède à un échange de lettres signées par les deux parties

Pour toute autre adaptation du DTF, l'ANDZOA responsable de l'exécution de l'intervention et la CTB peuvent en cours d'intervention adapter le présent Dossier Technique et Financier, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement de l'intervention.

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

- Aux formes de mise à disposition de la contribution de la Partie belge et de la Partie marocaine;
- Aux résultats;
- Aux propositions de changement budgétaire (§5.4.4.4)
- Aux compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement de la structure mixte de concertation locale ;
- Au mécanisme d'approbation des adaptations du DTF ;
- Aux indicateurs de résultats et d'objectif spécifique ;
- Aux modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties ;

La CTB en informe l'Ambassade de Belgique si de telles modifications sont apportées.

6 THÈMES TRANSVERSAUX

6.1 Genre ¹⁹

Le projet accordera une attention particulière à l'approche fondée sur les droits humains en tenant en compte les déficits relevés en matière de droits et des groupes marginalisés dits « cadets sociaux » et ainsi adapter les actions pour leur inclusion.

L'approche genre vise donc l'intégration systématique des questions de genre en établissant des indicateurs sexo-spécifiques dans le suivi du projet et dans le réajustement des interventions pour une meilleure reconnaissance de la participation des femmes et des jeunes dans les différentes instances de décision des GIE. Il s'agit aussi de les inclure dans les activités de formation, d'animation et d'appui-conseil. Le résultat 4 vise justement un appui spécifique aux jeunes et aux femmes en matière de capacitation, d'appui à la création des activités de prestation de services qui assureront leur autonomie et en feront des acteurs essentiels dans la filière dattière.

Nous adopterons donc l'approche selon laquelle l'analyse selon le Genre met en évidence les rôles et responsabilités respectifs des hommes et des femmes à travers activités différentes et un accès et un contrôle aux ressources différents et dont ils tirent des bénéfices variés.

Le projet est donc en cohérence avec l'institutionnalisation de l'approche genre en

- Considérant l'approche comme un thème transversal de la planification à l'évaluation des actions (mainstreaming).
- Proposant des actions spécifiques dédiées au genre et de promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes, en vue de contribuer à un changement d'attitude et de comportements afin de dans les relations hommes/femmes.

C'est pourquoi, le projet va se doter de démarches et de moyens pour opérationnaliser cette approche, dont sera chargé un responsable « Organisations & Genre » appuyé sur le terrain par un expert matière dédié. Cette démarche se fera en quatre étapes :

- Analyse du genre : pour entamer les actions du projet et repérer les contraintes
- Mettre en place des indicateurs de suivi du genre
- Veiller à la réalisation des actions orientées genre notamment en lien avec la dimension socio-économique (travail décent)²⁰.
- Intégrer cette démarche de façon spécifique dans la composante 4 et de façon transversale dans les trois autres composantes

L'équipe du projet va donc tenir compte de :

- La nature des thèmes traités et qui touchent tous les volets de la vie sociale, économique et politique, sans oublier la vie domestique
- La place des femmes, leurs responsabilités, leurs besoins spécifiques
- Que les données soient désagrégées selon le sexe : c'est-à-dire qu'on peut à tous les stades du travail comparer le degré d'implication, d'accès à un service, etc.. des filles et des garçons (ex. lors des formations) et des hommes et des femmes (ex. représentation dans les instances de décision des GIE, les coopératives et les équipes-métiers des coopératives de

¹⁹ voir commentaires Orientations Stratégiques 6^{ème} Principe général page 30

²⁰ A titre d'exemple : promotion du travail décent au sein des coopératives de transformation (aide à l'écoulement des dattes de moindre qualité et aux écarts de triage des unités) et des coopératives de prestation de services. Encourager cet entreprenariat permet de travailler directement sur leurs rémunérations.

servie). Donc, les données récoltées doivent nous permettre de faire un état des lieux spécifique « Genre » vu sous l'angle du social, de l'économique, de l'institutionnel, etc..

De plus, des actions spécifiques du projet portant sur les jeunes et les femmes en tenant compte des sexospécificités permettront d'instaurer des espaces de dialogue autour des questions relatives aux « disparités de genre » dont l'accès à l'information relative aux moyens de prévention du HIV et de façon globale à la santé reproductive. En outre, les activités de sensibilisation des femmes se feront également dans le cadre des actions d'alphabétisation.

6.2 Environnement

6.2.1 Constats sur la situation et sur les risques

De par sa situation géographique, le Maroc est caractérisé par un climat fortement contrasté avec un régime pluviométrique dominé par une forte irrégularité dans l'espace et dans le temps et cela alors que le potentiel hydrique du pays reste limité en raison de la raréfaction des ressources, de leur dégradation et de leur faible valorisation. Les besoins des différents secteurs usagers de l'eau sont en continuelle croissance, en particulier le secteur agricole qui est fortement consommateur.

L'écosystème des palmeraies marginales est sensible à toute exploitation non viable de ses ressources et se caractérise actuellement par la surexploitation de sa ressource principale, l'eau justifiant que les eaux d'irrigation (superficielles et souterraines) fassent l'objet d'une attention et d'un traitement tout particulier au niveau des périmètres irrigables.

Face à cette réalité, les acteurs des écosystèmes oasiens ont démontré leur savoir-faire en matière de gestion des ressources naturelles. Les systèmes complexes de gestion sociale de l'eau, l'intégration entre différents systèmes de culture et d'élevage associés à la phœniciculture, ont permis d'établir un équilibre entre les différentes composantes de ces écosystèmes éminemment fragiles. Toutefois, plusieurs oasis menacées par la conjonction de la sécheresse et de la propagation du Bayoud ont connu une réelle déprise. Or, il s'agit de milieux artificialisés qui exigent un gros investissement en matière d'irrigation, du travail de la terre, d'entretien du peuplement et des canaux d'irrigation.

Les principaux risques environnementaux et sociaux identifiés dans les études relatives aux zones oasiennes font état des menaces suivantes :

- la rareté de l'eau constitue le principal facteur limitant de la production dattière ;
- la propagation du « Bayoud » ravage depuis plusieurs années le palmier dattier (en particulier les variétés nobles comme Mejhoul) et fragilise l'ensemble de l'équilibre des systèmes de cultures oasiens.
- les extensions et densifications des palmeraies marginales (si pas bien prises en considération ni bien ciblées)
- les changements climatiques
- l'exode rural et la perte des savoir-faire traditionnel qui l'accompagne
- le peu d'attractivité économique de la filière dans l'état actuel de son développement en raison notamment de la faible qualité des dattes

6.2.2 Mesures du programme

La prise en compte des conditions environnementales sera une condition préalable à toute activité financée par le projet :

- L'expert international co-responsable du projet, aura pour mission de veiller à l'intégration et à la mise en œuvre des considérations environnementales (mesures d'atténuation) dans la planification, l'exécution et le suivi du projet en étroite collaboration avec les différents partenaires du projet ;

- Les critères de choix des GIE, coopératives et palmeraies qui en sont le support dans les zones marginales seront aussi basés sur les considérations agro-écologiques. Les palmeraies où la densification et l'extension menacent la pérennité des ressources hydriques seront soumises à une analyse des risques de chaque site (sur base notamment de l'avis de l'ABH compétente) ;
- Le projet contribuera à promouvoir une utilisation aussi optimale que possible de l'eau mobilisée, c'est-à-dire que celle-ci soit utilisée avec un minimum de perte en particulier au travers des formations qui seront dispensées auprès des coopératives et de leurs membres ;
- Le projet encouragera les initiatives d'agriculture biologique. De même, la possibilité de labellisation biologique des produits (dattes et safran) sera considérée et étudiée en profondeur (en incluant l'aspect de la demande sur le marché).
- Le projet promouvra des technologies de production et de fumigation adaptées. Ainsi les modules de formation, existants et nouveaux, (itinéraires techniques, post-récolte, fumigation) tiendront compte spécifiquement des aspects et impacts environnementaux.
- L'ONSSA sera impliqué pour leur fonctionnalité sur le terrain dans la zone d'intervention afin, entre autres, de contrôler les pratiques de fumigation des dattes.
- L'intégration explicite de sessions de sensibilisation et de formation sur la gestion des ressources naturelles est également prévue ;

L'intégration de ces différentes mesures et leur opérationnalisation impliquera:

- L'intégration, au sein de l'étude baseline, d'une composante agro-environnementale spécifique à même d'offrir une synthèse des données existantes au niveau des palmeraies concernées ;
- La prise en compte des risques environnementaux par les différents partenaires au niveau des conventions qui régiront leur relation avec le projet ainsi que les mesures de mitigations qui sont envisagées ;
- L'intégration, au sein du dispositif de formation mis en œuvre au niveau des GIE et des coopératives, d'un module spécifique « environnement » qui met en évidence les risques et proposent des actions concrètes aux opérateurs (en particulier au niveau de la gestion des unités de valorisation, de l'utilisation rationnelle de l'énergie, des effluents liquides et solides...)
- Le suivi des indicateurs de bonnes pratiques environnementales au niveau des différents maillons de la filière.

Le projet pourra mobiliser, en début de projet, une consultance spécifique afin de formuler, sur base des données disponibles, la feuille de route « environnement » qui guidera les différentes étapes de la mise en œuvre. Un suivi de cette mise en œuvre sera également assuré par la CTB dans le cadre des missions d'appui au projet.

6.3 Economie sociale

Les organisations de l'économie sociale sont de plus en plus reconnues comme un acteur de développement dont la force réside dans la proximité avec les populations, dans leurs souplesses et leurs modes de fonctionnement qui leur permettent d'intervenir de façon efficace et rapide. Les entités dédiées à l'économie sociale, notamment les associations et les coopératives ont une finalité sociale, notamment l'amélioration des conditions de vie des populations locales, l'adoption des mécanismes du travail coopératif.

L'appui aux coopératives et la création des emplois figurent parmi les objectifs assignés à la stratégie nationale de l'économie sociale et solidaire (2010-2020). Plusieurs structures et programmes interviennent dans le secteur, on peut citer l'Agence de Développement Social, l'Entraide Nationale, le Plan Maroc Vert à travers le pilier II, l'Initiative Nationale de Développement Humain, la Vision 2025 pour l'artisanat, l'ODCO, etc..

Or, l'objectif spécifique du projet vise justement l'économie sociale, ce qui lui confère une importance dans l'appui aux agricultures paysannes des zones oasiennes, dans la dynamisation de l'économie locale en promouvant le travail et les valeurs coopératifs, en améliorant la qualité marchande des dattes et en favorisant leur commercialisation aux bénéficiaires des coopératives adhérentes aux GIE et partant aux coopérateurs, en valorisant les petits métiers et l'auto-emploi à travers la création et l'appui aux coopératives de service. En exhortant les principes de solidarité et de responsabilité comme fondements du travail coopératif, de bonne gouvernance et de performance des GIE, le projet entend aussi d'augmenter la valeur ajoutée de la datte locale de façon concertée et équitable entre les acteurs de la chaîne de valeur.

Les GIE seront amenés dans le cadre du projet à jouer un rôle d'agrégation des phœniculculteurs à travers les coopératives auxquelles ils adhèrent, et de leur faire jouer un rôle important dans la promotion de l'économie sociale à travers :

- la pérennisation des ressources des coopératives d'approvisionnement ;
- la formation et d'encadrement des coopérateurs sur la qualité ;
- le respect des normes de travail au sein des unités de transformation ;
- l'établissement des conventions avec les coopératives de services tenues par les jeunes et par les femmes ;
- le réseautage avec d'autres GIE, le partenariat avec la Fimadattes, etc..
- la mobilisation des ressources additionnelles (humaines et financières)
- la mutualisation des ressources avec et entre les coopératives adhérentes.

En outre, le projet appuiera :

- la promotion de la culture de l'économie sociale lors du Sidattes, Siam, et l'initiation des actions « marchés itinérants » avec l'ODCO pour la promotion des dattes nationales.
- l'animation par la Fimadattes avec l'appui du projet de visites d'échanges et de campagnes de sensibilisation en faveur de l'économie sociale. Le Réseau Marocain de l'Economie Sociale et Solidaire (REMESS) est actuellement constitué de 353 associations, 114 coopératives et de Groupements d'intérêt économiques (GIE) et figure comme un partenaire de taille pour les GIE dans la promotion des produits locaux, la formation et l'appui des membres des GIE pour l'accès aux formations, aux partenariats et aux marchés.
- La réflexion sur les conditions de travail dans la filière phœnicicole, et sur les voies à explorer pour la mise en place de mutuelles communautaires.

7 ANNEXES

7.1 Cadre logique

Les cibles d'IOV seront à établir en fonction du nouveau budget et au terme de la situation de référence des GIE et leurs Coopératives.

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global : Contribuer à l'amélioration des revenus des phœniciculteurs des palmeraies des oasis marocaines			
<p>Objectif spécifique : La filière phœnicicole de différentes oasis du Maroc est valorisée via l'agrégation des producteurs familiaux (femmes et hommes) par des GIE professionnalisés, permettant de pénétrer le marché avec des produits de qualité et avec une capacité concurrentielle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de producteurs commercialisant via les GIE et volume commercialisé par rapport aux plans de production • Parts de marchés des dattes commercialisées par les GIE en augmentation de X à Y par rapport à la ligne de base pour les principaux marchés ciblés • Degré d'adoption, au niveau des GIE et des coopératives, de principes et pratiques de bonne gestion environnementale au niveau des différentes étapes de la filière • Nombre de GIE qui ont recours au fonds de roulement et l'utilise selon les procédures fixées 	<p>Statistiques de vente des GIE</p> <p>Enquêtes de satisfaction des principaux acheteurs</p> <p>Enquêtes de satisfaction des consommateurs finaux</p> <p>Données CAM (ou tout autre structure impliquée dans l'octroi des crédits)</p> <p>Rapports d'activités PAGIE et partenaires d'exécution (Offices, ONCA..)</p>	<p>Les conditions de marché restent favorables à la pénétration par les GIE</p> <p>Les changements climatiques n'affectent pas de manière significative les palmeraies les plus productives</p>
<p>Résultat 1 : Les unités de valorisation gérées par les GIE peuvent compter sur un approvisionnement durable de dattes de qualité reposant sur des modèles d'agrégation qui améliorent la structuration, l'encadrement et la formation des phœniciculteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de la production estimée des coopératives et groupes adhérents commercialisée au travers des GIE par rapport à la ligne de base • Evolution du % de rejet par rapport à la ligne de base • Evolution du prix de la datte commercialisée à travers le GIE par 	<p>Comptes d'exploitation des coopératives et des GIE</p> <p>Rapports d'activités PAGIE et partenaires d'exécution (Offices, ONCA..)</p>	

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Hypothèses
	rapport à la ligne de base		
<p>Résultat 2 : Les unités de valorisation sont opérationnelles, commercialisent des volumes croissants et pénètrent des marchés compétitifs grâce à la mise en place, au niveau des GIE, de systèmes de gestion efficaces</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En 2020, au moins 7 unités de valorisation commercialisent 50% ou plus de leur capacité de traitement de dattes fournies par leurs adhérents • Progression du chiffre d'affaires, du personnel salarié des GIE, marge brute d'exploitation • Nombre de cadres formés au niveau de chaque GIE et bilan de capacités 	<p>Comptes d'exploitation des coopératives et des GIE</p> <p>Rapports d'activités GIE, PAGIE et partenaires d'exécution (Offices, ONCA..)</p>	
<p>Résultat 3 : Un modèle efficace et durable de coordination, d'accompagnement et d'appui-conseil à la chaîne de valeur de la datte est opérationnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de professionnels du cadre des institutions publiques et de prestataires privés formés aux techniques et normes de la filière et fournissant de manière régulière des services techniques, de gestion et d'appui conseil aux GIE et coopératives adhérentes • Evolution des compétences des différents acteurs d'appui à la filière et adéquation aux besoins/demandes GIE et coopératives. 	<p>Ligne de base des besoins d'accompagnement et des services d'appui</p> <p>Résultats des diagnostics participatifs des compétences et auto-évaluations annuelles des partenaires</p> <p>Evaluation des conventions passées avec les GIE</p> <p>Evaluation des contrats de services passés par les GIE</p>	
<p>Résultat 4 : le développement de métiers et d'organisations de services permet un rôle croissant des femmes et des jeunes dans la chaîne de valeur de la datte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de GIE sous-traitant des opérations clés de conditionnement à des coopératives de services de femmes et/ou de jeunes • % de postes de responsabilités dans les GIE et coopératives adhérentes occupés par des femmes et des jeunes 	<p>Rapports d'activités GIE, PAGIE et partenaires d'exécution (Offices, ONCA..)</p> <p>Système de S&E du PAGIE</p>	
<p>Activités principales Résultat 1</p>			
<p>A.1.1 Développement d'un modèle d'agrégation des producteurs par la structuration de la chaîne d'approvisionnement</p>			

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Hypothèses
<p>A.1.2 Mise en place d'un encadrement et animation de l'agrégation</p> <p>A.1.3 Renforcement des coopératives adhérentes pour l'agrégation d'une production de qualité</p> <p>A. 1.4 Appui aux besoins en équipement au niveau de la chaîne d'approvisionnement</p>			
<p>Activités principales Résultat 2</p> <p>A.2.1 Développement d'un modèle de planification et d'apprentissage en gestion des GIE dattes</p> <p>A.2.2 Accompagnement et formation des GIE en commercialisation et marketing</p> <p>A.2.3 Accompagnement et formation des GIE sur le processus agro-industriel</p> <p>A.2.4 Accompagnement et formation en management, administration et gestion des ressources humaines</p> <p>A.2.5 Accompagnement et formation des GIE en gestion de la qualité et traçabilité</p> <p>A.2.6 Appui aux besoins en équipements et matériels divers des unités de valorisation</p>			
<p>Activités principales Résultat 3</p> <p>A.3.1 Développement et pilotage de modèles d'appui technique et de gestion à la chaîne de valeur</p> <p>A.3.2 Renforcement des fonctions d'appui technique et conseil des institutions publiques</p> <p>A.3.3 Appui à la coordination des acteurs de la filière par l'inter professionnalité</p>			
<p>Activités principales Résultat 4</p> <p>A.4.1 Développement et intégration de métiers et organisations de femmes et de jeunes dans la filière dattes</p> <p>A.4.2 Identification de leaders et mise en place de programmes spécifiques de formation professionnelle et de management</p> <p>A.4.3 Promotion des droits</p>			

7.2 Chronogramme

ACTIVITES	1		2		3		4		5	
Phase de lancement	■	■								
Affectation des personnels ANDZOA et recrutement des personnels contractuels	■	■								
Formation des personnels		■	■	■		■		■		■
Acquisition équipements	■	■								
Démarrage des divers partenariats	■	■	■							
Atelier de lancement		■								
Etablissement de la ligne de base du projet	■	■								
RESULTAT 1										
A.1.1 Développement d'un modèle d'agrégation des producteurs par la structuration de la chaîne d'approvisionnement			■	■	■	■	■	■	■	■
A.1.2 Mise en place d'un encadrement et animation de l'agrégation			■	■	■	■	■	■	■	■
A.1.3 Renforcement des coopératives adhérentes pour l'agrégation d'une production de qualité			■	■	■	■	■	■	■	■
A. 1.4 Appui aux besoins en équipement au niveau de la chaîne d'approvisionnement			■	■	■	■	■	■	■	■
RESULTAT 2										
A 2.1 Développement d'un modèle de planification et d'apprentissage en gestion des GIE			■	■	■	■	■	■	■	■
A.2.2 Accompagnement et formation des GIE en commercialisation et marketing			■	■	■	■	■	■	■	■

ACTIVITES	1		2		3		4		5	
A 2.3 Accompagnement et formation des GIE sur le processus agro-industriel										
A.2.4 Accompagnement et formation en management, administration et gestion des ressources humaines										
A.2.5 Accompagnement et formation des GIE en gestion de la qualité et traçabilité										
A.2.6 Appui aux besoins en équipements et matériels divers des unités de valorisation										
RESULTAT 3										
A 3.1 Développement et pilotage de modèles d'appui technique et de gestion à la chaîne de valeur										
A 3.2 Renforcement des fonctions d'appui technique et conseil des institutions publiques										
A 3.3 Appui à la coordination des acteurs de la filière par l'inter professionnalité										
RESULTAT 4										
A 4.1 Développement et intégration de métiers et organisations de femmes et de jeunes dans la filière dattes										
A 4.2 Identification de leaders et mise en place de programmes spécifiques de formation professionnelle et de management										
A 4.3 Promotion des droits										

7.3 Termes de référence du personnel long terme

7.3.1 Responsable du projet

Lieu d'affectation: Errachidia (ANDZOA)

Durée d'intervention: 60 mois

Description des tâches:

Placé sous l'autorité du directeur de l'ANDZOA, le Responsable National est chargé, avec le co-responsable CTB de la gestion opérationnelle, financière et administrative du projet

Conformément aux éléments descriptifs précisés dans le DTF du Projet et dans le respect des directives émanant du Comité de Pilotage, il sera principalement chargé de :

- Définir les orientations et stratégies devant aider à l'élaboration des programmes d'actions, et devant être adoptées par le Comité de Pilotage ;
- Préparer avec les partenaires d'exécution les programmes de travail et les chronogrammes d'activité pour chacune des activités prévues dans le PAGIE ; Superviser tout le processus de préparation et de suivi de la relation de travail avec ces partenaires d'exécution ;
- Suivre et contrôler l'exécution progressive des différentes actions programmées, en conformité avec la planification établie, ainsi que l'affectation et l'utilisation des budgets qui y ont été alloués ;
- Co-animer, orienter et suivre en collaboration avec le co-responsable le travail du personnel d'appui du projet et des ATI/ATN ;
- Contribuer activement à la mise en œuvre de mécanismes de concertation et de collaboration entre les différents acteurs locaux, régionaux et nationaux ;
- Coordonner les équipes de terrain et les assister pour des tâches relatives au renforcement des coopératives et des GIE;
- Veiller au respect du mandat de l'ANDZOA en terme de gestion durable des oasis et coordonner, avec le co-responsable, les mesures concrètes qui en découlent
- Assurer le suivi et la capitalisation des expériences du projet
- Apporter un appui technique direct dans toutes les activités concernant la mise en place et le fonctionnement des différentes composantes du projet ;
- Coordonner et superviser directement toutes les relations de l'intervention avec les institutions gouvernementales, et non gouvernementales et en particulier l'interprofession, fédérations, GIE.

Sur le plan de la gestion administrative et financière:

- Assurer le contrôle de toutes les procédures d'appels d'offres pour travaux/services et fournitures d'équipements et à la rédaction des dossiers d'appels d'offres (Pour les activités en cogestion)
- Assurer la gestion et l'affectation des fonds et des biens ainsi que la gestion des ressources de l'intervention; il/elle autorise par sa signature les dépenses à engager (Pour les activités en cogestion);

- Assurer le contrôle de la rédaction des rapports financiers conformément au canevas et périodicités en application à la CTB ;
- assurer la préparation des réunions du Comité de Pilotage et les reportages périodique à la CTB.
- Contribuer la compilation des rapports trimestriels, annuels ainsi que le rapport final conformément aux indications contenues dans le document du projet;
- Assurer la clôture opérationnelle et financière du PAGIE à la fin de la période d'exécution et avant la fin du contrat, tel que prévu dans le DTF.

Qualifications requises :

- Agroéconomiste ou équivalent.
- Expérience d'au moins 7 ans en matière de Gestion de Projet (Gestion financière et Gestion des ressources humaines).
- Aptitude à diriger et coordonner une équipe multidisciplinaire (responsable de l'encadrement direct et indirect de près de 30 personnes)
- Expérience avérée dans la gestion des projets d'assistance aux organisations des producteurs et dans la mise en œuvre du PMV, pilier II;
- Expérience dans l'organisation du soutien apporté aux chaînes de valeur des produits agricoles;
- Sensible aux thèmes transversaux (genre/environnement/économie sociale).

7.3.2 Coresponsable du projet (ATI)

Lieu d'affectation: Errachidia (ANDZOA)

Durée d'intervention: 60 mois

Description des tâches:

Sous l'autorité du Représentant Résident de la CTB à Rabat, le co-responsable est chargé, avec le responsable National de la gestion opérationnelle, financière et administrative du projet,

Il/elle sera principalement chargé de :

- Assister le responsable du Projet dans toutes les prises de décision stratégiques et opérationnelles concernant la gestion de l'intervention;
- Superviser la mise en place du système de suivi-évaluation des activités et partenaires (coopératives et GIE) du projet et en particulier, superviser avec les différents services du projet l'élaboration de la ligne de base, des plans de travail et chronogrammes d'activités, élaborer les supports des rapports réguliers en fonction des différents services du projet et déterminer les indicateurs pertinents d'activité ;
- Assurer la définition et finalisation en début de projet des critères d'éligibilité des GIE et des coopératives bénéficiaires ;
- Co-animer, orienter et suivre en collaboration avec le responsable national le travail du personnel d'appui du projet et des ATI/ATN ;
- Contribuer activement à la mise en œuvre de mécanismes de concertation et de collaboration entre les différents acteurs locaux, régionaux et nationaux ;
- Coordonner les équipes de spécialistes matières sur le terrain et les assister pour des tâches relatives au renforcement des coopératives et GIE

- Assurer la prise en compte effective de la dimension environnementale au sein du projet et des partenaires associés, en étroite collaboration avec le responsable national et cela dans le cadre du mandat de l'ANDZOA en matière de gestion durable des oasis
- Assurer le suivi et la capitalisation des expériences du projet
- Assurer l'identification, en concertation avec le responsable national et basé sur des évaluations participative avec les coopératives, des besoins en ajustement ou modification des activités et des résultats et formuler les actions correspondantes;
- Apporter un appui technique direct dans toutes les activités concernant la mise en place et le fonctionnement des différentes composantes du projet ;
- Apporter un appui technique dans la préparation des termes de référence de toutes les prestations intellectuelles ;
- Assurer la diffusion régulière et élargie de tous les documents produits dans le cadre de l'exécution du projet aux partenaires concernés et coordonner les mesures concernant la mise en œuvre de la stratégie de communication du projet ;

Sur le plan de la gestion administrative et financière:

- Pour les activités en régie : Préparer, en lien avec le responsable administratif et financier, l'ensemble des procédures d'appel d'offre, de participer à l'analyse et l'évaluation des offres, l'adjudication et l'administration des marchés. Il sera aussi chargé de rédiger tous les documents contractuels avec des opérateurs indépendants et de veiller à la bonne réalisation des prestations
- Pour les activités en cogestion : Contribuer au contrôle de toutes les procédures d'appels d'offres pour travaux/services et fournitures d'équipements et à la rédaction des dossiers d'appels d'offres
- Assurer la gestion et l'affectation des fonds et des biens ainsi que la gestion des ressources de l'intervention; il/elle autorise par sa signature les dépenses à engager;
- Superviser la mise en place de méthodes de comptabilité budgétaire rigoureuses
- Assurer le contrôle de la rédaction des rapports financiers conformément au canevas et périodicités en application à la CTB ;
- Assurer la préparation des réunions du Comité de Pilotage et les rapportages périodique à la CTB.
- Contribuer la compilation des rapports trimestriels, annuels ainsi que le rapport final conformément aux indications contenues dans le document du projet;
- Assurer la clôture opérationnelle et financière du PAAGIE à la fin de la période d'exécution et avant la fin du contrat, tel que prévu dans le DTF.

Qualifications requises

- Les candidats seront titulaires d'un diplôme universitaire de niveau Master en agronomie, agroéconomie orienté filière agricole et renforcement des capacités
- Expérience professionnelle d'au moins 10 années dans des projets de type participatif de terrain en milieu rural, de préférence avec une composante importante de développement des filières et renforcement institutionnel des coopératives et organisations professionnelles dont 5 en qualité de coordinateur/responsable;
- Connaissance des concepts de commerce équitable et durable
- Parfaite maîtrise du français
- La connaissance de l'arabe est un atout.
- Parfaite maîtrise de la rédaction de rapports, de même que de l'outil informatique
- Motivation d'appliquer les concepts de commerce équitable et durable

- Forte motivation par rapport à la mise en œuvre du pilier 2 du PMV ; Capacités prononcées de communication active et passive (écoute), d'animation, de résolution des conflits et de gestion des équipes.
- Grande capacité de travailler dans un milieu multiculturel et multidisciplinaire, compétences très claires de leadership.
- Sensibilité positive et compréhension du métier de marketing et commercialisation et aux thèmes transversaux de genre, environnement et économie sociale ;

7.3.3 Expert administratif et financier

Lieu d'affectation : Errachidia (ANDZOA)

Durée d'intervention : 60 mois

Description des tâches :

L'expert administratif et financier interviendra afin de décharger au quotidien les assistants techniques et (co-)responsables du projet, d'une partie de leur charge de travail liée aux procédures administratives, financières et opérationnelles et de leur permettre de se concentrer en priorité sur leurs tâches d'assistance technique.

Coordination

- Coordonner et encadrer dans leur fonction au quotidien, les ressources administratives et financières liées à l'intervention ;
- Assurer la circulation de l'information administrative, financière et marchés publics, notamment entre le projet et la représentation CTB au Maroc ;
- Appuyer l'organisation logistique et financière des missions de suivi, d'appui méthodologique (contrats cadres mais aussi missions du siège de la CTB) et des missions d'évaluation ;
- Préparer, avec le responsable finances de la Représentation, les missions d'appui perlé (40 jours/an) prévues en support à la présente fonction
- Sur base des rapports et programmations établis par les institutions partenaires, assurer la consolidation des informations pour assurer le reporting de l'intervention ;

Responsable Achats, logistique et marchés publics

- Élaborer le plan de passation des marchés publics, et les Avis de Non Objection
- Superviser le processus d'achat et en accroître continuellement l'efficacité
- Superviser la gestion du matériel, véhicules, infrastructures (régie)
- Assurer la gestion et le suivi des contrats tiers

Gestion budgétaire et rapportage financier

- Assurer le suivi financier ; veiller entre autres aux limites budgétaires et disponibilités budgétaires
- Rapporter sur l'avancement budgétaire des projets et l'utilisation efficace des fonds
- Elaborer des propositions de changement budgétaire et des programmations financières

Responsable Comptabilité et gestion de la trésorerie

- Superviser, consolider et valider la comptabilité
- Suivre la position de trésorerie et gérer les appels de fonds
- Superviser la préparation des paiements et approuver les paiements

Chargé de la Gestion du personnel de l'intervention

- Assurer la gestion administrative du personnel local (contrat, payroll, congés)
- Appuyer le recrutement et sélection du personnel
- Assurer que des objectifs sont fixés avec les collaborateurs (répartition des tâches à convenir avec le co-responsable)

Responsable Gestion des audits

- Analyser des rapports d'audit et fournir un feedback aux auditeurs
- Réaliser des plans d'action et suivre leur mise en œuvre ...

Responsable administratif et financier

- Elaborer le Manuel de procédures de l'intervention en veillant à la cohérence et en maximisant les synergies, économies d'échelle et exercices conjoints, par rapport aux procédures du partenaire.

Facilitateur de changement

- Se tenir à jour à propos de la maturité de la gestion financière et administrative des organisations
- Conseiller les structures partenaires sur des actions à prendre pour améliorer leur gestion ainsi que sur la façon de mettre en œuvre de ces actions
- Faciliter les processus de changement en matière de gestion administrative et financière
- Identifier les besoins en formation en gestion administrative et financière et appuyer l'organisation de formations

Qualifications requises

- Diplôme de niveau universitaire en sciences économiques 'appliquées' ou équivalent;
- Minimum 5 ans d'expérience professionnelle en gestion financière ou audit
- Expérience dans la gestion d'équipe
- Expérience en gestion des ressources humaines et marchés publics constitue un atout;
- Bonne connaissance des applications informatiques ;
- Bonne connaissance du français. Travail en équipe, tout à fait à même de collaborer avec des collègues issus de contextes différents. Fortes qualités analytiques et rédactionnelles
- Sensibilité gestion finances
- Sens de la responsabilité et initiative
- Orienté résultat-solution
- Talent d'organisateur, précis et pro-actif

7.3.4 Assistant Technique national agro-industrie

Lieu d'affectation : Errachidia (l'ANDZOA)

Durée d'intervention : 54 mois

Description des fonctions

Sous l'autorité hiérarchique du co-responsable et fonctionnelle du responsable, et avec l'appui de l'expertise internationale perleée en agro-industrie, l'assistant technique national en agro-industrie sera principalement chargé de :

1- Au niveau de la production et l'organisation

- Superviser l'organisation de la production des unités de transformation.
- Optimiser l'organisation des différentes unités en fonction des coûts, des délais
- S'assurer avec les gérants des GIE de la maintenance de différentes unités.
- Animer auprès des GIE la mise en œuvre de plans d'investissements à court, moyen et long terme.
- Prévoir les besoins avec les GIE les achats du matériel sa maintenance, la construction ou l'extension de sites,
- Superviser le respect des procédures et l'application des normes de qualité

2- Qualité et sécurité

- Contribuer à l'élaboration des procédures relatives à l'hygiène, à la sécurité, à la traçabilité des produits.
- S'assurer des audits qualité réguliers avec l'ONSSA, les clients (GMS)
- S'assurer de l'amélioration des outils industriels et des travaux de rénovation des locaux.
- Activités éventuelles
- Lancer étude de faisabilité, définir un cahier des charges, consulter des fournisseurs, ...

Profil requis

- Les candidats sont titulaires d'un diplôme d'écoles d'ingénieurs en (agroalimentaire, génies des procédés)
- Connaissance des processus agroalimentaires, et de préférence des dattes.
- Maîtrise des outils de conception d'installations
- Expérience dans la cadre d'une activité de recherche ou de développement sur des procédés de transformation
- Maîtrise du management.
- Maîtrise des techniques de rédaction de synthèses.
- Capacité d'adaptation et de réactivité.
- Capacité à agir en situation d'urgence.

7.3.5 Assistant Technique national Commercialisation et Marketing

Lieu d'affectation : Errachidia (ANDZOA)

Durée d'intervention : 48 mois

Description des fonctions :

Sous l'autorité hiérarchique du co-responsable et fonctionnelle du responsable, l'assistant technique national Marketing sera le(a) conseiller technique du projet pour la valorisation, le marketing et la commercialisation de la datte sur le marché national.

Il/Elle sera impliqué (e) en collaboration avec les coordonnateurs régionaux dans la définition des tâches des spécialistes matières et animateurs en matière de commercialisation et de marketing.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Assurer le développement du positionnement stratégique de la datte.
- Coordonner, animer, appuyer, orienter et suivre le travail des conseillers et techniciens au niveau des fonctions commercialisation/marketing ;
- Participer au développement du positionnement stratégique de la datte sur le marché marocain
- rechercher les opportunités de commercialisation de la datte au niveau national
- match maker entre les acteurs de la filière datte : du producteur au dernier maillon de la chaîne commerciale ;
- Contribuer à l'amélioration de la qualité des dattes ;
- appuyer les coopératives et GIE dans le développement et l'implémentation de leur stratégie de commercialisation et marketing ;
- Contribuer activement à la mise en œuvre de mécanismes de concertation et de collaboration entre producteurs, coopératives et GIE ;
- Contribuer au suivi des activités de valorisation, marketing et commercialisation;

- Dans le cadre du renforcement (empowerment) des coopératives et GIE sélectionnés apporter une expertise dans le développement participatif de plans marketing.
- Suivre et évaluer l'implémentation des plans marketing et le renforcement des capacités des coopératives et GIE en termes de marketing, ventes et communication.
- Contribuer à réflexion sur la capitalisation des expériences et le feedback des expériences de terrain sur la commercialisation et financement des filières dans la stratégie nationale;

Profil requis :

- Les candidats sont titulaires d'un diplôme universitaire en business management ou en sciences commerciales, spécialité marketing ;
- Il/elle a au moins 5 ans d'expérience dans/avec le secteur privé en marketing stratégique de produits agro-alimentaires ou de grande consommation
- Il/elle a l'expérience de appuyer des organisations des producteurs pour la commercialisation;
- Il/elle a l'expérience dans la formation des producteurs et vulgarisateurs en marketing et commercialisation
- Il/elle a l'expérience en études de marché
- excellente capacité de travailler en équipe
- Il/elle parle couramment le français et l'arabe
- parler le berbère est un atout
- disposé à faire de fréquents déplacements sur le terrain ;

7.3.6 Assistant Technique National Organisations et Genre

Lieu d'affectation : Errachidia (ANDZOA)

Durée d'intervention : 48 mois

Description des fonctions :

Sous l'autorité hiérarchique du co-responsable et fonctionnelle du responsable, il/elle sera le(a) conseiller technique du projet pour les aspects liés aux organisations professionnelles et à l'égalité hommes/femmes.

Il/elle assurera le suivi, l'orientation stratégique, la création des outils/ instruments et la communication du projet sur les aspects du développement institutionnel des coopératives et de l'égalité hommes/femmes. Il/elle appuiera et coordonnera les équipes de animateurs. Il/elle leur apportera des outils (ou adaptera les outils existants), capitalisera les leçons apprises avec eux, les orientera et les assistera sur le terrain pour certaines tâches cruciales. Il/Elle assurera l'alignement des travaux au sein du projet avec la stratégie et le plan d'action Genre de la CTB.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales

- Assurer le suivi et l'orientation stratégique de l'intervention sur les aspects d'organisation des producteurs (coopératives et GIE);
- Animer, appuyer, orienter et suivre en collaboration avec le responsable national le travail des techniciens- animateurs du projet ;
- Assister techniquement le projet, l'équipe de animateurs et les partenaires pour sur les aspects d'organisation des producteurs et de Genre ;
- Apporter une expertise dans l'analyse institutionnelle (participative) des coopératives :
- Coordonner et canaliser les demandes des coopératives et offres des services du projet ensembles en collaboration avec le personnel du Projet ;
- Encadrer et coordonner les animateurs des équipes de terrain;

- Assurer un appui technique rapproché dans la conception des divers outils et manuels de procédures de l'intervention et dans la préparation et la mise en œuvre de l'approche technico-participative du projet pour sur les aspects organisationnels et du Genre ;
- Concevoir des outils de formation, d'encadrement et de gestion destinés aux animateurs, GIE, coopératives et aux partenaires;
- Contribuer au mécanisme de suivi du projet ;
- Contribuer à réflexion sur la capitalisation, dans une approche genre-sensible, des expériences de terrain sur les aspects d'organisation des producteurs (coopératives, GIE);
- Apporter au projet et à l'équipe un soutien continu en matière d'égalité hommes/femmes (identifier et rassembler la documentation pertinente, faire circuler l'information, organiser des séances de formation et de sensibilisation, contribuer à un suivi et évaluation genre différenciée...);
- Favoriser et organiser les contacts institutionnels entre les acteurs locaux, les partenaires au développement et les projets dans le domaine l'égalité hommes/femmes (réseautage/networking);
- Collaborer avec les organismes nationaux et autres partenaires techniques et financiers sur les questions liées au genre dans le secteur de l'agriculture et plus spécifiquement en lien avec la filière de la datte;

Profil requis

- Les candidats sont titulaires d'un diplôme d'études supérieures sociologie rurale ou équivalent.
- Expérience dans les approches « Genre »
- Il/ elle aura une bonne connaissance des aspects institutionnels, de gestion et d'économie des coopératives et associations ainsi que des aspects de genre et des fonctions sociales des coopératives : la méthodologie proposée à être présentée ;
- Il/elle connaît très bien 'l'approche de développement par processus', 'l'approche genre ' ; les 'concepts de l'alphabétisation fonctionnelle
- Il/elle disposera de solides capacités de synthèse et de rédaction en français
- Il/elle justifiera d'une expérience d'au moins 10 ans dans des projets de développement rural
- Il/elle aura une bonne capacité de travailler en équipe et dans la formation et coaching des cadres, Expérience et talents de leadership
- La connaissance et l'expérience avec la culture des 'Oasis' est un atout
- Il/elle doit avoir un goût prononcé pour le travail de terrain et être disponible pour faire de fréquents déplacements sur le terrain.

7.3.7 Expert en administration d'entreprises

Lieu d'affectation : Errachidia (l'ANDZOA)

Durée d'intervention : 54 mois

Description des fonctions

Sous l'autorité hiérarchique du co-responsable et fonctionnelle du responsable, il/elle sera le(a) conseiller technique du projet pour les aspects de management et de gestion d'entreprises

Tâches spécifiques :

- Appréhender un diagnostic économique et organisationnel des GIE en étroite collaboration avec les experts « Organisations & Genre »

- Elaborer un plan de production avec les GIE sur la base des capacités d’approvisionnement de ses membres.
- Former les animateurs à la formalisation et au pilotage des activités des GIE
- Formation des animateurs et des gérants des GIE de suivi des performances économiques et financières des GIE
- Analyse des documents de synthèse des GIE à partir des documents (cahier de caisse, cahier de banque, de production,...)
- Elaborer avec les Bureaux des GIE du plan de financement de plan de production.
- Appuyer les GIE à la gestion des ressources humaines en tenant compte du Droit du travail (Administration du personnel techniques, gestion des contrats, ...)
- Initier les gérants des GIE à la maîtrise des techniques comptables et fiscales des GIE
- Les former aux techniques d’achats-ventes et les négociations commerciales
- Appuyer les GIE à la mesure et l’analyse de leurs performances financières (calcul et analyse des coûts, contrôle de gestion évaluation des performances)
- Mettre en place des outils d’appui aux GIE (comptabilité simplifiée des GIE, gestion de la trésorerie et, gestion de la production et qualité, pilotage de la chaîne logistique
- Elaboration d’outils de contrôle de gestion et gestion prévisionnelle adaptés

Profil requis

- Les candidats sont titulaires d’un diplôme d’études supérieures (niveau Master) en gestion d’entreprise.
- Expérience avérée dans la gestion des entreprises
- Connaissance du droit des entreprises et connaissance des systèmes juridiques et judiciaires relatifs aux entreprises en aux GIE
- Maîtrise de la fiscalité des personnes physiques et morales
- Connaissance du Droit des obligations et de la consommation
- Connaissance du Droit commercial et droit du crédit

7.3.8 Responsable suivi-évaluation

Lieu d’affectation: Errachidia (L’ANDZOA)

Durée d’intervention: 48 mois

Description des fonctions :

Sous l’autorité hiérarchique du co-responsable et fonctionnelle du responsable, le responsable suivi-évaluation travaillera en étroite collaboration avec les membres de l’équipe affectés à la mise en œuvre du projet.

Le responsable Suivi-Evaluation sera chargé de la mise en œuvre du dispositif de suivi évaluation en relation avec les partenaires. Il travaillera plus particulièrement avec l’ANDZOA, les coopératives et GIE, les fédérations et interprofessions, et avec tous les membres de l’équipe de projet. Il rendra compte sans délai à la direction du projet de toute situation décelée au cours des suivis effectués.

Il devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Elaborer, en collaboration avec l’équipe et les principaux partenaires, les matrices de S/E, l’harmonisation des indicateurs, le cadre de suivi des risques et définir le dispositif adéquat à mettre en œuvre ;
- Etablir annuellement les besoins en ressources nécessaires au dispositif de suivi ;

- Mettre en œuvre, suivre et contrôler le dispositif de collecte des informations, y compris les informations nécessaires à l'établissement de la situation de référence (Baseline) et au niveau des coopératives ;
- Réaliser en collaboration avec les membres de l'équipe concernées, les exploitations des données collectées et établir des bilans périodiques concernant les indicateurs d'activités, de performances, d'approche et ayant trait aux risques et les transmettre à la direction de Projet ;
- Organiser les mécanismes d'analyse participative et de restitution des informations et des données au niveau local, régional et national;
- Assurer la formation des spécialistes matières et animateurs du projet et le transfert de compétences ;
- Assurer la formation et l'appui-conseil en méthodologie de collecte et d'exploitation des données auprès des partenaires locaux.

Profil requis :

Son profil professionnel sera de niveau universitaire avec une orientation en gestion de base de données et méthodes participatives avec une expérience professionnelle avérée de minimum de 5 ans en gestion de bases de données et en suivi évaluation des projets de coopération de développement.

Il/Elle disposera de bonnes aptitudes en matière de méthodologie de suivi et d'analyse informatisée des données. Il/Elle aura de bonnes capacités de travail en équipe et avec des acteurs divers. Il/Elle maîtrisera le français comme langue de travail. Il/Elle doit accepter de fréquents déplacements sur le terrain.

7.3.9 Spécialistes matières

Lieu d'affectation : territoires de concentration

Durée d'intervention : 36 mois

Description des fonctions

Sous l'autorité hiérarchique du co-responsable et fonctionnelle des ATN correspondants, ils auront pour mission principale d'accompagner les GIE et les coopératives au niveau de processus très spécifiques et très spécialisés dans les domaines : (i) de gestion financière et d'entrepreneuriat, (ii) de conduite culturelle, (iii) marketing et commercialisation, (iv) techniques agroindustrielles, (v) de développement institutionnel et (vi) de prise en compte de la dimension genre.

Sur le terrain, ils travailleront en étroite coopération avec les animateurs du projet

Ils/elles veilleront en permanence au transfert de savoir-faire vers ces structures.

Tâches spécifiques :

Accompagnement efficace des organisations professionnelles dans leur domaine de spécialité (marketing, commercialisation, finances, ingénierie sociale et genre) :

- Accompagner intensivement et permanent des coopératives ;
- L'introduction de nouvelles approches dans le mode de gestion des coopératives, particulièrement l'orientation vers la demande ;
- Investissement dans le renforcement des compétences et le développement de nouvelles expertises dans la filière dattes ;
- Installation des systèmes dans les coopératives (système de gestion financière, de collecte, etc..).

- Appui à la constitution et la gestion des fonds de roulement des coopératives et des GIE, ce qui implique des appuis et des visites intensives d'un expert en gestion financière au début du processus
- Développement et suivi des contrats avec des grossistes
- Développement de partenariats avec d'autres structures et acteurs dans la filière.

Renforcement et transfert de savoir-faire

- Formation des systèmes dans les coopératives
- Organiser et donner des formations, répondre aux questions spécifiques des coopératives, ...
- Se montrer flexible et adapter l'approche en fonction des capacités des coopératives/ associations, et de leurs besoins en appui, lesquels varieront entre les coopératives/ associations et évolueront avec le temps.

Commercialisation :

- Ils participeront aux analyses des coopératives et GIE en début de programme.
- Ils contribueront au développement participatif des plans de marketing et plan d'accompagnement des coopératives et GIE sélectionnés.
- Ils faciliteront et suivront l'implémentation opérationnelle de ces plans marketing.
- Ils participeront à la conception de modules de formation des coopératives et marketing, communication et commercialisation et assureront un accompagnement de proximité sur le terrain.
- Ils assisteront les coopératives au développement d'outils de communication.
- Ils veilleront en permanence au transfert de savoir-faire et à l'émancipation des groupes accompagnés en matière de commercialisation.
- Ils stimuleront activement le concept de commerce équitable.

Profil requis :

Le travail spécialisé de ces experts exige des profils de haut niveau et demandent une certaine mobilité des experts.

7.3.10 animateurs

Lieu d'affectation: GIE et coopératives (à déterminer)

Durée d'intervention: 48 mois

Description des fonctions :

Sous l'autorité hiérarchique du co-responsable et fonctionnelle des coordonnateurs territoriaux de l'ANDZOA ;

Le programme prévoit une équipe d'animateurs (15) pour l'accompagnement permanent et quotidien des coopératives (des producteurs et productrices et des jeunes) et des associations des femmes. Ils/elles accompagneront ces structures naissantes le long leurs différentes étapes de développement institutionnel et dans leurs actions économiques et sociales

Ils/elles appuieront l'exécution de leur plan de développement organisationnel et (ré)évalueront ce plan avec les coopératives.

Ce sont les animateurs qui encourageront les coopératives et les associations à exprimer leurs demandes d'appui exactes et à coordonner les efforts des spécialistes matières du programme avec chacune des coopératives et des associations.

Les animateurs auront aussi à jouer un rôle intensif dans la sensibilisation sur l'aspect genre dans les filières et pour encadrer les associations des femmes (y compris dans leurs activités sociales) dans leurs démarches sociales et économiques (AGR).

Les animateurs vont eux-mêmes donner des cours d'alphabétisation fonctionnelle

Ils joueront un rôle important dans l'auto-évaluation annuelle des coopératives et dans l'analyse trimestrielle des besoins en appui des spécialistes matières ;

Ils joueront un rôle dans la facilitation des contacts des coopératives avec d'autres structures.

Ils veilleront et suivront de façon explicite les aspects transversaux du programme au niveau des coopératives et associations (genre, environnement, commerce équitable, droit d'enfant).

Il est clair que ce système demande la mise en œuvre de « l'approche processus » et une approche participative. Les efforts de l'équipe seront flexibles et adaptés aux capacités des coopératives/ associations et de leurs besoins de support, lesquels varieront entre les coopératives/ associations et évolueront avec le temps.

Les animateurs seront encadrés et soutenus directement par l'ATN « Organisations » du projet et ils seront également encadrés régulièrement par l'expert en genre de la CTB-Rabat.

Profil requis :

- Expérience professionnelle d'au moins 4 années, dont au moins 2 années dans des projets de type participatif de terrain en milieu rural, de préférence avec une importante composante développement économiques des femmes et des organisations locales ;
- Fortes capacités d'animation des acteurs locaux, de communication passive (écoute) et active, de gestion des conflits et de transmission d'informations, connaissances et savoir-faire ;
- Maîtrise opérationnelle d'un parler berbère approprié pour la zone d'action du projet, permettant une communication aisée avec les bénéficiaires producteurs et productrices auprès desquels ils interviendront au quotidien
- Capacité de planification et évaluation participatives
- Expérience comme formateurs des cours d'alphabétisation fonctionnelle
- Expérience dans des projets de développement 'genre' ou expérience dans l'assistance des organisations des producteurs (= coopératives, associations) dans la gestion organisationnelle;
- On veillera à la parité de genre lors du processus de sélection.

7.4 Planification de la phase de préparation et de démarrage

Mois	Préparation					Démarrage						M en O	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	11	12
Dates anticipées	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DEC	JAN	FEV	MARS	AVR	MAI
SMCL Validation DTF													
Lancement du processus de recrutement RH nationales et internationales													
Identification Directeur national (DN) ANDZOA au sein de l'UCP													
ANO DN UCP par CTB													
Signature Convention Spécifique													
Ouverture compte principal en régie													
Mobilisation contrepartie nationale													
Prépa CSC pour étude de base ²¹													
Lancement du processus d'acquisition des moyens logistiques pré CMO ; véhicules, matériel informatique													
Notification CMO													
SMCL (0) de démarrage													
Aménagement bureaux													
Ouverture comptes cogestions + mandats													
Déploiement moyens logistiques													
Finalisation processus sélection et recrutement RH													

²¹ L'ensemble des items « ligne de base » repris dans le présent tableau sont sujets à changements compte tenu de la mise en œuvre souhaitée de la ligne de base via le PAREE

Information des partenaires régionaux													
Agréments ATI par partie marocaine													
Elaboration conventions de partenariat													
Préparation atelier de démarrage													
Atelier de démarrage – Installation CTS													
Revue planification de démarrage													
Elaboration Manuel de Procédures projet													
Finalisation TdR Baseline													
Sélection Consultants en appui à la baseline													
Exercice Baseline													
Préparation Première Planification opérat. et financière annuelle													
Validation Règlement Ordre Intérieur SMCL													
SMCL(1) première réunion mise en œuvre													
Approbation des conventions de partenariat													
Finalisation TdR AT perlée et lancement marché													
Finalisation rapport de démarrage													
Finalisation et mise en place dispositif de suivi-évaluation													
Premier monitoring opérationnel													

7.5 Circuit de paiement par remboursement au Trésor

ETAPE	CONSISTANCE
1	<p>Pour un avis de non objection (ANO) et après établissement des dossiers de dépenses, la Direction du projet (DP) communique les copies des pièces suivantes à la CTB:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour les marchés : Cahier des prescriptions spéciales (CPS) et règlements de consultation (RC). ▪ Pour les bons de commande : Demande d'établissement du bon de commande (DEBC) ▪ Pour les autres dépenses : Toutes pièces demandées par la CTB. <p>Une fois les PV signés et le marché établi et signé par l'attributaire, la CTB est saisie par demande écrite pour donner son accord pour engager la dépense (Avis de non objection pour l'attribution). Cette demande est accompagnée des pièces justificatives réglementaires.</p> <p>Après visa préalable du contrôleur d'Etat si le visa est requis, la dépense est soumise à l'approbation et l'engagement du Directeur de l'ANDZOA.</p>

Circuit de liquidation des dépenses

1	La DP procède à la liquidation des dépenses conformément à la réglementation en vigueur.
---	--

Circuit d'ordonnancement des dépenses

1	<p>La DP procède à l'ordonnancement de la dépense en émettant l'ordre de paiement et le bordereau d'émission auxquels sont joints les pièces justificatives prévues par l'arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances n° 780-12 du 8 mai 2012 fixant la nomenclature des pièces justificatives du paiement des dépenses des Etablissement Publics, soumis au contrôle préalable et au contrôle spécifique en plus des pièces suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Copie des deux avis de non-objection de la CTB, - Attestation d'exonération de la TVA, - Le moyen de paiement (ordre de virement ou chèque). <p>L'ensemble du dossier est transmis à la Trésorerie paierie de l'ANDZOA (TP).</p>
---	--

Circuit de paiement des dépenses

1	<p>Après réception de l'ordre de paiement cité ci-dessus, le Trésorier payeur procède au visa dudit ordre de paiement et du moyen de paiement si le dossier ne relève aucune observation et transmis les originaux des pièces justificatives au directeur ainsi que le moyen de paiement dûment visé.</p> <p>Si le dossier de la dépense relève des observations, le trésorier payeur fait application des dispositions de l'article 10 de la loi 69-00.</p>
---	--

Circuit de décaissement

1	Dans un délai de dix jours à compter de la réception du reçu du moyen de paiement dûment visé par le trésorier payeur, la DP transmet à la Direction du Budget (DB) sous couvert du ministère de tutelle une demande de remboursement accompagnée des pièces justificatives requises.
2	Suite à l'examen de ces documents, la Direction du Budget établit une demande de remboursement au bénéfice du Trésor de l'Etat Marocain et l'adresse à la CTB, accompagnée des documents visés en 1 ci-dessus.
3	Suite à l'examen de ces documents, la CTB contresigne la demande de remboursement et la transmet à la banque (Bank AL Maghreb) du projet pour remboursement.
4	La CTB transmet une copie scannée de l'avis de débit à la DP et à la DB pour information.