



CTB



RAPPORT DES RESULTATS 2013

PROJET DE PROMOTION DES MICRO- ENTREPRISES RURALES DANS LA WILAYA DE TETOUAN A TRAVERS LE RENFORCEMENT DU MICROCREDIT



ACRONYMES.....	4
1. APERÇU DE L'INTERVENTION.....	5
1.1 FICHE PROJET	5
1.2 PERFORMANCES DU PROJET	6
1.3 EXECUTION BUDGETAIRE	6
RESUME.....	6
2. ANALYSE DE L'INTERVENTION.....	8
2.1 CONTEXTE.....	8
2.1.1 Contexte général	8
2.1.2 Contexte institutionnel.....	9
2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution	9
2.1.4 Contexte HARMO.....	10
2.2 OUTCOME.....	10
2.2.1 Analyse des progrès réalisés	10
2.2.2 Gestion des risques.....	12
2.2.3 Impact potentiel.....	14
2.2.4 Critères de qualité.....	14
2.3 RESULTAT 1	18
2.3.1 Analyse des progrès réalisés	18
2.3.2 Exécution budgétaire.....	20
2.3.3 Critères de qualité.....	20
2.4 RESULTAT 2.....	22
2.4.1 Analyse des progrès réalisés	22
4 ETUDES.....	22
2.4.2 Exécution budgétaire.....	24
2.4.3 Critères de qualité.....	24
2.5 RESULTAT 3	25
2.5.1 Analyse des progrès réalisés	25
2.5.2 Exécution budgétaire.....	28
2.5.3 Critères de qualité.....	28
2.6 OUTPUT 4.....	29
2.6.1 Analyse des progrès réalisés	29
2.6.2 Exécution budgétaire.....	31
2.6.3 Critères de qualité.....	31
3. THEMES TRANSVERSAUX.....	32
3.1 GENRE.....	32
3.2 ENVIRONNEMENT	32
4. PILOTAGE ET APPRENTISSAGE	33
4.1 PLAN D'ACTION.....	33
4.2 ENSEIGNEMENTS TIRES	33
5.1 CADRE LOGIQUE D'ORIGINE	34

5.2 CADRE LOGIQUE MIS A JOUR.....	36
5.3 APERÇU DES MORE RESULTS.....	36
5.4 RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	37
5.6 DECISIONS PRISES PAR LA SMCL ET SUIVI	38

Acronymes

CTB	Agence belge de développement
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
M&E	Monitoring et évaluation
MC	Microcrédit
AMC	Associations de Microcrédit
MER	Micro-entreprises Rurales
ME	Micro-entreprises
UGP	Unité de gestion du programme
ADS	Agence de Développement Social
TPE	Très Petite Entreprise
FDL	Fond de Développement Local
CA	Conseil d'Administration
PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
ATED	Association Talassemptane pour l'Environnement et le Développement
AMSSF/MC	Association Marocaine de Solidarité Sans Frontières/Micro-Crédit
CMS	Centre Mohammed VI de Soutien à la Microfinance Solidaire
DAGRE	Département des Activités génératrice de Revenus et d'Emploi
DTF	Dossier Technique et Financier
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
ATP	Assistance Technique Perle
RP	Responsable du Programme
CP	Chargé de projets
COFIL	Comité de Pilotage
AJ	Assistant Junior
EMP	Evaluation à Mi-parcours
AMC	Association de micro crédit
SAE	Service d'appui aux entreprises
CSP	Comité de suivi et du partenariat
CR	Commune Rurale
FJE	Fondation du Jeune Entrepreneur /SAE
AMAPPE	Association Marocaine pour la Promotion de la Petite Entreprise /SAE
RADEV	Réseau des Associations de Développement Local de Larache /SAE
GEDI	Gedi Gestion /SAE
DTFE	Direction du Trésor et des Finances extérieures

1. Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche projet

Nom du projet	Promotion des Micro Entreprises Rurales dans le Nord du Maroc à Travers l'Appui au Secteur du Microcrédit
Code du projet	MOR0703311
Emplacement	La Wilaya de Tétouan avec ses 5 provinces (Tétouan, Chefchaouen, Ouazzane, Larache et Mdiq-Fnideq)
Budget	2.000.000,00 €
Institutions partenaires	Direction du Trésor, Ministère de l'Economie et des Finances ; Agence de Développement Social ; Agence Belge de Développement ;
Date de la Convention de mise en œuvre	19 novembre 2008
Durée (mois)	60
Groupes cibles	<ul style="list-style-type: none">• Bénéficiaires Directs<ul style="list-style-type: none">- Associations de microcrédits (AMC)- Services d'Appui aux Entreprises (SAE)• Bénéficiaires Indirects<ul style="list-style-type: none">- Les porteurs des idées de création des MER- Les MER disposant d'une valeur ajoutée (chaîne de valeur) à valoriser et à développer
Impact	Contribuer à la création d'emplois et de richesses au bénéfice des populations défavorisées dans la wilaya de Tétouan.
Outcome	La promotion de l'entrepreneuriat au niveau des petites unités de productions de biens et services dans la Wilaya de Tétouan par le développement d'une offre de crédit et d'accompagnement adaptés est assurée.
Outputs	Résultat 1 : Les AMC étendent et adaptent leurs offres de services financiers aux petits entrepreneurs et au milieu rural dans la Wilaya de Tétouan ;
	Résultat 2 : Les capacités des AMC opérant dans la Wilaya de Tétouan à proposer des produits et un conseil avisés en matière de création d'entreprises ou de prêts ruraux sont renforcées ;
	Résultat 3 : Des prestataires de SAE viables proposent un service pertinent aux petits opérateurs économiques de la Wilaya de Tétouan ;
	Résultat 4 : Une coordination des interventions locales dans le domaine (AMC, SAE, TPE, Coopératives) est amorcée.

1.2 Performances du projet

	Effizienz	Efficacité	Durabilité
Objectif spécifique	C	B	C
Résultat 1	C	B	C
Résultat 2	C	C	D
Résultat 3	B	B	C
Résultat 4	B	B	C

1.3 Exécution budgétaire

Budget total en(€)	Dépenses année 2013 en (€)	Solde en (€)	Taux de décaissement total en(€)
Exécution nationale 960 050,00	460 635,26	499 414,74	48%
Cogestion (FDL) 585 000,00	258 996,05	326 003,95	44,27%
Régie belge 454 950,00	338 588,47	116 361,53	74,42%
Budget Total 2 000 000,00	1 058 219,78	941 780,22	52,91%

Commentaire : les montants figurés dans le tableau sont des dépenses cumulées jusqu'à la fin de l'année 2013, alors que le total des dépenses de l'année 2013 s'élèvent à : 167 043,95 (EN-ADS) ; 0,0 euro (Cogestion-FDL) ; 158 667,53 (Régie Belge)

Résumé

<ul style="list-style-type: none"> Financement de quatre SAE à travers le déblocage de 50% du montant total de financement (1^{ère} tranche), qui vise l'accompagnement non financier de 200 MER sur le territoire de cinq provinces de la wilaya de Tétouan ;
<ul style="list-style-type: none"> Déblocage de la première tranche de financement au CMS, et finalisation de l'exécution du plan de formation par le CMS, au profit des AMC opérantes dans le territoire de la wilaya de Tétouan ;
<ul style="list-style-type: none"> Finalisation et répartition de quatre études filières avec leurs fiches métiers aux partenaires AMC et SAE
<ul style="list-style-type: none"> Formation et renforcement de capacités des SAE par l'ATP
<ul style="list-style-type: none"> Les réunions du CSP sont assurées régulièrement pour renforcer les pistes de synergie et de collaboration entre les partenaires du programme AMC, SAE, CMS et FORAP Nord

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution CTB
M. Mohamed RAHZI	Mme Nadia MANNAOUI

2. Analyse de l'intervention

2.1 Contexte

2.1.1 Contexte général

Après la tenue de la réunion du conseil d'administration pendant le mois de novembre 2012, le programme a connu une relance importante par rapport au démarrage des activités vis-à-vis des partenaires selon le plan d'actions de l'année 2013, de sorte que le financement de la première tranche de refinancement des deux AMC AMSSF et ALKARAMA qui vise le financement des MER exercées dans les cinq communes rurales de la wilaya de Tétouan, surtout lorsque l'AMSSF, qui est nommée actuellement ATTADAMOUNE Micro finance, a démarré ses activités d'octroi des crédits avant la réception des fonds du programme (son apport financier comme engagement conventionnel) ;

De même le programme a relancé l'exécution du plan de formation au profit des AMC de la wilaya de Tétouan par le CMS, ces formations ont été rattrapées depuis le mois de Mars 2013 après une rupture de deux mois à travers une réunion de travail entre le programme et le CMS, de fait qu'on marque l'exécution finale du plan de formation par contre il reste en cours de réalisation l'évaluation à froid afin de mesurer l'impact et le changement au niveau de l'accompagnement des MER en termes d'octroi des prêts adaptés aux besoins selon la nature de leurs activités exercées ;

Après la signature des conventions de partenariat avec les quatre prestataires des SAE, le programme a débloqué les fonds de la première tranche de financement des activités visant l'accompagnement managérial, institutionnel et commercial des MER par les dites SAE, de sorte que les résultats sont en cours de finalisation en termes de finalisation des plans de développement après la finalisation des diagnostics ;

De même le programme a réussi pour la mobilisation des partenaires du programme et autres acteurs du territoire de la wilaya à travers un séminaire de relance, et de créer une synergie et des pistes de collaboration surtout entre les AMC et les SAE qui ont été assurées d'après les visites et les échanges entre eux, de sorte que l'organe de suivi et de gouvernance « comité technique de suivi » a été remplacé par le comité de suivi et du partenariat « CSP », depuis le démarrage de la mission de l'ATP, et que chaque mois la réunion des membres (AMC, SAE, PMER, CTB, ADS CMS et FORAP Nord) est assurée selon le règlement intérieur dudit CSP.

2.1.2 Contexte institutionnel

L'ADS entité chargée de la mise en œuvre du programme dispose d'une représentation au niveau de la zone d'intervention la wilaya de Tétouan y contient cinq provinces (Tétouan, Chaouen, Larache, M'deq-Fnideq et Ouazzane) à travers l'unité de gestion du programme UGP créée dans le cadre du partenariat avec la CTB Maroc, cette entité de gestion du programme PMER est liée administrativement à la représentation régionale «Tanger Tétouan » qui est la coordination régionale située à Tanger, de sorte que l'ADS selon ses valeurs ainsi que ses approches (participative, territoriale, partenariale, genre), appliquées dans sa stratégie de développement local à l'égard des autres acteurs locaux, l'ADS dispose d'une expertise en matière de la mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités et de l'accompagnement financier et non financier des activités génératrice de revenu et de l'emploi ;

Points forts :

- la mobilisation d'une équipe expérimentée, exclusivement consacrée pour l'exécution des activités du programme à travers l'unité de gestion UGP à Tétouan (chef d'UGP, ATN, trois chargés des projets, comptable, chargée de communication) ;
- l'organisation d'un séminaire de relance du programme par l'UGP relatif à la mobilisation des acteurs locaux, ainsi que à la création de synergie entre les partenaires du programme ;
- la contribution du programme et la participation au salon international de l'agriculture au Maroc où l'état belge était l'invité d'honneur, ainsi que la participation du programme au forum national du jeune entrepreneur au palais des congés à Marrakech organisé par le partenaire du programme FJE/SAE ;
- la contribution et la participation du programme et surtout des partenaires SAE à des réunions visant la création des plateformes MAROC-MOBADARA ;

Points faibles :

- Multiplicité des intervenants ;
- Faiblesse de rigueur et de prise de décisions en matière de suivi administratif des conventions vis-à-vis des AMC.

Emprise sur le déroulement de l'intervention :

- Forte initiative de relance du programme et de créer une dynamique territoriale en matière de renforcement des MER à travers la micro finance ;
- L'engagement d'éthique pour assurer la durabilité des actions visant la contribution à la lutte contre la pauvreté et la vulnérabilité à travers l'accompagnement des AGRE ;

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Le programme fonctionne avec trois modes de gestion : Gestion Directe par l'ADS, Cogestion (ADS et CTB Maroc) et mode régie Belge, De sorte que l'intervention de l'ADS par le biais de l'unité de gestion du programme qui assure une coordination entre les trois modes de gestion ;

En effet, Les trois modes sont jugés appropriés.

Forces :

- L'initiative de l'équipe pour s'adapter aux différents modes de gestion ;
- La diversification des modes de gestion ;
- L'adoption du manuel des procédures de l'ADS ;
- La flexibilité des dépenses liée à la régie belge ;
- L'opérationnalité du comité technique de suivi à travers le CSP.

Faiblesses :

- Multitude des procédures (3 modes de gestion) et des intervenants.

2.1.4 Contexte HARMO

L'intervention du projet est parfaitement alignée à la stratégie du partenaire : il a pu créer une dynamique locale autour de la promotion de la micro entreprise dans le milieu rural de la Wilaya de Tétouan. Le programme a pu également initier la cohérence, la synergie et la complémentarité entre les différents acteurs institutionnels concernés par la micro entreprise notamment les Services d'Appui aux entreprises et les associations de Microcrédit, ainsi que d'autres programmes de coopération internationale, ce qui peut assurer la pérennisation des projets créés dans le cadre du programme.

2.2 Outcome

2.2.1 Analyse des progrès réalisés

Objectif spécifique : La promotion de l'entrepreneuriat au niveau des petites unités de productions de biens et services dans la Wilaya de Tétouan par le développement d'une offre de crédit et d'accompagnement adaptés est assurée						
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Progrès année N-1	Progrès année N	Cible année N	Cible finale	Commentaires
L'accessibilité au crédit individuel pour les PME/TPE est améliorée les trois années du projet	Statistiques des AMC en termes d'octrois de crédit	0	240	400	400	Les deux AMC ont octroyé 240 crédits sur 5 antennes, dont un prêt individuel octroyé par ALKARAMA/MC dans la CR Rissana Janoubia, par contre les autres prêts sont tous solidaires
Le nombre de porteurs de projets accompagnés (en création et existants) est amélioré, en référence à la situation de base	Rapports d'activités des AMC et prestataires de SAE partenaires	0	290	450	450	240 MER existantes financées et accompagnées par les AMC, 50 MER en création accompagnées par la FJE/SAE 200 accompagnées

						par les 4 SAE dont 50 de FJE
L'encours crédit est augmenté dans la zone d'intervention	Rapprochement de la situation des encours des AMC année par année	0	1124726 DH, soit 102 248 euro	4 748 000 DH, soit 431 636 euro	6 435 000 DH, soit 585 000 euro	-L'encours de crédit a augmenté, à la fin de cette année on compte plus de 102 248 euro des encours pour 240 MER ; 431 636 euro reste l'encours voulu au niveau de 9 antennes des AMC programmées
Répartition hommes/femmes dans les crédits octroyés et les PME/TPE accompagnées	Etat des clients des AMC (base de données)	0	50% femmes	50%	50%	50% des clients de l'AMC sont des femmes
Analyse des progrès réalisés par rapport à l'outcome : Analyser la dynamique entre la réalisation des outputs et l'atteinte probable de l'outcome (voir Guide de rapport des résultats) :						
<i>Lien entre les outputs et l'outcome : (Comment) les outputs contribuent-ils (toujours) à l'atteinte de l'outcome ?</i>	A la fin de l'année 2013 les cinq antennes des deux AMC : ATTADAMOUNE Microfinance et ALKARAM ont financé 240 MER voir plus tant que le traitement des nouvelles demandes est toujours en cours, les activités financées sont diversifiées (services, artisanat, agriculture et élevage, tourisme rurale), de même les SAE ont accompagné 200 MER dont 50 en création en termes de l'appui non financier et le renforcement de leurs capacités, qui est au préalable destiné aux MER clients des AMC et puis aux autres MER exercées dans les CR de la wilaya de Tétouan, cette combinaison entre l'accompagnement des AMC et des SAE arrive-il à créer une dynamique entrepreneuriale dans la zone cible.					
Le progrès réalisé par rapport à l'atteinte de l'outcome :	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement financier des porteurs de projets (240 MER existantes) dans les trois cinq CR de la wilaya ; - Finalisation de l'exécution du plan de formation et de renforcement des capacités des agents de crédits des AMC opérants dans la wilaya ; - Accompagnement non financier de 200 MER dont 50 en création par les SAE ; - Renforcement de capacités des SAE par l'ATP et l'équipe du programme et distribution des études filières et fiches métiers aux agents des SAE ; 					
<i>Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence (positive ou négative) :</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Retard de démarrage des activités dans les deux CR cibles par la Fondation ALKARAMA ; - Non fonctionnement régulier voir fermeture (géré à distance par l'agence de Tétouan) de l'antenne de la CR Ain Lahcen d'ALKARAMA ; - Fermeture de l'antenne de CR Brikcha par ATTADAMOUNE Microfinance qui est gérée à distance par l'agence d'Ouazzane ; - Le démarrage des SAE après le lancement des activités des AMC alors qu'un démarrage en parallèle aurait renforcé l'accompagnement des bénéficiaires. 					
<i>Résultats inattendus :</i>	Non atteint de l'objectif de 400 MER financées par les AMC à la fin de cette année, résulte de l'annulation des quatre nouvelles implantations programmées dans quatre CR (deux antennes pour ATIL/MC et deux autres pour ALKARAMA), cette annulation a été décidée lors du CAPR du 31/10/2013.					

2.2.2 Gestion des risques

Identification du risque			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp	Date limite	État d'avancement	Statut
Implication insuffisante des AMC et SAE partenaires	Premier trimestre 2013	B	Moyenne	Moyen	Moyenne	-Des ateliers ont été organisés pour assurer une large implication et une synergie des actions entre acteurs	ADS /CTB	Fin 2013	-Suivi de proximité -Lettres de relances pour implication des AMC -Réunions du CSP sont assurées tous les mois	Terminé
						-Renforcement de capacités des SAE et diffusion des études filières aux AMC et SAE	ADS /CTB	Fin 2013	SAE appuyés par l'ATP et l'équipe d'UGP	
Manque de coordination des interventions en appui au secteur PME/TPE	2013	B	Moyenne	Moyen	Moyenne	Une plateforme a été mise en place sous l'aile du Conseil Régional de Tanger-Tétouan et regroupe tous les acteurs nationaux et intervenants, un atelier de mobilisation régional a été réalisé le mois d'Avril pour créer une synergie entre acteurs	ADS, CTB et Acteurs locaux	Premier trimestre de 2014	La mobilisation des acteurs à travers des ateliers et des réunions est poursuivie, un atelier de capitalisation sera organisé en marge de l'atelier de clôture du programme pour la capitalisation et l'apprentissage, et aussi pour assurer la pérennisation des actions d'appui à la TPE	Encours
Cadres des AMC insuffisamment formés à la dynamique PME/TPE rurale	Début 2013	B	Moyenne	Moyen	Moyenne	Un plan de formation a été mis en place reprenant les différents besoins de formation et	ADS, CTB et CMS	Fin 2013	L'exécution du plan de formation est finalisé par le CMS en début du mois de juillet, il reste	Terminé

					d'accompagnement des micro entreprises en milieu rural, et l'exécution du plan de formation en micro finance des MER est en cours de finalisation par le CM6		l'évaluation à chaud et à froid et un rapport d'évaluation des formations pour s'assurer de l'appropriation des cadres d'AMC des besoins de la micro entreprise en milieu rural, ainsi que de s'assurer du transfert du savoir et savoir-faire aux MER clients des AMC
--	--	--	--	--	--	--	--

2.2.3 Impact potentiel

La logique d'intervention est toujours valable et l'outcome du projet est toujours pertinent par rapport à la stratégie d'intervention du programme, par contre le prêt solidaire octroyé par les AMC implantées dans les cinq communes rurales à l'échelle de la wilaya, ne correspond pas au développement d'une offre adaptée aux MER en milieu rural, en effet l'intervention des SAE en termes de l'accompagnement non financier en parallèle de financement accordé par les AMC bénéficiaires de formation exécutée par le CMS contribue au renforcement de la promotion des MER.

2.2.4 Critères de qualité

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

<input checked="" type="checkbox"/>	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.
<input type="checkbox"/>	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
<input type="checkbox"/>	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.
2.2 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement gérés ?		
<input type="checkbox"/>	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
<input checked="" type="checkbox"/>	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
<input type="checkbox"/>	C	Certains outputs ne seront pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
<input type="checkbox"/>	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année 2013

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

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

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

3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés sur la base des résultats atteints dans l'optique de réaliser l'outcome (objectif spécifique) ?

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

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

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

4.1 Durabilité financière/économique ?

<input type="checkbox"/>	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.
<input type="checkbox"/>	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
<input checked="" type="checkbox"/>	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.
<input type="checkbox"/>	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.

4.2 Quel est le degré d'appropriation du projet par les groupes cible et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?

<input type="checkbox"/>	A	La SMCL et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliquées à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.
<input type="checkbox"/>	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur la SMCL et d'autres structures locales pertinentes, impliquées elles aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.
<input checked="" type="checkbox"/>	C	Le projet recourt principalement à des arrangements ponctuels et à la SMCL et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.
<input type="checkbox"/>	D	Le projet dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.

4.3 Quel est le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre le projet et le niveau politique ?

<input type="checkbox"/>	A	Le projet bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
<input checked="" type="checkbox"/>	B	Le projet a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gêné par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
<input type="checkbox"/>	C	La durabilité du projet est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
<input type="checkbox"/>	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec le projet. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité du projet.

4.4 Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la capacité institutionnelle et de gestion ?

<input type="checkbox"/>	A	Le projet est intégré aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
<input type="checkbox"/>	B	La gestion du projet est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
<input checked="" type="checkbox"/>	C	Le projet repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.

**D**

Le projet repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

Attribuer une note finale à chaque critère. Si une note C ou D a été attribuée à un critère de monitoring, des mesures doivent être proposées dans le Plan d'action (4.1).

Critères	Note
Pertinence	B
Efficacité	C
Durabilité	C
Efficience	B

2.3 Résultat 1

2.3.1 Analyse des progrès réalisés

Output 1 : Les AMC étendent leur offre de services financiers aux petits entrepreneurs et au milieu rural dans la Wilaya de Tétouan						
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Progrès année N-1	Progrès année N	Cible année N	Cible finale	Commentaires
Les AMC développent de nouveaux produits adaptés aux activités des populations rurales, de 2 à 5 par an durant les trois premières années du projet		--	01	--	--	Les prêts accordés aux MER par les deux AMC au niveau de cinq antennes sont tous solidaires, sauf un prêt individuel octroyé à un micro-entrepreneur dans la CR de Rissana Janoubia par l'AMC ALKARAMA
Le nombre de nouveaux crédits octroyés en milieu rural (individuels et solidaires) ainsi que l'encours connaissent une évolution régulière, de l'ordre de 5 à 10 % de l'existant par an.	- Rapport d'activité des AMC - Rapports relatif aux tendances du secteur Centre Med VI	0	1124726 DH, soit 102 248 euro	4 748 000 DH, soit 431 636 euro	6 435 000 DH, soit 585 000 euro	-L'encours de crédit a augmenté, à la fin de cette année on compte plus de 102 248 euro des encours pour 240 MER ; 431 636 euro reste l'encours voulu au niveau de 9 antennes des AMC programmées
Le nombre de nouveaux bénéficiaires dans la Wilaya augmente de 15 % sur la base du portefeuille existant	- Rapports périodiques de l'ADS - Rapport FNAM	-	240	400	400	Les deux AMC ont octroyé 240 crédits sur 5 antennes, dont un prêt individuel octroyé par ALKARAMA/MC dans la CR Rissana Janoubia, par contre les autres prêts sont tous solidaires
Le nombre de points de vente (antennes permanentes ou mobiles relais hebdomadaires) augmente de deux à trois unités par an et par zone durant les 3 premières années du projet	- Rapport UGP (reporting)	0	05	09	09	-l'AMC AMSSF a implanté 3 antennes rurales (une est quasiment fermée) -l'AMC AL KARAMA a connu un retard d'implantation de 2 antennes rurales dont une est quasiment fermée -implantation annulée des 4 antennes rurales
Les bénéficiaires des AMC ciblés par les nouveaux produits (jeunes et adultes tous sexe confondus)		--	240 dont 50% des femmes	400	400	240 MER clients des 2 AMC dont 210 d'ATTADAMOUNE Microfinance et 30 pour ALKARAMA/MC, de sorte

présentent un équilibre en termes de financements						que les MER féminine représentent 50%
État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement :				Commentaires (uniquement si C ou D comme valeur)	
	A	B	C	D		
1 Définir une stratégie d'extension et de développement de l'offre de crédit dans la Wilaya de Tétouan		x			Une stratégie d'intervention a été définie en insistant sur les modes organisationnels et la stratégie d'intervention au rural dense et dispersé	
2 Mettre en place un fonds de refinancement des AMC par FDL		x			-Un manuel de procédures de gestion du FDL a été mise en place ; -l'institutionnalisation du FDL est achevée, le Fonds JAIDA prendra en charge la gestion du FDL pour assurer le refinancement des AMC et la durabilité financière des opérations de microcrédit	
3 Etendre l'offre de services des AMC en milieu rural			x		L'offre est peu étendue à travers les cinq implantations en milieu rural, et le mode d'intervention reste à achever via l'adaptation des produits en milieu rural	
Analyse des progrès réalisés par rapport à l'output : Analyser la dynamique entre les activités et l'atteinte probable de l'output (voir Guide de rapport des résultats).						
Lien entre les activités et l'output. (Comment) les activités contribuent-elles (toujours) à l'atteinte de l'output (ne pas discuter des activités en tant que telles ?) :	- 5 implantations concrètes avec deux antennes quasiment fermées ne permettent pas l'extension de l'offre de crédit octroyé aux MER exercées dans le rural des cinq provinces de la wilaya, ce qui influence l'adaptabilité des produits au potentiel économique de la zone cible.					
Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output (sur la base d'indicateurs) :	Sur les cinq antennes implantées on compte 240 MER financées via l'octroi des prêts souvent solidaires avec un encours de 102 248 euro, ce chiffre enregistré reste insuffisant par rapport aux objectifs prédéfinis ce qui s'explique par la difficulté de la zone rurale du nord du Maroc.					
Difficultés qui se sont présentées, facteurs	- Faible implication des AMC dans les activités du programme qui s'explique par la					

<i>d'influence (positive ou négative) :</i>	faiblesse des demandes de soumission, et puis par le nombre minimal des antennes par communes rurales cibles, ainsi que par la prospection faible des clients potentiels ; - Le manque d'adaptabilité des produits et procédures des AMC aux modes d'intervention en milieu rural ;
<i>Résultats inattendus (positifs ou négatifs) :</i>	- Fermeture d'une antenne à la CR Brikcha, non ouverture d'une antenne à la CR Ain Lahcen.

2.3.2 Exécution budgétaire

Joindre, en annexe, le rapport « Budget versus Actuels (y – m) » contenant les données jusqu'au 31/12/2013 inclus et référer ici à l'annexe. Commenter succinctement ce rapport financier.

Analyse financière :

1/ Compte FDL :

Le montant de 258 996,05 euro a été engagé pour le refinancement des cinq implantations rurales des deux AMC, sur un montant total de FDL désigné pour le refinancement des AMC de 585 000,00 euro ;

2/ l'Exécution Nationale :

Total des dépenses (cumulées) jusqu'au 31/12/2013 s'élève à 460 635,00 euro alors que le montant engagé est 554 003,95 euro, et le reliquat du compte s'élève à 93 368,95 euro sur un total disponible du compte EN de 960050,00 euro, ce dernier est réparti comme suit :

- 189 918,05 euro pour promouvoir les MER à travers le renforcement du microcrédit : (stratégie et subvention d'implantation), renforcement de capacités des AMC (filiales et produits adaptés) et renforcement des SAE et leur stratégie d'intervention ;
- 270717,22 euro est le montant dépensé pour faire face au fonctionnement et aux moyens généraux ;
- Le total des dépenses pendant cette année s'élèvent à 167 043,95 euro.

3/ Régie Belge :

A la fin de l'année 2013 on compte un total des dépenses cumulé de 338 588,47 euro qui couvrit les charges liées aux moyens généraux (frais de personnel, études, audit et suivi...), alors que les dépenses durant cette année s'élèvent à 158 667.53 euro.

(Voir en annexe la situation financière jusqu'au 31-12-2013)

2.3.3 Critères de qualité

Attribuer, sur la base des éléments susmentionnés, une note A, B, C ou D aux critères suivants :

- **Efficienc**e : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en outputs de façon économe.
- **Efficacit**é : le degré dans lequel l'output a été réalisé, tel que prévu à la fin de l'année N.
- **Durabilit**é : le degré de probabilité de préserver et/ou de reproduire les outputs de l'intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).

Critères	Note
Effcience	C
Efficacité	B
Durabilité	C

2.4 Résultat 2

2.4.1 Analyse des progrès réalisés

Output 2 : Les capacités des AMC opérant dans la Wilaya de Tétouan à proposer des produits et un conseil avisés en matière de création d'entreprises ou de prêts ruraux sont renforcées						
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Progrès année N-1	Progrès année N	Cible année N	Cible finale	Commentaires
Après 18 mois du lancement du programme 100% des agents de crédits des AMC bénéficieront de trois formations minimum sur les principales activités économiques pratiquées dans leurs zones d'intervention par les micros et les petits entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de formations - Rapports d'activité du projet - Tendances du secteur « Centre Mohammed VI » 	0	33	43	52	<p>-L'exécution finalisée du plan de formation, issus de l'étude sur les besoins en formation des AMC, au profit de 25 agents de crédit et 8 chefs d'agences, il reste l'évaluation à froid pour mesurer l'impact et le changement résulté ;</p> <p>-43 bénéficiaires pour l'année 2013 pour les 9 antennes demandées ;</p> <p>-52 bénéficiaires (cible finale pour les 12 antennes programmées).</p>
20 fiche-métiers sont élaborées chaque année et distribuées à l'ensemble des AMC opérant dans la région ainsi qu'aux prestataires de SAE	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activité des SAE et des AMC - Rapports d'activité du projet 		4 études 4 fiches métiers	5 études	20 fiches métier	Le programme a réalisé 4 études filières (pêche artisanale, tourisme rural, l'élevage bovins et caprins et l'apiculture) ainsi que les fiches métiers y afférentes
50 micro-entreprises accompagnées la première année, 50 autres la deuxième et les 50 dernières la troisième année du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activité des SAE et des AMC - Rapports d'activité du projet 	0	50	50	150	Quatre SAE ont démarré l'accompagnement non financier des MER : 50 en création, et 150 en développement.

Formation et sensibilisation des clients sur les outils de création d'entreprise (démarches)	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports financiers des AMC - Rapport d'activité des SAE et des AMC 	0	50	50	50	La FJE/SAE est chargée d'accompagner 50 porteurs de projets à la création des MER (identification, formation et élaboration des business plans)	
État d'avancement des <u>principales</u> activités			État d'avancement :				Commentaires (uniquement si C ou D comme valeur)
			A	B	C	D	
1 Elaborer des produits de crédits adaptés aux besoins des petits entrepreneurs et du milieu rural					x		Les études filières réalisées ont permis de sortir des fiches spécifiques métier mais n'ont pas permis d'arriver au résultat escompté : développer des prototypes de produits pour les AMC
2 Mettre à niveau les connaissances relatives aux principales activités économiques de la région					x		Les études filières et fiches métiers ont été diffusés aux SAE, ces derniers viennent de commencer à impliquer ces connaissances économiques dans leur démarche de l'accompagnement des MER
Analyse des progrès réalisés par rapport à l'output : Analyser la dynamique entre les activités et l'atteinte probable de l'output (voir Guide de rapport des résultats).							
<i>Lien entre les activités et l'output. (Comment) les activités contribuent-elles (toujours) à l'atteinte de l'output (ne pas discuter des activités en tant que telles ?) :</i>			<ul style="list-style-type: none"> - Les cinq antennes implantées dans le cadre du programme utilisent souvent le crédit solidaire, sauf un produit individuel accordé à une MER située à la CR RISSANA JANOUBIA, et ce pour des raisons de sécurité contre les risques de non remboursement liés à toute nouvelle implantation rurale, les AMC partenaires disposent déjà de produits micro-crédit spécifiques au financement d'activités économiques exercées dans les zones d'implantation à savoir (produit tourisme rural, élevage.....) - Les thèmes de formation qu'a bénéficié les agents de crédits est concentrée aussi sur la gestion des risques liée aux encours proportionnellement à la nature et le secteur d'activité, l'évolution de chiffre d'affaires et la dynamique du marché cible 				
<i>Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output (sur la base d'indicateurs) :</i>			<ul style="list-style-type: none"> - Trois études filières finalisées (élevage, apiculture et pêche artisanale) avec un diagnostic du tourisme rural sont diffusées aux SAE chargés de l'accompagnement managérial et organisationnel des MER - Les SAE ont bénéficié d'un renforcement de leurs capacités par l'ATP à travers des ateliers thématiques au sein de leurs locaux - L'exécution totale du plan de formation au profit des AMC, il reste l'évaluation à froid sur terrain pour mesurer le changement résulté chez des MER financées. 				

<p><i>Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence (positive ou négative) :</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans l'ouverture des antennes de la fondation ALKARAMA (avril 2013) pour Rissana Janoubia et Ain Lahcen, ce dernier reste non fonctionnel de sorte qu'un agent de l'agence de Tétouan qui assure le suivi d'un nombre minimal des dossiers clients de Ain Lahcen. - Fermeture de l'antenne de Brikcha à la CR Bellota – Province d'Ouazzane - Manque d'appui technique dans le domaine des filières et de développement de prototype de produit en faveur des AMC.
<p><i>Résultats inattendus (positifs ou négatifs) :</i></p>	<p>Faible prospection dans les cinq antennes qui s'explique par le nombre de clients /MER bénéficiaires des prêts ;</p> <p>Réaction tardive de la part des AMC par rapport aux demandes de relance du programme (pièces justificatives, lettres de notification, demande d'explication liée à la non fonctionnalité des deux antennes)</p>

2.4.2 Exécution budgétaire

(Voir en annexe la situation financière jusqu'au 31-12-2013)

2.4.3 Critères de qualité

Attribuer, sur la base des éléments susmentionnés, une note A, B, C ou D aux critères suivants :

- Efficience : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en outputs de façon économe.
- Efficacité : le degré dans lequel l'output a été réalisé, tel que prévu à la fin de l'année N.
- Durabilité : le degré de probabilité de préserver et/ou de reproduire les outputs de l'intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).

Critères	Note
Efficienc	B
Efficacit	C
Durabilit	C

2.5 Résultat 3

2.5.1 Analyse des progrès réalisés

Output 3 : Des prestataires de SAE viables proposent un service pertinent aux petits opérateurs économiques de la Wilaya de Tétouan						
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Progrès année N-1	Progrès année N	Cible année N	Cible finale	Commentaires
Au bout de 18 mois d'activité, les SAE partenaires auront bénéficié de formation sur les principales activités économiques rurales pratiquées dans la Wilaya de Tétouan	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport de formation - Rapport d'avancement du projet - Rapports de mission de l'ATP 	0	4 SAE / 8 cadres	4 SAE / 8 cadres	-	Les cadres des quatre SAE ont bénéficié de renforcement de capacités en matière des activités rurales de la wilaya de Tétouan (2 cadres par SAE)
En fin de projet, tous les prestataires de SAE ont bénéficié des formations sur les activités rurales	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport de formation - Rapport d'avancement du projet - Rapport de mission de l'ATP - Rapport annuel des prestataires de SAE 	0	4 SAE / 8 cadres	4 SAE / 8 cadres	-	-Un plan de renforcement de capacités sous forme des ateliers thématiques a été élaboré par l'ATP en concertation avec l'équipe du programme ; -L'ATP a animé des ateliers de renforcement et d'échange au profit des conseillers (ières) des SAE sur le métier d'accompagnement des micro-entreprises, et les filières du territoire rural de la wilaya de Tétouan.
Les prestataires de SAE auront accompagnés 150 micro-entreprises minimum sur la durée du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport annuel des prestataires de SAE - Rapport d'évaluation à mi-parcours et finale - Etat des réalisations des SAE et des AMC 	0	200 MER / dont 50 en création	200	-	-Les SAE ont commencé l'accompagnement des MER depuis le mois de Mai 2013 ; -ils ont arrivé à identifier 210 MER en développement par les trois SAE (AMAPPE, FJE et GEDI) -180 diagnostics élaborés pour les MER en développement

						-150 plans de développement en cours de finalisation sur le total de 180 diagnostics -150 MER auront bénéficié des formations selon les besoins à travers l'exécution et le suivi des plans de développement
50 entreprises seront créées avec l'appui des prestataires de SAE de la Wilaya	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport annuel des prestataires de SAE - Rapport d'évaluation à mi-parcours et finale - Etat des réalisations des SAE et des AMC 	0	50 MER en création	50	-	-110 porteurs de projets MER pour la création ont été identifiés et accompagnés par la FJE/SAE -50 Business plans en cours de finalisation -50 porteurs de projets MER auront bénéficié l'encadrement, l'orientation et l'appui au montage de leurs projets

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement :				Commentaires (uniquement si C ou D comme valeur)
	A	B	C	D	
1 Renforcer les capacités des prestataires de SAE		x			Un plan de formation et de renforcement a été exécuté par l'ATP avec l'appui de l'équipe autour des filières et fiches métiers du territoire, ainsi que le métier des SAE dans le cadre du programme
2 Accompagner les prestataires de SAE dans le développement de leurs activités		x			L'équipe du programme et l'ATP ont accompagné les SAE dans leur métier à travers des visites de terrain, et des réunions de travail

					au sein de l'UGP et sur place (locaux des SAE)
3 Renforcer un réseau de prestataires de SAE dans la Wilaya de Tétouan		x			-Un atelier de relance du programme a été organisé depuis le mois d'avril, cet ateliers a réuni les principaux acteurs dans le domaine de l'appui à l'entreprise dont les AMC et les SAE -des réunions bilatérales entre AMC/SAE, et SAE/SAE ont été assurées chaque mois
Analyse des progrès réalisés par rapport à l'output : Analyser la dynamique entre les activités et l'atteinte probable de l'output (voir Guide de rapport des résultats).					
<i>Lien entre les activités et l'output. (Comment) les activités contribuent-elles (toujours) à l'atteinte de l'output (ne pas discuter des activités en tant que telles ?) :</i>	Le renforcement de capacités des SAE par l'ATP, les réunions bilatérales entre eux, l'accompagnement de proximité assuré par l'équipe du programme, ces éléments ont contribué à l'accompagnement non financier des SAE en faveur des MER et ce à travers : 1-L'état des lieux, 2-l'identification (plus de 300 MER comme base de données), 3-la réalisation des diagnostics, 4-l'élaboration des plans de développement et plans d'affaires, et 5-l'exécution et suivi des plans de développement (150 MER) et l'accompagnement au montage de projets (50)				
<i>Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output (sur la base d'indicateurs) :</i>	Accompagnement de 210 MER par les trois SAE : AMAPPE, RADEV, GESTIO GEDI pour l'élaboration de 150 plans de développement en cours de finalisation destinés à exécuter et à suivre ; Accompagnement de 110 porteurs de projets sur l'ensemble du territoire rural de la wilaya pour l'élaboration et la finalisation de 50 Business plans au profit des porteurs d'idées de projets à accompagner pour la faisabilité et le montage de leurs projets.				
<i>Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence (positive ou négative) :</i>	-les démarches et les méthodologies des SAE (AMAPPE, GEDI, RADEV) sont différentes selon l'expertise de chacun de l'autre, ce qui implique la diversification des plans de développement ce qui engendre la validation et le suivi de leurs exécution difficile				
<i>Résultats inattendus (positifs ou négatifs) :</i>	Néant				

2.5.2 Exécution budgétaire

Voir en annexe la situation financière (31/12/2013)

2.5.3 Critères de qualité

Critères	Note
Efficienc	B
Efficacit	B
Durabilit	C

2.6 Output 4

2.6.1 Analyse des progrès réalisés

Output 4 : Une coordination des interventions locales dans le domaine (AMC, SAE, TPE, Coopératives) est amorcée						
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Progrès année N-1	Progrès année N	Cible année N	Cible finale	Commentaires
Création d'un pool de compétences en matière d'accompagnement et de création de la micro-entrepreneuriat	<ul style="list-style-type: none"> - Accord de collaboration signé entre les AMC/SAE/TPE et Coopératives - Nombre de rencontres entre agents de crédits et prestataires de SAE organisées à l'occasion de formations, de réunions, etc. - Taux de participation aux deux ateliers - Nombre d'expériences PME/TPE accompagnées documenté - Manuel de procédures - Charte 	0	9 réunions du CSP / soit 1 par mois	12	1 réunion par mois pendant la durée du programme et après	<p>-Un atelier de relance du programme et de mobilisation des acteurs locaux et surtout la mobilisation et la création de synergie et de collaboration entre les SAE et les AMC a été organisé en mois d'avril 2013</p> <p>-L'organe de suivi et de gouvernance « comité technique de suivi » a été remplacé par le comité de suivi et du partenariat « CSP » qui vise l'opérationnalité des actions de suivi et des réunions de travaux entre partenaires du programme</p> <p>-Le règlement intérieur du CSP, validé par les partenaires, a assuré les réunions des membres et leurs déroulements une fois par mois</p> <p>-Des pistes de collaboration entre SAE/AMC sont renforcées par le biais des réunions bilatérales et échange du savoir-faire et des bases de données avec l'implication des MER</p> <p>-Participation et contribution du programme à une</p>

						<p>plate-forme de micro crédit menée par le Conseil Régional de Tanger/Tétouan (édition de l'année 2013)</p> <p>-Lancement de la création d'une plate-forme régionale de Tanger MOBADAR « initiative » des PME/TPE par l'ADS, la GIZ et la région Tanger-Tétouan avec l'implication des 4 SAE partenaires du programme dont 8 cadres ont bénéficié d'une formation en la matière</p>		
Développement d'un manuel de procédures sur l'accompagnement, la formation et le financement des micro-entreprises								
Mise en place d'une charte entre SAE et AMC pour la pérennisation des activités du programme à l'échelle régionale et nationale								
État d'avancement des <u>principales</u> activités				État d'avancement :				Commentaires (uniquement si C ou D comme valeur)
				A	B	C	D	
1 Favoriser le développement d'un pool de compétences en matière de micro-entrepreneuriat					x			<ul style="list-style-type: none"> - Le processus de synergie entre SAE et AMC est renforcé, avec le règlement intérieur du CSP qui organise leurs attributions - La formation du CMS en faveur des agents des AMC avec l'implication des cadres des SAE sur le thème techniques de ventes - La formation des cadres SAE en matière de promotion des initiatives individuelles

					dans le cadre Tanger MOBADARA -Contribution du programme à une plate-forme de micro crédit menée par le conseil régional
2 Capitaliser les acquis à l'échelle régionale et nationale			x		
Analyse des progrès réalisés par rapport à l'output : Analyser la dynamique entre les activités et l'atteinte probable de l'output (voir Guide de rapport des résultats).					
<i>Lien entre les activités et l'output. (Comment) les activités contribuent-elles (toujours) à l'atteinte de l'output (ne pas discuter des activités en tant que telles ?) :</i>	-Le renforcement de capacités des AMC à travers l'exécution du plan de formation du CMS, la formation des cadres des SAE en matière de promotion des initiatives individuelles au niveau régional, les réunions de mobilisation et de collaborations entre les partenaires avec l'appui et le suivi du programme et l'implication des MER à Larache et Chaouen, ainsi que la mobilisation des acteurs locaux par les SAE dans leur intervention, sont des éléments et catalyseurs d'une coordination et d'une dynamisation de la promotion des MER/TPE au niveau régional.				
<i>Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output (sur la base d'indicateurs) :</i>	-L'échange de connaissances et d'expertise entre les SAE et AMC -Les réunions de coordination entre les partenaires -La participation des partenaires SAE à la plate-forme régionale «Tanger MOBADARA»				
<i>Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence (positive ou négative) :</i>	Faible implication de la part des AMC durant les réunions du CSP surtout en termes de partage et d'échange avec les SAE (agents et responsables des cinq antennes non décisionnaires en matière d'échange de données)				
<i>Résultats inattendus (positifs ou négatifs) :</i>	Néant				

2.6.2 Exécution budgétaire

Voir en annexe la situation financière (31/12/2013)

2.6.3 Critères de qualité

Critères	Note
Efficiences	B
Efficacité	B
Durabilité	C

3. Thèmes transversaux

3.1 Genre

L'approche genre a été mise en compte au niveau des éléments suivants :

1- Pour les résultats 1 et 2 : au niveau des cinq antennes on compte un total de 240 clients des AMC dont les MER féminines occupent presque 50%, de même en ce qui concerne la formation exécutée par le CMS au profit des agents des AMC, 1/4 des bénéficiaires sont des femmes

2- Au niveau de Résultat 3 : et parmi les MER accompagnées par les SAE les femmes porteuses de projets surtout en développement (parmi les 150) ont bénéficié des séances d'identification ainsi que des visites pour la réalisation des diagnostics et des plans de développement, de même les six conseillères de trois SAE ont bénéficié de formation en matière de promotion des PME/TPE à travers le lancement de la plate-forme régionale à Tanger Maroc MOBADARA

3.2 Environnement

Le thème transversal environnement est considéré comme un élément fondamental au niveau de la conception et la mise en œuvre du programme. Les études filières menées dans ce cadre notamment, la pêche artisanale, le tourisme rural, l'apiculture, l'élevage bovin et caprin reposent sur la lutte contre la dégradation des ressources naturelles.

L'objectif spécifique de l'intervention porte essentiellement sur «La promotion de l'entrepreneuriat au niveau des petites unités par l'offre de crédit et de l'accompagnement adaptés » relève, sur le plan environnemental, un constant fondamental qui peut être formulé comme suit:

Constat : Certaines de ces petites unités peuvent entreprendre sur des activités ou/et métiers qui risquent de porter des préjudices à l'environnement (pollutions, contamination, violation de la réglementation, etc.) et qu'il va falloir prendre en considération pour l'octroi éventuel de crédits ou pour l'accompagnement ;

L'ensemble des activités prévisibles pour l'atteinte des résultats attendus notamment : l'adaptation des offres de services financiers des AMC (R1) et le renforcement des capacités de ces AMC (R2) doivent intégrer directement ou indirectement les mesures qui s'imposent pour minimiser les risques d'impacts négatifs sur l'environnement (pollution, contamination, gaspillage,) liés aux activités/métiers des unités concernés.

Il est ainsi recommandé d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes de formation et de sensibilisation au profit de l'ensemble des acteurs concernés en vue d'intégrer progressivement les « Bonnes Pratiques Environnementales ».

4. Pilotage et apprentissage

4.1 Plan d'action

Plan d'action	Source	Acteur	Date limite
Accorder une prolongation de six mois pour assurer une bonne clôture du programme et achèvement des activités engagées	Résultat 1, 2, 3, 4	La CTB, l'ADS, la DTFE	Q1 et Q2 2014
Désengager la deuxième tranche restante de refinancement des AMC pour les cinq antennes, et analyse des pièces justificatives pour arrêter la situation financière des implantations	Résultat 1	L'ADS et la CTB	Q1 2014
Institutionnaliser le FDL, le Fonds JAIDA assurera la suite et la pérennité de refinancement des AMC opérant dans la wilaya de Tétouan	Résultat 1 et 2	L'ADS, la CTB et la DTFE	Q2 2014
Assurer les réunions du CSP jusqu'à la clôture des activités du programme	Résultat 4	L'ADS	Q1 et Q2 2014
Organiser un atelier régional de clôture et de capitalisation sur les réalisations /résultats	Résultat 1, 2, 3, 4	L'ADS et la CTB	Q2 2014

4.2 Enseignements tirés

Enseignements tirés : Le public potentiellement intéressé par l'enseignement tiré (Projet, Représentation, département du siège de la CTB, département du partenaire...).	Public cible
Mieux estimer la durée du programme vue que la période de démarrage était une délicate phase du secteur du micro crédit en 2008-2009	L'ADS et la CTB
Mieux impliquer les AMC à travers le refinancement des guichets mobiles au lieu des implantations fixes vue les contraintes de la zone rurale du Nord ; et orienter les subventions des implantations vers la promotion des MER en développement et/ou en création qui doivent être accompagnées au préalable par les SAE (1 ^{ère} étape), subventionnées (2 ^{ème} étape) et refinancées en cas de besoins « le recours au crédit des AMC » (3 ^{ème} étape).	
Capitaliser sur le travail de l'équipe (gestion axée sur les résultats)	L'ADS
Impliquer les autres acteurs de développement et de création des MER/TPE pour assurer la pérennité des piliers du programme MER/TPE, SAE et AMC	ADS, CTB, DTFE

5 Annexes

5.1 Cadre logique d'origine

	Logique de l'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
Objectif global	Contribuer à la création d'emplois et de richesses au bénéfice des populations défavorisées dans la Wilaya de Tétouan			
Objectif spécifique	<p>La promotion de l'entrepreneuriat au niveau des petites unités de productions de biens et services dans la Wilaya de Tétouan par le développement d'une offre de crédit et d'accompagnement adaptés est assurée</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'accessibilité au crédit individuel pour les PME/TPE est améliorée sur les trois années du projet - Le nombre de porteurs de projets accompagnés (en création et existants) est amélioré en référence à la situation de base - L'encours crédit est augmenté dans la zone d'intervention par rapport à la situation de base - Répartition hommes/femmes dans les crédits octroyés et les PME/TPE accompagnées 	<ul style="list-style-type: none"> - Statistiques des AMC en termes d'octrois de crédit - Rapports d'activités des AMC et prestataires de SAE partenaires - Rapprochement de la situation des encours des AMC année par année - Etat des clients des AMC (base de données) 	<ul style="list-style-type: none"> - La concertation entre les différentes actions menées en appui à l'entrepreneuriat sur la Wilaya se met en place - Les expériences locales et régionales menées au niveau de la Wilaya alimentent progressivement le niveau décisionnel des structures impliquées (AMC, SAE, Ministères...) - Le contexte socio-économique et financier est favorable à la promotion de la MPE/TPE
Résultat 1	<p>Les AMC étendent et adaptent leurs offres de services financiers aux petits entrepreneurs et en milieu rural dans la wilaya de Tétouan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les AMC développent de nouveaux produits adaptés aux activités des populations rurales, de 2 à 5 par an durant les trois premières années du projet - Le nombre de nouveaux crédits octroyés en milieu rural (individuels et solidaires) ainsi que l'encours connaissent une évolution régulière, de l'ordre de 5 à 10 % de l'existant par an. - Le nombre de nouveaux bénéficiaires dans la Wilaya augmente de 15 % sur la base du portefeuille existant, - Le nombre de points de vente (antennes 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activité des AMC - Rapports relatif à la tendance du secteur Centre Med VI - Rapports périodiques de l'ADS - Rapport FNAM - Rapport UGP (reporting) 	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en œuvre de la capacité de refinancement répond aux besoins des AMC présentes - La subvention prévue pour l'extension de l'offre de services est suffisante pour favoriser la dynamique vers le milieu rural

		<p>permanentes ou mobiles relais hebdomadaires) augmente de deux à trois unités par an pendant et par zone durant les 3 premières années du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les bénéficiaires des AMC ciblées par les nouveaux produits (jeunes, et adultes tous sexe confondus) présentent un équilibre en termes de financements. 		
Résultat 2	Les capacités des AMC opérant dans la Wilaya de Tétouan à proposer des produits et un conseil avisés en matière de création d'entreprises ou de prêts ruraux sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> - Après 18 mois du lancement du programme 100% des agents de crédits des AMC bénéficieront de trois formations minimum sur les principales activités économiques pratiquées dans leurs zones d'intervention par les micros et les petits entrepreneurs - 20 fiche-métiers sont élaborées chaque année et distribuées à l'ensemble des AMC opérant dans la région ainsi qu'aux prestataires de SAE - 50 micro-entreprises accompagnées la première année, 50 autres la deuxième et les 50 derniers la troisième année du projet - Formation et sensibilisation des clients sur les outils de création d'entreprise (démarches) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de formations - Rapports d'activité du projet - Rapports financiers des AMC - Tendances du secteur « Centre Mohammed VI » - Rapport d'activité des SAE et des AMC 	<ul style="list-style-type: none"> - Les AMC sont prêtes à s'étendre en milieu rural (présence et diversification de produits et services) - Les nouveaux produits et services développés sont intégrés progressivement aux activités des AMC
Résultat 3	Des prestataires de SAE viables proposent un service pertinent aux petits opérateurs économiques de la Wilaya de Tétouan	<ul style="list-style-type: none"> - Au bout de 18 mois d'activité, les SAE partenaires auront bénéficié de formation sur les principales activités économiques rurales pratiquées dans la Wilaya de Tétouan 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport de formation - Rapport d'avancement du projet - Rapport annuel des prestataires de SAE 	<ul style="list-style-type: none"> - Un nombre suffisant de prestataires de SAE existent et s'engagent dans la démarche - Un paiement progressif des prestations de SAE est intégré par les porteurs de projets

		<ul style="list-style-type: none"> - En fin de projet, tous les prestataires de SAE auront bénéficié des formations sur les activités rurales - Les prestataires de SAE auront accompagnés 150 micro-entreprises minimum sur la durée du projet - 50 entreprises seront créées avec l'appui des prestataires de SAE de la Wilaya 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'évaluation à mi-parcours et finale - Etat des réalisations des SAE et des AMC 	
Résultat 4	Une coordination des interventions locales dans le domaine (AMC, SAE, TPE, Coopératives) est amorcée	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un pool de compétences en matière d'accompagnement et de création de la micro-entrepreneuriat - Développement d'un manuel de procédures sur l'accompagnement, la formation et le financement des micro-entreprises - Mise en place d'une charte entre SAE et AMC pour la pérennisation des activités du programme à l'échelle régionale et nationale 	<ul style="list-style-type: none"> - Accord de collaboration signé entre les AMC/SAE/TPE et Coopératives - Nombre de rencontres entre agents de crédits et prestataires de SAE organisées à l'occasion de formations, de réunions, etc. - Taux de participation aux deux ateliers - Nombre d'expériences PME/TPE accompagnées documenté - Manuel de procédures - Charte 	<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion et implication effective des nombreux acteurs associatifs, institutionnels et privés concernés - Le CTS est pleinement opérationnel

5.2 Cadre logique mis à jour

5.3 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Aucune modification apportée
Rapport de <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	2011
Planning de l'EMP	Juin 2012
Planning de l'évaluation finale	Q2 2014
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	Alain Laigneaux mai 2013

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



MOR0703311 Budget Execution Detail 31122013.pdf

REGISTER OVERHEIDSOPDRACHTEN "LAND/PAYS" REGISTRE MARCHÉS PUBLICS PUBLIC CONTRACTS REGISTER "COUNTRY"		
Intitulé du CSC	Fonctionnaire dirigeant	Titulaire du contrat
Spécifications heading	Lead official	
Achat de mobilier et matériel de bureau (BC)	ADS	Imprimerie Hidaya
Achat de Matériel informatique (BC)	ADS	Imprimerie Hidaya
Achat d'un véhicule utilitaire (AOO)	ADS	infructueux
Achat d'un véhicule tout terrain (AOO)	ADS	infructueux
Achat d'un véhicule utilitaire (AOR)	ADS	infructueux
Achat d'un véhicule tout terrain (AOR)	ADS	infructueux
Achat d'un véhicule utilitaire (BC)	ADS	TETOUAN AUTOMOBILE S.A.R.L
Achat d'un véhicule 4x4(BC)	ADS	AUTO HALL TETOUAN
Eude des besoins en formation des associations des Micro-crédit	ADS-CTB	PlaNet Finance Maroc
Etudes Ligne de base & besoins en formation des AMC	ADS-CTB	AIDES
Contrat pour la conduite d'une mission d'assistance technique perlée	ADS-CTB	CONCERTA
l'acquisition d'un véhicule utilitaire léger	ADS-CTB	SUPER AUTO-Rabat
Contrat pour la conduite d'une étude sur l'institutionnalisation du fond de développement local	ADS-CTB	
Achat de mobilier et matériel de bureau (BC)	ADS	Imprimerie Hidaya
Achat de Matériel informatique (BC)	ADS	RAY ACH SARL

5.6 Décisions prises par la SMCL et suivi

Cette année 2013 a été caractérisée par l'organisation des deux réunions du comité de pilotage, de fait que le 8^{ème} COFIL a été déroulé le 09 juillet 2013 et le 9^{ème} COFIL en 19 novembre 2013 dont les décisions sont comme suit :

Décision à prendre					Action			Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Timing	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	État d'avancement	Statut
Prolongation de la durée du programme pour une année	COFIL 8	09 juillet 2013	COFIL	ADS - CTB	Préparation d'une demande de prolongation	UGP	Q3 2013	A revoir	Annulation
Réalisation d'un Audit interne des antennes rurales implantées par les AMC	COFIL 8	09 juillet 2013	COFIL	ADS	Audit interne sur le fonctionnement des antennes	ADS	30 juillet 2013	Réalisé	Clôturé
Validation du rapport des résultats pour l'année 2012	COFIL 8	09 juillet 2013	COFIL	ADS - CTB	Validation du rapport sous réserve de révision quelques modifications	UGP	30 juillet 2013	Réalisée	En cours
Approbation d'une prolongation de six mois visant la clôture du programme au lieu d'une année	COFIL 9	19/11/2013	COFIL	CTB	Prolongation accordée	CTB	Du 19/11/2013 au 18/05/2014		En cours
Organisation d'un atelier de clôture et de capitalisation	COFIL 9	19/11/2013	COFIL	ADS - CTB	Séminaire ou atelier de capitalisation	UGP : ADS-CTB	Mars – Avril 2014	En cours de préparation	Programmé
Institutionnalisation du FDL à travers le Fonds JAIDA	COFIL 9	19/11/2013	COFIL	ADS, CTB, DTFE	Sélection du Fonds JAIDA d'après l'étude	ADS, CTB, DTFE	Q1, Q2 2014	En préparation de contractualisation	En cours