



**CTB**

**AGENCE BELGE  
DE DÉVELOPPEMENT**

# **RAPPORT ANNUEL 2010**

## **PROGRAMME DE PROMOTION DES MICRO-ENTREPRISES RURALES DANS LE NORD DU MAROC A TRAVERS L'APPUI AU SECTEUR DU MICROCRÉDIT MOR0703311**



## Table des matières

<b>1 FICHE PROJET .....</b>	<b>3</b>
<b>2 RÉSUMÉ .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 APERÇU DE L'INTERVENTION .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 POINTS SAILLANTS.....</b>	<b>5</b>
<b>2.3 LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>6</b>
<b>3 EVOLUTION DU CONTEXTE.....</b>	<b>8</b>
<b>4 ANALYSE DE L'INTERVENTION .....</b>	<b>10</b>
<b>4.1 ANCRAGE INSTITUTIONNEL ET MODALITÉS D'EXÉCUTION .....</b>	<b>10</b>
<b>4.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE.....</b>	<b>10</b>
4.2.1 Indicateurs.....	10
4.2.2 Analyse des progrès réalisés.....	10
4.2.3 Risques & hypothèses .....	12
4.2.4 Critères de qualité .....	12
4.2.5 Impact .....	15
4.2.6 Leçons apprises et recommandations .....	15
<b>4.3 RÉSULTAT 1 .....</b>	<b>16</b>
4.3.1 Indicateurs.....	17
4.3.2 Bilan activités .....	19
4.3.3 Analyse des progrès réalisés.....	19
4.3.4 Risques et hypothèses.....	20
4.3.5 Critères de qualité .....	21
4.3.6 Exécution budgétaire .....	21
4.3.7 Leçons apprises et recommandations .....	22
<b>5 BÉNÉFICIAIRES .....</b>	<b>23</b>
<b>6 SUIVI DES DÉCISIONS PRISES PAR LA SMCL .....</b>	<b>24</b>
<b>7 ANNEXES.....</b>	<b>.....</b>

# 1

## Fiche projet

Intitulé du programme	Promotion des micros entreprises rurales au nord du Maroc à travers l'appui au secteur du micro crédit
Zone d'intervention du programme	La Wilaya de Tétouan avec ses 4 provinces (Tétouan, Chefchaoune, Larache et Mdiq Fnideq)
Institutions partenaires	<ul style="list-style-type: none"><li>- Direction du Trésor, Ministère de l'Economie et des Finances</li><li>- Agence Belge de Développement</li><li>- Agence de Développement Social</li></ul>
Durée totale du projet	5 ans
Budget alloué au programme	2.000.000,00 euros
Exécution du programme	Unité de gestion de Programme à Tétouan (UGP)
Objectif Global	Contribuer à la création d'emplois et de richesses au bénéfice des populations défavorisées dans la wilaya de Tétouan
Objectif Spécifique	La promotion de l'entrepreneuriat au niveau des petites unités de productions de biens et services dans la Wilaya de Tétouan par le développement d'une offre de crédit et d'accompagnement adaptés est assurée
Résultats Intermédiaires	<p>Résultat 1 : Les AMC étendent et adaptent leurs offres de services financiers aux petits entrepreneurs et au milieu rural dans la Wilaya de Tétouan ;</p> <p>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 ;</p> <p>Résultat 3 : Des prestataires de SAE viables proposent un service pertinent aux petits opérateurs économiques de la Wilaya de Tétouan ;</p> <p>Résultat 4 : Une coordination des interventions locales dans le domaine (AMC, SAE, TPE, Coopératives) est amorcée</p>

**REGION TANGER-TETOUAN  
CARTE DE LA REGION**



## 2 Résumé

### 2.1 Aperçu de l'intervention

Dans le cadre du Programme Indicatif de Coopération (PIC) 2006-2009, une convention spécifique a été signée le 19 novembre 2008 entre les royaumes de Belgique et du Maroc, intitulée « *Promotion des micro-entreprises rurales dans le Nord du Maroc à travers l'appui au secteur du micro-crédit* ».

Le 27 mars 2009, une Convention d'exécution a été signée entre l'Agence de Développement Social et la CTB-Agence belge de Développement, pour la mise en œuvre de ce projet.

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

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

Les résultats attendus sont les suivants :

- Résultat 1* : Les AMC étendent leur offre de services financiers aux petits entrepreneurs et au milieu rural dans la Wilaya de Tétouan ;
- Résultat 2* : La capacité des AMC opérant dans la Wilaya de Tétouan à proposer des produits et un conseil avisés en matière de création d'entreprises ou de prêts ruraux sont renforcées ;
- Résultat 3* : Des prestataires de SAE viables proposent un service pertinent aux petits opérateurs économiques de la Wilaya de Tétouan ;
- Résultat 4* : Une coordination des interventions locales dans le domaine (AMC, SAE, TPE, Coopératives) est amorcée.

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

Ce programme s'inscrit dans le cadre du PIC 2006-2009 qui a consacré un montant de 2 millions d'euros, soit 5% du montant de l'enveloppe globale, voué au renforcement du secteur du micro crédit.

Le projet contient 4 résultats intermédiaires qui doivent garantir la réalisation de l'objectif spécifique.

Logique d'intervention	Efficienc	Efficacité	Durabilité
Objectif Spécifique	B	B	B
Résultat 1	B	B	B
Résultat 2	B	B	B
Résultat 3	B	B	B
Résultat 4	B	B	B

### 2.2 Points saillants

- Mission d'appui de la CTB siège accompagnée par les responsables de la représentation : Le Chargé de programmes M.SOUALI et Mme Amrani Responsable Administrative et Financière ;
- Organisation de 2 Comités de pilotage : les principales décisions émises concernent : la mise en place du manuel de cadrage du programme, le manuel de fonctionnement du Fonds de Développement Local et les conventions tripartites : ces documents étant validés dans le cadre de la troisième réunion du comité de pilotage, les appels à projets seront incessamment lancés ;
- La réalisation d'une étude ligne de base : les résultats attendus de l'étude sont : Un cadre logique actualisé complet avec les différents types d'indicateurs, leur marge de variation, les sources de vérification et les hypothèses; Une appréciation des risques actuels, sur base de l'actualisation et compléments de ceux identifiés en 2008 ; un plan détaillé pour le M&E interne du programme ; Une liste des structures partenaires potentielles ; Une première appréciation des besoins en formation et renforcement de capacités de ces mêmes structures ;

- La réalisation d'une étude sur les besoins en formation des AMCS : les résultats attendus sont une appréciation exhaustive des besoins en formation et renforcement de capacités des AMC analysées ; une analyse swot des prestataires actuels de formation en micro crédit et des formations et actions menées dans le cadre de formation et renforcement de capacité des AMCs; un listing des besoins en formation et renforcement organisationnel des AMCS comprenant les chantiers actuels d'évolution des AMCs et impact de la crise du secteur ; une liste des besoins en formation et renforcement de l'évolution institutionnelle des AMCs ; un plan détaillé des besoins en formation et de renforcement des capacités des ressources humaines concernées par le programme ; une appréciation des risques actuels, pour la réalisation de ce plan de formation, sur la base de la réalisation des plans de formations des années précédentes au sein de chaque AMC respectivement ;  
Les deux études ligne de base et besoins en formation des AMCS sont en cours de finalisation avec les prestataires.
- Renforcement de l'équipe de l'Unité de gestion du programme (UGP) suite au recrutement de l'Assistante Technique le 17/08/2010 ;
- L'étude sur les filières porteuses dans la région a été entamée et des questionnaires ont été mis en place avec un canevas type pour la mise en place du référentiel technico économique et la fiche métier a été dressée : une première étude filière a été finalisée pour la pêche artisanale avec ses composantes et une étude sur la filière élevage a été entamée : ces filières permettront de concevoir des produits types par filière et seront développées pour les agents de crédits afin de les aider à adapter leurs produits aux activités rurales de la région ;
- Le programme a connu deux missions de la CTB siège : la cours des comptes et le service controlling du siège.
- Organisation de deux ateliers : le premier à Chaouen pour le lancement du programme et le deuxième à M'diq sous le thème : Rôle des Services d'Appui aux entreprises dans le développement de la micro entreprise rurale au niveau de la Wilaya de Tétouan ; ces ateliers ont permis de faire connaître le programme, d'échanger avec les principaux prestataires de la région et l'invitation des personnalités intervenant dans le secteur de la microfinance et venant en appui aux SAE a permis de sortir avec d'intéressantes orientations pour le programme.
- Réaffectation du responsable du programme au poste de coordination de Guelmim à partir du 01/01/2011 : la décision a été communiquée à la réunion du comité de pilotage.

### **Points d'amélioration**

- Lourdeurs et lenteurs administratives : manque d'un circuit organique définissant les responsabilités et les rôles des intervenants : le risque est que le système de financement des AMC géré en cogestion suit le même processus que celui des moyens généraux ;
- Centralisation des décisions : manque de délégation au gestionnaire du programme ;
- Expérience et Motivation du personnel ;
- Limite des pouvoirs décisionnels ;
- Manque de moyens de transport pour assurer les missions de terrain ;
- Le système d'exécution nationale étant en phase de gestation : les enseignements tirés de cette expérience peuvent être utiles pour d'autres pays ou d'autres projets du Maroc.

## **2.3 Leçons apprises et recommandations**

- ❖ Multiplicité des acteurs : ONG espagnoles et autres programmes : L'enseignement à ce niveau est d'approcher les programmes et ONG opérant dans la zone pour définir des synergies d'intervention : notamment objectif préconisé au niveau du résultat 4 et de travailler sur les synergies entre acteurs ;
- ❖ Nécessité d'un travail sur l'éducation financière pour les bénéficiaires : la plupart des habitants de la région exploitent des terres de cannabis ou ont l'habitude de recevoir des dons d'ONG espagnoles ou autres programmes : la culture de remboursement est à imprégner auprès de la population locale ;
- ❖ Le rural de la région est très dispersé et l'implantation des AMCs dans ces zones serait très risquée : éloignements des banques, inexistence de la poste, infrastructures très difficiles et conditions d'accès limités : il serait préconisé de commencer dans un premier temps par des implantations dans le rural dense pour garantir la sécurisation des fonds distribués aux bénéficiaires ou de voter pour des véhicules guichets ;
- ❖ Manque d'un comité technique de suivi : une seule réunion a été organisée début 2010 : l'existence

de ce comité garantirait le suivi rapproché des activités, des études, l'exécution des différentes prestations mais aussi l'adhésion de membres et intervenants dans la région ainsi que la société civile dans le comité pourrait faciliter l'appropriation du programme à la communauté plus facilement ;

- ❖ Le mode d'exécution nationale garantit l'identification et l'appropriation du programme par le partenaire mais souffre de manque de flexibilité et de lourdeurs dans l'exécution des décisions et le suivi des actions ;

- ❖ L'implication du partenaire : délais dans les réponses/signatures à améliorer, donner une certaine responsabilisation à l'équipe chargée de la gestion de programme ;

- ❖ Présence d'acteurs intervenant dans la région jouissant d'excellentes expertises et à forte influence pouvant influencer positivement le programme spécialement pour le développement des filières jugées porteuses dans la région : tourisme rural, artisanat, pêche artisanale, élevage.....

### 3 Évolution du contexte

Au moment de la conception du projet, le secteur du microcrédit au Maroc connaissait une forte croissance et les prévisions tablaient sur une accélération de cette croissance. Les besoins de financement du secteur étaient estimés autour de 5 milliards de MAD pour les 5 années suivantes que les banques seules ne pouvaient pas satisfaire. On notait cependant des insuffisances pour le secteur mais des projets étaient en cours pour les prendre en compte et on ne considérait pas ces limites comme des facteurs bloquants risquant de retarder la croissance. Le contexte du projet a profondément évolué depuis sa conception et trois phases se sont succédées :

- De 2005 à 2007, la croissance forte du secteur s'est poursuivie et amplifiée, dépassant les prévisions tout en présentant de bonnes performances (faibles PAR, rentabilité des AMC) ;
- A partir de 2008, une crise du secteur de grande ampleur s'est déclenchée progressivement et a surpris l'ensemble des acteurs. Les PAR se sont rapidement dégradés et face à de grandes difficultés la Fondation Zakoura a dû fusionner fin 2008 avec la FBPMC ;
- Depuis mi 2009 et jusqu'à maintenant, le secteur est entré dans une phase de consolidation se traduisant par un renforcement des dispositifs en vue de sécuriser l'activité, une plus grande prudence dans les octrois et une contraction des activités. La consolidation n'a pas encore permis de faire baisser significativement les PAR et de retrouver une croissance.

Les principaux traits caractéristiques du secteur au moment de la conception du projet étaient les suivants :

- Sur le plan réglementaire et de la supervision. La loi de 1999 (Loi 18-97 du 1er avril 1999), fixe le cadre général de l'activité (statut d'association, séparation des activités de microcrédit des autres activités de l'association, atteinte de la viabilité en 5 ans, plafond de crédit à 30 000 dirhams), était complétée par la loi 58-03 du 6 mai 2004 étendant le microcrédit au financement du logement, aux installations électriques et d'eau potable ;
- Au plan de l'activité des AMC. Les crédits étaient majoritairement octroyés en secteurs péri-urbain et urbain. A 90% il s'agissait de microcrédit solidaire ;
- Au plan de la structuration du secteur. 13 AMC étaient agréées. Le secteur était concentré à 90% sur 3 AMC nationales (Al Amana, Zakoura, FBPMC) ;
- Au plan du financement du secteur. Le secteur était très majoritairement financé sur fonds propres ou à partir de prêts concessionnels provenant de bailleurs de fonds. Les financements commerciaux démarraient (avec des fonds de garantie) et il était prévu d'y recourir plus fortement en raison des besoins importants de financement estimés pour financer la croissance ;
- La crise du secteur n'a pas remis en cause cette politique nationale. Face à cette crise les autorités ont élaboré un plan en vue de consolider le secteur autour de 5 priorités :
  - Renforcer les institutions de microcrédit par la promotion d'une meilleure gouvernance ;
  - Contrôler les prêts multiples et prévenir le surendettement ;
  - Sécuriser le financement du secteur au-delà de 2009 ;
  - Améliorer la réglementation à travers l'étude sur la transformation institutionnelle ;
  - Favoriser le rapprochement entre les institutions du secteur ou leur adossement à des banques.
- Nouveau contexte en 2011 : Le conseil de gouvernement a adopté le projet de loi N53-10, modifiant et complétant la loi 18-97 relative aux micro-crédits. Présenté au nom du ministre de l'économie et des finances, par le secrétaire d'Etat à l'artisanat, ce projet vise à consolider l'arsenal juridique national



régissant ces crédits et à assurer leur évolution progressive, a indiqué le ministre de la communication, porte-parole du gouvernement, Khalid Naciri, au terme du conseil.

Ainsi, l'article 1 de la loi suscitée a été modifié afin de permettre l'exercice des activités de micro-crédit soit directement par une association de micro-crédit, soit indirectement à travers une autre association de micro-crédit ou une société anonyme agréée par Bank al Maghreb, en tant qu'établissement de crédit soumis aux dispositions de la loi 34-03, relative aux établissements de crédit et organismes assimilés.

Le texte vise également à permettre aux associations de micro-crédit d'intégrer, parmi leurs ressources, les produits des participations au capital des établissements de crédit dûment agréés.

Cette loi sera complétée, d'autre part, par de nouvelles dispositions (article 7 bis) en vue de la soumission des opérations de fusion de deux ou plusieurs associations de micro-crédit, ainsi que celles relatives à l'absorption d'une ou plusieurs associations de micro-crédit par une autre association, à l'octroi d'une nouvelle autorisation par le ministre chargé des finances, et ce après avis du conseil consultatif des micro-crédits.

Dans ce contexte, le projet de la Coopération Technique Belge d'apporter une ligne de financement aux AMCS implantées dans la Wilaya de Tétouan était parfaitement justifiée et conforme à l'évolution du secteur et à ses besoins. Dans ce cadre, le projet penserait dans ce contexte vers le développement des produits suivants :

⇒ Produits financiers :

- Micro-assurance ;
- Prêt pour le financement de véhicules utilitaires adaptés à la clientèle des AMCS, en partenariat avec des importateurs et des sociétés de crédit à la consommation ou d'autres partenaires comme l'APP ;
- Prêt à la création d'entreprise dans le cadre de l'appui aux SAE ;
- Prêt aux coopératives agricoles.

⇒ Produits non financiers :

- Sensibilisation / éducation financière sur la gestion de l'endettement ;
- Mise en place d'un showroom pour les clients artisans ;
- Création d'événements pour la promotion de produits des clients ;
- Projet MEDA Jeunes (accompagnement de jeunes créateurs d'entreprise) ;
- Programme d'appui à la commercialisation par internet ;
- Programme de formation sur la pénibilité et le travail des enfants (avec le BIT).

Au niveau des SAE aussi, on constate que les programmes et intervenants d'appui à l'entreprise : le contexte a changé et a évolué et des enseignements ont été tirés : les programmes tendent plus actuellement dans le contexte actuel vers des études plus portant sur les labellisations des produits, études de faisabilité, plus de mise à niveau et modernisation et une approche complémentaire SAE/AMC est préconisée car en renforçant les bénéficiaires des AMCS à travers un programme de mise à niveau : formation, assistance technique, labellisation des produits des bénéficiaires que le projet se distinguera par un meilleur accompagnement des AMCs et garantir un développement durable du rural.

## 4 Analyse de l'intervention

### 4.1 Ancrage institutionnel et modalités d'exécution

L'ancrage institutionnel peut être considéré en cohérence avec le contexte actuel et l'intervention prévue par le programme.

- Le contexte actuel des AMCs est opportun et la stratégie préconisée pour l'implantation dans une zone marginalisée et rurale répond parfaitement aux besoins identifiés sur terrain ;
- Les besoins en renforcement des SAE identifiés dans le DTF sont d'actualité mais une approche entre AMCs et SAE est préconisée ;
- Connaissance de terrain et des intervenants à approfondir : sorties terrain espacées et réduites à cause des moyens de transport ;
- Certains aspects de durabilité n'ont pas été pris en compte lors de la formulation : durabilité des fonds, fonctionnement de l'UGP : prérogatives et responsabilités...
- Région fortement avancée en développement durable : très fort ancrage associatif notamment au niveau de Chaouen.

### 4.2 Objectif spécifique

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

#### 4.2.1 Indicateurs

- ∞ L'accessibilité au crédit individuel pour les PME/TPE est améliorée ;
- ∞ Le taux de ruralité des points de service est amélioré en référence à la situation de base ;
- ∞ Le nombre de porteurs de projets accompagnés (en création et existants) est amélioré en référence à la situation de base ;
- ∞ L'encours crédit est augmenté dans la zone d'intervention ;
- ∞ Répartition hommes/femmes dans les crédits octroyés et les PME/TPE accompagnées.

Les indicateurs étant repris par l'étude ligne de base en cours de finalisation mais reprennent des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettent de mesurer l'objectif préconisé dans le cadre du projet et l'implantation du projet dans le rural ainsi que la comparaison de la situation par rapport au début du projet : situation améliorée par rapport à la situation de base : indicateurs d'impact économiques et sociaux.

#### 4.2.2 Analyse des progrès réalisés

⇒ *Lien entre les résultats et l'objectif spécifique :*

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

Les actions menées dans ce cadre ont permis de sortir avec les documents de constitution du fonds de développement local et du mode d'implantation des AMCS ; des plans d'affaire des AMCS ont été analysés en guise de préparation au lancement des appels à projets ; de même des visites terrain ont permis de localiser les filières potentielles de la région sur lesquelles le projet va travailler en accompagnement des AMCS et des SAE accompagnateurs ; de même les zones à risque ont été identifiées et une petite analyse a été faite du secteur et du mode d'intervention des AMCS dans les communes visitées dans la Wilaya. Le développement et l'appui de l'offre de micro crédit en milieu rural permettra d'arriver à atteindre l'objectif spécifique de la promotion de la micro entreprise dans la région ciblée.

**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.

Les actions menées dans ce volet est l'étude filière entamée qui aboutira à la mise en place de produits spécifiques et adaptés dans le rural et permettra de répondre de façon appropriée aux bénéficiaires ; les études réalisées dans ce cadre permettront de recadrer et d'actualiser les orientations des programmes, de réaliser une analyse swot des prestataires sur place concernés par le financement et appui : AMC's et SAE et d'exécuter les plans de formation et renforcement de capacité prévus à cet effet : le développement d'une offre adaptée au milieu rural permettra de converger vers l'objectif spécifique de promotion de la micro entreprise en milieu rural.

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

Les actions menées à cet effet sont l'organisation d'un premier atelier à M'diq qui a permis de sortir avec des recommandations importantes en termes d'appuis possibles et d'intervention de SAE ainsi que les liens et partenariats qui peuvent se situer entre les SAE et les AMC ; dans ce cadre une étude est en cours sur la filière tourisme rural notamment dans le parc Talasmetane : l'objectif étant d'encourager et promouvoir les AMC's à travailler sur des petites entreprises et encourager des opérateurs.

Tout ceci entre dans le cadre de la promotion de la micro entreprise objectif spécifique de l'intervention.

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

Les actions menées pour ce résultat restent à développer et à renforcer : développer des synergies avec le programme FORAP Nord qui travaille notamment sur les mêmes filières qui sont identifiées porteuses et dont la zone d'intervention est similaire ; de même, des rapprochements avec notamment le bureau qui va gérer le fonds d'assistance technique voué en majorité au renforcement du crédit rural et à l'adaptation de l'offre en milieu rural de la coopération italienne ; des partenariats sont à tisser aussi avec les ONG espagnoles présentes dans la région ainsi que d'autres programmes comme le programme Art Gold qui travaille entre autre sur le volet de tourisme rural avec des acteurs de la société civile.

Toute cette synergie entre acteurs évitera des redondances dans les actions et permettra de cibler les besoins des bénéficiaires autour d'un objectif commun de promotion de la micro entreprise en milieu rural.

⇒ *Points sensibles (de réussite ou d'échec) et facteurs d'influence :*

À ce stade du projet, tous les documents sont en place pour commencer les premiers financements des AMC's, et les études sont finalisées : les seuls facteurs qui pourraient influencer sont les retards dans les réponses/réactions et traitement des processus.

Les points positifs : connaissance de la région et du secteur cible et le secteur du micro crédit est en phase de redressement de la pente ; de même, les changements survenus au niveau de la loi et de la supervision par la Banque Centrale ainsi que les plans d'actions développés par cette dernière permettront de réussir le projet de financement des AMC's.

⇒ *Résultats non prévus :*

A ce niveau, il n'existe pas de changements non prévus au niveau de l'objectif spécifique.

⇒ *Dynamique « Harmo » :*

Le mode d'exécution nationale a été adopté pour favoriser davantage l'appropriation ainsi que le mode d'exécution du projet en ayant sur place une équipe qui gère le projet sur place : cependant ceci reste à parfaire : le manque de flexibilité, la lourdeur des procédures...l'alignement sur les stratégies du partenaire ont été bien mis en place grâce à l'apport du projet. Cependant, le principe d'harmonisation avec d'autres acteurs reste à développer.

## ⇒ Intégration « genre » et « environnement »

Les thèmes transversaux ont été pris en compte notamment en mesurant des indicateurs mesurables liés à l'analyse de ces thèmes : notamment l'aspect genre a été repris dans l'objectif spécifique à travers la mesure de l'indicateur : Répartition hommes/femmes dans les crédits octroyés et les PME/TPE accompagnées cité dans l'objectif spécifique mais aussi dans les résultats par des indicateurs : Clientèle ciblée par les nouveaux produits/population prioritairement ciblée (jeunes, femmes, agriculteurs/trices, micro-entrepreneurs ruraux...), le thème de l'environnement par contre n'a pas été abordé dans le cadre logique mais de façon globale dans l'intervention du projet dans le DTF avec d'autres thèmes transversaux.

La question de la préservation de l'environnement n'est pas abordée par les associations de micro crédit lors des octrois de prêts ; donc on ne relève pas d'impact à ce niveau. Mais sur des aspects sociaux comme le travail des enfants des impacts sont à noter.

Par contre, la sensibilisation à l'atténuation du travail des enfants figure parmi les retombées indirectes du projet. En effet les procédures de la plupart des AMCS stipulent qu'au moment de l'octroi, l'agent de crédit exige que le client n'emploie pas d'enfants. Et grâce à l'extension géographique de ses activités, même les populations des régions enclavées du milieu rural seront sensibilisées sur cette question.

Enfin, pour le produit « élevage », l'octroi accordé par les AMCS est conditionné par la fourniture d'un certificat de vaccination des bêtes ; de ce point de vue, on relève un effet indirect sur la santé du cheptel des clients ; cela pourrait influencer positivement d'autres éleveurs des régions servies.

### 4.2.3 Risques & hypothèses

Pour prendre en compte à la fois le besoin global de financement de l'activité et le risque spécifique lié à l'extension engagée vers le milieu rural, la CTB a apporté son soutien sous deux modes d'interventions :

- Des avances remboursables issus du fonds de développement local destinées refinancer la création ou le développement d'activités génératrices de revenus pour des personnes économiquement faibles en vue d'assurer leur insertion économique ;
- Le financement de 50% des implantations des AMCS en milieu rural pendant une durée de 2 ans.

IL est essentiel d'identifier les zones à risque, à la fois concernant l'attitude par rapport au remboursement de crédit et les risques naturels spécifiques : inondation, sécheresse, épizooties -comme une peste ovine à Boumia ;

Concernant la question particulière du financement des activités agricoles, la mise en place d'un système d'assurance agricole indicelle devrait être réfléchi au plan national. Une assurance indicelle est moins coûteuse et plus efficace qu'une assurance basée sur l'évaluation des pertes réelles, et adaptée à la couverture d'un risque systémique ;

Il est recommandé d'accompagner le prêt concessionnel par un diagnostic sur le développement des institutions et les risques opérationnels. Procéder ensuite par des débloques par tranches, selon respect des enseignements et recommandations provenant des diagnostics et analyse des risques...

### 4.2.4 Critères de qualité

	Score	Commentaires
<b>Efficacité</b>	<b>B</b>	Il y'a des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour mesurer l'efficacité des objectifs préconisés par le programme mais l'évolution du contexte du micro crédit et le peu de réussite des projets des SAE est à tenir compte pour mieux appréhender du

		programme ; le projet ne dispose pas d'autonomie dans les décisions d'où retard dans les réponses/décisions ; l'efficacité à ce stade est à parfaire
<b>Efficienc</b>	<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet a rencontré des difficultés relatives au démarrage du projet lié à la centralisation des décisions et les lourdeurs des procédures administratives ;</li> <li>• Pour la phase de réalisation des objectifs, le projet a finalisé tous les documents pour le démarrage des activités : réalisation des études notamment celle des besoins en formation des AMCS, reste l'exécution du plan de formation, les documents de fonctionnement du Fonds de Développement local avec les conventions et template de la demande de financement, reste à lancer les appels à projets : le processus pour les moyens généraux est souvent long et non flexible.</li> <li>• Il est à souligner également que l'extension en milieu rural se heurte à certaines difficultés comme : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La décentralisation des activités pose des problèmes d'organisation pour suivre des antennes éloignées ;</li> <li>• La rentabilité des antennes rurales peut être insuffisante car les coûts de suivi sont plus importants ;</li> <li>• L'adaptation des produits de crédit en zone rurale où se pratique agriculture et élevage doit être plus poussée ;</li> <li>• Les risques de crédit sont plus élevés en zone rurale (sécheresse, intempéries telles qu'inondations, épizooties - comme une peste ovine à Boumia en 2008 heureusement vite jugulée-).</li> <li>• Des assurances calamités agricoles seraient à étudier pour ces zones.</li> <li>• Le personnel compétent est difficile à trouver pour travailler dans des zones éloignées moins attrayantes.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Durabilité</b>	<b>B</b>	<p>Au niveau du projet, se posera la durabilité des fonds alloués dans le cadre du projet : une étude sur l'institutionnalisation du fonds sera réalisée en 2011 pour sortir avec les différents scénarios possibles : il restera à définir aussi l'équipe chargée de la gestion des fonds et de la continuation des actions avec les bénéficiaires. La durabilité socio culturelle et facteurs contextuels du projet est acquise : la région regorge de potentialités de développement et la continuité des effets est assurée à long terme, reste à définir l'aspect organisationnel et institutionnel qui assurera la durabilité de l'action ; la durabilité politique nationale est garantie : il y'a des politiques de développement notamment le plan vert et d'autres politiques qui favoriseraient à long terme l'action préconisée dans le cadre du projet. Le projet répond à un besoin des AMC et des SAE qui distingue le programme des autres projets et programmes réalisés.</p> <p>Concernant le développement dans des zones rurales</p>

		<p>plusieurs questions se posent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La conception de produits spécifiques doit être aidée. S'adresser aux populations des zones rurales où on trouve de nombreux agriculteurs et éleveurs nécessite de leur proposer des produits de crédit correspondant aux cycles de leurs productions et de leurs ventes. Ces produits sont relativement complexes et risqués et des appuis techniques favorisent leur introduction notamment parce que ces appuis permettent l'échange d'expériences d'autres pays où ces produits ont été testés et rôdés. On citera comme difficulté la maîtrise des risques de calamités diverses (sécheresses, inondations, épizooties) qui demande d'adapter des mécanismes d'assurance comme par exemple des assurances indicielles basées sur des statistiques sur les survenances de risque.</li> <li>• L'équilibre économique des antennes rurales est également un enjeu. Le modèle doit permettre à la fois d'assurer la rentabilité des opérations et leur suivi suffisant par des équipes d'encadrement et de contrôle. La question de l'organisation et de la décentralisation des zones rurales est ici cruciale.</li> </ul>
<p><b>Pertinence</b></p>	<p><b>B</b></p>	<p>Le microcrédit est considéré par le gouvernement et l'ensemble des partenaires comme un axe fort pour la réduction de la pauvreté car il finance des activités génératrices de revenus pour des populations pauvres n'ayant pas accès aux services financiers des banques. Environ 15% de la population marocaine soit 4,5 millions de personnes sont une cible et ceci inclurait 3 millions de micro entrepreneurs. La stratégie du projet vise à soutenir le développement des services du microcrédit auprès des populations les moins bien touchées (rural profond). L'approche préconisée pour le développement des produits notamment en passant par les études filières porteuses et la conception des fiches métiers répondent clairement aux attentes des bénéficiaires.</p> <p>La pertinence du projet est analysée par rapport à quatre aspects principaux : i) la politique nationale, la stratégie de la CTB et des autres partenaires ; ii) Les enjeux se posant aux bénéficiaires au moment de la mise en œuvre du projet ; iii) la pertinence du prêt concessionnel pour les objectifs visés ; iv) les besoins des populations cibles.</p> <p>Les objectifs du projet étant à la fois quantitatif (développement général de l'activité des micro entrepreneurs) mais aussi qualitatifs (rural, diversification des produits de crédit).</p>

		Le projet correspond aux objectifs des partenaires opérationnels : chargés de la mise en exécution du programme et les partenaires concernés par le programme : AMCs et SAE.
--	--	--

#### 4.2.5 Impact

Comme précisé dans le point de l'ancrage institutionnel, l'impact est toujours assuré comme il a été précisé lors de la formulation, certains aspects ont évolué suite à l'évolution du secteur et qui ont revu dans le cadre de l'étude ligne de base en cours de finalisation. Les indicateurs aussi ont pris en compte l'aspect de l'impact (situation de base avant et après, niveau de vue des bénéficiaires...)

#### 4.2.6 Leçons apprises et recommandations

Décisions				
	Source	Qui	Temps	Etat
Mise en place d'un site internet pour le programme : une enveloppe de 20 000 Euros a été consacrée lors du dernier comité pilotage pour le volet communication du programme	En rapport avec l'efficacité : communication externe	UGP	Q4 2010	En cours
Finaliser les documents du fonds de développement local : travailler sur les scénarios d'institutionnalisation du FDL	En rapport avec la durabilité du projet	UGP	Q4 2010	En cours
Lancement des appels à projets à destination du projet	Pertinence et durabilité	ADS/CTB	Q1 2011	En cours
Finalisation des fiches métier	Pertinence et efficacité	UGP	Q4 2010 : première fiche réalisée	En cours
Lancement des études ligne de base et besoins en formation	Pertinence et efficacité	CTB/ADS	Q4 2010	En cours de finalisation

<b>Recommandations</b>	<b>Source</b>	<b>Qui</b>	<b>Deadline</b>
Exécution du plan de formation	4.2.4	ADS	Q1 2011
Démarrage des premiers déboursements pour les AMCS	4.2.4	ADS/CTB	Q2 2011
Réalisation du plan de renforcement des SAE	4.2.4	ADS	Q2 2011
Etude d'institutionnalisation du FDL	4.2.4	ADS/CTB	Q2 2011
Finalisation des fiches métier des filières porteuses identifiées	4.2.4	ADS	Q4 2011

<b>Leçons apprises</b>	<b>Public</b>	<b>Capitalisation dans cycle de projet</b>
Faiblesse d'implication ou de pouvoir décisionnel dans la partie partenaire	partenaires	Mise en œuvre : les rôles et les responsabilités doivent être partagés entre les partenaires et plus d'implication dans le processus de décision
Mode d'exécution nationale	Partenaires	Le mode d'exécution nationale est à parfaire : Mise en œuvre et évaluation
Lenteurs et lourdeurs administratives dans la mise en œuvre des moyens à la disposition de l'équipe	Partenaire	Mise en œuvre



## 4.3 Résultat 1

**Résultat 1 :** Les AMC étendent et adaptent leurs offres de services financiers aux petits entrepreneurs et au milieu rural dans la Wilaya de Tétouan.

Compte tenu que l'étude ligne de base est en cours de finalisation, le tableau suivant ne peut être renseigné.

### 4.3.1 Indicateurs

Progrès : <b>B</b>						
Indicateurs du DTF	E	G	Baseline	Progrès année 2010	Commentaires	Progrès
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre de crédits individuels et de crédits ruraux et l'encours enregistré sur ces produits connaît une évolution régulière, de l'ordre de 20 % par an ;</li> <li>- Le nombre de crédits individuels octroyés dans la Wilaya augmente de 50 % sur la durée du projet, soit d'environ 2.000 unités ;</li> <li>- Le nombre de points de services (antennes permanentes, mobiles ou relais hebdomadaires) augmente de sept à dix unités par an pendant les 3 premières années du projet ;</li> <li>- Clientèle ciblée par les nouveaux produits/population prioritairement ciblée (jeunes, femmes, agriculteurs/trices, micro-entrepreneurs ruraux...);</li> </ul>		x	Ces indicateurs ont été revus moyennement par la B.L en cours de finalisation	+/-	Etant donné que les documents relatifs à la constitution du FDL ont été validés lors du 14/12/2010 date de la réunion de pilotage et que le PV est en cours de finalisations, les appels à projets pour le financement des implantations et du financement des activités de micro crédit sont en cours de lancement	<b>B</b>
				+/-	Indicateur à vérifier sur la durée du projet	<b>B</b>
				+/-	Appels à projets pour le financement des implantations en cours de lancement	<b>B</b>
					Appel à projets pour le financement des activités du micro crédit en cours de lancement	<b>B</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 40 % (après 18 mois) et 80 % (après 5 ans) des agents de crédits des AMC ont bénéficié d'une ou plusieurs formations sur les principales activités économiques pratiquées par les</li> </ul>				+/-	L'étude en besoins de formation étant validée, un atelier sera organisé pour la restitution des résultats de cette étude aux principaux acteurs et prestataires concernés : AMCS, bureaux ou centres de formation...une convention d'exécution du plan de formation suivra avec le centre Mohamed VI de soutien à la microfinance solidaire dans la région ciblée du projet pour garantir le processus de proximité.	<b>B</b>

<p>micro et les petits entrepreneurs dans la Wilaya ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 fiches-métiers sont élaborées chaque année et distribuées à l'ensemble des AMC opérant dans la région ainsi qu'aux prestataires de SAE ;</li> <li>- Le portefeuille à risque à 30 jours des AMC partenaires est inférieur à 5 % ;</li> </ul>			<p>+/-</p> <p>+/-</p>	<p>Un travail sur les filières porteuses dans la région a été entamé et des fiches métiers avec référentiel technico économique ont été mis en place : pêche artisanale, élevage en cours de finalisation</p> <p>Etant donné que les appels à projets à destination des AMCS sont en cours de finalisation, l'indicateur sera suivi après financement des AMCS sélectionnées dans le cadre du projet</p>	<p>B</p> <p>B</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au bout de 18 mois d'activité, 60 % des prestataires de SAE ont bénéficié d'une ou plusieurs formations sur les principales activités économiques pratiquées par les micro et les petits entrepreneurs dans la Wilaya ;</li> <li>- En fin de projet, tous les prestataires de SAE ont bénéficié de ces formations ;</li> <li>- 50 entreprises ont été créées avec l'appui des prestataires de SAE de la Wilaya ;</li> <li>- 200 entreprises ont bénéficié de l'accompagnement d'une structure de SAE de la Wilaya.</li> </ul>			<p>+/-</p> <p>+/-</p> <p>+/-</p> <p>+/-</p>	<p>Un diagnostic des besoins en renforcement des SAE sera réalisé courant Mars 2011 et l'exécution du plan de formation des SAE suivra.</p> <p>Un plan de formation sera exécuté en faveur des SAE</p> <p>Le processus d'appui commencera dès que les appels à projets lancés et les SAE bénéficiaires sélectionnés</p> <p>Le processus d'accompagnement se fera tout au long du projet pour arriver à un indicateur final de 200 micro entreprises ayant bénéficié de l'accompagnement d'une structure SAE</p>	<p>B</p> <p>B</p> <p>B</p> <p>B</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de rencontres entre agents de crédits et prestataires de SAE organisées à l'occasion de formations, de réunions, etc.</li> <li>- Taux de participation aux deux ateliers</li> <li>- Nombre d'expériences PME/TPE accompagnées dûment documentées</li> </ul>			<p>En progression</p>	<p>Le processus se faisant tout au long de l'intervention et une synergie a été entamée avec les principaux acteurs de la région : société civile ... : une plateforme de ces synergies serait réalisée en fin de projet : des ateliers ont été organisés pour faire connaître le projet au démarrage et d'autres ateliers suivront pour renforcer et échanger les expériences.</p>	<p>B</p>

### 4.3.2 Bilan activités

Activités	Déroutement				Commentaires (uniquement si la valeur est -)
	++	+	+/-	-	
1 réalisation des études ligne de base et étude des besoins en formation des AMCS			X		L'étude ligne de base est en cours de validation et l'étude des besoins en formation a été finalisée : un atelier de restitution des résultats de l'étude sera présenté aux AMCS
2 Finalisation des filières métier et étude sur les filières porteuses de la région			x		L'étude a été entamée pour les filières porteuses de la région et les premières fiches métier ont été finalisées : pêche artisanale, élevage et tourisme rural en cours
3 les documents pour la constitution du FDL sont finalisés et les appels à projets lancés			x		Les documents pour la constitution du FDL ont été finalisés et validés par le comité de pilotage : les appels à projets en cours de lancement
4. Le document de cadrage du projet a été finalisé			x		

### 4.3.3 Analyse des progrès réalisés

➤ *Lien entre les activités et le résultat :*

Les activités réalisées à maintenant décrivent plus une feuille de route du projet et des procédures à suivre : les premiers documents de constitution des principales activités ont été réalisés et leur exécution en relation directe avec les résultats suivront en 2011 à savoir la mise en place du FDL et le suivi des AMCS ainsi que le financement des implantations des AMCS sélectionnées dans le cadre du projet ; De même, les études réalisées courant 2010 et qui sont finalisées en 2011 permettront d'exécuter le plan de formation à destination des AMCS et des SAE.

➤ *Points sensibles (de réussite ou d'échec) et facteurs d'influence :*

En cette phase du projet, il serait judicieux de dire que les principales activités débouchant vers les résultats préconisés dans le cadre du projet ont été réalisées : les documents de base mis en place pour l'exécution des activités ayant un lien direct avec les résultats préconisés dans le cadre du DTF à savoir : démarrage du financement des activités génératrices de revenus par le biais du lancement des appels à projets pour la sélection ; réalisation des formations à destination des AMCS, Exécution du plan de renforcement des SAE.

➤ *Résultats non prévus :*

Le retard dans l'exécution des moyens généraux a retardé ou espacé la réalisation des études terrain : achats de voiture ayant demandé plus d'une année dans l'exécution ; retard dans la validation des appels à projets pour le financement des activités génératrices de revenus...

➤ *Dynamique « Harmo » :*

L'appropriation reste à parfaire par le partenaire ; les initiatives d'harmonisation avec d'autres acteurs de développement sont à renforcer : différentes réunions d'approche ont été entamées avec des intervenants de la région : DPA, société civile, DAS de la Wilaya, organismes de pêche artisanales, coopératives.... , l'alignement avec la stratégie du partenaire est en parfaite cohésion avec les résultats préconisés par le programme.

➤ *Intégration « genre » et « environnement » :*

L'intégration du thème transversal spécialement genre est imprégné par les activités du programme spécialement dans les activités génératrices de revenus et le développement de la micro entreprise rurale spécialement féminine ; le thème environnement n'est pas prioritairement intégré dans le projet.

### 4.3.4 Risques et hypothèses

*La liste des hypothèses / risques établie dans le DTF doit être actualisée de la sorte :*

Description	Niveau actuel	Commentaire	Recommandation
Lenteur administrative dans les décisions de décaissement au niveau de la ligne de refinancement	C	Le FDL étant en cogestion obéit aux procédures des deux partenaires CTB et ADS : le processus d'appel à projets sont en cours de finalisation ; le déblocage de financement risque de connaître des retards en raison de la lenteur et longueur du circuit	Risque qui peut être atténué par la mise en place d'un circuit clair et flexible avec une rigueur dans le suivi post financement
Implication insuffisante des AMC et SAE partenaires	B	Ce risque identifié dans le cadre du DTF est atténué dans le cadre actuel	
Qualité des prestataires de services d'accompagnement pour le résultat 3	B	Ce risque ou hypothèse est sûrement préconisé dans le choix des prestations à fournir	Un rapprochement avec les AMCS serait préconisé
Cadres des AMC insuffisamment formés à la dynamique PME/TPE rurale	C	Ce risque ou hypothèse est atténué au niveau des cadres AMCS mais les formations sont à renforcer au niveau du personnel terrain : agents de crédits, chefs de zones, coordinateurs...	La formation exécutée dans ce cadre doit être assez précise et cibler les produits spécifiques aux activités rurales de la région cible
Non pérennisation du dispositif d'appui mis en place sur le financement belge	C	Le risque ou l'hypothèse de la non pérennisation de l'appui ou du processus de non durabilité du fonds peut poser des questions quand à la durabilité de l'action	Une étude sur l'institutionnalisation du financement des AMCS devrait être puisée et les scénarios clairement identifiés
Manque de coordination des interventions en appui au secteur PME/TPE	B	Le risque ou l'hypothèse est les interventions se font de manière dispersée et que les résultats se dissiperont sans aucune synergie entre les intervenants en appui en PME/TPE	Coordination des actions pour assurer un meilleur appui
Multiplicité des intervenants dans le programme	C	Ce risque ou cette hypothèse nouvellement identifiée pourrait s'avérer stratégique et retarder tout le processus lié à l'exécution des activités en raison de la multiplicité des intervenants	Définir un circuit ou un processus organique pour chaque action afin le retard dans les réponses/réactions pour le démarrage des activités
Expérience de l'équipe et manque de pouvoir décisionnel	C	Le manque d'une personne pouvant décider au sein de l'UGP risquerait de retarder le processus d'exécution d'activité	Définition d'un pouvoir décisionnel et donner plus de responsabilités à l'UGP

### 4.3.5 Critères de qualité

Critère	Scores	Commentaires
Efficacité	B	<p>Pour améliorer l'efficacité du financement, le programme devrait être plus spécifié : quelles populations ciblées ? Dans quelles zones du rural ? (les statistiques de pauvreté INDH peuvent par exemple donner une base objective de détermination des zones à cibler).</p> <p>Par ailleurs, différentes actions méritent d'être entreprises pour améliorer l'activité en milieu rural :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Régionaliser l'offre de crédit et, à terme, de services financiers, sur la base d'une segmentation du marché rural ;</li> <li>• Identifier les zones à risque, à la fois concernant l'attitude par rapport au remboursement de crédit et les risques naturels spécifiques (critère de viabilité) ;</li> <li>• Élaborer une stratégie de communication spécifique au milieu rural, basée sur une bonne compréhension du fonctionnement social des zones d'implantation.</li> </ul> <p>De même, il serait préconisé de définir une approche dans les interventions AMC/SAE ; dans cette phase du projet, les activités réalisées à ce jour sont plus dans le volet documents du projet ; la suite des activités aura une incidence directe sur le résultat du projet.</p>
Efficiences	B	<p>Dans cette phase du projet, nous parlerions plus de l'efficiences dans les délais de mise en place des moyens généraux à la disposition de l'équipe du projet ; pour le démarrage des activités, le démarrage fait intervenir plusieurs intervenants et le circuit sera à parfaire : l'efficiences sera à améliorer en termes de délais de réponse et de réactivité.</p>
Durabilité	B	<p>Le projet a réalisé des progrès dans la mise en place des documents pour la réalisation de principales activités ciblées par le projet : reste à parfaire les procédures et à définir le circuit pour garantir une fluidité des activités pour rattraper les retards réalisés au démarrage.</p>

### 4.3.6 Exécution budgétaire

Le rapport « budget versus Actuals » incluant toutes les transactions financières jusqu'au 31/12/2010 se trouve en annexe.

Le processus de financement prévu dans le DTF du projet prévoit 3 modes de financement dont la répartition est faite de la façon suivante :

- Cogestion entre l'ADS et la CTB : 585.000,00 euros soit 29%
- Exécution nationale par l'ADS : 960.050,00 euros soit 48%
- Régie belge gérée par la CTB : 454 950,00 euros soit 23%

L'analyse de la situation financière montre que :

- 1- Sur les deux alimentations hors montant du FDL nous avons atteint un taux d'exécution de 37.76 % en gestion directe par l'ADS ;
- 2- Un Fonds de Développement Local a été créé et alimenté d'un montant de 2 896 350,01dh, Ce FDL est voué au financement des AMC ;

### **4.3.7 Leçons apprises et recommandations**

Voir le point 4.2.6 sur les leçons apprises et les recommandations.

## 5 Bénéficiaires

### Objectif :

Le bilan peut être considéré en bonne voie : la connaissance des principaux interlocuteurs : partenaires, bénéficiaires et société civile est parfaitement maîtrisée par l'équipe ; de même la connaissance des activités et des communautés de la région s'est avérée primordiale dans la connaissance des bénéficiaires ciblées par l'intervention.

A ce stade du projet, l'impact du projet reste à mesurer : les principaux chantiers ont été lancés et la connaissance des bénéficiaires et de la zone est bonne.

A cette étape du projet, nous ne pouvons pas parler encore quantitativement et qualitativement:

- 1 Des changements concrets (positifs ou négatifs) qui se sont réalisés pour les bénéficiaires durant l'année écoulée
- 2 De leur implication dans les processus de décision
- 3 De la prise en compte de leurs attentes et besoins
- 4 d'autres éléments indiquant leur satisfaction par rapport à l'intervention

## 6 Suivi des décisions prises par la SMCL

Le tableau ci-dessous reprend les décisions prises au cours de la réunion du COPIL 2 et 3 réalisés en 2010. Le suivi de ces décisions y apparaît également.

Ouverture d'un compte en cogestion	Recommandation suivie
Finalisation de 10 fiches métiers porteurs et diffusion aux membres du COPIL	En cours, une fiche métier pêche artisanale a été présentée au COPIL 2, les autres suivront au fur et à mesure
Lancement du diagnostic sur les besoins en formation des AMC de la zone d'intervention	Recommandation suivie, les résultats seront restitués lors d'un atelier régional courant Mars 2011 aux AMCS
Lancement de l'Etude Ligne de Base	L'étude a été lancée, et le rapport final a été remis aux partenaires pour observations
Mise en place d'un rapportage trimestriel basé sur le format proposé par la CTB	Recommandation en cours : une réunion avec les RAF de la CTB et l'ADS serait préconisée pour uniformiser le système de reporting financier en particulier : pour le rapport annuel, il a été adopté le système de la CTB
Finaliser tous les outils de gestion de programme : documents de cadrage	Recommandation suivie
Finaliser le kit du FDL à la lumière des observations des membres du COPIL	Recommandation suivie
Lancer les appels à projets pour la deuxième semaine de janvier 2011	En cours
Formuler une proposition au COPIL sur une révision des coûts pour la mise en place d'une antenne dans le monde rural	En cours
Convier la FNAM et le Centre Mohamed VI de soutien à la microfinance solidaire en tant que membres observateurs aux réunions du Comité de pilotage du programme;	A faire pour la prochaine réunion du COPIL
Une part de la ligne budgétaire (20 000 €) dévolue à l'Assistance Technique perlée sera consacrée à la communication en général, et à la mise en place d'un site web en particulier	Recommandation suivie



## 7 Annexes

**7.1 Cadre logique** : le projet a suivi le cadre logique se situant dans le DTF

**7.2 Activités M & E** : étude ligne de base, mission de Backstopping

**7.3 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »** voir tableau ci-dessous

### 7.4 Planification opérationnelle Q1 2011



## Exécution budgétaire

- *Cogestion entre l'ADS et la CTB : 585.000,00 euros soit 29%*
- *Exécution nationale par l'ADS : 960.050,00 euros soit 48%*
- *Régie belge gérée par la CTB : 454 950,00 euros soit 23%*

La première alimentation en Dhs.	<b>1 041 615,99</b>
La deuxième alimentation est 4938950,01 dont 2 896 350,01 du FDL en Dhs.	<b>2 042 600,00</b>

Situation total du budget du programme						Dépenses jusqu'au 31/12/2010 en DH	Dépenses jusqu'au 31/12/2010 en €	
	unité	quantité	montant	Mode d'exéc.				
<b>A</b>	<b>Promouvoir l'entreprenariat au niveau des petites unités de production de biens et services dans la Wilaya de Tétouan par le développement d'une offre de crédit et d'accompagnement adaptés</b>						5 980 614,40	539 383,72
A 1	<i>Les AMC étendent et adaptent leurs offres de services financiers aux petits entrepreneurs et en milieu rural</i>						2 896 398,41	259 000,45
A 1 1	Elaboration de produits de crédits adaptés				Régie	48,4	4,40	
A 1 2	Financement des AMC				Cogestion	2 896 350,01	258 996,06	
A 2	<i>Gestion directe par l'ADS</i>						3 084 215,99	280 383,27
A 2 1	Gestion directe par l'ADS				Gestion directe	3 084 215,99	280 383,27	
<b>Z</b>	<b>Moyens généraux</b>						193 101,15	28 571,89
Z 1	<i>Frais de personnel</i>						96 127,68	19 756,12
Z 1 1	Assistance technique (AT permanente)	mois			Régie	36 695,56	14 353,20	
Z 1 2	Assistance technique (AT perlée)	mois			Régie	59 432,12	5 402,92	
Z 2	<i>Etudes, Audit, Suivi et Evaluation</i>						96 973,47	8 815,77
Z 2 1	Etudes				Régie	74 195,11	6 745,01	
Z 2 2	Frais de suivi et évaluation	unité	1	20 000,00	Régie	21 442,08	1 949,28	
Z 2 3	Audit	unité	5	3 000,00	Régie	0	0,00	
Z 2 4	Backstopping	mission	5	1 200,00	Régie	1 336,28	121,48	
<b>TOTAL</b>							6 173 715,55	567 955,61

28,40%

<b>REGIE</b>	<b>193 149,55</b>	<b>28 576,29</b>
<b>GESTION DIRECTE</b>	<b>3 084 215,99</b>	<b>280 383,27</b>
<b>COGESTION</b>	<b>2 896 350,01</b>	<b>258 996,06</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 541 651,86</b>	<b>412 877,44</b>

Libellés	Dépenses jusqu'au 31/12/2010	Montant Plafond 960050 x 11 dh	disponible	Taux de dépense jusqu'au 31/12/2010
<b>Promouvoir l'entrepreneuriat au niveau des petites unités de production de biens et services dans la Wilaya de Tétouan par le développement d'une offre de crédit et l'accompagnement adaptés</b>	<b>297 425,32</b>	<b>6 325 000,00</b>	<b>6 027 574,68</b>	37,76%
Les AMC étendent et adaptent leurs offres de services financiers aux petits entrepreneurs et en milieu rural		1 650 000,00	1 650 000,00	
Prise en charge partielle des frais d'implantations des antennes		1 650 000,00	1 650 000,00	
La capacité des AMC à proposer des produits et un conseil avisés en matière de création d'entreprise ou de prêts ruraux est renforcée	291 925,32	869 000,00	577 074,68	
Définition d'une stratégie d'implantation	5 487,60	22 000,00	16 512,40	
Renforcement des capacités des agents de crédit (par CP)	286 437,72	847 000,00	560 562,28	
Des prestataires de SAE viables proposent un service pertinent aux petits opérateurs économiques de la Wilaya de Tétouan	5 500,00	3 707 000,00	3 701 500,00	
Définition d'une stratégie de développement	5 500,00	22 000,00	16 500,00	
Formation des agents des SAE (par CP)		176 000,00	176 000,00	
Accompagnement des prestataires de SAE		1 925 000,00	1 925 000,00	
Renforcement des SAE par ATN		1 584 000,00	1 584 000,00	
Une coordination des projets dans le domaine (AMC, SAE, TPE, coopératives)		99 000,00	99 000,00	
Actions de capitalisation locale		33 000,00	33 000,00	
Organisation de deux ateliers nationaux		66 000,00	66 000,00	

<b>Z</b>		<b>Moyens généraux</b>	<b>867 224,37</b>	<b>4 235 550,00</b>	<b>3 368 325,63</b>	
Z	01	Frais de personnel	570 166,11	2 706 000,00	2 135 833,89	
Z	01	01	Directeur national	351 419,80	1 980 000,00	1 628 580,20
Z	01	02	Équipe finance et administration	218 746,31	726 000,00	507 253,69
Z	02	Investissements	156 046,78	585 750,00	429 703,22	
Z	02	01	Véhicules		462 000,00	462 000,00
Z	02	02	Équipement bureau	62 000,00	13 750,00	-48 250,00
Z	02	03	Équipement IT (ordinateur, imprimante, etc)	82 000,00	93 500,00	11 500,00
Z	02	04	Aménagements du bureau	12 046,78	16 500,00	4 453,22
Z	03	Frais de fonctionnement	141 011,48	778 800,00	637 788,52	
Z	03	01	Loyer du bureau eau et électricité	74 301,72	132 000,00	57 698,28
Z	03	02	Services et frais de maintenance	8 607,95	52 800,00	44 192,05
Z	03	03	Frais de fonctionnement des véhicules	26 000,00	363 000,00	337 000,00
Z	03	04	Télécommunications **	17 577,69	99 000,00	81 422,31
Z	03	05	Fournitures de bureau	9 806,15	33 000,00	23 193,85
Z	03	06	Missions	4 110,00	66 000,00	61 890,00
Z	03	07	Autres frais de fonctionnement	607,97	33 000,00	32 392,03
Z	04	Audit, Suivi et Evaluation		165 000,00	165 000,00	
Z	04	01	Audit		165 000,00	165 000,00
<b>TOTAL</b>			<b>1 164 649,69</b>	<b>10 560 550,00</b>	<b>9 395 900,31</b>	

La première alimentation du compte du programme était de l'ordre du 1041615,99 Dhs + deuxième alimentation 4 938 950,01.	5 980 566,00			815 916,31
Intérêts créditeur au 31/12/2009		27 092,31		4 843 008,62
IS (taxe sur les intérêts)	5418,46			<b>4 837 590,16</b>
- prélèvement en erreur	600,00			
Reliquat du compte programme	<b>4 836 990,16</b>			y compris le montant du FDL