

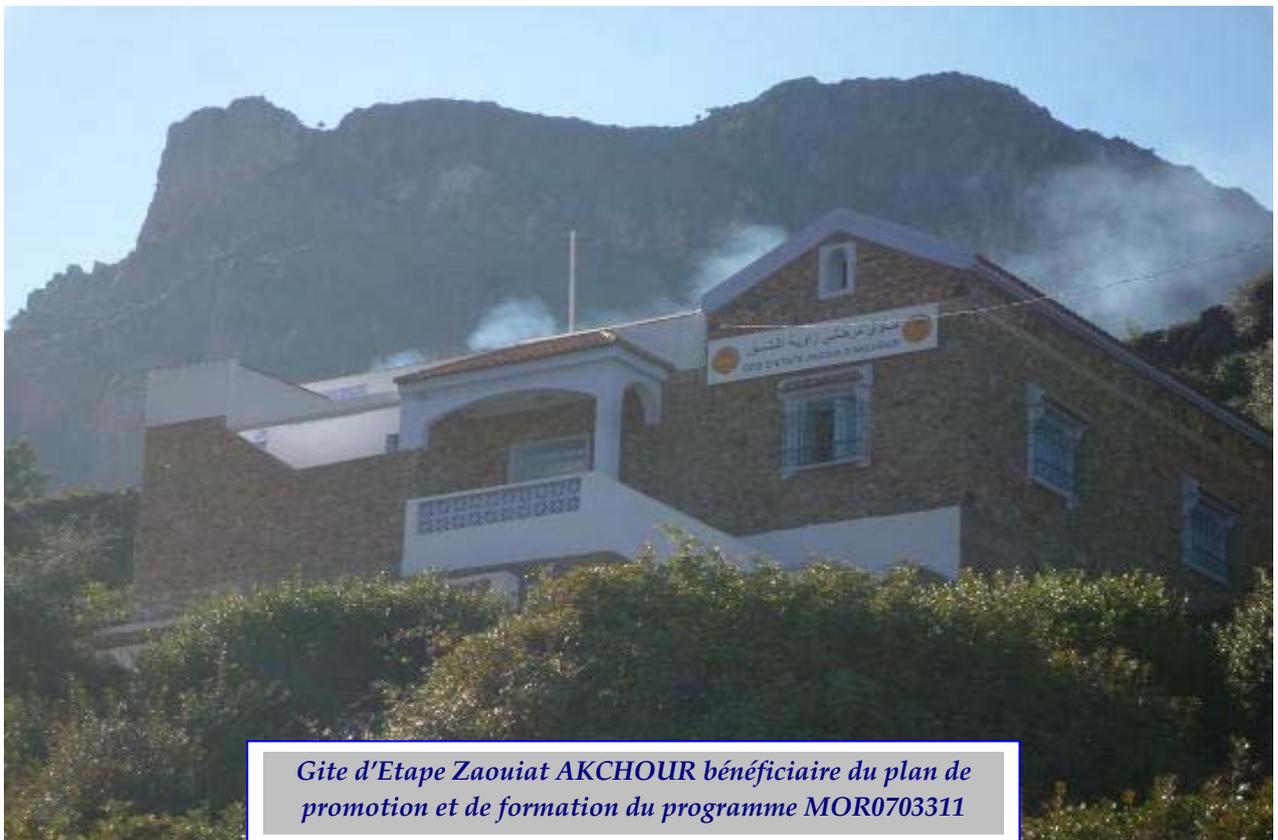


**CTB**



# RAPPORT ANNUEL 2011

## PROJET DE PROMOTION DES MICRO ENTREPRISES RURALES DANS LE NORD DU MAROC A TRAVERS L'APPUI AU SECTEUR DU MICROCREDIT (MOR0703311)



*Gite d'Etape Zaouiat AKCHOUR bénéficiaire du plan de  
promotion et de formation du programme MOR0703311*

<b>ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>4</b>
<b>1 FICHE PROJET.....</b>	<b>5</b>
<b>2 RÉSUMÉ.....</b>	<b>6</b>
2.1 APERÇU DE L'INTERVENTION .....	6
2.2 POINTS SAILLANTS.....	6
2.3 RISQUES CLES .....	8
2.4 LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS CLES .....	10
<b>3 ANALYSE DE L'INTERVENTION.....</b>	<b>12</b>
3.1 CONTEXTE .....	12
3.1.1 <i>Evolution du contexte</i> .....	12
3.1.2 <i>Ancrage institutionnel</i> .....	12
3.1.3 <i>Modalités d'exécution</i> .....	13
3.1.4 <i>Dynamique « Harmo »</i> .....	13
3.2 OBJECTIF SPECIFIQUE .....	13
3.2.1 <i>Indicateurs</i> .....	13
3.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	15
3.2.3 <i>Risques et hypothèses</i> .....	16
3.2.4 <i>Critères de qualité</i> .....	16
3.2.5 <i>Impact potentiel</i> .....	17
3.2.6 <i>Recommandations</i> .....	17
3.3 RESULTAT 1.....	18
3.3.1 <i>Indicateurs</i> .....	18
3.3.2 <i>Bilan activités</i> .....	19
3.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	19
3.3.4 <i>Risques et hypothèses</i> .....	19
3.3.5 <i>Critères de qualité</i> .....	20
3.3.6 <i>Exécution budgétaire</i> .....	20
3.3.7 <i>Recommandations</i> .....	20
RESULTAT 2.....	21
<i>Indicateurs</i> .....	21
<i>Bilan activités</i> .....	21
<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	22
<i>Risques et hypothèses</i> .....	22
3.3.8 <i>Critères de qualité</i> .....	22
<i>Exécution budgétaire</i> .....	23
<i>Recommandations</i> .....	23
RESULTAT 3.....	24
<i>Indicateurs</i> .....	24
<i>Bilan activités</i> .....	24
<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	25
<i>Risques et hypothèses</i> .....	25
<i>Exécution budgétaire</i> .....	26
<i>Recommandations</i> .....	26
RESULTAT 4.....	27
<i>Indicateurs</i> .....	27
<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	28

<i>Risques et hypothèses</i> .....	28
<i>Exécution budgétaire</i> .....	29
<i>Recommandations</i> .....	29
<b>4 THÈMES TRANSVERSAUX</b> .....	<b>30</b>
4.1 GENRE .....	30
4.2 ENVIRONNEMENT .....	30
<b>5 DÉCISIONS PRISES PAR LA SMCL &amp; SUIVI</b> .....	<b>31</b>
<b>6 LEÇONS APPRISES</b> .....	<b>33</b>
7.2 ACTIVITES DE ME .....	36
7.3 RAPPORT “BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M)” .....	38



## 1 Fiche projet

Nom Projet	Promotion des micros entreprises rurales au nord du Maroc à travers l'appui au secteur du micro crédit
Code Projet	MOR0703311
Zone d'intervention	La Wilaya de Tétouan avec ses 5 provinces (Tétouan, Chefchaouen, Ouezzane, Larache et Mdiq Fnideq)
Budget	2.000.000,00 Euros
Personnes clés	M. Mano DEMEURE : Représentant Résident (CTB) M. Malik SOUALI : Chargé de Programmes (CTB) M. Ali BENKIRAN : Responsable du département AGR (ADS) Mme Badiia EL ALLALI : Responsable du programme Micro Crédit Nord MOR0703311 Mme Nadia MANNAOUI : Assistante Technique du programme Micro Crédit Nord MOR0703311 (CTB)
Instance Partenaire	Agence de Développement Social
Date Convention de mise en œuvre	24/03/2009
Durée (mois)	60 mois
Groupes cibles	Les Associations de micro crédit (AMC) ; Les Services d'appui aux Entreprises (SAE).
Objectif Global	Contribuer à la création d'emplois et de richesses au bénéfice des populations défavorisées dans la wilaya de Tétouan
Objectif Spécifique	La promotion de l'entreprenariat au niveau des petites unités de productions de biens et services dans la Wilaya de Tétouan par le développement d'une offre de crédit et d'accompagnement adaptés est assurée
Résultats attendus	R1 : Les AMC étendent et adaptent leurs offres de services financiers aux petits entrepreneurs et au milieu rural dans la Wilaya de Tétouan R2 : 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 R3 : Des prestataires de SAE viables proposent un service pertinent aux petits opérateurs économiques de la Wilaya de Tétouan R4 : Une coordination des interventions locales dans le domaine (AMC, SAE, TPE, Coopératives) est amorcée

## 2 Résumé

### 2.1 Aperçu de l'intervention

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

### 2.2 Points saillants

Les faits saillants positifs de l'année se sont plus déroulés vers le troisième et quatrième trimestre et se sont caractérisés par les événements suivants :

- Les appels à projets des AMC : analyse des projets, étude de faisabilité et approbation de 2 projets de deux AMC : l'un porté par l'Association Marocaine Solidarité Sans Frontières/Micro Crédit et l'autre par la Fondation Al Karama, pour 5 implantations en milieu rural et pour le refinancement des activités génératrices de revenus. Les conventions des subventions pour implantations dans les communes rurales ont été signées lors de la 5<sup>ème</sup> réunion du comité de pilotage du 16/12/2011 ;
- L'atelier de restitution de l'étude des besoins en formation des AMC a été organisé à Tétouan et les résultats ont été partagés avec les principaux acteurs de la région : cet événement aura pour suite la contractualisation avec le Centre Mohamed VI de soutien à la microfinance solidaire de la convention d'exécution du plan de formation en faveur des AMC ;
- Un meilleur suivi est accordé au projet et une meilleure visibilité est assurée : les réunions du comité de pilotage : 13/07/2011 et 16/12/2011 ont permis d'ancrer le suivi continu du programme et de suivre les orientations et recommandations formulées lors des réunions : une systématisation de la matrice de suivi est à parfaire ;
- Le projet a connu une mission de renforcement du siège de la CTB, du département du commerce pour le développement en la personne de Mme Josiane DROEGHAG qui a animé deux ateliers ayant pour thèmes le tourisme responsable et le commerce équitable ; Les participants aux ateliers ont été informés sur :
  - o Les tendances du marché européen, y compris le tourisme durable et la pêche durable ;
  - o Le concept du commerce équitable ;
  - o Le marché du tourisme durable en Europe et des recommandations marketing ont été formulées pour la région de Chefchaouen.

Les résultats de cet appui ont été couronnés par :

- ∞ Un transfert d'informations sur les marchés du commerce équitable, de la pêche et du tourisme durable ;
  - ∞ Une priorisation des activités d'appui à la commercialisation dans le programme MOR0703311 à travers la mise en place d'un plan d'action dont l'exécution est assurée au fur et à mesure.
- Malgré les résultats peu positifs sur l'opérationnalité des indicateurs contenus dans le cadre logique proposé par l'étude ligne de base et l'absence d'outils pratiques pour la mise en place d'un système de monitoring, le projet a réalisé une étude ligne de base qui reste à enrichir. Le projet dispose d'un nouveau cadre logique amélioré à suivre mais dont l'adaptation au contexte d'intervention reste à parfaire ;

- La recherche d'une synergie concrète entre le FORAP Nord et le projet micro crédit a été intensifiée en lien avec la filière « tourisme rural » : Un point d'entrée spécifique a été évoqué et devrait être approfondi: celui de la formation du guide et accompagnateur de montagne ;
- Le renforcement de l'équipe suite à l'arrivée de l'Assistant Junior : un plan d'action a été dressé pour travailler sur des thématiques de mise en œuvre de la communication interne et externe et assurer une visibilité et durabilité des actions de la Coopération Technique Belge dans la région : travail sur une plateforme sur l'économie sociale et solidaire, travail sur la promotion de la filière tourisme rural et la pêche artisanale et synergie entre les acteurs et programmes intervenant dans la région ;
- Rédaction d'un article sur la filière tourisme rural pour le magazine Dimension 3 de la Coopération Belge au développement : cet article a mis l'accent sur la promotion du tourisme rural à Chefchaouen et la volonté pour la Coopération Technique Belge de travailler sur le tourisme rural et durable à travers des actions de formation et de promotion ;
- Mission de Backstopping du siège en la personne de M. Alain LAIGNEAUX : cette mission a permis de formuler de nouvelles orientations concernant le processus du système de suivi et de monitoring vers un outil rapproché entre celui proposé dans le cadre de l'étude ligne de base et via le suivi assuré par la coordination régionale de l'ADS ; de même cette mission a permis de travailler sur les termes de référence de l'appui continu (ATP) dont les thèmes de référence ont été définis ; cette mission d'appui a été aussi l'occasion de travailler sur les termes de référence de l'évaluation mi-parcours prévue pour le deuxième trimestre 2012 : ces termes de référence ont été entérinés par les membres du Comité de pilotage le 16/12/2011 ; Dans le même cadre de la mission de Backstopping, un appui a été apporté pour la revue du cadre d'appui en faveur des SAE contenu dans les termes de référence avec la mise en œuvre de recommandations concrètes pour l'exécution des services d'appuis aux entreprises qui seront sous traitées via l'ATP ;
- Travail de coordination et de concertation avec les différents programmes de coopération internationale, société civile, Conseil Régional de Tanger/Tétouan, ONG : des premières réunions ont été réalisées avec la Fondation CODESPA, trois réunions avec le programme ART GOLD du PNUD, le programme PACA pour harmoniser les outils de planification et de travail d'appui en faveur des acteurs travaillant dans la Wilaya de Tétouan.

#### **Points négatifs :**

- Le programme a connu des difficultés liées au démarrage et aux problèmes de gestion qui continuent à peser sur la bonne marche des activités ; cet effet a été accentué par le départ du responsable chargé du projet en Décembre 2010 et un vide dans le poste pendant 4 mois et la stagnation des activités pendant les 4 premiers mois de l'année 2011 : Le remplacement du responsable n'a pas permis d'assurer la vitesse souhaitée pour les activités ni de retrouver l'élan dans les activités programmées qui sont à ce jour ralenties ;
- Le vide dans le poste de Chargé de projet depuis plus de 8 mois : le projet travaille actuellement uniquement avec un seul chargé de projet alors que dans le DTF, il est préconisé le recrutement de 2 chargés de projet pour la mise en œuvre des activités du projet : ce qui fait que plusieurs activités sont retardées ou remplies par d'autres fonctions du programme ; la fin de contrat du chargé de projet restant arrivant à terme Mai 2012 ce qui fait qu'une solution de rechange reste préconisée via l'Assistance technique perlée ou l'affectation d'autres cadres qualifiés dans l'appui et choisis par l'ADS pour assurer la continuité des activités liées à ces fonctions dans le cadre du projet ;
- Le manque d'un comité technique de suivi comme un organe ayant « pour fonction première d'assurer un large partage de l'information concernant le projet et de susciter l'adhésion de tous ses membres à ses objectifs » fait que des questions opérationnelles sont traitées dans le cadre du comité de pilotage alors qu'une appréciation technique des activités liées au projet restent à examiner lors des réunions du CTS : appréciation des études filières, examen des projets soumis par les AMC, travail sur la synergie entre les acteurs et intervenants contenus dans le résultat 4 du programme...
- Un premier travail a été ébauché pour la mise en place du résultat 3 : concernant les services d'appui aux entreprises : kit des SAE reprenant les termes de référence cependant compte tenu du peu de qualification de la mise en œuvre de ces appuis ; ils seront sous traités dans le cadre du

budget alloué à l'assistance technique perlée ;

- L'absence de schémas organiques pour la mise en place du programme fait qu'il existe un flou immense dans les différents acteurs, intervenants et départements du partenaire surtout dans les rôles et prérogatives de chaque intervenant;

- Le retard dans les délais d'évaluation des conventions tripartites : manque d'un circuit clair avec échéances précises sur la délivrance des documents dans les délais impartis : les conventions tripartites de refinancement des AMC ont été vues et validées dans un comité de pilotage en 2010 puis revues en Octobre 2011 (une année après) : le manque de schéma organique préalablement cité que ça soit pour le partenaire ou la CTB fait qu'aucune échéance n'est précise ni qui fait quoi dans chaque processus d'évaluation ;

- Le manque de prise de décision et de marge de manœuvre par l'unité de gestion de programme ainsi que les retards dans les prises de décisions font ralentir énormément les activités, ajoutant à cela la multiplicité des interlocuteurs dans chaque action et le flou dans les rôles et les responsabilités;

- Pour la partie administrative et financière, le manque de planification financière et de clarté dans le suivi financier (pièces centralisées au niveau du siège), et le manque de pro activité dans le suivi fait que le projet reste sans moyens de transport : vignettes...ou sans caisse pendant des mois pour faire appel à des frais d'atelier ou de fournitures qui s'avèrent nécessaires pour le suivi opérationnel du projet.

## 2.3 Risques clés

### 1/Risques identifiés dans le DTF

Description du risque	Probabilité que le risque survienne	Incidence potentielle découlant de la survenance du risque	Niveau général du risque	Mesures prises
Lenteur administrative dans les décisions de décaissement au niveau de la ligne de refinancement	Moyenne	Moyenne	B	Le suivi a été renforcé cependant un processus organique est proposé via la Coordination Régionale et la Représentation pour plus de rapidité dans l'exécution.
Implication insuffisante des AMC et SAE partenaires	Moyenne	Moyenne	C	Ce risque est maîtrisé et l'implication est assurée pour la partie AMC à travers des réunions de formation et de sensibilisation: pour la partie SAE, le processus est à suivre car il est actuellement en gestation
Qualité des prestataires de services d'accompagnement pour le résultat 3	Moyenne	Moyenne	C	Un premier diagnostic est en cours de réalisation de ces prestataires et des mesures d'accompagnements leur seront produites.
Cadres des AMC insuffisamment formés à la dynamique PME/TPE rurale	Faible	Faible	A	Cette formation a été assurée dans le cadre d'autres programmes comme celui de PROFOR : programme pour le renforcement des AMC et d'autres mesures de

				sensibilisation et de renforcement seraient prises ; de même les projets des AMC retenus ont intégré un processus de formation et une dynamique à la PME/TPE rurale dans leurs projets.
Non pérennisation du dispositif d'appui mis en place sur le financement belge	Moyenne	Moyenne	B	Des mesures ont été prises pour assurer une étude sur la pérennisation du fonds de développement local et une étude sur son institutionnalisation va être lancée incessamment.
Manque de coordination des interventions en appui au secteur PME/TPE	Moyenne	Moyenne	B	L'opérationnalité du comité technique de suivi et le travail sur le résultat 4 assurera la coordination des interventions en appui au secteur PME/TPE

## 2/ Risques identifiés dans l'étude ligne de base

Description du risque	Probabilité que le risque survienne	Incidence potentielle découlant de la survenance du risque	Niveau général du risque	Mesures prises
Maintien de la sous-traitance des missions de M&E	Elevé	Moyenne	C	Sous-traiter la mission de ME pendant la durée résiduelle du projet avec la possibilité de recruter un expert via l'ATP
Manque de rigueur dans l'exécution du plan de M&E	Elevé	Moyenne	C	Mise en place d'un reporting constant et suivi de la mise en œuvre.

## 3/Risques identifiés dans la mise en œuvre

Description du risque	Probabilité que le risque survienne	Incidence potentielle découlant de la survenance du risque	Niveau général du risque	Mesures prises
Centralisation des décisions au niveau du siège de l'ADS et faible implication dans le processus de décision du responsable du projet	Elevé	Moyenne	C	Prévoir une unité régionale pour la prise de décision ou un responsable bien imprégné du processus et ayant l'autonomie de décision
Non pérennisation de l'action en faveur de la promotion de micro entreprise rurale dans la Wilaya de Tétouan	Elevé	Moyenne	C	Pérennisation de l'action à travers une unité de gestion du FDL qui jouera le rôle de financeur et en même temps assurera des formations et assistance

				technique aux acteurs concernés
Multiplicité des acteurs intervenant dans la région et pour les mêmes thématiques	Elevé	Moyenne	C	Les réunions de coordination et de concertation avec les programmes, ONG ont permis de dresser un plan de travail commun pour éviter des redondances et un manque de crédibilité de la population cible
Insuffisance de moyens ressources humaines qualifiées pour assurer la suite des activités planifiées dans le cadre du projet	Elevé	Moyenne	C	La sous traitance de la partie SAE et le non remplacement d'un chargé de projet ne facilitera pas l'effet escompté d'appropriation préconisé
Lenteur des procédures liées à la gestion administrative et financière	Elevé	Moyenne	C	La lenteur dans la pro activité et la centralisation des pièces comptables et financières au niveau du siège de l'ADS fait que la planification financière et le suivi ne sont pas assurés de façon optimale : mesure de prévoir la décision au niveau de la responsabilité du programme mais qu'il soit bien préparé et formé au préalable.

## 2.4 Leçons apprises et recommandations clés

Recommandations	Source	Acteurs	Deadline
Opérationnalité du comité technique de suivi	En vue d'améliorer l'efficacité	UGP	Q1
Meilleure implication des acteurs opérant dans la région et spécialement dans les provinces de Larache et Ouezzane	En vue d'une meilleure généralisation des activités à toute la zone d'intervention du projet	UGP	continu
Meilleur suivi financier et décentralisation des décisions au niveau du projet	En vue d'améliorer le processus de prise de décision	Responsable du projet	Q1
Trouver une solution de rechange au départ du chargé de projet et remplacement par un autre chargé de projet pour une meilleure appropriation par le partenaire	Capitalisation des acquis, assurer une meilleure appropriation	ADS	Q3
Assurer un suivi plus rapproché des activités du projet	Par un encadrement régulier et approché des activités	projet	continu
Capitaliser les activités réalisées	Communication, vulgarisation des activités à travers des news letter : constitution d'une base documentaire	projet	continu
Accélérer le processus de déblocage des fonds liés au	Mettre en place un processus organique	Principaux responsables	Q1

refinancement et implantations	garantissant une rapidité dans le processus de déblocage		
Le suivi du partenaire doit être renforcé afin de garantir la réalisation des activités dans les délais requis	Opérationnaliser le système de suivi des activités contenues dans le plan d'action	Projet	Q1
<b>Leçons apprises</b>			
	<b>Public</b>	<b>Capitalisation dans le cycle du projet</b>	
Faiblesse de l'implication du partenaire dans certaines situations	Partenaires du projet	Mise en œuvre	
Faible ou absence de cohésion de l'équipe chargée de la gestion du projet	UGP	Mise en œuvre	
Excellente collaboration et concertation avec les organismes présents dans la région : programmes internationaux, ONG, Conseil régional	UGP	Mise en œuvre	
Il est nécessaire de bien évaluer les capacités existantes de l'équipe en place pour voir les écarts	Projet/CTB	Evaluation mi-parcours	

## 3 Analyse de l'intervention

### 3.1 Contexte

#### 3.1.1 Evolution du contexte

- Le projet a pu s'intégrer dans le processus de réforme où s'est inscrit l'appui et à la promotion de la micro-entreprise en milieu rural : le projet ayant été conçu pendant la première phase de la crise qu'a connu le secteur du microcrédit -et l'appui à la micro entreprise de façon générale- : la consolidation des activités devrait se faire courant l'année 2012 pour renforcer les AMC via les structures d'appui aux entreprises, afin de permettre de bien cibler les bénéficiaires. Des formations adaptées aux besoins de la spécificité du rural et au secteur du microcrédit de façon générale pourront assurer un remboursement des échéances de crédit à temps ;
- L'exécution du plan de formation des agents de crédit et des coordinateurs travaillant dans les communes rurales devrait donner un meilleur impact dans la sélection et dans le suivi des bénéficiaires du projet. De même, le renforcement des capacités de ces bénéficiaires qui seront orientés vers les AMC seraient davantage formés et préparés au processus du micro-crédit ;
- Le projet en termes d'approche filière et de développement de produits adaptés en milieu rural serait absolument pertinent dans le contexte actuel ;
- Le renforcement de l'équipe par un assistant junior aura un impact positif sur la capitalisation des activités liées à la communication du programme et à la promotion et à la valorisation des filières tourisme rural et pêche artisanale ;
- En raison de la vacance du poste de responsable du projet pendant 4 mois, de son remplacement qui n'a pas pu atteindre la vitesse souhaitée pour la réalisation des activités (manque de prise de décision par le nouveau responsable), le processus d'exécution des d'activités dans les délais impartis et avec la qualité requise a été retardé ;
- L'équipe du projet a travaillé avec un seul Chargé de Projet dont les missions de terrain sont quasi inexistantes : la moitié des activités liées aux études filières n'a pas été réalisé ou partiellement réalisés. Ainsi, le kit des SAE va être sous traitée par l'ATP ;
- Les grèves organisées par le personnel du partenaire dans le cadre des doléances a retardé également la mise en œuvre des activités. Nous avons compté jusqu'à 90 jours de grève courant l'année 2011. Le résultat atteint est une motivation du personnel de l'ADS, suite à leur titularisation dans la fonction publique et à la régularisation de leur situation salariale, mais a eu des effets négatifs sur la mise en œuvre à bien des activités ;
- Le regroupement des petites et moyennes AMC autour du RMS (Réseau de microfinance solidaire) et la préparation des plus grandes AMC à la transformation est en cours de gestation. Un projet de Loi a été soumis au nouveau Gouvernement marocain pour adoption. Toutes ces évolutions institutionnelles sont à surveiller de très près cette année (2012).

#### 3.1.2 Ancrage institutionnel

L'ancrage institutionnel est apprécié peu approprié.

**Situation actuelle** : le projet fonctionne à travers 3 modes de gestion : cogestion, exécution nationale et régie belge.

**Points faibles** :

- Difficultés survenues dans le retard des décaissements, le retard dans les suivis financiers ;
- Retard dans l'exécution des procédures liées aux marchés publics (plus d'une année pour les marchés publics ;
- Peu d'initiative du partenaire en termes d'action de planification en général.

**Points positifs** :

- Au niveau provincial, l'ancrage se traduit dans l'appui technique de proximité et est particulièrement approprié.
- La politique d'approche du programme : stratégie d'intervention: micro crédit et SAE est jugée

appropriée par rapport aux priorités nationales.

**Emprise sur le déroulement de l'intervention :**

Les retards enregistrés suite à l'exécution des marchés publics pour l'acquisition des véhicules ont causé des retards de plus d'une année pour les missions terrain nécessaires à la mise en œuvre des activités ;

La centralisation des pièces comptables et financières ainsi que le processus de décision au niveau de Rabat fait retarder la prise de connaissance de la situation financière et ne garantit pas une bonne planification des activités ni engagements vis-à-vis des bénéficiaires du projet.

### 3.1.3 Modalités d'exécution

**Situation actuelle :** Les modalités d'exécution telles que formulées dans le DTF confèrent plus que 40% au mode exécution nationale et le rôle attribué a été jugé peu approprié.

**Points faibles :**

- Retards enregistrés dans l'exécution des activités et le changement de ligne à ligne ;
- De même, les orientations contenues dans le Dossier Technique et Financier donnaient plus à une interprétation de contrats de prestations ou contrats de services pour les chargés de projets qui ont finalement opté pour un salaire contenu dans les lignes liées aux activités, de même, le recrutement des chargés de projet avant le terme préconisé n'a pas garanti l'effet escompté dans la réalisation des activités car leur rôle n'a pas été complètement nanti vu la quasi inexistence de sortie de terrain ;
- L'approche de mise en œuvre du projet qui est la GAR orientée vers l'atteinte de l'objectif spécifique a été pénalisée par les manquements du partenaire en termes de rapportage, et de respect de délai.

**Points positifs :**

- Prise de conscience et alignement progressif ;
- Grande flexibilité du partenaire financier (la CTB) ;

**Emprise sur le déroulement de l'intervention :**

Les retards dans l'exécution portent atteinte directement à la mise en œuvre des activités, de même, la centralisation des décisions au niveau de Rabat ne permet pas de réagir à temps.

### 3.1.4 Dynamique « Harmo »

Les principaux points notés à ce niveau :

- Alignement sur les stratégies du partenaire : ceci a été clairement saisi par les responsables du projet ;
- Les ateliers organisés dans le cadre de l'appui à la filière du tourisme rural interviennent directement dans la dynamique entre les activités et le résultat : une dynamique communautaire a été créée ;
- Les procédures de sélection des projets soumis par les AMC (PV du comité d'approbation régional, manuels de procédures, formulaires...) émanent des précédentes interventions du partenaire : cette situation facilite la réalisation des activités ;
- Harmonisation avec les autres partenaires : plusieurs réunions ont été organisées avec les partenaires et programmes travaillant dans la même région et sur les mêmes thématiques : l'objectif étant de capitaliser sur les acquis et harmoniser les interventions.

## 3.2 Objectif spécifique

### 3.2.1 Indicateurs

<b>Objectif spécifique:</b> 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 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible	Commentaires

Le taux de ruralité des points de service est amélioré en référence a la situation de base	L'accessibilité au crédit individuel pour les PME/TPE est améliorée sur les trois années du projet	RAS	RAS	RAS		Etant donné que les conventions avec les AMC n'ont été signées qu'en décembre 2011, l'évolution de ces indicateurs ne peut être appréciée qu'en 2012
L'accessibilité au crédit individuel pour les PME/TPE est améliorée	Le nombre de porteurs de projets accompagnés (en création et existants) est amélioré en référence à la situation de base	RAS	RAS	RAS		Etant donné que les conventions avec les AMC n'ont été signées qu'en décembre 2011, l'évolution de ces indicateurs ne peut être appréciée qu'en 2012
Le nombre de porteurs de projets accompagnés (en création et existants) est amélioré en référence a la situation de base		RAS	RAS	RAS		Etant donné que les conventions avec les AMC n'ont été signées qu'en décembre 2011, l'évolution de ces indicateurs ne peut être appréciée qu'en 2012
L'encours crédit est augmenté dans la zone d'intervention	L'encours crédit est augmenté dans la zone d'intervention par rapport à la situation de base	RAS	RAS	RAS		Etant donné que les conventions avec les AMC n'ont été signées qu'en décembre 2011, l'évolution de ces indicateurs ne peut être appréciée qu'en 2012
Répartition hommes/femmes dans les crédits octroyés et les PME/TPE accompagnées	Répartition hommes/femmes dans les crédits octroyés et les PME/TPE accompagnées	RAS	RAS	RAS		Etant donné que les conventions avec les AMC n'ont été signées qu'en décembre 2011, l'évolution de ces indicateurs ne peut être appréciée qu'en 2012

## 3.2.2 Analyse des progrès réalisés

### 1. Lien entre les résultats et l'objectif spécifique

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

Au stade actuel, il est prématuré d'établir un lien évident avec l'objectif spécifique, cependant, les actions menées par le projet à différents niveaux depuis le début du projet aboutiront en 2012 à promouvoir l'entreprenariat au niveau des petites unités de production de biens et de services :

### 2. Points sensibles (de réussite ou d'échec) et facteurs d'influence :

- Le développement d'une offre de services de crédit : le financement des implantations et de refinancement des activités génératrices de revenus ayant pris beaucoup de retard : appels à projets lancés en Juin 2011, conventions d'implantation signées en Décembre 2011, fonds non encore débloqués, conventions de refinancement en cours d'examen ;
- Les insuffisances de personnel pour réaliser un diagnostic et un état de lieux sur le développement de l'offre de service en milieu rural de la Wilaya de Tétouan ;
- Point positif : implication des acteurs des associations de micro crédit et volonté à développer une offre de crédit et de services adaptés ;
- Pas ou peu de vision du partenariat concernant ce volet là.

### 3. Résultats non prévus :

Néant.

### 1. Lien entre les résultats et l'objectif spécifique

R2 : 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 études filières aboutiront à la conception de fiches métiers puis au développement d'une offre de services financiers adaptés au milieu rural et spécialement aux communes rurales d'implantation ;
- Le renforcement des capacités à travers l'accompagnement et la formation des agents de crédit et des coordinateurs aboutira à une meilleure offre de services financiers aux petits entrepreneurs en milieu rural ;

### 2. Points sensibles (de réussite ou d'échec) et facteurs d'influence :

- Le retard pris dans l'exécution du plan de formation en faveur des agents de crédits et des coordinateurs (restitution des résultats en Juillet 2011) ;
- Le retard dans la réalisation des études filières spécialement l'élevage vu les qualifications techniques requises pour ces études ;
- Le manque d'adaptation du profil demandé (DTF) aux compétences existantes fait retarder énormément le processus d'exécution ou de mise en œuvre des activités.

### 3. Résultats non prévus :

Néant.

### 1. Lien entre les résultats et l'objectif spécifique

R3 : Des prestataires de SAE viables proposent un service pertinent aux petits opérateurs économiques de la Wilaya de Tétouan

Au niveau de ce résultat, les actions menées sont en gestation et ne permettent pas de dire à ce stade qu'ils ont un lien avec l'objectif spécifique.

### 2. Points sensibles (de réussite ou d'échec) et facteurs d'influence :

- Le retard pris dans la mise en place d'un kit d'appui aux services d'appui aux services d'appui aux entreprises ;
- Le peu ou manque de vision de travail dans ce volet d'appui à la micro entreprise ;
- Le manque ou peu de qualification du personnel pour faire aboutir ce résultat : les termes de référence réalisés à ce jour permettront de faire appel à l'ATP pour l'exécution de ce résultat.

3. Résultats non prévus Néant.

1. Lien entre les résultats et l'objectif spécifique

R4 : Une coordination des interventions locales dans le domaine (AMC, SAE, TPE, Coopératives) est amorcée

Il est à ce stade prématuré de parler de lien entre ce résultat et l'objectif spécifique, cependant des premières actions au préalable de la réalisation ont été faites.

- Amorces d'une première initiative de la conception d'une plateforme de l'économie sociale et solidaire au niveau régional en concertation avec les programmes déjà en place et le Conseil Régional de Tanger/Tétouan ;
- L'opérationnalité du comité technique de suivi permettra d'atteindre le résultat 4 de façon progressive pour l'atteindre totalement en 2013.

2. Points sensibles (de réussite ou d'échec) et facteurs d'influence :

- Le retard dans la mise en place et l'opérationnalité du comité technique de suivi ;
- Le manque de suivi dans les réunions de coordination avec les autres acteurs œuvrant dans la même région.

Résultats non prévus

Néant.

### 3.2.3 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Lenteur dans le déblocage des fonds alloués aux AMC	Moyenne	Elevée	Faible	B
Retard dans le suivi et la mise en œuvre des activités menées en exécution nationale	Elevée	Elevée	Elevé	C
Manque de disponibilité et de qualification de personnel pour mener les études filières	Moyenne	Elevée	Faible	B
La substitution au partenaire dans l'exécution et la mise en œuvre des activités	Elevée	Elevée	Elevé	C
Le peu ou le manque de feed back : gestion situationnelle	Moyenne	Moyenne	Faible	B

### 3.2.4 Critères de qualité

Critères	Score	commentaires
<b>Efficacité</b>	C	Beaucoup d'activités ont été reportées Un suivi rigoureux doit être fait dans les activités du projet et du partenaire
<b>Efficiences</b>	B	Nécessité d'un respect plus strict des procédures et des échéances

<b>Durabilité</b>	C	Le projet s'inscrit dans une optique d'économie sociale, la concentration de la Coopération technique au Maroc vers l'eau et l'agriculture veut qu'il devrait trouver d'autres issues de sortie pour garantir la durabilité de ce projet dans la zone nord : constitution d'une plateforme pour l'économie sociale et solidaire dans la région, constitution d'un FDL régional....
<b>Pertinence</b>	B	La promotion de la micro entreprise rurale à travers le secteur du micro crédit reste une action prioritaire vu la demande au niveau de la zone : l'intervention se conforme à la politique actuelle du secteur du micro crédit celle de toucher la population la plus marginalisée à travers des produits et services innovateurs et adaptés au milieu et dans une approche communautaire

### 3.2.5 Impact potentiel

Les activités posées dans le cadre du projet micro crédit par le biais de la création d'emplois et de richesses au bénéfice des populations défavorisées de la Wilaya de Tétouan à travers l'appui, le conseil, le développement d'une gamme de produits et de services adaptés à la population cible pour contribuer à la réduction de la pauvreté et l'exclusion en milieu rural et en particulier la zone du nord longtemps marginalisée. Cela peut être apprécié aujourd'hui mais ce n'est qu'à ses débuts à travers les premières actions entamées pour la formation et la promotion de la filière tourisme rural, le financement des cinq premières implantations en milieu rural.

### 3.2.6 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Le suivi du partenaire doit être renforcé afin que les activités du projet puissent être réalisées dans les délais requis		Projet	Q4 2012
Recrutement d'un chargé de projet en remplacement de celui démissionnaire		Partenaire	Q1 2012
S'approprier des outils de monitoring conçus pour le suivi des indicateurs liés à l'étude ligne de base, les décisions du Comité de pilotage et le suivi des activités planifiées dans le cadre du plan d'action 2012		Projet	Q1 2012
Capitaliser sur les activités et expériences vécues		Projet	Q4 2012
Assurer une décentralisation dans le pilotage du projet pour garantir une meilleure prise de décision, efficacité et réactivité		Partenaire	Q1 2012

## 3.3 Résultat 1

### 3.3.1 Indicateurs

Résultat 1: Les AMC étendent et adaptent leurs offres de services financiers aux petits entrepreneurs et en milieu rural dans la wilaya de Tétouan						
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible	Commentaires
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.	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	X	X			Etant donné que les conventions d'implantation viennent d'être signées et les conventions tripartites en cours de validation, ces indicateurs ne pourront être appréciés qu'en année 2012
Le nombre de crédits individuels octroyés dans la Wilaya augmente de 50 % sur la durée du projet, soit d'environ 2000 unités	Le nombre de 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.	X	X			Etant donné que les conventions d'implantation viennent d'être signées et les conventions tripartites en cours de validation, ces indicateurs ne pourront être appréciés qu'en année 2012
Le nombre de points de vente (antennes permanentes ou relais hebdomadaires) augmente de sept à dix unités par an pendant les 3 premières années du projet	Le nombre de points de vente (antennes permanentes ou mobiles relais hebdomadaires) augmente de deux à trois unités par an pendant et par zone durant les 3 premières années du projet	X	X			Pour ce volet, les premières conventions d'implantation ont été signées pour le financement de 5 antennes dans le milieu rural de la Wilaya de Tétouan le 16/12/2011 et le déblocage interviendra courant Février 2012
Clientèle ciblée par les nouveaux produits/population prioritairement ciblée (jeunes, femmes, agriculteurs/trices, micro-entrepreneurs ruraux...)	Le nombre de nouveaux bénéficiaires dans la Wilaya augmente de 15 % sur la base du portefeuille existant	X	X			Etant donné que les conventions d'implantation viennent d'être signées et les conventions tripartites en cours de validation, ces indicateurs ne pourront être appréciés qu'en année 2012
	Les bénéficiaires des AMC ciblés par les nouveaux produits (jeunes, et adultes tous sexe confondus) présentent un équilibre en termes de financements.	X	X			Etant donné que les conventions d'implantation viennent d'être signées et les conventions tripartites en cours de validation, ces indicateurs ne pourront être appréciés qu'en année 2012

### 3.3.2 Bilan activités

Activités <i>(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)</i>	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
A.01.01 Définir une stratégie d'extension et de développement de l'offre de crédit dans la Wilaya de Tétouan		X			
A.01.02 Mettre en place un fonds de refinancement des AMC par FDL		X			
A.01.03 Etendre l'offre de services des AMC en milieu rural			X		Cette activité a été la conséquence du retard dans les activités préalables au démarrage et au lancement des appels à projets destinés aux AMC qui a été validé le 14/12/2010 mais lancé qu'après 6 mois de retard

### 3.3.3 Analyse des progrès réalisés

Toutes les activités réalisées dans ce cadre ont permis de mettre en place les assises pour asseoir la constitution d'un Fonds de développement local, cependant, des efforts restent à faire concernant le pilotage et le suivi des activités pour garantir une efficience et efficacité dans la réalisation des résultats escomptés dans le cadre du projet.

1. Liens entre les activités et le résultat : toutes les activités réalisées et en cours de réalisation visent à renforcer financièrement et non financièrement les capacités des AMC à offrir et à adapter l'offre aux petits entrepreneurs en milieu rural de la Wilaya de Tétouan ;
2. Points sensibles (de réussite et d'échec) : les points de réussite : forte implication et intérêt du secteur dans les activités liées au projet : le comité de pilotage comporte des acteurs du secteur, de même, dans le cadre des concertations avec les programmes et ONG travaillant dans la région, un réel intérêt est manifesté au micro crédit et au développement du secteur dans le milieu rural de la Wilaya de Tétouan ;  
Les points d'échec ce sont les continuel retard dans l'exécution des activités et du suivi lié aux activités : retards dans le lancement des appels à projets, retards dans la signature des conventions, retards dans le déblocage des fonds : ceci s'intensifie à cause des lourdeurs administratives et la centralisation des décisions au niveau des Directions Centrales à Rabat.
3. Résultats non prévus : Néant

### 3.3.4 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Retard dans le déblocage des fonds de refinancement : décalage entre la signature des implantations et le refinancement	Moyenne	Elevée	B	
Le manque de rigueur dans le suivi des	Moyenne	Elevée	B	

activités pour l'exécution dans les délais impartis				
---	--	--	--	--

### 3.3.5 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
<b>Efficacité</b>	B	Le résultat en global est moyennement efficace.
<b>Efficienc</b>	C	L'efficienc n'est pas bonne, des efforts et un suivi rigoureux doivent être faits pour atteindre les résultats escomptés dans les délais impartis
<b>Durabilité</b>	B	Les actions organisées à travers les réunions avec d'autres programmes notamment ART GOLD du PNUD, le programme PACA et le programme Coop Med veillent à reproduire les résultats au delà de la mise en œuvre du programme et ce malgré le faible ou le peu d'appropriation du partenaire
<b>Pertinence</b>	B	L'intervention est cohérente avec les politiques et stratégies adoptées par le secteur du micro crédit et priorités régionales et nationales, ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.

### 3.3.6 Exécution budgétaire

Le rapport « Budget versus actuel au 31/12/2011 se trouve en annexes

### 3.3.7 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Débloquer le plus rapidement les fonds liés au refinancement des activités génératrices de revenus pour éviter des écarts entre le déblocage des implantations et le refinancement		CTB/Partenaire	Q1 2012
Lancer l'étude sur l'institutionnalisation et suivre les recommandations issues des résultats de l'étude pour garantir une vision claire de l'après projet et répondre aux questionnements des AMC afférents aux remboursements des échéances des emprunts au delà de la durée prévue pour le projet		CTB/Partenaire	Q1 2012

## Résultat 2

### Indicateurs

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						
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible	Commentaires
40 % (après 18 mois) et 80 % (après 5 ans) des agents de crédits des AMC ont bénéficié d'une ou plusieurs formations sur les principales activités économiques pratiquées par les micro et les petits entrepreneurs dans la Wilaya	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	X	X			Les résultats de l'étude sur les besoins en formation des AMC a été restituée le 13/07/2011 mais la mise en œuvre de l'exécution du plan de formation n'a pas été réalisée en 2011 pour des retards dans le suivi de la mise en œuvre
20 fiche-métiers sont élaborées chaque année et distribuées à l'ensemble des AMC opérant dans la région ainsi qu'aux prestataires de SAE	20 fiche-métiers sont élaborées chaque année et distribuées à l'ensemble des AMC opérant dans la région ainsi qu'aux prestataires de SAE	X	X			<b>Les fiches métiers</b> uniquement pour la pêche artisanale ont été finalisés en 2011, le reste a été retardé suite au manque du personnel voué à cette activité et le manque de rigueur dans le suivi
Le portefeuille à risque à 30 jours des AMC partenaires est inférieur à 5 %	50 micro-entreprises accompagnées la première année, 50 autres la deuxième et les 50 derniers la troisième année du projet	X	X			ce volet n'a pas été assuré en 2011
	Formation et sensibilisation des clients sur les outils de création d'entreprise (démarches)	X	X			ce volet n'a pas été assuré en 2011

### Bilan activités

Activités <i>(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)</i>	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
A.02.01 Elaborer des produits de crédits adaptés aux besoins des petits entrepreneurs et du milieu rural			X		Cette activité n'a pas été assurée vu le retard enregistré dans la réalisation des études filières

A.02.02 Mettre à niveau les connaissances relatives aux principales activités économiques de la région			X		Deux études filières ont été réalisées suite au retard dans le suivi et le manque de personnel voué à ces activités « chargé de projet »
--	--	--	---	--	--

### Analyse des progrès réalisés

1. Liens entre les activités et le résultat : A ce niveau, il est encore prématuré de parler de lien avec l'objectif spécifique, mais les principales activités menées permettront d'aboutir à ce lien en 2012 ;
2. Points sensibles (de réussite et d'échec) : manque de qualification technique et manque de personnel voué à la mise en place des études filières ; retard dans le suivi et peu de feedback dans les études filières en dehors de la pêche artisanale et le tourisme rural ;
3. Le profil du responsable du programme ou Directeur National a évolué à la baisse sans prendre en compte la mise en œuvre liée aux activités du programme ;
4. Résultats non prévus : néant

### Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Manque de qualification requise pour la conception technique et le suivi des filières	Moyenne	Elevée	B	
L'objectif de concevoir 20 fiches métiers contenus dans l'indicateur du DTF et repris dans l'étude ligne de base est irréaliste	Moyenne	Elevée	C	
La réalisation de produits avec beaucoup de retard rendra l'appropriation et l'implication des AMC faible vu qu'ils démarrent l'activité avec les mêmes produits	Moyenne	Elevée	B	

### 3.3.8 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
<b>Efficacité</b>	B	Au vu des activités réalisées ci-dessus, on peut dire que c'est moyennement efficace
<b>Efficiace</b>	C	Les activités sont en cours de réalisation; cependant, il reste à faire des efforts de mise en œuvre et de suivi
<b>Durabilité</b>	B	Les résultats de ces activités garantiront une large mise en œuvre au delà de la durée du projet, vu le besoin du secteur et spécialement le

		secteur du micro crédit pour des produits adaptés en milieu rural et spécifiques à la zone d'intervention. Le point faible réside dans la faible qualification, implication et appropriation du personnel
<b>Pertinence</b>	B	L'intervention est cohérente avec les politiques et stratégies adoptées par le secteur du micro crédit et priorités régionales et nationales, ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.

### Exécution budgétaire

Le rapport « Budget versus actuel au 31/12/2011 se trouve en annexes

### Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Assurer un suivi rigoureux des études filières avec un respect des délais compte tenu qu'il reste 3 filières non finalisées et qui ont été reportés pour la mise en œuvre en 2012		Partenaire	Q1 2012
Recruter un deuxième chargé de projet pour la mise en œuvre de la suite des filières		Partenaire	Q1 2012
Réfléchir sur une meilleure stratégie qui permettra de respecter les procédures et les délais		Partenaire/CTB	Q2 2012

## Résultat 3

### Indicateurs

Résultat 3 :						
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible	Commentaires
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	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	X	X			Pour ce volet, un kit des SAE a été mis en place et des termes de référence ont été réalisés pour la mise en œuvre de l'appui mais compte tenu de retard et du peu de qualification du personnel, ce résultat sera mis en œuvre par l'ATP avec un diagnostic de l'UGP fait au préalable
En fin de projet, tous les prestataires de SAE ont bénéficié de ces formations	En fin de projet, tous les prestataires de SAE auront bénéficié des formations sur les activités rurales	X	X			Pour ce volet, un kit des SAE a été mis en place et des termes de référence ont été réalisés pour la mise en œuvre de l'appui mais compte tenu de retard et du peu de qualification du personnel, ce résultat sera mis en œuvre par l'ATP avec un diagnostic de l'UGP fait au préalable
200 entreprises ont été créées avec l'appui des prestataires de SAE de la Wilaya	Les prestataires de SAE auront accompagnés 150 micro-entreprises minimum sur la durée du projet	X	X			Pour ce volet, un kit des SAE a été mis en place et des termes de référence ont été réalisés pour la mise en œuvre de l'appui mais compte tenu de retard et du peu de qualification du personnel, ce résultat sera mis en œuvre par l'ATP avec un diagnostic de l'UGP fait au préalable
800 entreprises ont bénéficié de l'accompagnement d'une structure de SAE de la Wilaya	50 entreprises seront créées avec l'appui des prestataires de SAE de la Wilaya	X	X			Pour ce volet, un kit des SAE a été mis en place et des termes de référence ont été réalisés pour la mise en œuvre de l'appui mais compte tenu de retard et du peu de qualification du personnel, ce résultat sera mis en œuvre par l'ATP avec un diagnostic de l'UGP fait au préalable

### Bilan activités

Activités <i>(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)</i>	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
A.03.01 Définir une stratégie de			X		Le kit a été fait avec

développement d'une offre de SAE viable et adaptée à la Wilaya de Tétouan					beaucoup de retard et des recommandations ont été faites par le comité de pilotage pour l'adaptation de ce kit et opter plus pour un cahier de charges pour la mise en place de cet appui : ce cahier de charges a été revu lors de la mission de Backstopping et sera mis en œuvre via l'ATP
---	--	--	--	--	---

### Analyse des progrès réalisés

1. Liens entre les activités et le résultat : A ce niveau, il est encore prématuré de parler de lien avec l'objectif spécifique, mais les principales activités menées permettront d'aboutir à ce lien en 2012
2. Points sensibles (de réussite et d'échec) : manque de qualification technique et manque de personnel voué à la mise en place des services d'appui aux entreprises, retard dans la mise en œuvre, manque de vision claire sur la stratégie d'appui à adopter ; manque de lien dans les stratégies d'appui entre les AMC et les SAE.
3. Résultats non prévus : néant

### Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Retard dans la mise en œuvre des services d'appui aux entreprises	Moyenne	Elevée	C	
Manque de stratégie ou de vision pour la mise en œuvre de ces appuis malgré l'expertise du partenaire à ce niveau	Moyenne	Elevée	C	
Retard dans la réalisation du diagnostic nécessaire pour la connaissance de l'état des lieux : à ce stade, les SAE ne sont pas spécifiquement identifiés	Moyenne	Elevée	C	
Résultats peu efficaces de l'étude ligne de base ne permettant pas de sortir avec des recommandations de mise en œuvre de cet appui	Moyenne	Elevée	C	

Critères	Score	Commentaires
<b>Efficacité</b>	C	Au vu des activités réalisées ci-dessus, on peut dire que c'est peu efficace
<b>Efficience</b>	C	Les activités sont en cours ; cependant, il y'a des efforts de mise en œuvre et de suivi à faire

<b>Durabilité</b>	B	Les résultats de ces activités garantiront une large mise en œuvre au delà de la durée du projet, vu le besoin du secteur et spécialement le secteur du micro crédit pour des produits adaptés en milieu rural et spécifiques à la zone d'intervention. Le point faible réside dans la faible qualification, implication et appropriation du personnel
<b>Pertinence</b>	B	L'intervention est cohérente avec les politiques et stratégies adoptées par le secteur du micro crédit et priorités régionales et nationales, ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.

### Exécution budgétaire

Le rapport « Budget versus actuel au 31/12/2011 se trouve en annexes

### Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Sou traiter la mise en œuvre des Services d'appui en ATP		CTB	Q1 2012
Assurer la formation de l'équipe UGP afin d'avoir une meilleure appropriation de l'appui		Partenaire	Q2 2012
Garantir un lien entre appui SAE et AMC et établir une stratégie de mise en œuvre		Partenaire/CTB	Q3 2012

## Résultat 4

### Indicateurs

Résultat 4 : Une coordination des interventions locales dans le domaine (AMC, SAE, TPE, Coopératives) est amorcée						
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible	Commentaires
Favoriser le développement d'un pool de compétences en matière de micro-entrepreneuriat	Création d'un pool de compétences en matière d'accompagnement et de création de la micro-entrepreneuriat	X	X			Des réunions de concertation ont été réalisées pour créer une dynamique de synergie entre acteurs mais pas encore complètement formalisée
Capitaliser les acquis à l'échelle régionale et nationale	Développement d'un manuel de procédures sur l'accompagnement, la formation et le financement des micro-entreprises	X	X			Des réunions de concertation ont été réalisées pour créer une dynamique de synergie entre acteurs mais pas encore complètement formalisée
	Mise en place d'une charte entre SAE et AMC pour la pérennisation des activités du programme à l'échelle régionale et nationale	X	X			Des réunions de concertation ont été réalisées pour créer une dynamique de synergie entre acteurs mais pas encore complètement formalisée

Activités <i>(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)</i>	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
A.04.01 Favoriser le développement d'un pool de compétences en matière de micro-entrepreneuriat		X			Organisation d'un atelier sur l'économie sociale et le tourisme responsable à Chefchaouen  Participation à la réunion du comité régional de travaux initié par ART Gold du PNUD et du Conseil Régional

### Analyse des progrès réalisés

1. Liens entre les activités et le résultat : A ce niveau, il est encore prématuré de parler de lien avec l'objectif spécifique, mais les principales activités menées permettront d'aboutir à ce lien en 2012
2. Points sensibles (de réussite et d'échec) : les réunions organisées et la participation aux travaux des différents programmes intervenant dans la région facilitera la mise en place d'un pool de développement de compétences en matière de micro-entrepreneuriat, cependant, la non opérationnalité du comité technique de suivi qui rendrait cette action plus rapide engendre des retards dans la mise en œuvre de ces activités.
3. Résultats non prévus : néant

### Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Retard dans l'opérationnalité du comité technique et de suivi : manque d'une stratégie de mise en œuvre	Moyenne	Elevée	C	

Critères	Score	Commentaires
<b>Efficacité</b>	B	Au vu des activités réalisées ci-dessus, on peut dire que c'est moyennement efficace
<b>Efficienc</b>	C	Les activités sont en cours ; cependant, il y'a des efforts de mise en œuvre et de suivi à faire : opérationnaliser le comité technique de suivi
<b>Durabilité</b>	B	Les résultats de ces activités garantiront une large mise en œuvre au delà de la durée du projet, vu le besoin de la région et l'implication des programmes et projets ainsi que les bénéficiaires.
<b>Pertinence</b>	B	L'intervention est cohérente avec les politiques et les priorités régionales et nationales.

## Exécution budgétaire

Le rapport « Budget versus actuel au 31/12/2011 se trouve en annexes

## Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Opérationnaliser la mise en œuvre du comité technique de suivi		Partenaire	Q1
Faciliter la mise en œuvre de la plateforme d'économie sociale via le partenaire et le conseil régional Tanger /Tétouan pour garantir une meilleure durabilité et appropriation du partenaire.		Partenaire/CTB	Q2

## 4 Thèmes Transversaux

### 4.1 Genre

Le thème genre a été largement pris en compte dans les résultats et actions menées dans le cadre du programme : le travail de sensibilisation et l'appui technique est assuré généralement par les femmes, de même, les projets financés dans le cadre des AMC et des SAE favorisent pour une majorité des indicateurs voués au genre (pourcentage des femmes micro entrepreneurs opérant en milieu rural) ; mais, on trouve également dans le projet un genre spécifique lié à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion en milieu rural : dans les indicateurs liés à l'objectif spécifique, on retrouve Répartition hommes/femmes dans les crédits octroyés et les PME/TPE accompagnées ; la dimension genre est également prise en compte dans les nominations de responsables.

### 4.2 Environnement

Les questions environnementales ne sont pas abordées d'une manière claire dans l'objectif spécifique ni dans les résultats du projet, mais ils sont pris en considération lors de la rédaction et de l'analyse des dossiers des projets soumis pour les AMC et les SAE.

Par exemple pour la filière tourisme rural, nous avons regardé les questions suivantes liées au respect de la nature et la biodiversité comme : Préservation de l'environnement, Respect de la biodiversité, Utilisation des moyens durables, Respect des animaux, l'Hygiène et la sécurité des lieux.

## 5 Décisions prises par la SMCL & Suivi

Décisions	Source	Acteur	Timing de décision	État
Présenter les conventions tripartites des Associations de micro crédit retenues avec des dossiers détaillés qui accompagnent chaque projet, pour mieux défendre les propositions	Générale	Projet	Q4 2011	En cours
Envoyer les documents à présenter lors de la réunion du Comité de Pilotage deux semaines à l'avance	Générale	Projet	A chaque réunion du COPIL	Faite
Accélérer l'étude élevage, examiner le produit développé par AMSSF/MC et l'aider à développer une approche filière	Générale	Projet	Q1 2012	En cours
Institutionnalisation des relations avec le Centre Mohammed VI de Soutien à la Microfinance Solidaire	Générale	Partenaire	Q4 2011	Faite
Elargir la représentation au niveau du Comité de Pilotage en invitant le Centre Mohammed VI ;	Générale	Partenaire	Q4 2011	Faite
Présenter les résultats du rapport étude ligne de base lors de la prochaine réunion du COPIL	Générale	Projet	Q4 2011	Faite
Reprendre tous les documents : étude ligne de base, feuille de route et cadre logique et s'assurer de leur conformité avec le Dossier Technique et Financier : s'assurer également de l'homogénéité entre les différents documents (feuille de route, DTF, cadre logique...)	Générale	Projet	Q4 2011	non
Reprendre les documents du kit des Services d'Appui aux Entreprises et mettre en place un cahier des charges à présenter lors de la prochaine réunion du Comité de Pilotage	Générale	Projet	Q4 2011	Faite
Pour l'approbation des projets, supprimer l'approbation par le Comité d'Approbation des Projets (CAP) et intégrer d'autres responsables du siège de l'ADS, de la CTB et du Ministère de l'Economie et des Finances au niveau du Comité Régional d'Approbation des Projets ; ceci dans le but de simplifier le nombre d'instances et de réduire le nombre de réunions nécessaires.	Générale	Partenaire	Q3 2011 lors de la réunion du CAPR	Faite

Envoi de deux exemplaires des conventions d'implantations des Associations de micro crédit à la représentation de la CTB;	Générale	Partenaire	Q1 2012	Faite
Les membres du comité de pilotage entérinent la décision de la signature des conventions tripartites en dehors du comité de pilotage une fois réceptionnées	Générale	Partenaire	Q1 2012	En cours

## 6 Leçons Apprises

Leçons apprises	Public cible
Meilleur suivi dans les activités du projet	Projet
Faire signer les conventions de refinancement avec les AMC dans les délais : lenteur dans les procédures administratives	CTB/Partenaire
Opérationnaliser le comité de suivi technique pour traiter les questions opérationnelles	Partenaire

# ANNEXES

## 7.1 Cadre logique

	Logique de l'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
<b>Objectif global</b>	Contribuer à la création d'emplois et de richesses au bénéfice des populations défavorisées dans la Wilaya de Tétouan			
<b>Objectif spécifique</b>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'accessibilité au crédit individuel pour les PME/TPE est améliorée sur les trois années du projet</li> <li>- Le nombre de porteurs de projets accompagnés (en création et existants) est amélioré en référence à la situation de base</li> <li>- L'encours crédit est augmenté dans la zone d'intervention par rapport à la situation de base</li> <li>- Répartition hommes/femmes dans les crédits octroyés et les PME/TPE accompagnés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statistiques des AMC en termes d'octrois de crédit</li> <li>- Rapports d'activités des AMC et prestataires de SAE partenaires</li> <li>- Rapprochement de la situation des encours des AMC année par année</li> <li>- Etat des clients des AMC (base de données)</li> </ul>	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
<b>Résultat 1</b>	Les AMC étendent et adaptent leurs offres de services financiers aux petits entrepreneurs et en milieu rural dans la wilaya de Tétouan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- 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.</li> <li>- Le nombre de nouveaux bénéficiaires dans la Wilaya augmente de 15 % sur la base du portefeuille existant,</li> <li>- Le nombre de points de vente (antennes permanentes ou mobiles relais hebdomadaires) augmente de deux à trois unités par an pendant et par zone durant les 3 premières années du projet</li> <li>- Les bénéficiaires des AMC ciblés par les nouveaux produits (jeunes, et adultes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'activité des AMC</li> <li>- Rapports relatifs à la tendance du secteur Centre Med VI</li> <li>- Rapports périodiques de l'ADS</li> <li>- Rapport FNAM</li> <li>- Rapport UGP (reporting)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en œuvre de la capacité de refinancement répond aux besoins des AMC présentes</li> <li>- La subvention prévue pour l'extension de l'offre de services est suffisante pour favoriser la dynamique vers le milieu rural</li> </ul>

		tous sexe confondus) présente un équilibre en termes de financements.		
<b>Résultat 2</b>	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"> <li>- 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</li> <li>- 20 fiche-métiers sont élaborées chaque année et distribuées à l'ensemble des AMC opérant dans la région ainsi qu'aux prestataires de SAE</li> <li>- 50 micro entreprises accompagnées la première année, 50 autres la deuxième et les 50 derniers la troisième année du projet</li> <li>- Formation et sensibilisation des clients sur les outils de création d'entreprise (démarches)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports de formations</li> <li>- Rapports d'activité du projet</li> <li>- Rapports financiers des AMC</li> <li>- Tendances du secteur « Centre Mohammed VI »</li> <li>- Rapport d'activité des SAE et des AMC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les AMC sont prêtes à s'étendre en milieu rural (présence et diversification de produits et services)</li> <li>- Les nouveaux produits et services développés sont intégrés progressivement aux activités des AMC</li> </ul>
<b>Résultat 3</b>	Des prestataires de SAE viables proposent un service pertinent aux petits opérateurs économiques de la Wilaya de Tétouan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- En fin de projet, tous les prestataires de SAE auront bénéficié des formations sur les activités rurales</li> <li>- Les prestataires de SAE auront accompagnés 150 micro entreprises minimum sur la durée du projet</li> <li>- 50 entreprises seront créées avec l'appui des prestataires de SAE de la Wilaya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de formation</li> <li>- Rapport d'avancement du projet</li> <li>- Rapport annuel des prestataires de SAE</li> <li>- Rapport d'évaluation à mi-parcours et finale</li> <li>- Etat des réalisations des SAE et des AMC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un nombre suffisant de prestataires de SAE existent et s'engagent dans la démarche</li> <li>- Un paiement progressif des prestations de SAE est intégré par les porteurs de projets</li> </ul>
<b>Résultat 4</b>	Une coordination des interventions locales dans le domaine (AMC, SAE, TPE, Coopératives) est amorcée	Création d'un pool de compétences en matière d'accompagnement et de création de la micro	Accord de collaboration signé entre les AMC/SAE/TPE et	Adhésion et implication effective des nombreux acteurs associatifs,

		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	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	institutionnels et privés concernés Le CTS est pleinement opérationnel
--	--	--	--	---

## 7.2 Activités de ME

### **1- Evaluation à mi-parcours :**

Une mission d'évaluation mi-parcours est prévu courant deuxième trimestre 2012 : les termes de référence de cette mission ont été présentés et validés lors de la 5<sup>ème</sup> réunion du comité de pilotage du 16/12/2012 : l'équipe chargée de la réalisation de cette mission englobera deux consultants : international et national.

La mission travaillera avec les groupes d'intérêt du projet qui se situent à plusieurs niveaux :

- Les bénéficiaires et acteurs directs de la mise en œuvre du Projet :
  - La Direction du Trésor et des Finances Extérieures ;
  - Le Service de Coopération au Développement de l'Ambassade de Belgique ;
  - L'Agence de Développement Social ;
  - La CTB ;
  - Les AMC présentes dans la zone d'intervention ;
  - Les SAE présents dans la zone d'intervention ;
- Les partenaires et acteurs indirects de la mise en œuvre du Projet :
  - Les organes institutionnels (RMS (Réseau de microfinance solidaire), FNAM (Fédération des Associations de Micro Crédit, Banque Centrale...)
  - Les autres projets, projets et coopérations internationales intervenant dans la région (AECI-Agence Espagnole de Coopération Espagnole), le projet ART GOLD du PNUD, l'Agence de Partenariat pour le Progrès) ;
- Le fonds de refinancement JAIDA.

**Les résultats de cette mission :** Cette mission d'évaluation à mi-parcours (EMP) prévue dans le Dossier Technique et Financier (DTF) du Projet doit évaluer l'état d'avancement de ce dernier, les résultats atteints par rapport aux indicateurs et formuler des recommandations pour atteindre l'objectif

spécifique. Elle sera particulièrement attentive aux perspectives de durabilité et de pérennité pour les actions mises en place. Le rapport pourra proposer une réorientation des résultats et activités du Projet. Il sera soumis au prochain Comité de pilotage. L'évaluation à mi-parcours du Projet, permettra d'établir (a) un bilan des activités menées et des résultats atteints, et (b) un diagnostic visant à formuler des recommandations pour une meilleure organisation devant aboutir à (i) un meilleur accompagnement des bénéficiaires (ii) la réalisation des quatre résultats du Projet (iii) une meilleure coordination des activités, et (iv) une amélioration des modalités d'exécution du Projet.

## **2- Audit**

Deux missions d'audit sont planifiées courant 2012 : la première (courant 3<sup>ème</sup> trimestre 2012) concerne une mission d'audit financier incluant aussi un audit opérationnel et ce en application de l'article 5.5.2.4 du Dossier Technique et Financier du programme : la mission sera commanditée par le partenaire Agence de Développement Social et les termes de référence de la mission porteront sur :

- L'existence et le respect des procédures ;
- La bonne correspondance entre les décaissements du compte spécial et les prestations fournies sur le terrain (contrats et convention, rapport de mission, de formation, rapport d'activité des AMC ou des prestataires de SAE, etc.) ;
- Sur place, à posteriori, les pièces justificatives, conservées par l'ADS à cet effet, relatives aux demandes de renouvellement de la tranche ;
- La conformité des marchés passés avec la réglementation fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat marocain et les procédures en vigueur à l'ADS ;
- Le respect des engagements de l'ADS fixés dans la Convention d'exécution.

La deuxième mission d'audit sera réalisée courant 4<sup>ème</sup> trimestre 2012 par la CTB et portera sur les aspects suivants :

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

## 7.3 Rapport “Budget versus actuels (y – m)”

### Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of MOR0703311

Project Title : **Promotion des micro-entreprises rurales dans le nord du Maroc à travers l'appui au secteur du micro-crédit**

Budget Version : **C02**

Year to month : 31/12/2011

Currency : **EUR**

YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the closed closing**

Status	Fin Mode	Amount	2010	2011				Total	Total Exp.	Balance	% Exec
				Q1	Q2	Q3	Q4				
<b>A PROMOUVOIR</b>		<b>1.546.500,00</b>	<b>538.004,40</b>						<b>538.004,40</b>	<b>1.008.495,60</b>	<b>35%</b>
01 Les AMC étendent et		586.450,00	259.000,45						259.000,45	327.449,55	44%
01 Elaboration de produits et	REGIE	1.450,00	4,40						4,40	1.445,60	0%
02 Financement des AMC	COGEST	585.000,00	258.996,05						258.996,05	326.003,95	44%
<b>02 Gestion directe par l'ADS</b>		<b>960.050,00</b>	<b>279.003,95</b>						<b>279.003,95</b>	<b>681.046,05</b>	<b>29%</b>
01 Gestion directe par l'ADS	COGEST	960.050,00	279.003,95						279.003,95	681.046,05	29%
<b>Z MOYENS GÉNÉRAUX</b>		<b>453.500,00</b>	<b>28.555,00</b>	<b>10.836,09</b>	<b>9.051,85</b>	<b>13.300,11</b>	<b>26.493,21</b>	<b>59.681,26</b>	<b>88.236,25</b>	<b>365.263,75</b>	<b>19%</b>
01 Frais de personnel		295.000,00	19.756,12	10.510,61	8.931,90	7.208,85	16.225,72	42.877,08	62.633,20	232.366,80	21%
01 Assistance technique (AT	REGIE	120.000,00	14.353,20	10.510,61	8.075,04	7.208,85	18.012,69	43.807,18	58.160,38	61.839,62	48%
02 Assistance technique (AT	REGIE	175.000,00	5.402,92		856,86		1.105,30	1.962,16	7.365,08	167.634,92	4%
03 Assistant Junior	REGIE	0,00	0,00				-2.892,26	-2.892,26	-2.892,26	2.892,26	7%
<b>02 Etudes, audit, suivi et</b>		<b>158.500,00</b>	<b>8.817,75</b>	<b>325,48</b>	<b>119,95</b>	<b>6.091,26</b>	<b>10.267,48</b>	<b>16.804,18</b>	<b>25.621,92</b>	<b>132.878,08</b>	<b>16%</b>
01 Etudes	REGIE	117.500,00	6.745,01			5.960,33	9.655,52	15.615,85	22.360,86	95.139,14	19%
02 Frais de suivi et évaluation	REGIE	20.000,00	1.951,26	226,89	119,95	19,82	130,05	496,70	2.447,96	17.552,04	12%
03 Audit	REGIE	15.000,00	0,00	98,59				98,59	98,59	14.901,41	1%
04 Backstopping	REGIE	6.000,00	121,48			111,11	481,92	593,03	714,51	5.285,49	12%
<b>99 Conversion rate adjustment</b>		<b>0,00</b>	<b>-18,87</b>						<b>-18,87</b>	<b>18,87</b>	<b>7%</b>
98 Conversion rate adjustment	REGIE	0,00	-18,87						-18,87	18,87	7%
	REGIE	454.950,00	28.559,40	10.836,09	9.051,85	13.300,11	26.493,21	59.681,26	88.240,65	366.709,35	19,00
	COGEST	1.545.050,00	538.000,00						538.000,00	1.007.050,00	35,00
	<b>TOTAL</b>	<b>2.000.000,00</b>	<b>566.559,40</b>	<b>10.836,09</b>	<b>9.051,85</b>	<b>13.300,11</b>	<b>26.493,21</b>	<b>59.681,26</b>	<b>626.240,65</b>	<b>1.373.759,35</b>	<b>31,00</b>



## 7.4 Bénéficiaires

### **Bénéficiaires finaux :**

- Les PME/TPE, en particulier celles du milieu rural ou périurbain;
- Les Activités génératrices de revenus conduites par des femmes ou des jeunes, seuls ou en groupe;
- Les groupes et les individus ayant une perspective d'insertion socioprofessionnelle.

### **Bénéficiaires intermédiaires :**

- ∞ En amont, les AMC et les prestataires de SAE;
- ∞ Les agents des AMC travaillant dans la Wilaya de Tétouan, avec une approche articulant formation, appui technique et apprentissage par la pratique.

## 7.5 Planification opérationnelle Q1-2012

### R1 : Les AMC étendent leur offre de services financiers aux petits entrepreneurs et au milieu rural dans la Wilaya de Tétouan

Activités	Sous activités	J	F	M	A	M	J	JU	A	S	O	N	D	Responsables	Remarques - difficultés points d'attention
R1A1 : Définir une stratégie d'extension et de développement de l'offre de crédit dans la Wilaya de Tétouan.	Définir les axes de synergie avec le programme FORAP Nord													FORAP Nord/Micro Crédit	
R1A2 : Mettre en place un fonds de refinancement des AMC par FDL	Exécution du Fonds de développement local (1ère enveloppe)													CTB-ADS	Les conventions de refinancement sont en cours d'examen et de validation par la CTB Siège
	Mise en place d'un cahier de charges et termes de référence pour l'institutionnalisation du FDL													CTB	Le cahier de charges est finalisé et validé
	Lancement du deuxième appel pour le refinancement et les subventions pour implantations des AMC en milieu rural													CTB-ADS	

### R2 : 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

Activités	Sous activités	J	F	M	A	M	J	JU	A	S	O	N	D	Responsable	Remarques - difficultés points d'attention
R2A1 : Elaborer des produits de crédit adaptés aux besoins des petits entrepreneurs et du milieu rural.	Réaliser un diagnostic des produits offerts par filière identifiés dans la région : modalités des produits, conditions de remboursements, garanties...													CTB-ADS	
	Exécuter le plan de formation des AMC													CTB-ADS	
R2A2 : Mise à niveau les connaissances relatives aux principales activités économiques de la région.	Finaliser les études des filières identifiées porteuses dans la région													CTB- ADS	Un travail sur les filières devra être finalisé d'ici la fin d'année 2012 : Maraîchage, artisanat, élevage et tourisme rural

	Mise en place des référentiels technico économiques et fiches métiers des filières étudiées																CTB- ADS	Un travail sur les filières devra être finalisé d'ici la fin d'année 2012 : Maraîchage, artisanat, élevage et tourisme rural
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--

**R3 : Des prestataires de SAE viables proposent un service pertinent aux petits opérateurs économiques de la Wilaya de Tétouan.**

Activités	Sous activités	J	F	M	A	M	J	JU	A	S	O	N	D	Responsable	Remarques - difficultés points d'attention
R3A1 : Définition d'une stratégie de développement d'une offre de SAE viable et adaptée à la Wilaya de Tétouan.	Finaliser un kit étayant les modes d'intervention avec les SAE avec intégration d'un aspect d'appui à la commercialisation : techniques de prospection et de commercialisation													CTB-ADS	Les termes de référence étayant les modes d'intervention avec les SAE ont été finalisés et une mission d'appui via l'ATP sera réalisée
	Réaliser un diagnostic sur les SAE : analyse swot et description des modalités d'appui pour chaque intervenant														

**R4 : Une coordination des interventions locales dans le domaine est amorcée (AMC, SAE, TPE, coopératives)**

Activités	Sous activités	J	F	M	A	M	J	JU	A	S	O	N	D	Responsable	Remarques - difficultés points d'attention
R4A1 : Favoriser le développement d'un pool de compétences en matière de micro entrepreneuriat	Animer une plateforme sur l'économie sociale et solidaire													CTB-ADS	Rencontrer les principaux intervenants et établir une vision avec les principaux défis et les modalités de mis en œuvre pour cette plateforme





DOCUMENT TYPE: Template	DOCUMENT TITLE : Annual report	DOCUMENT OWNER : M. Van Parijs, M&E expert	DATE OF APPLICATION : Q4_2011	VERSION : 2.0
----------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	------------------