



Rapport des résultats exercice 2017

MOR 1404711

Projet d'Appui des Groupements
d'intérêt économique pour le
développement de la filière phœnicicole
au niveau des oasis marocaines

TABLE DES MATIERES

ACRONYMES	4
1 APERÇU DE L'INTERVENTION.....	5
1.1 FICHE D'INTERVENTION	5
1.2 EXÉCUTION BUDGÉTAIRE	6
1.3 AUTOÉVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	6
1.3.1 <i>Pertinence</i>	6
1.3.2 <i>Efficacité</i>	7
1.3.3 <i>Efficiences</i>	7
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i>	8
1.4 CONCLUSIONS.....	8
2 MONITORING DES RÉSULTATS.....	11
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE	11
2.1.1 <i>Contexte général</i>	11
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i>	11
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	11
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i>	11
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME	12
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	12
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	13
2.2.3 <i>Impact potentiel</i>	14
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	15
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	15
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	16
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	16
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2	19
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	19
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	20
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	20
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3	25
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	25
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	25
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	26
2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4	29
2.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	29
2.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	30
2.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	30
2.7 THÈMES TRANSVERSAUX.....	32
2.7.1 <i>Genre</i>	32
2.7.2 <i>Environnement</i>	33
2.7.3 <i>Economie sociale</i>	33
2.8 GESTION DES RISQUES.....	35
3. PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....	37
3.1 RÉORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....	37

3.2	RECOMMANDATIONS	38
3.3	ENSEIGNEMENTS TIRÉS	39
4	ANNEXES	41
4.1	CRITÈRES DE QUALITÉ	41
4.2	DÉCISIONS PRISES PAR LE COMITÉ DE PILOTAGE 2017 (COFIL 2 ET COFIL 3) ET SUIVI	44
4.3	CADRE LOGIQUE MIS À JOUR	45
4.4	APERÇU DES MORE RESULTS.....	46
4.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	47
4.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION	49
4.7	TYPOLOGIE DES COOPÉRATIVES	50
4.8	SITUATION DES ÉQUIPEMENTS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT	51
4.9	SITUATION DES COOPÉRATIVES.....	56
4.10	TYPOLOGIE DES GIE.....	57
4.11	SITUATION DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES GIE.....	58
4.12	SITUATION DES PLANS D'ACTION DES GIE	59
4.13	SITUATION DES COOPÉRATIVES DE SERVICE.....	60
4.14	PLAN DE TRAVAIL RH PAGIE 2018	61
4.15	BUDGET 2018.....	62

Acronymes

ADA :	Agence pour le Développement Agricole
ANDZOA :	Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier
ATN :	Assistant technique national
BPH, BPF :	Bonne pratique d'hygiène et de fabrication
CL :	Cadre Logique
COFIL :	Comité de Pilotage
CTB :	Coopération Technique Belge, Agence belge de développement
CPS :	Cahier de Prescription Spéciale
CTS :	Comité Technique de Coordination et de Suivi
DDZO :	Direction du Développement des Zones Oasiennes
DPA :	Direction Provinciale d'Agriculture
DRA :	Direction Régionale de l'Agriculture
DTF :	Dossier Technique et Financier
Enabel :	Agence belge de développement (CTB depuis le 1 ^{er} janvier 2018)
FIMADATTES :	La Fédération Interprofessionnelle Marocaine des Dattes
GCAM :	Groupe Crédit Agricole du Maroc
GIE :	Groupement d'intérêt économique
IOV :	Indicateurs objectivement vérifiables
LB :	Ligne de base
MAPMDREF :	Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts
MOE :	Modalités d'Exécution
ONCA :	Office National du Conseil Agricole
ONSSA :	Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires
ORMVA/TF :	Office Régional de Mise en Valeur Agricole du Tafilalet
ORMVAO :	Office Régional de Mise en Valeur Agricole d'Ouarzazate
PAGIE :	Projet d'Appui des Groupements d'intérêt économique pour le développement de la filière phœnicicole au niveau des oasis marocaines
PDFSD:	Projet de Développement des filières Safran et Dattes
PMV :	Plan Maroc Vert
RR :	Représentation Enabel au Maroc
SM :	Spécialiste Matière
SR :	Situation de référence
UC, UF, UV :	3 vocables pour les mêmes Unités : conditionnement, frigo, valorisation
UCP :	Unité de coordination du projet
M&E	Monitoring et évaluation

1 Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Projet d'Appui des Groupements d'intérêt économique pour le développement de la filière phœnicicole au niveau des oasis marocaines
Code de l'intervention	MOR 14 047 11
Localisation	Figuig (zone 1), Tafilalet (zone 2), Guelmim-Tata (zone 4) ainsi que les GIE Daraa Asoghra et Tamegroute Fezouata (zone 3 ORMVAO/PDFSD)
Budget total	Contribution marocaine MAD 100 millions Contribution belge EUR 10 millions
Institution partenaire	Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts (MAPM) - Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA)
Date de début de la Convention spécifique	23 décembre 2015
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	11 juillet 2016
Date prévue de fin d'exécution	10 juillet 2021
Date de fin de la Convention spécifique	22 décembre 2021
Groupes cibles	Les groupes cibles du projet sont les phœniciculteurs (hommes et femmes) des palmeraies retenues des zones d'actions de la DPA de Figuig, l'ORMVA du Tafilalet, l'ORMVA de Ouarzazate et la DRA de Guelmim Oued Noun (Provinces de Guelmim et Assa Zag) et DPA de de Tata et affiliés aux GIE et aux coopératives adhérentes
Impact¹	Contribuer à l'amélioration des revenus des phœniciculteurs des palmeraies des oasis marocaines
Outcome	La filière phœnicicole de différentes oasis du Maroc est valorisée via l'agrégation des producteurs familiaux (femmes et hommes) par des GIE professionnalisés, permettant de pénétrer le marché avec des produits de qualité et avec une capacité concurrentielle
Outputs	<p>1 Des unités de valorisation gérées par les GIE peuvent compter sur un approvisionnement durable de dattes de qualité reposant sur des modèles d'agrégation qui améliorent la structuration, l'encadrement et la formation des phœniciculteurs</p> <p>2 Des unités de valorisation sont opérationnelles, commercialisent des volumes croissants et pénètrent des marchés compétitifs</p> <p>3 Un modèle efficace et durable de coordination, d'accompagnement et d'appui-conseil à la chaîne de valeur de la datte est opérationnel</p> <p>4 Le développement de métiers et d'organisations de services permet un rôle croissant des femmes et des jeunes dans la chaîne de valeur de la datte</p>
Année couverte par le rapport	2017

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

1.2 Exécution budgétaire

	Budget contributi on belge en €	Dépenses		Solde	Taux de débourse ment fin 2017 en %
		Année 2016	Année 2017		
Total	10 000 000	95 838,72	706 548,96	9 197 612,32	8
Volet A Opérations	7 673 350	0	180 395,70	7 456 954,30	2
Output 1	1 774 600	0	138 955,37	1 635 644,63	8
Output 2	4 358 750	0	3 616,97	4 355 133,03	0
Output 3	1 147 500	0	37 823,36	1 109 676,64	3
Output 4	356 500	0	0	356 500,00	0
Réserve budgétaire	0	0	0	0,00	-
Moyens généraux	2 362 650	95 838,72	526 153,26	1 740 655,42	26

	année 2017 en €		
	program- mation	dépenses	taux d'exécution %
Total	1 293 405	706 549	54,63
Cogestion	393 320	0	0,00
Régie	900 085	706 549	78,50

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.				
Évaluation de la PERTINENCE : note totale	A	B	C	D
	X			

L'intervention reste pertinente, clairement toujours ancrée dans les politiques nationales (La stratégie « Plan Maroc vert » lancée en 2008 et qui vise à faire du secteur agricole le principal levier de croissance économique du pays, et particulièrement son Pilier II, orienté vers les petits agriculteurs, visant la lutte contre la pauvreté en augmentant le revenu des exploitations les plus fragiles ainsi que le Contrat Programme signé en avril 2010 entre le Gouvernement marocain et la FIMADATTES, prévoyant notamment la réhabilitation de palmeraies existantes, la réalisation d'une production de dattes de 160 000 T en 2020, la valorisation de 70 % de cette production en majorité en dattes fraîches conditionnées) et la stratégie belge (Politique de coopération belge de 1999 avec cinq secteurs d'intervention dont l'agriculture et la sécurité alimentaire, Note de Politique

Générale 2008 avec accent particulier sur l'égalité entre hommes et femmes, les droits des enfants, la gestion durable de l'environnement et les changements climatiques et l'aide pour le commerce, Programme Indicatif de Coopération avec le Maroc 2010 – 2013 reprenant les thèmes ci-dessus) satisfaisant aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinente par rapport aux besoins du groupe cible.

La logique d'intervention reste appropriée bien qu'elle ait besoin de certaines adaptations en termes de risques et hypothèses (voir chapitre 2.8 Gestion des Risques et ci-dessous)

1.3.2 Efficacité

2. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N				
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
		X		

L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive. C'est ainsi que le risque « difficulté de mettre en place la chaîne d'approvisionnement » passe de LOW à MEDIUM et que les risques « organisation des coopératives » et « cohésion sociale interne des GIE » passent respectivement de MEDIUM à HIGH.

Traitement des risques :

- la proximité des animateurs est un atout pour sensibiliser les coopérateurs dans la mise en place et l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement de même que de manière générale sur l'amélioration de la gouvernance, les mises à niveau juridiques, les formations avec ONCA sur la gestion des conflits mais la remobilisation ne commencera à montrer ses effets que lors de la campagne 2018 – 2019 (campagne 2016 – 2017 caractérisée par certaines expériences négatives comme la mise sur marché de dattes de mauvaise qualité ou la perte de quantités de dattes dans les frigos par manque de maîtrise technique, campagne 2017 – 2018 caractérisée par une non prise de risque en attendant que la situation s'améliore)
- le constat de mauvais fonctionnement interne des GIE, le manque de représentativité des coopératives adhérentes est acté, même par l'Administration qui a mis en place une campagne de demande d'engagement par les responsables GIE sur l'approvisionnement en dattes et l'élargissement de la base des producteurs

1.3.3 Efficience

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.				
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	A	B	C	D
			X	

La mise en place et la première utilisation des procédures de marchés publics en cogestion au cours du dernier trimestre de l'année sous revue montrent des lenteurs administratives² telles que les fournitures (équipements de la chaîne d'appro-

² qui peuvent se justifier par la coïncidence du lancement des DAO avec la fin de l'exercice 2017

visionnement) ou les services attendus (formations, visites d'échanges) à travers ces marchés risquent de ne pas être délivrés aux moments opportuns de la campagne agricole. Or ces procédures s'appliquent à toute le volet Opérationnel du projet, 53 % du budget pour les équipements, les formations et les voyages d'échange.

1.3.4 Durabilité potentielle

Évaluation de la DURABILITE : note totale	A	B	C	D
		X		
4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).				

L'appui des Institutions est important, l'intégration de l'intervention (et son mode de gestion) commence à être bien intégrée dans leurs structures. Les structures locales que sont les GIE et leurs Coopératives sont demandeuses d'appui technique même si les réticences à collaborer en toute transparence persistent.

La durabilité financière/économique reste le défi majeur de l'intervention car le remplissage des unités frigorifiques est trop faible pour approcher leur seuil de rentabilité économique. La conjonction des efforts sur la mobilisation des producteurs autour des GIE, la professionnalisation des GIE, le respect de commandes en qualité et avec des prix compétitifs permet d'espérer atteindre de ce seuil pour 3 ou 4 GIE après les 3 prochaines campagnes phœnicicoles.

Concernant le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles directs du projet, les phoeniciculteurs des palmeraies de la zone d'intervention, le travail de reconstitution d'un socle de gouvernance et de solidarité entamé par les animateurs est une première étape vers l'appropriation de l'intervention par ces mêmes groupes cibles directs et une étape vers la durabilité financière.

Concernant les trois groupes d'acteurs indispensables pour le développement de la filière que sont :

- les institutions publiques d'encadrement et d'appui conseil, comme l'ANDZOA, les DPA/DRA, les ORMVA, l'ONCA
- les organisations professionnelles de la filière (FIMADATTES en premier lieu)
- les prestataires privés de services techniques et de gestion,

le renforcement de leurs capacités et la mise en place d'un modèle efficace et durable de leur coordination et accompagnement à la chaîne de valeur de la datte (Résultat 3) reste à réaliser.

1.4 Conclusions

Parallèlement à l'adoption fin mars par le Comité de Pilotage de la réduction budgétaire avec adaptation du DTF et sa stratégie contraignant l'intervention à minimiser l'impact sur l'atteinte des résultats, l'année 2017 peut être caractérisée en son premier semestre par le diagnostic du milieu d'intervention, la coordination entre partenaires et la mise en place des ressources, préalables indispensables à la production des premiers résultats :

- Fin de la situation de référence début mars, après avoir rencontré 14 Groupements d'Intérêt Economique et 143 Coopératives membres et établissement de la ligne de base PAGIE (mesure des 14 indicateurs au temps T₀ et ciblage annuel sur toute la durée du projet)

- Rédaction début mai du Plan Opérationnel des 3 Partenaires ANDZOA, ORMVA/TF et ONCA pour toute la durée de l'intervention ; le budget de ce Plan est de 5 275 750 € soit 53 % du budget total de l'intervention
- Depuis début juin déploiement des 15 animateurs et de l'assistance technique Matière (Organisation & Genre, Agro-industrie, Administration d'Entreprise et Commercialisation) et réalisation de la typologie des GIE et leurs Coopératives membres axée sur i) leur conformité juridique ii) leur gouvernance interne iii) leur dynamique collective propre iv) les mécanismes mis en place en vue de l'atteinte de l'autonomie financière

Ceci a permis au cours du deuxième trimestre d'enregistrer les premiers résultats suivants:

- accompagnement des GIE et leurs Coopératives dans leur stratégie d'approvisionnement des Unités Frigorifiques pour la campagne 2017-2018 et dans une opération de mise en relation Producteurs-Commerçants pour honorer une commande de 427 T de dattes
- amélioration de la visibilité des GIE et leurs Coopératives lors d'événements importants comme la Journée Nationale de la Datte à Zagora et le 8^{ème} Sidattes à Erfoud
- forte augmentation des adhésions des Coopératives aux GIE suite notamment à un travail de fond des animateurs (agrément, alignement à la loi 112-12, enregistrements ...), avec le nombre de coopératives adhérentes qui est passé de 174 (situation de référence) à 233 et le nombre de membres de 3 334 à 4 250.

Il faut paradoxalement noter qu'au 31 décembre le tonnage des dattes stockées était de 500 T pour 859 T pour la même période en 2016.

Les explications sont les suivantes :

- contexte de production dattière en baisse de 10 % par rapport à la campagne précédente (128 000 T pour 116 000 T au plan national)³
- attitudes réservées des coopérateurs suite à certaines expériences négatives de la précédente campagne : mauvaise expérience avec un opérateur privé pour la commercialisation dans la région d'Erfoud provoquant un invendu de 170 T de dattes soit 40 % du tonnage de l'unité frigo car les dattes commercialisées étaient de mauvaise qualité, endettement de cet opérateur avec un autre GIE car les frais de location comme prestataire de service tardaient à être remboursés
- problèmes techniques dans certaines Unités Frigorifiques (contrôle de T° et autres) ayant entraîné soit la perte (50 T) soit le retrait (30 T) de quantités significatives de dattes, significatives car ayant valeur de symbole auprès de l'ensemble des producteurs

Il faut aussi relativiser les chiffres de dattes stockées, notamment fin 2016, car un grand pourcentage d'entre elles résultent de prestation de service, c'est-à-dire que les unités frigorifiques sont utilisées comme frigo par des particuliers, qui les reprennent selon leurs besoins (souvent vente personnelle), en payant un loyer, alors qu'il est attendu que les GIEs deviennent les intermédiaires pour la vente de dattes de leurs membres avec rétrocession de bénéfices, ce qui est encore très peu la pratique.

Enfin, le constat de mauvais fonctionnement interne des GIE, le manque de représentativité des coopératives adhérentes, la mauvaise gouvernance interne tant des GIE que des Coopératives ... sont reconnus et partagés, au point que l'Administration a

³ pour la zone ORMVA/TF, baisse attribuée essentiellement à la conjoncture climatique sévère (source ORMVA/TF)


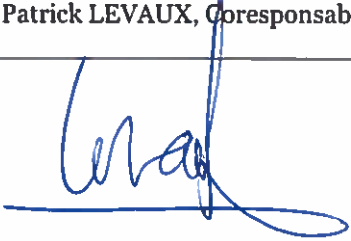
mis en place une campagne de prise d'engagement par les responsables des GIE sur l'approvisionnement en dattes et l'élargissement de la base des producteurs pour la campagne actuelle et la campagne 2018-2019.

Le rétablissement d'un socle de confiance, de gouvernance, de compréhension et d'adhésion au mode de fonctionnement et sur les principes de la « Co-opération » des GIE et leurs membres est un préalable non seulement pour l'atteinte :

- ✓ du résultat central de PAGIE (durabilité économique d'un noyau de GIE grâce à l'agrégation des coopératives productrices autour d'eux), mais aussi ceux
- ✓ du Plan Maroc Vert / Pilier 2 et le Contrat Programme qui en est issu, dont la stratégie érige la filière dattière en élément moteur et catalyseur de la dynamique de développement économique et social des zones oasiennes et dont un des axes est la mobilisation des investisseurs-agrégateurs sociaux potentiels, notamment les coopératives agricoles et leurs unions.

Ce travail de fond nécessitera beaucoup plus qu'une campagne agricole.

Il s'agira enfin de faire passer socio culturellement des acteurs ruraux du secteur informel à une gestion efficace de type agro-industriel complexe ⁴.

Fonctionnaire exécution nationale Mohammed Zakaria NOUTFIA, Responsable	Fonctionnaire exécution Enabel Patrick LEVAUX, Coresponsable
	

⁴ extrait du Rapport de la revue intermédiaire n°1 du Projet de Développement des Filières Safran et Palmier-dattier, septembre 2015

2 Monitoring des résultats

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

La décision du gouvernement belge d'appliquer des économies budgétaires sur la période 2015 – 2019 dans le budget de la coopération, pour tous ses pays partenaires, suivie d'une réduction budgétaire de 26 % du budget de PAGIE (de 13,5 à 10 M€) a été accompagnée d'une adaptation du DTF et sa stratégie permettant à l'intervention de minimiser l'impact de cette coupe sur l'atteinte des résultats.

Il s'agira par exemple d'intégrer au maximum les activités du Résultat 4 dans les activités des Résultats 1 et 2 : prendre directement en compte la dimension genre (et jeunes) dans l'intervention, et ainsi réaliser des économies d'échelle dans l'organisation future des activités

2.1.2 Contexte institutionnel

Le contexte institutionnel n'a pas changé : l'ANDZOA désignée comme entité administrative marocaine, chargée de mener à bien l'exécution et la coordination des activités du PAGIE.

Lors de l'élaboration du Plan Opérationnel, la duplication de l'expertise ANDZOA et ONCA budgétisée presque systématiquement sur toutes les activités des quatre Résultats a généré des risques de confusion.

Il a été proposé (puis validé par le Comité de Pilotage) de recentrer chaque Partenaire sur son cœur de métier, sa fonction « régaliennne », à savoir pour l'ANDZOA la coordination des activités des Partenaires du projet mais aussi de toute la filière et pour l'ONCA le conseil agricole donc les formations techniques. Cette nouvelle répartition a eu l'avantage de clarifier les fonctions d'expertise de tous les Partenaires, expertise « terrain » pour ONCA et personnel PAGIE, expertise « institutionnelle » pour l'ANDZOA.

Les réallocations budgétaires n'ont pas eu de conséquence sur les enveloppes globales allouées aux deux Partenaires.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Comme déjà abordé dans la partie 1.3.3 « Autoévaluation de la performance - Efficience », la mise en place et la première utilisation des procédures de marchés publics en cogestion au cours du dernier trimestre de l'année sous revue montre des lenteurs administratives ce qui peut avoir pour conséquence que les fournitures (équipements de la chaîne d'approvisionnement) ou les services attendus (formations, visites d'échanges) à travers ces marchés risquent de ne pas être délivrés aux moments opportuns de la campagne agricole.

2.1.4 Contexte HARMO

Partenaires Institutionnels

L'alignement de l'intervention sur la stratégie du MAPMDREF est inchangé.

Le premier Comité Technique de Coordination et de Suivi s'est tenu fin de l'année.

La rédaction du Plan Opérationnel en mai a permis aux partenaires ANDZOA, ORMVA/TF et ONCA de se réunir, se coordonner et rédiger leur plan de travail sur toute la durée de l'intervention.

Cependant la coordination et l'échange d'information doivent être améliorés, incluant les Départements territoriaux de la DDZO, toutes les Directions Régionales de l'ONCA, ainsi que les DRA/DPA, vu la grande étendue de la zone d'intervention.

Rappelons que PAGIE a un résultat, le Résultat 3, spécifiquement lié à ce travail de coordination entre ces Institutions mais aussi plus largement à l'interprofession. Le pilotage de ce Résultat est confié à l'ANDZOA.

Concernant le Suivi-évaluation PAGIE, il reste à le lier avec les systèmes de suivi-évaluation des Partenaires et autres Interventions (PACZZO, GEF, OASIL : voir ci-dessous), dans une perspective d'alignement et d'harmonisation maximaux.

Projet de Développement des Filières Safran & Dattes

La coordination avec le PDFSD reste forte et permanente: organisation conjointe de la Journée Nationale de la datte à Zagora, coordination pour la participation des GIE au 8^{ème} Sidattes, partage d'outils et d'information, présence de collègues PDFSD aux événements importants comme la validation du Plan Opérationnel et la ligne de base PAGIE ...

Autres projets/autres bailleurs

La DDZO supervise Trois autres projets de coopération que sont le PACCZO ou Projet d'Adaptation aux Changements Climatiques financé par le Fond d'Adaptation (FA) ; Gestion adaptative et suivi des systèmes oasiens au Maghreb avec le Global Environment Facility (GEF) / FAO ; et le projet OASIL « Revitalisation des agroécosystèmes oasiens dans la région du Draa-Tafilalet avec la FAO.

Dans la Province de Tata, des échanges et activités, y compris des formations sont menées avec PEDEL/GIZ concernant l'appui au GIE Walt Dattes. D'une manière plus large, la spécialiste Matière Commercialisation est sollicitée par le DPA de Tata pour animer des ateliers de formation dans le cadre du premier forum pour le renforcement des capacités des organisations professionnelles locales sous le thème " l'Ajustement de la production agricole oasienne et touristique est un enjeu pour le développement durable dans la province de Tata".

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs

Outcome : La filière phoenicicole de différentes oasis du Maroc est valorisée via l'agrégation des producteurs familiaux (femmes et hommes) par des GIE professionnalisés, permettant de pénétrer le marché avec des produits de qualité et avec une capacité concurrentielle				
Indicateurs	Valeur ligne de base 01/01/17	Valeur 31/12/17	Cible 31/12/17	Cible finale 10/07/21
1. Pourcentage de coopérateurs commercialisant via les GIE	11	5	15	80

2. Tonnage de dattes commercialisées par le GIE (en T)	72	52	1 095⁵	4 259
3. Tonnage de dattes commercialisées par le GIE produites selon les principes et pratiques de bonne gestion environnementale (en T)	300⁶	0⁷	0	1 848
4. Nombre de GIE qui ont recours au fonds de roulement (FR) et l'utilisent selon les procédures fixées ;				
i) nbre GIE avec fonds de roulement	1	1	2	9
ii) % d'utilisation du FR demandé	63	63	67	100
iii) ratio FR/CA (capacité d'autofinancement) ; ici il s'agit du FR interne	0	0	0	0,2

La baisse du pourcentage de coopérateurs commercialisant via les GIE est proportionnelle à la baisse du tonnage de dattes stockées (voir point 1.4 Conclusions) et donc de dattes commercialisées.

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Le processus de changement de l'intervention commence à se mettre en place depuis le déploiement sur le terrain de l'équipe de proximité (les animateurs) et les spécialistes matière (organisation & genre, administration d'entreprise, agro-industrie, commercialisation). Le changement le plus notable se situe dans une remobilisation des producteurs qui se traduit par de nouvelles adhésions aux GIE par le biais de leur coopérative, 27 %. Ces adhésions ne se limitent pas à un chiffre mais le travail de proximité permet un travail de fond (le pourquoi et le comment d'une adhésion à une coopérative puis elle-même à un GIE, le contenu d'un règlement intérieur, l'importance d'une assemblée générale et d'un bureau exécutif, la finalité de l'organisation sociale des phoeniculteurs ...). Cette sensibilisation porte ses fruits aussi dans les GIE qui commencent à se doter d'une vision de travail à travers des plans d'action.

Le travail de ces collègues porte d'abord sur les résultats intermédiaires (R1 agrégation de la production vers les GIE avec unités frigorifiques, R2 opérationnalisation des unités de valorisation par les GIE, R4 développement de métiers croissant des femmes et des jeunes dans la filière).

Il est trop tôt pour déjà percevoir un changement sur l'objectif spécifique (OS) qui consiste à pénétrer le marché avec des produits de qualité et avec une capacité concurrentielle : c'est la raison pour laquelle les indicateurs de l'OS, liés au professionnalisme des GIE et à la commercialisation, n'évoluent pas encore favorablement.

Comme déjà expliqué au chapitre 1.4 ci-dessus « Conclusions de l'auto-évaluation de la performance », malgré une forte augmentation des adhésions des Coopératives aux GIE, leurs membres ont adopté des attitudes réservées suite à certaines expériences négatives de la précédente campagne. Le rétablissement d'une solide base de confiance est un préalable pour l'atteinte des résultats et, par là même, de l'objectif spécifique de PAGIE. Ce travail doit s'étendre aux GIE, dont le mauvais fonctionnement interne, le manque de représentativité des coopératives adhérentes, la mauvaise gouvernance interne est un constat partagé ⁸.

⁵ le tonnage indiqué correspond à la fin de campagne (mai, juin) et non le 31/12

⁶ pratiques de bonne gestion environnementale non vérifiées

⁷ les outils de mesure de 5 pratiques d'agriculture raisonnée seront opérationnels durant le premier trimestre 2018

⁸ l'analyse fine du niveau 2 « gouvernance » dans la typologie montre que le pourcentage moyen pour tous les GIE est de 38 % oscillant de 11 à 56 %

2.2.3 Impact potentiel

La logique d'intervention reste valable. Il est trop tôt pour évaluer si l'objectif spécifique contribuera à l'impact, à savoir l'amélioration des revenus des phœniciculteurs des palmeraies des oasis marocaines.

2.3 Performance de l'output 1



2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : Les unités de valorisation gérées par les GIE peuvent compter sur un approvisionnement durable de dattes de qualité reposant sur des modèles d'agrégation qui améliorent la structuration, l'encadrement et la formation des phoeniculteurs				
Indicateurs	Valeur ligne de base 01/01/17	Valeur 31/12/17	Cible 31/12/17	Cible finale 10/07/21
5. Tonnage dattes coopératives entreposées au GIE par campagne avec UF (existantes et programmées) (en T)	859	500 **	1 289	2 874
6. Tonnage dattes coopératives rejetées à l'entrée du GIE (en T)	2 ⁹	0	0	0
7. Evolution du prix de la datte commercialisée à travers le GIE par rapport à la ligne de base en %	32 ¹⁰	28 **	3	20

Commentaires des IOV

IOV 5 **

Les explications de ces chiffres se trouvent au chapitre 1.4 Conclusions

IOV 7 **

Le taux de 28% * est obtenu en calculant la différence entre les prix de vente via GIE et hors GIE, sachant que la vente hors GIE peut être faite après la collecte ou sur pied. Les ventes au consommateur final sont très limitées et difficiles à « tracer » car elles se font d'une manière non structurée (rues, souks hebdomadaires).

Le calcul est fait sur la base de la moyenne des chiffres obtenus par variété toutes zones confondues, et ensuite en calculant la moyenne des moyennes par zone.

* Le chiffre est peu significatif à ce jour car :

- chaque variété est décomposée en plusieurs catégories et il est difficile de faire un classement par catégories et par zone, ce qui explique aussi le décalage entre le prix de vente de la même variété d'une zone à une autre (120 et 65 dh pour Mejhoul par exemple)
- la valeur commerciale et les prix fluctuent aussi en fonction des pertes de valeurs après entreposage frigorifique, du degré de maturité et teneur en eau, brunissement, formation des taches de sucres (cristallisation) lors de l'entreposage et du stockage ...

⁹ besoin de mettre en place un outil de contrôle

¹⁰ données à vérifier par les animateurs ou pas significatives

Cet indicateur sera désormais éclaté en sous-indicateurs selon les variétés et catégories.

2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ¹¹	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Développement d'un modèle d'agrégation des producteurs par la structuration de la chaîne d'approvisionnement		X		
2 Mise en place d'un encadrement et animation de l'agrégation		X		
3 Renforcement des coopératives adhérentes pour l'agrégation d'une production de qualité ; pas d'évaluation : voir [*] ci-dessous				
4 Appui aux besoins en équipements au niveau de la chaîne d'approvisionnement			X	

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

- Les activités 1 et 2 à charge des animateurs et les spécialistes matière en organisation sont menées dans les délais mais les formations et visites d'échange en esprit coopératif, planification, approvisionnement prévues pour un montant de 158 820 € (partagé avec le Résultat 2) n'ont pas pu être engagées au 31/12/17
- ^{*} L'activité 3 est prématurée, précédée par la sensibilisation sur l'agrégation (quantité).
- L'activité 4 est en retard car le budget de 145 000 € programmé pour acquérir les équipements de la chaîne d'approvisionnement n'a pas été engagé au 31/12/17. Cependant, des sensibilisations des GIEs, de jeunes et femmes dans la création de coopératives de service pouvant bénéficier de l'appui à la chaîne d'approvisionnement selon une démarche méthodologique établie sont déjà réalisés par l'équipe PAGIE.

En détail, les activités phares menées durant cette année (2^{ème} semestre) portent essentiellement sur les grands axes suivants :

Typologie des Coopératives: outil permettant une meilleure connaissance des atouts et faiblesses des coopératives et servant de base à l'évolution d'un niveau A à un niveau B

- Approfondissement des situations de référence des coopératives adhérentes aux 14 GIE partenaires de projet avec comme résultat une typologie des coopératives (**Annexe 4.7**)

Situation des équipements de la chaîne d'approvisionnement

¹¹ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

- Analyse descriptive et comparative au niveau de plus de 174 coopératives et proposition d'une note de cadrage relative à l'activité de l'appui de la chaîne d'approvisionnement (**Annexe 4.8**)

Renforcement des capacités et accompagnement des coopératives

- en administration : sensibilisation des coopératives sur la loi 12-112 et appui à son adaptation, la tenue des registres, le respect des AGO ...
- en gouvernance : renforcement des compétences de 26 coopératives (GIE Mergouna et Aoufous) sur la bonne gouvernance, l'esprit coopératif, leur rôle dans la dynamisation des GIEs, la gestion des conflits, l'importance de la valorisation collective dans la filière, l'instauration de relation de confiance entre les coopératives et leurs GIE, préparation de plans de développement
- en élargissement : sensibilisation des phoeniculteurs en vue d'élargir la base des coopératives et identification et sensibilisation des nouvelles coopératives afin de les amener à adhérer au GIE ;
- en phoeniculture : formation sur les symptômes des maladies et ravageurs de palmier dattier, protection phytosanitaire et mode d'intervention au profit du 25 adhérents représentant 11 coopératives adhérentes aux GIE de Rissani (recommandations à l'issue de la formation: formations pratiques en plein champ – champ école)
- en communication : appui à l'instauration d'un système de communication entre les coopératives, à la préparation des coopératives au Sidattes 2017 (élaboration des outils et support de communication, choix de produits, emballage, présentation des stands, établissement des fiches de suivi des ventes, registre des visiteurs)

Organisation de l'approvisionnement

- Suivi de l'approvisionnement des unités, campagne 2017 – 2018, et appui à la planification de cette opération;
- Appui et accompagnement des coopératives à la mise en place des outils de traçabilité liés à l'approvisionnement (registres d'approvisionnement et de prestation de services, guides sanitaires) ; accompagnement des agriculteurs pendant la récolte et sensibilisation sur les normes de qualité ;
- Mise en place d'une stratégie d'élargissement de la base d'adhésion (Tata)

Les avancées majeures constatées s'articulant autour de :

Sensibilisation et mobilisation des coopératives

- Sur l'année 2017, le nombre de coopératives adhérentes aux GIE encadrés par PAGIE est passé de 172 à 233, soit 35 % d'augmentation (producteurs adhérents de 3 334 à 4 250 soit 27,47 % d'augmentation). 53 nouvelles coopératives ont déposé leurs demandes d'adhésion ; ces demandes sont en cours de traitement. (**Annexe 4.9**)

Appui à l'approvisionnement

- Engagement des coopératives membres et non membres de GIE (Bouanane, Rissani) par une quantité de dattes pour l'approvisionnement de l'unité frigo ou apport en numéraire (Walt Dattes à Tata) de coopératives pour contribuer au fonds de roulement.

- Identification des besoins en équipements de la chaîne d'approvisionnement et établissement d'une démarche pour l'opérationnalisation de ces équipements ;
- Contact avec des investisseurs locaux pour leur contribution en approvisionnement des dattes en vue de faire fonctionner les unités et mobiliser un peu de budget pour couvrir les charges de l'unité, en attendant d'amener les coopératives membres à s'impliquer effectivement dans le processus.

En synthèse, la dynamique que le projet est en train de mettre en place (début du processus de changement) se note principalement aujourd'hui sur le Résultat 1 dont le mot clé est l'**agrégation** car seule une réelle adhésion des producteurs ⇒ coopérative puis coopérative ⇒ GIE permettra à ceux-ci de jouer pleinement leur rôle d'intermédiaire commercial au bénéfice des producteurs familiaux. L'augmentation de l'assiette producteurs et coopératives adhérentes aux GIE, même dans une position prudente quant à l'approvisionnement des unités frigo, est un réel signe de changement. Et l'augmentation de l'assiette se note grâce à l'atout majeur de PAGIE, la proximité au quotidien des animateurs.

Autre

- Appui au règlement des arriérés dus par la coopérative Alkawtar au GIE Rissani pour l'utilisation de l'UF comme prestataire de service.

Principales difficultés:

- Méconnaissance et/ou non-respect de la réglementation qui régit les coopératives
- Manque d'organisation et du sens de responsabilité dans la majorité des coopératives
- Désintérêt de certains des coopérateurs envers toute activité au sein de GIE
- Existence des conflits d'intérêt, politique, ethnique ...
- Absence d'une vision claire et commune pour les membres des coopératives et difficulté de gestion, de communication avec leurs adhérents et avec GIE
- Monopolisation par les présidents de la majorité des GIEs ; le CA (Pdt) du GIE refuse dans certains cas les demandes d'adhésion
- Absence de communication entre le GIE et les coopératives adhérentes et entre les coopératives adhérentes et les adhérents (Confusion entre le rôle du GIE et celui des coopératives).

Les difficultés ci-dessus, issues du diagnostic (premier semestre), commencent déjà à se résoudre avec la contribution de l'équipe PAGIE (voir ci-avant, avancées majeures du deuxième semestre).

- Pour certains GIE, la quasi-totalité des coopératives membres sont des coopératives familiales ; problème :
 - le potentiel phœnicicole de ces coopératives familiales n'est pas très important ; leur production moyenne varie entre 1T et 6T (d'après leurs déclarations : presque 70% de la production est de qualité médiocre et utilisée en grande partie comme aliment de bétail) ; ceci constitue un problème pour l'approvisionnement de l'UF ;
 - ces coopératives sont fermées en termes d'adhésion des tiers, et ne permettront pas l'élargissement ;

- le principe de gestion démocratique (décisions prises en assemblée générale selon le principe « une personne = une voix ») ne s'applique pas et il n'y a pas de transparence financière

L'appui aux coopératives familiales doit être étudié en profondeur et ne doit pas être encouragé s'il ne répond pas aux attentes de i) augmentation significative du potentiel phœnicicole en quantité et en qualité ii) augmentation des adhésions iii) gestion démocratique et transparente.

2.4 Performance de l'output 2

2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : Les unités de valorisation sont opérationnelles, commercialisent des volumes croissants et pénètrent des marchés compétitifs grâce à la mise en place, au niveau des GIE, de systèmes de gestion efficaces				
Indicateurs	Valeur ligne de base 01/01/17	Valeur 31/12/17	Cible 31/12/17	Cible finale 10/07/21
8. Tonnage de dattes commercialisées par les GIE supérieur à 50 % de la capacité d'entreposage de leur UF (en Tonnes)	188	0	250	1600
9. Evolution compte exploitation (% seuil rentabilité) avec UF totales	12 %	12 %	25 %	83 %
10. Evolution du nombre d'actifs formés au niveau de chaque GIE et bilan de capacités	198	198	218	453

Commentaires des IOV

IOV 9 « % seuil rentabilité » : le seuil de rentabilité est, dans le compte d'exploitation, l'équilibre entre les charges et les produits ; les chiffres annoncés sont la moyenne des comptes d'exploitation des GIE avec UF

IOV 10 : les formations commenceront dès début 2018, soit via l'ONCA, soit dispensées par les spécialistes Matière PAGIE ; les outils de mesure de cet indicateur seront déterminés avec l'ONCA (satisfaction des gens formés, satisfaction des GIE, apport des prestations, appréciation de l'équipe de proximité des changements de comportement et application des acquis ...) durant le 1^{er} trimestre 2018

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales activités</u> ¹²	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Développement d'un modèle de planification et d'apprentissage en gestion			X	
2 Accompagnement et formation des GIE en commercialisation et marketing		X		
3 Accompagnement et formation des GIE sur le processus agro-industriel		X		
4 Accompagnement et formation en management, administration et gestion des ressources humaines			X	
5 Accompagnement et formation des GIE en gestion de la qualité et traçabilité		X		
6 Appui aux besoins en équipements et matériels divers des unités de valorisation : programmé en 2018				

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

- Les formations et visites d'échange en esprit coopératif, planification, approvisionnement prévues pour un montant de 158 820 € prévues (partagé avec le Résultat 1) et à charge de l'ONCA n'ont pas pu être engagées au 31/12/17, ni l'activité 4.
- Pour les activités 2, 3 et 5, l'accompagnement a commencé avec les spécialistes matière et les formations sont prévues à partir de 2018.
- L'activité 6, équipements des unités de valorisation, est programmée à partir de 2018, avec pour cette même année un budget de 990 000 €.

Activités marquantes du résultat 2

Typologie des GIE: outil permettant une meilleure connaissance des atouts et faiblesses des GIE et servant de base à l'évolution d'un niveau A à un niveau B

- Approfondissement des situations de référence des coopératives adhérentes aux 14 GIE partenaires de projet avec comme résultat une typologie des coopératives (**Annexe 4.10**)
- Elaboration et mise à jour de la base de données des GIE, comme outil de base qui servira pour le suivi d'évolution des progrès des GIE

Renforcement des capacités et accompagnement des GIEs

- en administration en gestion : appui à la mise en place des outils administratifs conformément aux exigences de la loi qui les régit : registre des adhérents, des PV

¹² A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

des réunions du CA et des AG (**Annexe 4.11**), Règlement Intérieur, outils pour la bonne gestion de leurs unités frigorifique; sensibilisation des GIEs sur la loi N°13-97 R1

- en organisation : sensibilisation des GIEs sur l'importance de la valorisation collective dans la filière des dattes, appui à la création d'un dynamisme entre les membres de bureau des GIEs et leurs coopératives adhérentes basé sur la conviction, la confiance et l'esprit de coopération ;
- en hygiène : préparation des formations sur les BPH et BPF au profit des GIEs ;
- en commercialisation : Dans le cadre de la promotion de la commercialisation de la datte marocaine, une rencontre Producteurs – Commerçants en marge du 8^{ème} Sidattes a été initiée par l'Administration (MAPMDREF) ; il s'en est suivi une dynamique « B2B » entre plusieurs GIE du Souss Massa et du Tafilalet et un groupe de Commerçants pour se mettre d'accord sur la livraison de 427 Tonnes de dattes de qualité moyenne (Jihel, Bouslikhène, Khalt) ; les négociations sur les prix, conditionnements, transport, modalités de livraison et de paiement étaient en cours fin décembre.
- en management : appui à la création d'un staff technique ou d'une unité de gestion de l'UF qui devrait bénéficier des programmes de formation d'appui et d'encadrement du projet et identification des besoins en renforcement des capacités techniques de ces staffs techniques, Initiation et appui à l'élaboration de plan d'action de GIE comme outil d'orientation et de planification organisée assurant surtout la définition des tâches et responsabilité de chacun des membres dans le processus de mise en œuvre (**Annexe 4.12**), élaboration d'outils orientés Marketing – Commercialisation et plans d'approvisionnement, plan promotionnel

Etablissement de la situation du fonds de roulement et des crédits bancaires GCAM au niveau des GIE dans la zone d'intervention du projet PAGIE en vue de couvrir les dépenses courantes d'exploitation.

La situation actuelle (rapport en cours d'achèvement) montre que les GIE préfèrent jusqu'à présent faire recours à l'autofinancement (apports des membres en nature ou en argent, rétribution des prestations de service), mais cet autofinancement reste insuffisant : les apports en nature ou en argent sont trop modestes pour couvrir les besoins en achat de marchandise ou les frais de fonctionnement ; de plus une part importante des membres ne respectent pas leurs engagements.

A l'exception du GIE de Difat Ziz, les autres GIEs évitent l'emprunt par prudence de ne pas pouvoir rembourser ou pour des raisons religieuses ce qui nous ramène au point zéro puisque sans un fonds de roulement suffisant pour maintenir et développer son activité courante, le GIE se trouve dans une situation économique fragile.

A Figuig : élaboration de modalités pour la recherche de financement auprès de la fondation FOSODA "Fondation Sociale pour le Développement avancé" (Kenitra)

A Rissani : contribution à un fonds de roulement propre de 15 000 MAD par coopérative.

A Tata : 7 coopératives sur 24 ont cotisé 5 000 MAD ; le FR a permis l'achat et le stockage de dattes.

Communication

- Elaboration des fiches d'identification des 14 GIEs ;

- Appui aux GIE sur les préparatifs de Sidattes 2017 à Erfoud (élaboration des outils de communication, emballage, présentation des stands, établissement des fiches de suivi des ventes, registre des visiteurs), au GIE Draâ Asoghra (Exposition des produits de terroir à Tata, novembre 2017), au GIE Figuig lors de la revue de l'état d'avancement du contrat programme de la filière dattes.

Appui au fonctionnement et la gestion des UF

- Assistance technique pour le fonctionnement des unités frigorifiques : sensibilisation de 12 GIEs sur les exigences d'opérationnalisation d'une unité de valorisation des dattes et la relation de cette opérationnalisation avec le modèle organisationnel à adopter par le GIE qui impacte positivement ou négativement la maîtrise des sources d'approvisionnement, la maîtrise de la qualité des dattes produites, la maîtrise des process technologiques de valorisation, la maîtrise des coûts de production ainsi que les exigences du marché ;
- Assistance à la livraison des équipements complémentaires octroyés par l'ORMVAO pour deux UF Foum Zguid et Tissint (transpalettes, clarks, groupes électrogènes + essais) ;
- Etat des lieux des infrastructures (en cours) et actualisation de la matrice des besoins supplémentaires des UF ;
- Appui à l'élaboration du manuel des procédures pour l'obtention de l'autorisation sanitaire ;
- Accompagnement technique et diagnostic de la surconsommation électrique UF GIE Mergouna ;
- Quelques éléments de situation : **Difat Ziz** : reprise lente de service : les coopératives commencent à ramener leur production pour cette campagne, inauguration d'une unité de conditionnement d'une coopérative; **Bouanane** : démarrage le 24 octobre 2017 mais problèmes de contrôle du froid ; **Guelmim-Taghjijt** : opérationnalisation de l'unité de la coopérative Taslikht ; **Akka Tamdoult** : encadrement de l'UF de 50 T d'une coopérative (Taskala : appui technique, mobilisation de fonds).

Les indicateurs du Résultat 2 sont des indicateurs « pointus » : on mentionne le tonnage commercialisé supérieur à 50 % de la capacité d'entreposage, le seuil de rentabilité. Les changements qui commencent à s'opérer sur le Résultat 1 (agrégation et approvisionnement) ne verront leurs effets sur les indicateurs du Résultat 2 qu'après une campagne phoenicicole pleine (2018 – 2019) au sens où l'équipe PAGIE aura à ce moment-là 1 année terrain effective et que sa mobilisation sur une meilleure performance se notera à ce moment-là ; de même pour les formations et leur impact : elles commenceront début 2018 avec les plans de formation Matière et les formations ONCA.

Difficultés qui limitent et entravent l'organisation des GIEs

- en matière administrative et managériale: méconnaissance et/ou non-respect de la réglementation qui régit les GIEs, absence d'une vision claire et commune ;
- en matière de gouvernance : manque d'organisation et du sens de responsabilité dans la majorité des GIEs, indisponibilité ou absence de la majorité des membres de bureau des GIEs, existence des conflits d'intérêt et autres, manque de confiance entre les membres de GIE, monopolisation de la décision par les présidents de la majorité des GIEs ; le Président du GIE refuse dans certains cas les demandes d'adhésion ;
- en matière d'agrégation : les GIEs reposent sur des coopératives mal organisées et éparpillées, absence de communication entre le GIE et les coopératives adhérentes (confusion entre le rôle du GIE et celui des coopératives), découragement des agriculteurs suite à la perte d'une partie de production stockée dans les UF, vente des productions sur pieds de la part de la plupart des adhérents des coopératives, absence de données exactes sur la production de chaque adhérent par coopérative.

Difficultés influençant le fonctionnement des UF

- en matière technique: beaucoup de problèmes techniques identifiés : pannes successives, fuites, température irrégulière (non résolues par les responsables), absence d'alimentation en eau potable et d'électricité pour certaines UF

absence d'un staff technique, manque de savoir et savoir-faire technique et absence d'un accompagnement d'apprentissage pendant le démarrage de l'unité afin de permettre au staff d'acquérir les techniques et pratiques élémentaires pour faire fonctionner l'unité

en matière organisationnelle et managériale: absence d'archive et de documentation de gestion et de suivi (monopole de la documentation toujours entre les mains d'une seule personne souvent éloignée du GIE), absence d'une répartition des tâches claire et efficace pour les employés existants.

Existence des activités de prestations de service au profit d'adhérents et de tiers au niveau des unités de valorisation, ce qui limitera la mise en œuvre d'actions d'accompagnement en matière de maîtrise des processus de valorisation et de mise en place de plans d'autocontrôle conformément aux exigences de la loi 28-07 et aux lois et standards en vigueur liés à la qualité des dattes

- en matière de coordination : faible coordination entre les parties prenantes et l'équipe PAGIE en matière de programmation et d'acquisition d'équipements complémentaires (il faut noter que l'équipe PAGIE a été mise en place mi-2107)
- en matière financière : le problème de l'approvisionnement et de gestion globalement des unités reste conditionné par la demande d'un fond de roulement car la crainte demeure de demander un crédit par risque de ne pas pouvoir rembourser dans les délais ou parfois faute d'interprétation religieuse du crédit, certaines coopératives ne respectent pas les engagements en apport en numéraire.

- autres : difficulté d'adoption et de mise en place des bonnes pratiques d'hygiène par les ouvrières au sein de l'unité du à l'absence d'un responsable d'hygiène devant superviser la mise en place de ces bonnes pratiques;
invasion des intermédiaires et grossistes et monopolisation du marché de la datte de la région.

Les difficultés ci-dessus, issues du diagnostic (premier semestre), commencent déjà à se résorber avec la contribution de l'équipe PAGIE (voir ci-avant, avancées majeures du deuxième semestre) :

- ⇒ en matière administrative, managériale, organisationnelle et de gouvernance : les encadrements par les animateurs et les spécialistes Matière Organisation & Genre et Administration et Finance ont déjà porté leurs fruits (meilleures connaissances en matière législative, meilleure organisation interne avec les tenues des réunions, AG et la rédaction des plans d'action ; les appuis vont se formaliser à travers les plans de formation 2018 ;
- ⇒ en matière d'agrégation : voir Résultat 1 ;
- ⇒ en matière technique UF : les problèmes techniques sont identifiés, les besoins en équipements complémentaires aussi ;
- ⇒ en matière de coordination : l'ANDZOA, responsable de l'exécution du Résultat 3 « Coordination » doit amplifier la coordination entre partenaires : échange des programmes Equipements (ORMVA et DPA) et Formations (ONCA), organisation des prochains CTS ;
- ⇒ en matière financière : une visite d'échange est prévue début 2018 vers la zone ORMVAO/PDFSD avec des représentants GIE pour se familiariser avec les mécanismes de crédit GCAM en cours auprès des GIE de la vallée du Draâ.

Les formations vont s'amplifier et se formaliser dès début 2018 par l'exécution des plans de formation Matière puis par l'ONCA quand les problèmes de délégation de crédit (puis de lancement et d'attribution des CPS Formation et Visites d'échanges) seront résolus.

2.5 Performance de l'output 3

2.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : Un modèle efficace et durable de coordination, d'accompagnement et d'appui-conseil à la chaîne de valeur de la dattes est opérationnel				
Indicateurs	Valeur ligne de base 01/01/17	Valeur 31/12/17	Cible 31/12/17	Cible finale 10/07/21
11. Nombre de professionnels du cadre des institutions publiques et de prestataires privés formés aux techniques et normes de la filière et fournissant de manière régulière des services techniques, de gestion et d'appui conseil aux GIE et coopératives adhérentes	2	2	2	9
12. Evolution des compétences des différents acteurs d'appui à la filière et adéquation aux besoins/demandes GIE et coopératives.	ND			

Commentaires des IOV

IOV 11 : les formations commenceront dès début 2018, soit via l'ANDZOA, soit dispensées par les spécialistes Matière PAGIE ; les prestataires privés visés sont (1 par zone): i) comptable ii) technicien du froid iii) fournisseur d'emballage ;

IOV 12 : ND = non déterminé : les outils de mesure de cet indicateur seront déterminés avec l'ANDZOA (satisfaction des gens formés, satisfaction des GIE, apport des prestations ...) durant le 1^{er} trimestre 2018.

2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités ¹³	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Développement et pilotage de modèles d'appui technique et de gestion à la chaîne de valeur			X	
2 Renforcement des fonctions d'appui technique et conseil des institutions publiques			X	
3 Appui à la coordination des acteurs de la filière par l'inter professionnalité		X		
4 Appui au développement des métiers d'appui et à l'ancrage de la formation professionnelle dans la filière dattes			X	

¹³ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

- Les formations et visites d'échange (activités 1, 2 et 4) en planification stratégique, élaboration et évaluation participative des plans de formation, organisation de l'agrégation, appui à la formation en management, formations en froid, électricité et maintenance prévues pour un montant de 157 321 € n'ont pas pu être engagées au 31/12/17
- L'activité 3 se déroule dans les délais : pour rappel un animateur est affecté à la FIMADATTES, la Fédération Interprofessionnelle Marocaine des Dattes a été créée en 2010, et qui compte plusieurs opérateurs : la Fédération Nationale des Producteurs de Dattes, les GIE, les laboratoires producteurs des vitroplants, les pépiniéristes, les commerçants et fabricants de produits à base de palmier-dattier. Il est prévu que la FIMADATTES reçoive un appui du projet pour développer ses fonctions en matière de coordination des acteurs de la filière, de représentation et d'échanges. Elle servira également de point d'appui pour le développement des capacités d'accompagnement des coopératives au travers des GIE.
Le premier CTS ou Comité Technique de Coordination et de Suivi s'est tenu le 18 décembre 2017.

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

Pour le résultat 3 qui se repose principalement sur le renforcement de l'interprofession, l'attention a été focalisée pour cette période sur les deux axes suivants :

Appui à l'organisation et la promotion de la FIMADATTES

- Appui à la mise en conformité de la FIMADATTES selon la loi 03-12 sur les interprofessions ;
- Appui à la création des associations provinciales des producteurs des dattes (Errachidia, Tinghir, Ouarzazate et Zagora) ;
- Sensibilisation sur le rôle de la FIMADATTES dans la promotion de la filière à l'occasion de l'atelier national sur le palmier dattier et appui à la préparation des outils de communication pour la promotion de la FIMADATTES à l'occasion du Sidattes ;
- Mise à jour de la base de données des 25 GIE existants dans la filière ;
- Identification des besoins en formation du conseil administratif et des GIE à transmettre à la FIMABIO pour formations après validation ;
- Appui à l'élaboration des indicateurs de la FIMADATTES pour mieux canaliser les interventions et en vue d'y relier les indicateurs du PAGIE.

Synergie et Coordination

Pour la mobilisation des fonds :

- Appui à la mobilisation des fonds à travers la mise en œuvre de la convention avec le Crédit agricole (réunion du 18/07/2017 à Zagora) ; le PDFSD a donné un aperçu financier de chaque GIE et son état d'avancement (stock, remboursement...), occasion pour s'inspirer des démarches, contraintes rencontrées et surtout des solutions apportées ;
- Organisation de réunion avec les coopératives et la fondation Tamwil Alfalah ;
- Appui à l'organisation des réunions de réflexion et de négociation entre le collège des commerçants des dattes et les GIEs dans le cadre de la dynamique B2B en cours.

Pour la collaboration et la pérennisation:

- Participation à la réalisation d'un inventaire exhaustif des besoins en matériels et équipements pour les UF avec DT Erfoud ANDZOA et ORMVATf.
- Appui à la préparation du dossier demandé par l'ADA afin que le GIE DIFAT ZIZ bénéficie du projet d'agrégation au profit des coopératives.
- Coordination et communication avec les services de la DPA de Tata en vue d'une meilleure collaboration (équipements et les matériels livrés et programmés, préparation des réunions et des événements comme SIDATTES, organisation des rencontres de sensibilisation).
- Approche intercommunale de l'UF Rissani (ex : certaines prises en charge en commun).

Pour l'échange et l'ouverture sur d'autres intervenants :

- Participation à divers ateliers et réunions : atelier national sur l'amélioration de la mise en œuvre de la stratégie nationale de conseil agricole, réunion (Municipalité, DPA, FAO, GIE, Coopératives, FIGUIG).
- Elaboration d'un contrat de partenariat entre un GIE et l'Institut Technique Agricole d'Errachidia pour la formation des jeunes adhérents des coopératives de services : encadrement et formation par apprentissage de 40 jeunes pour obtenir le diplôme d'ouvrier qualifié spécialité production de palmier dattier pendant 8 mois de formation.
- Participation à la journée scientifique sur la filière des dattes.
- Participation aux travaux de la rencontre régionale de l'Investissement Tata.

La plus-value de l'animateur à la FIMADATTES réside dans son appui permanent et quotidien sur :

- la réorganisation de l'archivage (inexistant, pièces administratives tels que le statut actuel de la FIMADattes et ceux des collègues qui la composent manquantes, absence d'une bibliothèque contenant les rapports et documents pouvant servir comme référence) et la tenue de la gestion de la documentation
- la rédaction d'un plan prévisionnel des activités, événements et rencontres ayant une relation avec la filière: SIAM, Salons régionaux organisés par les Chambres d'agriculture, SIDATTES...
- la mise en place d'un système de gestion administrative et financière, et organisation d'un atelier de formation qui sera prodigué par l'ATN Administration et Finance
- l'élaboration des Indicateurs (IOVs) qui vont servir comme tableau de bord de suivi des réalisations au niveau de la filière (selon le contrat programme)

De plus le partage d'informations entre la FIMADATTES et PAGIE est maintenant assuré.

Les avancées majeures constatées dans le résultat 3 :

- Négociation et acceptation par le GCAM de la prolongation de la durée du remboursement avec le même taux d'intérêt pour le GIE Difat Ziz qui n'a pas pu rembourser ses dettes dans les délai faute d'organisation et de gestion (avancée majeure pour assouplir l'accès au crédit GCAM pour les GIE).

- Appui à la création des associations provinciales des producteurs de dattes au niveau des provinces suivantes : Errachidia, Zagora, Tinghir et Ouarzazate (avancée majeure pour l'entente entre producteurs et amélioration de l'assiette d'approvisionnement des dattes).
- Accompagnement du Contrat de partenariat entre le GIE Mergouna Rissani et l'Institut technique agricole d'Errachidia (voir ci-dessus) (élargissement du réseau des prestataires en conseil agricole)
- Contribution au programme B2B avec le collège des commerçants (voir activités du Résultat 2) : réunions de négociation en vue de structurer une démarche marketing au profit des GIE de la zone oasienne (la réussite des contrats de livraison de dattes est essentielle dans le dispositif GIE).
- Appui à la mobilisation d'une Convention entre le GIE Bouanane et le Conseil Provincial pour le creusement d'un forage à l'unité du GIE et l'installation de l'électricité pour l'unité d'une coopérative (optimalisation des unités frigorifiques).

2.6 Performance de l'output 4

2.6.1 Progrès des indicateurs

Output 4 : Le développement de métiers et d'organisations de services permet un rôle croissant des femmes et des jeunes dans la chaîne de valeur de la datte				
Indicateurs	Valeur ligne de base 01/01/17	Valeur 31/12/17	Cible 31/12/17	Cible finale 10/07/21
13. Nombre de GIE sous-traitant des opérations clés de conditionnement à des coopératives de services de femmes et/ou de jeunes	0	0	0	14 ***
14. % de postes de responsabilités dans les GIE et coopératives adhérentes occupées par des femmes (F) et des jeunes (J)	1 F 14 J	voir tableau ci-dessous	1 F 14 J	30 F 35 J

*** au moins une coopérative féminine par GIE (triage ...) et trois coopératives jeunes de spécialités différentes (nettoyage des touffes, récolte, compostage, transport ...)

GIE: (80 postes de responsabilité)	% de poste de responsabilité occupés par les femmes	4%	Mode de calcul: nombre de postes de responsabilité occupés par les femmes ou les jeunes divisé par le total des postes de responsabilité
	% de poste de responsabilité occupés par les jeunes (-30 ans)	4%	
Coopératives: (1237 postes de responsabilité)	% de poste de responsabilité occupés par les femmes	21%	
	% de poste de responsabilité occupés par les jeunes (-30 ans)	10%	

Commentaires des IOV

IOV 13 : pas encore de coopératives de service

IOV 14 : voir tableau ci-dessus

2.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités ¹⁴	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Développement et intégration de métiers et organisations de femmes et de jeunes dans la filière dattes		X		
2 Développement d'un leadership de femmes et jeunes au niveau de la filière			X	
3 Promotion de la culture de l'égalité des genres			X	

- Les formations et visites d'échange (activités 2 et 3) en renforcement des femmes en matière de droit et d'alphabétisation et sensibilisation des femmes sur la bonne gouvernance des GIE et coopératives, protection sociale, couverture médicale, droit du travail prévues pour un montant de 41 892 € n'ont pas pu être engagées au 31/12/17
- un appui important des animateurs en mobilisation des jeunes et des femmes autour du concept « coopérative de service » a permis une dynamique qui a débouché sur la création de 3 coopératives de service en 2017 (**Annexe 4.13**)

2.6.3 Analyse des progrès réalisés

Les activités réalisées dans le cadre du résultat 4 ont trait essentiellement à l'implication des femmes et des jeunes tout en renforçant les structures de prestation de service. Ci- après les actions initiées à ce propos :

- Sensibilisation, conscientisation et mobilisation des jeunes (hommes et femmes) sur l'esprit de coopération et d'organisation collective autour d'un objectif commun en vue d'un changement positif de leurs situation et condition à travers des prestations de service ou autour d'une activité en lien avec la chaîne de valeurs de la filière dattes.
- Identification et diagnostic auprès des groupements de jeunes (filles et garçons) ou coopératives féminines existantes en vue de s'organiser sous forme de coopératives de service ou de production agricole et appui à la préparation et l'organisation de l'assemblée générale constitutive des coopératives de service
- Appui d'un groupe des filles diplômées et ayants droit des terrains de l'extension à la création d'une coopérative de prestation de service sur la filière dattier
- Prospection de piste de collaboration avec le centre de formation professionnelle pour la formation de groupe de femmes potentiels qui seront regroupé dans une coopérative féminine de service pour le triage des dattes (Figuig)

Les avancées majeures constatées dans le résultat 4 :

- Création d'une coopérative de service à Boudnib pour la valorisation des dattes

¹⁴ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

- Tenue de l'assemblée générale constitutive des deux coopératives de service à Rissani : coopérative masculine 45 adhérents (pollinisation, récolte, traitement phyto-sanitaire, fertilisation, nettoyage des touffes), coopérative féminine 30 adhérentes (triage et conditionnement, fumigation, collecte des dattes au niveau des champs)
- Organisation d'un voyage d'échange (formation par apprentissage, Rissani) au profit de 40 bénéficiaires (28 F et 12 H)
- Formation de 50 membres des coopératives de services, 28 femmes et 24 hommes sur les bonnes pratiques d'hygiène dans l'unité frigorifique et 35 (28 F et 7 H) sur le traitement et la mise en emballage des dattes.

Premiers changements positifs:

activité	Janvier 2017	Décembre 2017
coopératives de service	0	4 créées: deux féminines ; une mixte, une masculine; 3 mixtes en cours
Nombre de GIE ayant intégré au moins 1 femme dans leur CA	2	3
Nombre de Coopératives ayant intégré au moins 1 femme dans leur CA	62	99

2.7 Thèmes transversaux

2.7.1 Genre

PAGIE : sur les 25 collègues ATN, Spécialistes Matière, Animatrice(eur)s recrutés, 16 sont de sexe féminin soit 64 %.

Bénéficiaires :

Dès l'établissement de la situation de référence des GIE et leurs coopératives adhérentes, les répartitions Homme/Femme ont été enregistrées. C'est ainsi qu'on peut noter l'évolution des adhésions par sexe au cours de l'année 2017:

	01/01/17	31/12/17	% d'augmentation
Femmes	545	1 047	92,11
Hommes	2 789	3 203	14,84
Total	3 334	4 250	27,47

Cependant, le constat est que:

- la représentation des femmes dans les postes à responsabilité (CA) des GIE n'est que de 4 % et de 21 % dans les Coopératives adhérentes.
- la représentation des femmes (et des jeunes) reste limitée dans la majorité des GIE, 24,63 % pour les femmes

Le Projet, à travers le Résultat 4, a pu initier des activités qui ont amélioré l'implication et l'intégration des femmes et des jeunes dans les bureaux des coopératives et dans les CA des GIE. L'identification des groupements de femmes (et des jeunes) avec un appui et un accompagnement pour s'organiser sous forme de coopératives de service est une première étape afin qu'à terme elles puissent remplir un rôle grandissant dans le développement de la filière.

On pourra aussi élargir l'intervention « genre » au-delà des coopératives et GIE actuels en favorisant la création de coopératives de production féminines. Le souci central est de favoriser l'accès des femmes aux postes de responsabilité des coopératives et GIE.

Rappelons que la réduction du budget PAGIE demandera un plus gros effort d'intégration des activités de cette composante ou Résultat 4 dans les activités des Résultats 1 et 2. On peut s'inspirer de la Nouvelle Note Stratégique sur le Genre 2016 de la Coopération belge au développement qui rappelle l'approche à deux voies en matière de genre, qui mixe i) le gender mainstreaming ou approche intégrée de la dimension de genre et ii) des actions spécifiques. Dans notre cas, il s'agira de prioriser la première voie, avec comme double avantage de directement prendre en compte la dimension genre (et jeunes) dans l'intervention, depuis l'établissement de la ligne de base et les études « situations de référence » et aussi de réaliser des économies d'échelle dans l'organisation future des activités. Il s'agira d'éviter de dissocier l'organisation d'ateliers, visites d'échanges, formations pour les membres de Coopératives (prévus dans le Résultat 1) puis pour ceux des GIE (prévus dans le Résultat 2) puis parallèlement pour les femmes et les jeunes (prévus dans le Résultat 4).

Budgétisation sensible au genre (BSG ¹⁵):

L'exercice sera réalisé durant le premier trimestre 2018, en équipe, lors de la première réunion trimestrielle de l'année.

2.7.2 Environnement

PAGIE n'a pas de résultat ou d'activité « environnement spécifique » mais un indicateur de l'Objectif Spécifique « Degré d'adoption, au niveau des GIE et des coopératives, de principes et pratiques de bonne gestion environnementale au niveau des différentes étapes de la filière ».

Les principes et pratiques de bonne gestion environnementale ont été clarifiés lors de la validation des indicateurs et les outils de mesure de 5 pratiques d'agriculture raisonnée seront fixés au plus tard fin du premier trimestre 2018 (par exemple une gestion rationnelle de l'eau dans les palmeraies, une utilisation ou non d'intrants chimiques ...).

2.7.3 Economie sociale

Pour rappel , les grands principes de l'économie sociale sont les suivants :

- Gestion démocratique : les décisions stratégiques se prennent en assemblée générale selon le principe « une personne = une voix ». Chaque membre compte pour une voix, quel que soit son apport en capital
- Utilité collective ou utilité sociale du projet : une structure de l'économie sociale et solidaire est nécessairement au service d'un projet collectif et non d'un projet conduit par une seule personne dans son intérêt propre.
- Mixité des ressources : les ressources de ce secteur sont soit privées (coopératives et mutuelles), soit mixtes (associations). Les organismes de l'économie sociale sont indépendants des pouvoirs publics.
- Non-lucrativité individuelle : ce principe n'interdit pas de faire des profits, mais il empêche l'appropriation individuelle - à des actionnaires par exemple. (primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus)

Constats 2017 :

Les typologies des GIE réalisées par les animateurs au courant des mois de juin et juillet 2017 ont permis de tirer certains enseignements :

1. Gestion démocratique : absence de femmes et de jeunes (moins de 30 ans) dans tous les conseils d'administration, aucune AG dans 7 GIE depuis leur création, parfois depuis 2012, à peine 1 % de participation de membres de coopératives aux réunions des GIE (hors représentants dans le Bureau), pas de désignation d'intérimaire au Président en cas d'absence ...

¹⁵ La Budgétisation Sensible au Genre [BSG] vise l'atteinte des objectifs de l'égalité entre les sexes, l'autonomisation des femmes ainsi que le développement durable humain. **En amont**, la BSG tient compte de l'alignement du budget sur les programmes et projets qui sont la traduction opérationnelle des stratégies et des politiques sectorielles. **En aval**, il est question du suivi de l'exécution du budget ainsi que la mise en place des dispositifs de suivi et d'analyse de l'impact *genre des budgets*. L'exercice - exigeant en termes de données et d'information - tente de lier les dépenses prévues et effectivement réalisées au profit des destinataires ultimes (extrait de « Un Pense Genre pour l'élaboration du Projet de Performance (PdP) du Ministère délégué chargé de l'Eau - Ministère Délégué auprès du Ministre de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, Chargé de l'Eau / CTB Maroc / GIZ juin 2016)

2. Utilité collective ou utilité sociale du projet : la grande majorité des dattes stockées dans les UF le sont au titre de prestation de service, même quand le propriétaire des dattes est membre d'une coopérative adhérente au GIE
3. Mixité des ressources : seulement 2 GIE sur 15 ont assuré un apport propre dans la constitution de leur patrimoine actuel ...

Globalement, les interlocuteurs des groupes cibles directs, plus de 4 000 producteurs, sont toujours les mêmes personnes, au plus une quinzaine, les présidents des GIE plus quelques membres des bureaux (vice-président, trésorier, gérant d'UF). Les prises de décisions restent centrées sur ces personnes et les sensibilisations vers la base productive des coopérateurs adhérents est très faible.

Comme déjà mentionné dans la partie 1.4 Conclusions, le mauvais fonctionnement interne des GIE, le manque de représentativité des coopératives adhérentes, la mauvaise gouvernance interne tant des GIE que des Coopératives ... nécessite un long travail en vue de rétablir la confiance pour faire « réadhérer » les bénéficiaires directs au fonctionnement de l'économie sociale et solidaire selon la chaîne producteurs ⇒ coopérateurs agrégateurs ⇒ GIE.

Pistes d'amélioration pour l'atteinte des objectifs:

1. Gestion démocratique : les premières formations qui vont être dispensées par l'ONCA portent sur la médiation, la gestion de conflits, le fonctionnement du monde associatif ; les sensibilisations PAGIE durant les 6 derniers mois 2017 ont porté sur les mêmes thèmes et vont se structurer dans les plans de formation Organisation, Genre et Administration ; le défi est de mieux faire assurer la représentativité dans les CA et les bureaux ; actuellement 15 présidents de GIE ne sont pas représentants des intérêts de 4 200 producteurs familiaux ;
2. Utilité collective ou utilité sociale du projet : la grande majorité des dattes stockées dans les UF le sont au titre de prestation de service ; la sensibilisation sur la gestion collective devra permettre de passer du statut « prestation de service » au statut « vente des dattes des coopératives ou GIE avec leur label collectif et parfois même leur indication géographique protégée ou IGP »
3. Mixité des ressources : seulement 2 GIE sur 15 ont assuré un apport propre dans la constitution de leur patrimoine actuel : des coopératives ou associations spontanées apportent dès leur constitution leur contribution ; dans notre cas de GIE et coopératives « impulsées » par l'Administration, soit plus de 80 % des coopératives rencontrées lors de la situation de référence, cela n'est pas le cas : toute la ressource est attendue de l'Administration ; les formations qui vont être dispensées sur le fonctionnement du monde associatif devront inverser la tendance.

2.8 Gestion des risques

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque		Evolution du risque
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Avancement
relatifs à l'objectif spécifique: <u>évolution du marché</u> : les dattes des GIE peuvent se faire évincer du marché par la concurrence notamment les dattes des extensions (Pilier I): la croissance du marché interne de la datte va augmenter l'offre avec une pression sur les prix (à la baisse) et sur la qualité (à la hausse)	Formulation	DEV	Medium	High	High Risk	Une observation de l'évolution des marchés sera absolument nécessaire. La stratégie de commercialisation des GIE devra être régulièrement révisée.	PAGIE	même risque
relatifs à l'objectif spécifique: <u>risques climatiques</u> : les palmeraies en position marginales sont durement impactées par la sécheresse.	Formulation	DEV	Medium	High	High Risk	L'intervention doit encourager l'adoption de pratiques d'agriculture raisonnée	PAGIE	même risque
relatifs à l'objectif spécifique: voir risque 2 ci-dessus: risques liés aux zones d'extension financées dans le cadre du Pilier I: concurrence au niveau de la ressource en eau	Formulation	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	voir ci-dessus	PAGIE	même risque
Résultat 1: l'organisation des chaînes d'approvisionnement des GIE au niveau des coopératives est un défi central du projet.	Formulation	DEV	Medium	Low	Low Risk	ce risque a augmenté (voir Rapport ci-dessus) ; le travail d'élargissement et de cohésion est en cours par les animateurs	PAGIE	Medium Risk
Résultat 1: organisation coopérative : gestion des conflits sociaux et ethnique, bonne gouvernance interne, contrôles de gestion etc.	Formulation	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	ce risque a augmenté et est lié au précédent (voir Rapport ci-dessus) ; le travail d'élargissement et de cohésion est en cours par les animateurs et sera renforcé par les formations ONCA en gestion des conflits, médiation ...	PAGIE	High Risk
Résultat 2 : le manque de financement de la phase de démarrage des GIE (avec ou sans la présente intervention) reste posée	Formulation	DEV	Medium	Low	Low Risk	Fonds de Roulement GCAM disponible depuis la mi-2016 mais utilisation limitée à 1 GIE sur 10 : risque de non remboursement, freins religieux : état des lieux en cours pour remédiation	Administration	même risque
Résultat 2 : manque de cohésion sociale interne des GIE, en lien avec des clivages locaux ou des processus politiques.	Formulation	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	ce risque a augmenté (voir Rapport ci-dessus) ; la « démocratisation » du bureau GIE peut réduire l'impact de ce type de risque	PAGIE	High Risk
Risque relatif à l'étendue géographique L'intervention vise un territoire étendu et le manque de coordination des interventions peut empêcher leur simultanéité dans les 3 zones	Formulation	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	ce risque a diminué : la gestion à distance est maîtrisée, la communication interne et avec les Partenaires sera encore améliorée	PAGIE	Low Risk
Risques relatifs à la gestion de l'intervention L'intervention est complexe du point de vue	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	L'ANDZOA doit assurer la direction et la coordination des Partenaires	ANDZOA Partenaire	Medium Risk

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque		Evolution du risque
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Avancement
institutionnel et administratif. La <u>coordination</u> d'une série de partenaires institutionnels ne pourra aller sans contraintes, qui risquent de provoquer des délais substantiels et provoquer des retards de quelques mois et influencer toute une campagne agricole. Ces délais peuvent être augmentés par les <u>procédures</u> des marchés publics						Concernant le paiement de ces prestations, un délai important sera sans doute constaté entre le lancement d'un appel d'offre et le paiement (taux d'exécution financière différé) Traitement : accélération des procédures, engagements, prestations, remboursements	es	
Risque de doublon avec PDFSD Certaines des activités sont à mener sur le territoire actuellement couvert par le PDFSD: risques de double financement voire de superposition d'activités similaires	Formulation	OPS	Low	Low	Low Risk	La coordination PAGIE/PDFSD est optimale, de même que la répartition des activités et la capitalisation par la communication et aussi le transfert d'une expertise PDFSD vers PAGIE		Terminé
Risques fiduciaires Au sein de l'ANDZOA, quatre fonctions présentant différents risques fiduciaires ont été identifiées : gestion financière, trésorerie, marchés publics et audit interne. pour les audits internes, le risque est considéré ici comme moyen	Formulation	FIN	Medium	Low	Low Risk	# Renforcer les capacités du partenaire en gestion financière # Elaborer et mettre en place un suivi de procédures spécifiques # Inclure la notion de contrôle de « value for money » dans les termes de référence des audits # Renforcer les capacités et le suivi rapproché de chaque phase des marchés publics, de l'appel d'offre à la réception ; # Recourir à des audits externes.	ANDZOA	même risque
Risques relatifs à la durabilité économique de l'intervention La durabilité de l'intervention est au premier chef liée à la durabilité économique du modèle GIE; le risque est que ce modèle "efficace et économiquement durable qui rend les GIE indépendants, professionnels avec pénétration du marché avec des produits de qualité et une capacité concurrentielle" ne soit pas atteint	Formulation	DEV	Medium	High	High Risk	Si le projet et l'ensemble des partenaires venaient à échouer dans la mise en place des conditions de rentabilité de l'agrégation autour des GIE, un modèle alternatif devrait être proposé et expérimenté avant la fin de l'intervention : ex modalités de partenariat avec des investisseurs privés ; besoin de suivi régulier de l'évolution des performances financières des GIE.	PAGIE	même risque
Risques relatifs à la durabilité institutionnelle de l'intervention La durabilité institutionnelle du modèle d'accompagnement de la filière présente un risque moindre en raison du haut niveau de compromis autour du contrat cadre et du profil politique prioritaire du PMV. Les risques sont liés aux disponibilités budgétaires des différentes institutions qui peuvent affecter la disponibilité des cadres en nombre suffisant pour assurer la continuité des services d'accompagnement.	Formulation	DEV	Low	Medium	Low Risk	Des assurances à donner par la partie marocaine en ce qui concerne l'intégration au cadre institutionnels, des conseillers et animateurs financés par le projet, constitueront un élément très important de durabilité des investissements en formation.	Administration	même risque

3. Pilotage et apprentissage

3.1 Réorientations stratégiques

Sans objet.

Rappel des Principes généraux des Orientations stratégiques :

- 1. Alignement sur les politiques et choix stratégiques du Maroc**
- 2. Intégration au secteur public marocain en s'appuyant sur les institutions partenaires**
- 3. Complémentarités avec le projet Safran-Dattes (PDFSD)**
- 4. Couverture géographique progressive de la zone de production**

L'intervention a couvert directement toute sa zone d'intervention, avec le déploiement des 14 animateurs auprès des 14 GIE (1 animateur à la Fimadattes) mais les efforts des spécialistes Matière sont concentrés sur les GIE avec unité frigorifique, en matière d'approvisionnement, de diagnostic technique et des besoins en équipement des UF, en appui à la prospection commerciale.

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

Même si le résultat central de PAGIE se situe sur la partie GIE/UF (stockage, conditionnement, marketing) de la chaîne de valeur, les efforts principaux doivent porter, à ce stade-ci, sur la partie qualité de la production, de la récolte et de l'agrégation, donc sur le maillon des coopérateurs. Ainsi, à court terme les bénéfices des dattes commercialisées dépasseront la couverture des frais de fonctionnement des unités et permettront d'ajouter la valeur aux dattes vendues via les GIE (versus les ventes sur pied) et d'augmenter les revenus des phoeniculteurs, qui est l'objectif général de l'intervention.

- 6. Intégration des thématiques transversales genre, environnement, économie sociale**

voir chapitre 2.4 ci-dessus

3.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Pour le rétablissement d'un socle de confiance, de gouvernance, de compréhension et d'adhésion des coopératives adhérentes aux GIE/UF, il est recommandé de:		
- réussir toute opération de type B2B (business to business entre GIE et Commerçants) dont celle en cours (commande potentielle de 427 tonnes de dattes de qualité moyenne) pour servir de base pour des opérations futures et notamment favoriser les contrats d'engagement en dattes en cours auprès des GIE	GIE Commerçants, appui Administration, Interventions, la profession	Q1
- arriver à une maîtrise technique totale des UF en commençant, après diagnostic précis, à pallier aux problèmes techniques rencontrés comme la non maîtrise de la T° de certains frigos, les vices de construction des bâtiments, les insuffisances dans les installations en eau et électricité si c'est le cas et ensuite en fournissant les UF en équipements permettant de potentialiser les volumes des UF (achat de caisses supplémentaires)	Administration, appui spécialistes matières interventions	Q1 diagnostic Q2 CPS engagés
- procéder à des élections de membres Bureaux GIE et Coopératives réellement représentatifs de l'intérêt de l'ensemble et s'engageant mettre en place des circuits de communication jusqu'à la base des adhérents et une gouvernance transparente et démocratique	GIE	Semestre 1
- améliorer l'amont de l'approvisionnement par la professionnalisation (coopératives de service) du nettoyage des palmeraies, de la récolte, triage, amélioration des techniques culturales (compostage ...)	Interventions	année 2018
Pour éviter que les <u>procédures</u> des marchés publics provoquent des retards influençant le bon déroulement des campagnes agricoles et par là même les activités de l'intervention, il faut accélérer les procédures d'engagements, prestations, remboursements de tous les Cahiers de Prescription Spéciales annuelles prévues dans les Conventions de Partenariat avec ONCA sur les Formations et Visites d'échange, avec l'ORMVA/TF sur les équipements et les CPS directement en charge de l'ANDZOA : formations, visites d'échange, équipements avec DPA hors Tafilalet	Administration	Q1

3.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
Généralités	
<p>Dans le contexte Plan Maroc Vert et Contrat Programme de la filière dattière, PAGIE vient dans le prolongement du Projet PAF-MCA qui a permis la construction de 7 unités frigorifiques de 400 T en 2012, complétées par d'autres UF grâce aux ORMVA et ANDZOA. Malgré les efforts de l'Administration, jusqu'à ce jour, en équipements et formations, les GIE et Coopératives créées pour la circonstance pour gérer et alimenter ces UF n'ont pas le niveau requis ni l'organisation (économie sociale et solidaire) pour atteindre les objectifs fixés : être des groupements (GIE) professionnels, compétitifs sur le marché et rentables.</p> <p>Une approche ascendante « bottom - up » avait sa logique : organisation de la base vers les coopératives puis les GIE puis mise à disposition de l'outil. PAGIE s'inscrit dans cette nouvelle logique ascendante en reconstruisant le socle à constituer avec les producteurs familiaux vers l'émergence de professionnels dans plusieurs métiers dans la récolte, le conditionnement, la gestion agro-industrielle et administrative, le marketing et le commerce.</p> <p>Cette nouvelle approche ne peut exiger des résultats sur le court terme et encore moins sur une phase de démarrage de 1,5 an d'une intervention dont la plus-value est la mise en place d'un dispositif terrain de proximité avec des ressources humaines constituées d'animateurs généralistes et de spécialistes matière.</p> <p>Les 3 prochaines campagnes agricoles devront déboucher sur une amélioration significative de l'agrégation et de l'approvisionnement significatif des UF, de l'engagement et du respect de commandes de plus en plus nombreuses et variées et du retour de bénéfices partagés entre les producteurs et les gestionnaires des UF pour couvrir leurs frais de fonctionnement et dégager des bénéfices.</p> <p>Il faut fixer cet objectif au moins pour 3 ou 4 GIE. PAGIE apportera son approche et sa contribution technique à la dynamique institutionnelle du Contrat Programme.</p> <p>Le double ancrage de l'intervention (R1, R2, R4 opérationnel et R3 institutionnel) est le garant de la prise de relais et la consolidation par l'Administration de la dynamique initiée.</p> <p>Le travail de fond (bottom-top) nécessitera beaucoup plus qu'une campagne agricole car il s'agira de resensibiliser et remobiliser la base des producteurs puis leurs coopératives puis leurs GIE, de renforcer les capacités techniques et managériales des GIEs par rapport aux aspects financiers, de production, de management de qualité et de commercialisation, d'assurer une meilleure répartition des tâches au sein des groupes à impliquer au niveau de chaque GIE et d'instaurer un modèle de communication au sein de chaque GIE qui permettra de régénérer la confiance entre adhérents et membres. Et ce travail devra avoir comme courroie d'entraînement des exemples de commercialisation réussies de dattes, d'engagements producteurs/commerçants respectés, capables de tirer l'amont de la filière vers le modèle organisationnel et fonctionnel attendu.</p>	<p>Comité de Pilotage</p>

Enseignements tirés	Public cible
Modalités	
<p>La réalisation de la ligne de base en régie a permis aux acteurs du projet et partenaires de bien connaître la zone d'intervention et de démarrer tout de suite leur collaboration. Les jalons de l'intervention ont été placés dès son démarrage, ce qui précise les résultats à atteindre et lui confère une grande visibilité.</p>	<p>Comité de Pilotage</p>
Exécution	
<p>La zone d'intervention est très vaste : toute la zone oasienne à l'exception de la zone ORMVAO/PDFSD, plus de 1 100 km de distance entre Figuig et Guelmim mais l'organisation en « pôles » : Tata, Erfoud, Figuig permettra de donner une certaine autonomie aux équipes déconcentrées. Les réunions trimestrielles d'équipe sont des moments privilégiés de contact, d'échange d'information et de programmation commune</p>	<p>tous les acteurs opérationnels</p>
<p>Les apports du PDFSD sont importants (typologie des GIE et Coopératives, prospection commerciale, suivi-évaluation, outils de communication, outil de modélisation de plans d'affaires des unités frigo, gestion des crédits GCAM ...) et les actions de visibilité se réalisent de plus en plus en commun (journée nationale de la datte à Zagora, contrats d'engagement des GIE pour la commercialisation, recherche de marchés ...)</p>	

4 Annexes

4.1 Critères de qualité

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.

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

Évaluation de la PERTINENCE : note totale	A	B	C	D
	X			

1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?

X	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.
	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.

1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?

	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).
X	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.

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

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

2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?

	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.
	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.
X	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.

2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?	
	A Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
	B La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
X	C Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	D Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.
2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?	
	A Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
X	B Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
	C Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	D La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

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

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

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

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

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

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

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

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfiques d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C, pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale		A	B	C	D
			X		
4.1 Durabilité financière/économique ?					
	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.			
	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.			
X	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.			
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.			
4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?					
	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.			
X	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.			
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.			
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.			
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?					
	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.			
X	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.			
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.			
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.			
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?					
	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).			
X	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.			
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.			
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.			

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage 2017 (COPIL 2 et COPIL 3) et suivi

Décisions à prendre			Action			Suivi	
Décision à prendre	Timing	Acteur	Action(s)	Resp.	Limite	Avancement	Statut
Approuver la nouvelle version du budget	30/03/2017	COPIL 2	approuvé ; Echange de Lettres signé le 16/08/17				clôturé
Il faut impliquer le MAPM et l'ORMVATF dans les recrutements; à ce titre Mme Loubna CHAMIM, Chef de Division DEFR, est désignée en tant que représentante du MAPM	30/03/2017	COPIL 2	Mme CHAMIM Loubna (MAPM) et M. Mustapha ABDELLAOUI (ORMVATF) font partie du jury pour tout recrutement RH PAGIE				clôturé
Maintenir le GIE de Tamegroute dans le champ d'action PAGIE ou le verser dans le champ d'action PDFSD	30/03/2017	COPIL 2	Le GIE de Tamegroute est maintenu dans le champ d'action du programme. Il fera l'objet d'une convention entre ORMVAO et ANDZOA	ORMVAO ANDZOA			ouvert
Tenir le COPIL 3 en mai 2017 afin d'approuver le plan opérationnel détaillé et l'organisation des équipes d'intervention	30/03/2017	COPIL 2	COPIL 3 tenu en septembre 2017 : plan opérationnel approuvé ; organisation des équipes d'intervention présenté				clôturé
Proposer la concentration des rôles entre l'ANDZOA sur le Résultat 3 (actions de coordination des acteurs de la chaîne de valeur datte) et l'ONCA sur les Résultats 1 et 2 (toutes les activités de conseil agricole) ainsi que les réaffectations budgétaires	26/09/2017	COPIL 3	Proposition acceptée y compris réaffectations budgétaires y afférentes.	COPIL			clôturé
Confirmer l'ONCA en charge des activités du Résultat 4 y compris l'alphabétisation fonctionnelle	26/09/2017	COPIL 3	Confirmé	COPIL			clôturé
Etablir une note sur l'utilisation des fonds de roulement mobilisés par le G-CAM au profit des GIE dans le cadre de la convention MAPMDREF – GCAM	26/09/2017	COPIL 3	Note rédigée par ATN Administration d'entreprise	PAGIE	31/12/17	Note en cours de finalisation	en cours
Achever les recrutements dans les plus brefs délais	26/09/2017	COPIL 3	derniers recrutements achevés le 17/11/17	Jury			clôturé

4.3 Cadre logique mis à jour

Le rapport Ligne de Base de PAGIE a été validé le 29 septembre 2017 par le 3^{ème} Comité de Pilotage. Il contient le Cadre Logique, ses indicateurs, qui n'ont pas connu de changements de formulation mais des clarifications, leur mesure au temps T₀ soit le 01/01/17 et ses cibles annuelles jusqu'au 10/07/21, date de la fin de l'intervention. Toutes ces données se retrouvent dans le chapitre 2 « Monitoring des résultats » ci-dessus.

4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	non
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	oui
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	12/2018
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	07/2021
Missions de backstopping depuis le 11/07/2016	<ul style="list-style-type: none">- mai 2017 : Enabel Bruxelles Expertise Sectorielle et Thématique Agriculture et Développement Rural : appui à la rédaction finale du Plan Opérationnel et du rapport Ligne de Base- novembre 2017 : Enabel Bruxelles Expertise Sectorielle et Thématique Agriculture et Développement Rural : suivi de l'état d'avancement de l'intervention

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

Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1404711								
Project Title : Appui et accompagnement des groupements d'intérêt économique pour le développement de la filière phoenicicole au niveau des oasis marocaines								
Budget Version: D01 Year to month : 31/12/2017								
Currency : EUR								
YtM : Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing								
Status	Fin Mode	Amount	Start to 2016	Expenses 2017	Total	Balance	% Exec	
A OBJECTIF SPÉCIFIQUE: LA FILIÈRE PHOENICICOLE DE		7.637.350,00	0,00	180.395,70	180.395,70	7.456.954,30	2%	
01 Des unités de valorisation gérées par les GIE peuvent		1.774.600,00	0,00	138.955,37	138.955,37	1.635.644,63	8%	
01	Développement dun modèle dagrégation des producteurs	COGES	49.000,00	0,00	0,00	49.000,00	0%	
02	Développement dun modèle dagrégation des producteurs	COGES	34.000,00	0,00	0,00	34.000,00	0%	
03	Encadrement, animation de lagrégation - ONCA	COGES	45.000,00	0,00	0,00	45.000,00	0%	
04	Encadrement, animation de lagrégation - ANDZOA	COGES	85.000,00	0,00	0,00	85.000,00	0%	
05	Animateurs (15)	REGIE	1.053.600,00	0,00	138.955,37	138.955,37	914.644,63	13%
06	Renforcement des coopératives adhérentes pour	COGES	104.000,00	0,00	0,00	104.000,00	0%	
07	Renforcement des coopératives adhérentes pour	COGES	34.000,00	0,00	0,00	34.000,00	0%	
08	Appui aux besoins en équipement de la chaîne	COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	?	
09	Appui aux besoins en équipement de la chaîne	COGES	370.000,00	0,00	0,00	370.000,00	0%	
02 Des unités de valorisation sont opérationnelles,		4.358.750,00	0,00	3.616,97	3.616,97	4.355.133,03	0%	
01	Développement dun modèle de planification et	COGES	106.250,00	0,00	0,00	106.250,00	0%	
02	Développement dun modèle de planification et	COGES	68.000,00	0,00	0,00	68.000,00	0%	
03	Accompagnement et formation en commercialisation et	COGES	77.500,00	0,00	0,00	77.500,00	0%	
04	Accompagnement et formation en commercialisation et	COGES	30.000,00	0,00	0,00	30.000,00	0%	
05	Accompagnement et formation sur le processus agro-	COGES	77.500,00	0,00	0,00	77.500,00	0%	
06	Accompagnement et formation management,	COGES	40.000,00	0,00	0,00	40.000,00	0%	
07	Accompagnement et formation management,	COGES	34.000,00	0,00	0,00	34.000,00	0%	
08	Accompagnement et formation en gestion de la qualité et	COGES	22.500,00	0,00	0,00	22.500,00	0%	
09	Accompagnement et formation en gestion de la qualité et	COGES	34.000,00	0,00	0,00	34.000,00	0%	
10	Appui équipements et matériels unités de valorisation -	COGES	20.000,00	0,00	0,00	20.000,00	0%	
	REGIE	4.724.250,00	95.838,72	706.548,98	802.387,70	3.921.862,30	17%	
	COGEST	5.275.750,00	0,00	0,00	0,00	5.275.750,00	0%	
	TOTAL	10.000.000,00	95.838,72	706.548,98	802.387,70	9.197.612,30	8%	
Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1404711 Printed on donderdag 01 februari 2018 page: 1								
Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1404711								
Project Title : Appui et accompagnement des groupements d'intérêt économique pour le développement de la filière phoenicicole au niveau des oasis marocaines								
Budget Version: D01 Year to month : 31/12/2017								
Currency : EUR								
YtM : Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing								
Status	Fin Mode	Amount	Start to 2016	Expenses 2017	Total	Balance	% Exec	
11	Appui équipements et matériels unités de valorisation -	COGES	3.351.000,00	0,00	0,00	0,00	3.351.000,00	0%
12	Expertise	REGIE	498.000,00	0,00	3.616,97	3.616,97	494.383,03	1%
03 Un modèle efficace et durable de coordination,		1.147.500,00	0,00	37.823,36	37.823,36	1.109.676,64	3%	
01	Pilotage de modèles dappui technique et de gestion à la	COGES	59.000,00	0,00	0,00	59.000,00	0%	
02	Pilotage de modèles dappui technique et de gestion à la	COGES	25.500,00	0,00	0,00	25.500,00	0%	
03	Renforcement des fonctions dappui technique et conseil à	COGES	123.000,00	0,00	0,00	123.000,00	0%	
04	Renforcement des fonctions dappui technique et conseil à	COGES	34.000,00	0,00	0,00	34.000,00	0%	
05	Spécialistes matière (8)	REGIE	690.000,00	0,00	37.823,36	37.823,36	652.176,64	5%
06	Appui au renforcement des acteurs de la filière par linter	COGES	82.500,00	0,00	0,00	82.500,00	0%	
07	Appui au renforcement des acteurs de la filière par linter	COGES	25.500,00	0,00	0,00	25.500,00	0%	
08	Appui à lançage de la formation professionnelle dans la	COGES	82.500,00	0,00	0,00	82.500,00	0%	
09	Appui à lançage de la formation professionnelle dans la	COGES	25.500,00	0,00	0,00	25.500,00	0%	
04 Le développement de métiers et dorganisations de		356.500,00	0,00	0,00	0,00	356.500,00	0%	
01	Développement et intégration de métiers et organisations	COGES	67.500,00	0,00	0,00	67.500,00	0%	
02	Développement et intégration de métiers et organisations	COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	?	
03	Identification de leaders et mise en place de programmes	COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	?	
04	Identification de leaders et mise en place de programmes	COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	?	
05	Appui aux droits et alphabétisation - ONCA	COGES	169.000,00	0,00	0,00	169.000,00	0%	
06	Appui aux droits et alphabétisation - ANDZOA	COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	?	
07	Monitrices dalphabétisation	REGIE	120.000,00	0,00	0,00	120.000,00	0%	
X RÉSERVE BUDGÉTAIRE (MAX 5% DES ACTIVITÉS)		0,00	7,42	0,00	7,42	-7,42	?	
01 Réserve budgétaire		0,00	7,42	0,00	7,42	-7,42	?	
	REGIE	4.724.250,00	95.838,72	706.548,98	802.387,70	3.921.862,30	17%	
	COGEST	5.275.750,00	0,00	0,00	0,00	5.275.750,00	0%	
	TOTAL	10.000.000,00	95.838,72	706.548,98	802.387,70	9.197.612,30	8%	
Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1404711 Printed on donderdag 01 februari 2018 page: 2								

Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1404711

Project Title : **Appui et accompagnement des groupements d'intérêt économique pour le développement de la filière phoenicole au niveau des oasis marocaines**

Budget Version: **D01** Year to month : 31/12/2017
 Currency : **EUR**
 YIM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2016	Expenses 2017	Total	Balance	% Exec
01 Régie		REGIE	0,00	7,42	0,00	7,42	-7,42	??
02 Cogestion		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	??
Z MOYENS GÉNÉRAUX			2.362.650,00	95.831,30	526.153,28	621.984,58	1.740.665,42	26%
01 Frais de personnel			1.549.500,00	74.000,38	222.069,30	296.069,68	1.253.430,32	19%
01 ATI co-responsable		REGIE	780.000,00	72.131,89	138.807,05	210.938,94	569.061,06	27%
02 Expert Administratif et Financier		REGIE	247.500,00	1.868,49	36.553,91	38.422,40	209.077,60	16%
03 Appui Administratif et Financier (expertise internationale)		REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	??
04 Personnel national - AT		REGIE	288.000,00	0,00	44.756,42	44.756,42	243.243,58	16%
05 Personnel national - Support		REGIE	234.000,00	0,00	1.951,92	1.951,92	232.048,08	1%
02 Investissements			277.150,00	1.210,21	251.755,96	252.966,17	24.183,83	91%
01 Véhicules		REGIE	191.000,00	0,00	205.503,19	205.503,19	-14.503,19	108%
02 Equipement de bureaux		REGIE	20.000,00	0,00	23,24	23,24	19.976,76	0%
03 Equipement IT		REGIE	66.150,00	1.210,21	46.229,53	47.439,74	18.710,26	72%
03 Frais de fonctionnement			226.000,00	19.451,66	15.328,25	34.779,91	191.220,09	15%
01 Bureaux et communications		REGIE	66.000,00	1.423,63	10.202,42	11.626,05	54.373,95	18%
02 Communication externe		REGIE	50.000,00	18.028,03	1.702,10	19.730,13	30.269,87	39%
03 Frais de fonctionnement véhicules et assurances		REGIE	110.000,00	0,00	3.423,73	3.423,73	106.576,27	3%
04 Audit et suivi évaluation			310.000,00	1.534,91	36.999,77	38.534,68	271.465,32	12%
01 Etudes ligne de base		REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	??
02 Suivi et évaluation		REGIE	100.000,00	0,00	4,24	4,24	99.995,76	0%
03 Capitalisation		REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	??
04 Conseil juridique		REGIE	10.000,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00	0%
		REGIE	4.724.250,00	95.838,72	706.548,98	802.387,70	3.921.862,30	17%
		COGEST	5.275.750,00	0,00	0,00	0,00	5.275.750,00	0%
		TOTAL	10.000.000,00	95.838,72	706.548,98	802.387,70	9.197.612,30	8%



Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1404711 Printed on donderdag 01 februari 2018

page: 3

Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1404711

Project Title : **Appui et accompagnement des groupements d'intérêt économique pour le développement de la filière phoenicole au niveau des oasis marocaines**

Budget Version: **D01** Year to month : 31/12/2017
 Currency : **EUR**
 YIM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2016	Expenses 2017	Total	Balance	% Exec
05 Audit		REGIE	50.000,00	507,79	0,00	507,79	49.492,21	1%
06 Backstopping CTB		REGIE	150.000,00	1.027,12	36.995,53	38.022,65	111.977,35	25%
99 Conversion rate adjustment			0,00	-365,86	0,00	-365,86	365,86	??
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	-365,86	0,00	-365,86	365,86	??



Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1404711 Printed on donderdag 01 februari 2018

page: 4

4.6 Ressources en termes de communication

Lors de la situation de référence, une documentation a été rassemblée dont 4 Etudes formant l'assiette des GIE entre avril et novembre 2012 Tafilalet, Tata, Tinghir, Ouarzazate, les 7 diagnostics GIE réalisés en septembre 2014, ainsi qu'une analyse économique et financière (GIE Difat Ziz) et le diagnostic d'une coopérative féminine, le Rapport de diagnostic Projet d'appui intégré aux GIE Tafilalet, CRP2 MAPM, 2014, toute la documentation PDFSD ...

Le Plan de Communication doit être validé avant la fin du 1^{er} trimestre 2018.

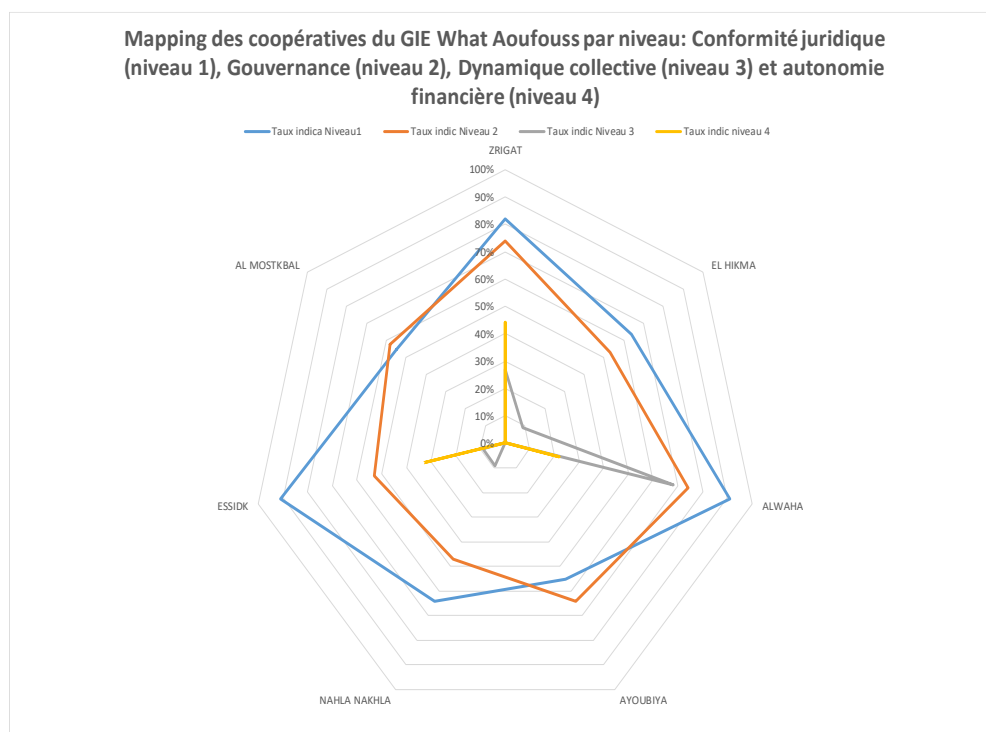
Le point focal Communication sera provisoirement l'Assistante Technique Nationale en Suivi-évaluation. L'intervention introduira une demande auprès du Programme Experts Juniors d'Enabel pour demander la contribution d'une ressource en Communication & Capitalisation partagée avec PDFSD.

4.7 Typologie des coopératives

La typologie des GIEs et Coopératives est un outil de mesure qui a permis:

- i) une meilleure connaissance des atouts et faiblesses des GIE et Coopératives
- ii) la mise en place d'un plan de développement 2018 (évolution d'un niveau A à un autre niveau B plus avancé = indicateurs de progression) dans la logique des Résultats 1 et 2

Exemple (les données de toutes les coopératives sont disponibles)



Explication des niveaux

	intitulé général	détails (non exhaustif)
1	Dossier juridique à jour	statuts conformes à la nouvelle loi, bilan comptable déposé à ODECO, liste des adhérents actualisée signée, cachetée et légalisée ...
2	Principes de gouvernance instaurés	nombre d'AG ordinaire et extraordinaire tenues les trois dernière années, règlement intérieur compris par les membres, femmes et jeunes dans le CA, informations essentielles de la Coopérative partagées, présence d'interimaires, présence et gestion des conflits ...
3	existence d'une dynamique collective	réalisation et suivi de plans d'action à travers des réunions avec les adhérents, existence d'un patrimoine et d'apports propres, gestion collective, traçabilité et valorisation collective des produits, réalisations, acquis de la coopérative ...
4	Progression vers un niveau d'autonomie financière	traçabilité relative aux flux financiers (journal de caisse, journal de banque, journal des recettes, journal des dépenses, factures, etc.), partage des excédents selon la réglementation en vigueur, apport propre dans la mobilisation du fonds de roulement ...

4.8 Situation des équipements de la chaîne d'approvisionnement

Il est important de détailler le diagnostic des équipements et leur mode de fonctionnement actuel (situation de référence et approfondissement par l'ATN Agro-industrie) pour les raisons suivantes :

- i. les Equipements représentent 37,21 % du budget PAGIE
- ii. beaucoup d'Equipements ont déjà été fournis par l'Administration et d'autres bailleurs : il faut connaître leur répartition et leur fonctionnement pour éviter les doublons et apprendre les leçons de fonctionnement éventuellement défailant
- iii. les Equipements seront une amélioration pour la partie amont, récolte ... et pour le fonctionnement optimal des unités frigorifiques, mais aussi seront un catalyseur de création de coopératives de services (jeunes et femmes) par des Equipements structurants bien choisis et donc un facteur d'intégration et de sources de revenus si leur mode de fonctionnement est conçu correctement.

NOTE DE CADRAGE

Problématique

L'appui aux besoins en équipement au niveau de la chaîne d'approvisionnement constitue, selon le DTF du projet, l'activité N° 4 au niveau du Résultat 1 « **R.1. Des unités de valorisation gérées par les GIE peuvent compter sur un approvisionnement durable de dattes de qualité reposant sur des modèles d'agrégation qui améliorent la structuration, l'encadrement et la formation des phoeniciculteurs** ».

Cet appui, tant basique que primordiale au niveau des palmeraies, bassins de production phoenicicole et au profit des coopératives à travers leurs GIEs, devra cibler des objectifs clés qui permettent :

- i. L'amélioration de la qualité de la matière première, et par conséquent réduire les écarts de tri, améliorer le revenu des agriculteurs et faciliter l'appropriation et la mise en place des standards de qualité relative aux dattes marocaines,
- ii. La préservation de l'environnement au niveau des palmeraies selon un souci de valorisation et de recyclage des déchets et matières organiques des palmeraies.

Or, force est de constater que :

- L'amélioration de la qualité de la matière première en dattes dépend étroitement du niveau de mise en place des bonnes pratiques culturales et du niveau de maîtrise des opérations post-récolte. Certaines opérations relatives à ces pratiques culturales (taille, éclaircissage et ciselage des régimes, traitement phytosanitaire et lutte intégrée, récolte) et d'autres opérations post-récolte (pré-triage, stockage, transport) sont les plus à cerner par l'appui aux besoins en équipement au profit des GIEs.
- Les GIEs et leurs coopératives n'ont été, à ce jour, que timidement et partiellement outillés même si 40% des coopératives bénéficiaires et 73% des GIEs du projet PAGIE ont bénéficié dans ce sens, et principalement durant les deux dernières décennies, d'un appui des administrations et quelques bailleurs de fonds (ORMVA, ANDZOA, DPA, Chambre d'agriculture, ADO, POS, Projets : MCA, Délío). Cet outillage a cerné quelques opérations relatives aux pratiques culturales, au traitement des rejets et au transport (voir tableaux 1 et 2). Il serait aussi important de mentionner que certaines coopératives et GIEs ont mobilisé leurs propres fonds pour l'acquisition de matériel et équipement y compris matériel roulant.
- Le problème de gestion collective des équipements et matériel cédés est visible chez 12% des coopératives bénéficiaires (chiffre qui reste à vérifier d'avantage). En effet, l'équipe PAGIE sur le terrain rapporte que ces coopératives utilisent les équipements et matériel dont ils ont bénéficié soit à titre individuel, soit uniquement par certains adhérents.

Tableau 1: Analyse de la disponibilité des équipements relatifs à l'amont de la filière phoenicicole par coopérative et par GIE

Désignation Equipement/Matériel	GIE	NB total des adhérents	NB de coopératives bénéficiaires	% Coopérative équipées/Total coopératives	NB total des adhérents bénéficiaires	% adhérents équipés/Total adhérents du GIE	Quantité	% NB Unités cédées/NB adhérents bénéficiaires de l'équipement_matériel	% NB Unités cédées/NB total des adhérents du GIE	Bailleur de fonds	Période de cession	% de dysfonctionnement du matériel/Equipement
Broyeur	Darâa Assoghra	350	10	30	112	32	10	9	3	50% ALCESDAM, 50% ORMVAO	2015	0
	Toumour Chaâbat Achab	?	11	31	158	?	11	7	?	64% ALCESDAM, 36% ORMVAO	2015	0
	Difat Ziz (*)	784	2	6	26	3	2	8	0	50% INDH, 50% Coopératives	2012-2014	0
	Toumour Waht Ghir	39	1	50	13	33	1	8	3	100% ORMVAT	2000	0
Broyeur des noyaux de dattes	Walt Dattes	321	4	17	54	17	4	7	1	75% DPA, 25% CTB	2013-2015	25
	Ferkia Amagha	434	1	13	34	8	1	3	0	100% ALCESDAM	2015	0
	Oued Bouanane	111	1	14	9	8	1	11	1	100% ADO	2014	0
Total		2039	30		406		30	7	1			
Echelle	Darâa Assoghra	350	10	30	112	32	20	18	6	100% ORMVAO	2015	0
	Walt Dattes	321	12	39	151	47	17	11	5	84% DPA, 8% CTB, 8% Agence du Sud	2009-2016	0
	Toumour Chaâbat Achab	?	11	31	158	?	22	14	?	100% ORMVAO	2015	0
	Toumour Oued Noun	79	2	29	27	34	2	7	3	100% ORMVAO	2015	0
	ALNIF	108	3	75	43	40	3	7	3			
	Waht Aoufous (*)	337	2	12	63	19	3	5	1	66% ORMVAT, 33% MCA	2012-2014	33
	Difat Ziz	784	1	3	27	3	1	4	0	100% ORMVAT	2014	0
	Toumour Waht Ghir	39	1	50	13	50	2	15	5	100% ORMVAT	2000	0
Tamdout	100	1	20	9	9	2	22	2	100% DPA	2013	0	
Total		2118	43		603		72	12	3			
Caisnes en plastique	Walt Dattes	321	1	4	41	13	1200	2927	374	100% DPA	2010-2014	0
	Mergouna	364	1	11	183	50	10	5	3	ORMVAT	2007	100
	OC Fuigig (*)	610	1	17	11	2	200	1818	33	50% DELIO, 50% GIE	2014-2017	0
	Tamdout	100	2	40	76	76	1650	2171	1650	POS, DPA, Coopérative	2010-2017	0
	Waht Aoufous	337	1	6	7	2	10	143	3	ORMVAT	2004	0
	Difat Ziz	784	3	10	52	7	4500	8654	574	GIE, Coopératives	2014-2015	0
	Toumour Waht Ghir	39	1	50	13	33	10	77	26	ORMVAT	2000	0
Total		2555	10		383		7580	1979	297			
Bâche pour récolte	Walt Dattes	321	18	75	225	70	66	29	21	DPA	2016	0
	Tamdout	100	1	20	9	9	2	22	2	DPA	2013	0
Total		421	19		234		68	52	16			
Filets de protection	Toumour oued noun	79	2	29	27	34	201	7	254	Chambre d'agriculture, DPA	2014-2016	0
Filets de protection	ALNIF	108	3	75	43	40	800	19	741	ORMVAT (MCA)	2014	?
Filets de protection	Waht Aoufous	337	1	6	7	2	100	14	30	GIE	2013	100
Total		524	6		77		1101	14	210			
Atomiseur pulvérisateur à dos	OC Fuigig	610	1	17	434	71	3	74	0	DPA	2000	0
	Toumour oued noun	79	1	14	7	9	1	14	1	Chambre agriculture	2014	100%
	ALNIF	108	1	25	10	9	1	10	1	ORMVAT (MCA)	2014	0
Atomiseur pulvérisateur à dos + atomiseur trainé	Ferkia Amagha	434	2	25	48	11	3	6	1	ORMVAT	2014	33%
Total		1231	5		499		8	2	1			
Véhicule marque TOYOTA	Walt Dattes	321	1	4	41	13	1	2	0	INDH	2013	0
			2	8	26	8	2	8	1	INDH	2012-2013	0
Tracateur avec accessoires	Mergouna	364	1	11	78	21	1	1	0	INDH	2015	0
	OC Fuigig	610	1	17	434	71	1	0	0	ADO	1981	100
	Oued Bouanane	111	1	14	9	8	1	11	1	ADO	2012	0
Tracteur	Waht Aoufous	337	3	18	77	23	3	4	1	INDH, ORMVAT	2013-2015	0
	Oasis El Jorf	322	1	4	10	3	1	10	1	Subvention FDA	?	0
Total		1743	10		675		10	1	0			
Scie électrique	Ferkia Amagha	434	1	13	24	6	3	13	1	ORMVAT	2008-2014	0
Scie manuelle	Ferkia Amagha		1	13	34	8	4	12	1			
	ALNIF	108	3	75	43	10	20	47	19	ORMVAT (MCA)	2014	0
	Waht Aoufous	337	1	6	7	2	2	29	1	GIE	2013	100
	Oued Bouanane	111	1	14	62	56	2	3	2	ORMVAT	2015	0

(*): situation provisoire

Tableau 2: Synthèse de la disponibilité des équipements relatifs à l'amont de la filière phoenicicole cédés aux coopératives et aux GIEs

GIE	NB total des adhérents	Matériel/Equipement reçu par les coopératives ou le GIE	Période de réception	Quantité Equipement/matériel reçu	NB de coopératives bénéficiaires	% Coopérative équipées/Total coopératives	NB total des adhérents bénéficiaires	Bailleur de fonds	% de dysfonctionnement du matériel/Equipement
ALNIF	108	Echelle	2014	3	3	75	43	ORMVAT (MCA)	67% 0, 33% 100%
		Filets de protection	2014	800	3	75	43	ORMVAT (MCA)	?
		Atomiseur pulvérisateur à dos	2014	1	1	25	10	ORMVAT (MCA)	0
		Scie manuelle	2014	20	3	75	43	ORMVAT (MCA)	0
		Atomiseur	2014	1			108	ORMVAT (MCA)	0
Darâa Assoghra	350	Broyeur	2015	10	10	30	112	50% ALCESDAM, 50% ORMVAO	0
		Echelle	2015	20	10	30	112	100% ORMVAO	0
		Caisses	2015	3000			350	ORMVAO	0
Difat Ziz (*)	784	Broyeur	2012-2014	2	2	6	26	50% INDH, 50% Coopératives	0
		Echelle	2014	1	1	3	27	100% ORMVAT	0
		Caisses en plastique	2014-2015	4500	3	10	52	GIE, Coopératives	0
		caisses	2017	37000			784	GIE+CONTRIBUTION DE ANDZOA	0
Ferkla Amagha	434	Broyeur des noyaux de dattes	2015	1	1	13	34	100% ALCESDAM	0
		Atomiseur pulvérisateur à dos + atomiseur traîné	2014	3	2	25	48	ORMVAT	33%
		Scie électrique	2008-2014	3	1	13	24	ORMVAT	0
		Scie manuelle		4	1	13	34		
		pollinisateur broyeur	2015	1			434	MCA	0 (jamais utilisé)
Mergouna	364	Caisses en plastique	2007	10	1	11	183	ORMVAT	100
		Tracateur avec accessoires	2015	1	1	11	78	INDH	0
OC Fuiguig (*)	610	Caisses en plastique	2014-2017	200	1	17	11	50% DELIO, 50% GIE	0
		Atomiseur pulvérisateur à dos	2000	3	1	17	434	DPA	0
		Tracateur avec accessoires	1981	1	1	17	434	ADO	100
		Remorque basculant capacité 5 Tonnes	2016	1					
		niveleuse de sol standard de 2 m	2016	1					
		Broyeur de branche végétaux sur tracteur	2016	1					
		Sécateur professionnel	2016	1					
		Ciseaux récolte pointe droite de 17 à 19 cm	2016	1					
		Caisses en plastiques	2016	30					
		Filet de protection des régimes imperméable	2016	?			610	ANDZOA	0
		Filet de protection ordinaire de régime de dattes	2016	?					
		Ceinture de protection pour récolte	2016	?					
		Bâches (4X4) Pour cueillette des dattes alimentaire	2016	15					
		Corde (100m) et crochet de rattachement des régimes de dattes	2016	5					
Scie égoïne	2016	30							
Oued Bouanane	111	Broyeur des noyaux de dattes	2014	1	1	14	9	100% ADO	0
		Tracateur avec accessoires	2012	1	1	14	9	ADO	0
		Scie manuelle	2015	2	1	14	62	ORMVAT	0
		Caisses de 7 à 10 kg en plastic	2017	1000			111	ORMVATF	0
Tamdout	100	Echelle	2013	2	1	20	9	100% DPA	0
		Caisses en plastique	2010-2017	1650	2	40	76	POS, DPA, Coopérative	0
		Bâche pour récolte	2013	2	1	20	9	DPA	0
Tomour Chaâbat Achab	?	Broyeur	2015	11	11	31	158	64% ALCESDAM, 36% ORMVAO	0
		Echelle	2015	22	11	31	158	100% ORMVAO	0
		Caisses	2015	3000			?	ORMVAO	0
Tomour Oued Noun	79	Echelle	2015	2	2	29	27	100% ORMVAO	0
		Filets de protection	2014-2016	201	2	29	27	DPA	0
		Atomiseur pulvérisateur à dos	2014	1	1	14	7	Chambre agriculture	100%
Tomour Wahd Ghir	39	Broyeur	2000	1	1	50	13	100% ORMVAT	0
		Echelle	2000	2	1	50	13	100% ORMVAT	0
		Caisses en plastique	2000	10	1	50	13	ORMVAT	0
		Echelle	2013	4					0
		Pollinisateur	2013	1			39	Dons Royal	0
		Atomiseur/pulvérisateur citernes 1000 L	2013	2					0
Wahd Aoufous (*)	337	Echelle	2012-2014	3	2	12	63	66% ORMVAT, 33% MCA	33
		Caisses en plastique	2004	10	1	6	7	ORMVAT	0
		Filets de protection	2013	100	1	6	7	GIE	100
		Tracteur	2013-2015	3	3	18	77	INDH, ORMVAT	0
		Scie manuelle	2013	2	1	6	7	GIE	100
Wahd Dattes	321	Broyeur des noyaux de dattes	2013-2015	4	4	17	54	75% DPA, 25% CTB	25
		Echelle	2009-2016	17	12	39	151	84% DPA, 8% CTB, 8% Agence du Sud	0
		Caisses en plastique	2010-2014	1200	1	4	41	100% DPA	0
		Bâche pour récolte	2016	66	18	75	225	DPA	0
		Véhicule marque TOYOTA	2013	1	1	4	41	INDH	0
		Tracateur avec accessoires	2012-2013	2	2	8	26	INDH	0
		Grandes caisses de couleur blanche	2016	2500			321	DPA de Tata	0
Oasis El Jorf	325	Tracteur	?	1	1	4	10	Subvention FDA	0
		Pulvérisateur	2014	1				ORMVAT	?
		Atomiseur	2014	1				ORMVAT	
		Echelles en Aluminium	2014	2				ORMVAT	
		Scies	2014	20				ORMVAT	
		Filets de protection des régimes	2014	1000				ORMVAT	

D'un autre côté, la situation de référence établie par PAGIE en mai 2015, et qui a été réalisée d'une manière participative avec les GIEs et leurs coopératives, consolide les besoins restants à satisfaire pour les GIEs et leurs coopératives. En effet, la matrice établie rapporte d'énormes besoins dont la majorité est en relation avec les pratiques culturelles et l'assurance d'équipements additionnels pour les UF qui permettront le fonctionnement optimal de ces UF. En sus, le budget alloué à la chaîne d'approvisionnement au démarrage du projet PAGIE est de l'ordre de 370 000 euros dont 145 000 euros est déjà engagé dans le cadre de deux marchés lancés récemment par l'ANDZOA et l'ORMVAT. Ce budget reste minime pour une superficie globale approximative des palmeraies couvertes par le projet PAGIE avoisinante XXXX Ha et pour un nombre d'adhérents total des GIEs de l'ordre de 3962 (1) adhérents, et ce même si on considère l'existant du matériel et équipements relatif à l'amont de la filière.

Le souci majeur de PAGIE est de répondre à l'étendue de sa zone d'intervention, le budget alloué à la chaîne d'approvisionnement, la gestion efficace et collective des matériels et équipements à prévoir, l'amélioration de la qualité des dattes et la préservation de l'environnement tout en considérant l'atteinte d'un résultat durable en matière d'appui aux besoins en équipements dans la chaîne d'approvisionnement.

Pour cela, deux scénarios sont proposés (qui restent à approfondir) dont le socle serait la création et l'accompagnement d'une coopérative de service par GIE. Les deux scénarios proposés sont comme suit :

- **Scénario 1 :** (i) appui à la création d'une coopérative de service par GIE, (ii) concertation et validation du regroupement du matériel et équipements disponible au niveau des coopératives avec l'appui du GIE, (iii) identification des besoins en équipement par GIE, validation et élaboration d'une convention tripartite Administration-GIE-Coopérative de service et d'un plan de travail GIE-Coopérative de service, (iv) acquisition des équipements, (v) cession des équipements, (vi) accompagnement de la coopérative du service et du GIE.
- **Scénario 2 :** (i) appui à la création d'une coopérative de service par GIE, (ii) identification des besoins en équipement par GIE en considérant le matériel et équipements disponible au niveau de chaque coopérative et chaque GIE, validation de la liste du matériel et des équipements et élaboration d'une convention tripartite Administration-GIE-Coopérative de service et d'un plan de travail GIE-Coopérative de service, (iv) acquisition des équipements, (v) cession des équipements, (vi) accompagnement de la coopérative du service et du GIE.

(1) : N'inclut pas le nombre des adhérents du GIE Toumour Chaâbat Acheb.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques visés par l'appui aux besoins en équipement de la chaîne d'approvisionnement sont comme suit :

- Amélioration de la qualité de la matière première en dattes pour permettre l'alignement avec les standards marocains de qualité des dattes,
- Amélioration du revenu des agriculteurs,
- Promouvoir l'importance des opérations de l'amont de la filière (à partir de l'opération de la taille) et de la lutte contre la dégradation de l'environnement auprès des agriculteurs et de leurs GIEs,
- Gestion collective, efficace et efficiente des équipements,
- Engager des actions de lutte contre l'exode rural des jeunes au niveau des palmeraies.

Approche opérationnelle de la mise en œuvre de l'appui

En se basant sur l'inventaire des équipements disponibles établi, la mise en œuvre de l'appui aux besoins en équipements de la chaîne d'approvisionnement au niveau des GIEs se déroulera selon une approche participative se basant sur la concertation et la coordination entre les différents partenaires et bénéficiaires. Le déroulement de cette mise en œuvre selon un ordre chronologique se présente comme suit :

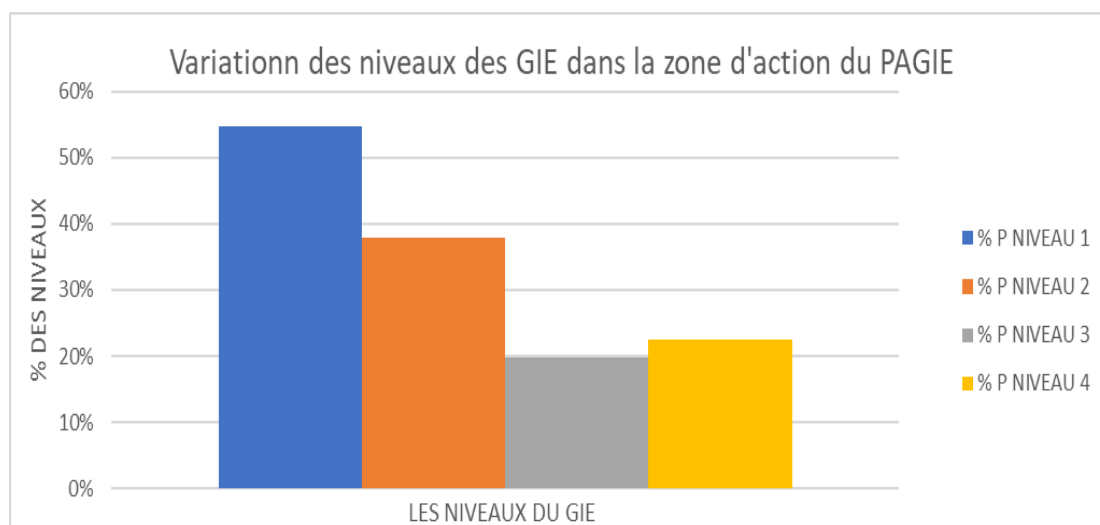
Planning de réalisation de l'appui aux besoins en équipements de la chaîne d'approvisionnement				
Action	Responsable	Cible/entités impliquées	Date	produit
Atelier (s) de travail concernant la démarche de la mise en œuvre de l'appui à la chaîne d'approvisionnement	ANDZOA	ORMVA, DPA, ONCA, FIMADATTES , chambre d'agriculture, autres projets	j	Validation de la démarche, des cibles et du planning de mise en œuvre de l'appui
Réunions avec les GIEs et leurs coopératives concernant la possibilité de regroupement du matériel existant et de la création d'une coopérative de service	PAGIE	GIE, Coopératives	J+15	Décision sur la possibilité du regroupement du matériel existant, Décision sur les modalités de règlement des prestations, noyau de coopérative de service constitué.
Diagnostic avec les noyaux de coopératives de service	PAGIE	Noyaux de coopératives de service	J+30	Validation des modalités de règlement des prestations, Constitution d'une coopérative de service par GIE, Liste des équipements à prévoir pour chaque GIE
Restitution des résultats des réunions avec les GIEs et des diagnostics avec les noyaux de coopérative de service	ANDZOA	ORMVA, DPA, ONCA, FIMADATTES , chambre d'agriculture, autres projets	J+35	Validation des listes des équipements à prévoir, Modèle de convention tripartite Administration-GIE-coopérative de service élaborée
Etablissement des CPS, AO, Réception des équipements, cession	ANDZOA, ORMVAT, DPA	GIEs, Coopératives de service	J+100	Equipements réceptionnés, Conventions tripartite signées Plan de travail GIE-Coopératives de service établi
Formation et élaboration d'outils de gestion des équipements cédés et de fiches techniques unitaires par opération relative à l'amont	PAGIE	GIEs, Coopératives de service	J+100	Formation réalisées, Outils de gestion des équipements et de planification maîtrisés,
Assistance technique et accompagnement des coopératives de service dans la mise en place d'opérations unitaires relatives à l'amont et dans le suivi des transactions financières entre GIE-Coopérative de service	PAGIE	GIEs, Coopératives de service	A partir de j+101	Qualité de la matière première en dattes améliorée, Environnement préservé

4.9 Situation des Coopératives

Nom du GIE	Nbre de coopérative par GIE au 31/12/17	Nbre de coopératives ayant déposé une demande d'adhésion au GIE en 2017	Situation des demandes
Toumour Oued Noun (Guelmim Taghjiyt)	7		
Toumour Assa Zag	4		
Toumour Oued Guir (Boudnib)	2	8	3 demandes en cours de validation par la dernière AGE
MERGOUNA -Rissani	9	14	en cours de traitement
Toumour oued Bouanane	7	1	en cours de traitement
Ferkla Amagha Tinjdad	8		
Toumour Chaâbat Acheb (Foum Zguid)	33	6	en cours de traitement
Draâ Soghra (Tissint)	42	15	en cours de validation par la dernière AGE
Walt Dattes Tata	27	3	
Alnif	6		
Wahat AOUFOUS	17		
Difat Ziz	31	1	en cours de traitement en attendant de l'organisation de l'AG
TAMDOULT (Akka)	7	0	5 demandes en discussion
JORF	25	3	en cours de traitement
FIGUIG	8	2	en cours de validation par la dernière AGE
situation au 31/12/17	233	53	
situation de référence 01/01/17	172		
augmentation	61		

4.10 Typologie des GIE

août 2017, les données détaillées par GIE sont disponibles



explication des niveaux

	intitulé général	détails (quelques)
1	Dossier juridique à jour	AG, rédaction des PV, bilan fiscal ...
2	Principes de gouvernance instaurés	règlement intérieur, renouvellement du CA, réunions plénières, taux de participation, pourcentage de femmes et de jeunes dans le CA, présence et participation des coopératives dans les réunions, partage des excédents, partage de l'information, partage des responsabilités et de l'information ...
3	Implication du GIE dans une dynamique collective autour de la valorisation au sein de sa zone d'action	existence d'un plan d'action, plan d'approvisionnement, patrimoine propre, remplissage de l'unité frigo, connaissance des normes et valorisation des produits, stockage des dattes étiquetées « coopératives » supérieur à la prestation de service, contrats d'engagements avec les coopératives membres, commercialisation collective, contribution propre au patrimoine du GIE, outils de communication entre membres ...
4	Progression du GIE vers un niveau d'autonomie financière	état financier à jour, fonds de roulement propre, crédit contracté, maîtrise d'un compte d'exploitation, présence d'un agent commercial, maîtrise de plans d'approvisionnement, plan marketing, compte d'exploitation, maîtrise des emprunts, contrats clients ...

4.11 Situation des Assemblées générales des GIE

Nom du GIE	Date de création	Nbre d'AG depuis la création	Date de la dernière AGO	Observation/ date prévue d'AGO 2018
Toumour Oued Noun	11/10/2014	0	En préparation	02/2018
Toumour Assa Zag	10/02/2017	0	-	-
Toumour Oued Guir	20/10/2011	0	En préparation	02/2018
MERGOUNA -Rissani	19/10/2011	3	Dernière AG organisé mai -2017	-
Toumour Oued Bouanane	08/12/2012	4	Dernière AG organisé 28/01/2017	15/01/2018
Ferkla Amagha Tinjdad	12/04/2012	4	Dernière AG organisé le 12/01/2017	fin février
Toumour Chaâbat Acheb	26-07-2017	0	-	Le GIE a été créé cette année
Draâ Soghra	09/02/2012	3	Dernière AG organisé le mars 2017	-
Walt Dattes	03/04/2012	5	Dernière AG organisé le 23/09/2017	-
Alnif	19/07/2017	0	-	
Wahat AOUFOUS	12/04/2012	1	En préparation	janvier 2018
Difat Ziz	30/04/2012	5	Dernière AG organisé le 05/11/2017	-
TAMDOULT	03/04/2012	0	En préparation	fin février 2018
JORF	25/06/2013	0	En (date prévue le 07/01/2018	07/01/2018
FIGUIG	25/04/2012	4	Dernière AG organisé le 27/07/2017	-

4.12 Situation des Plans d'Action des GIE

Nom du GIE	Existence d'un plan d'action	Observation
Toumour Oued Noun	Oui	En cours de validation
Toumour Assa Zag	Non	-
Toumour Oued Guir	Non	Programmé le 15/01/2018
Mergouna -Rissani	Non	Programmé le 03/01/2018
Toumour Oued Bouanane	Non	Programmé février 2018
Ferkla Amagha Tinjdad	Non	Programmé février 2018
Toumour Chabat Acheb	Oui	Validé par AG
Draâ Soghra	Oui	Validé PAR CA
Walt Dattes	Oui	Validé par AG
Alnif	Non	-
Wahat AOUFOUS	Oui	Validé par CA
Difat Ziz	Oui	En cours de préparation
TAMDOULT	Oui	Programmé janvier 2018
JORF	Oui	Programmé après renouvellement de CA
FIGUIG	Oui	Programmé février 2018

4.13 Situation des Coopératives de Service

NOM DU GIE	NOM DE LA COOPERATIVE de service	DATE DE CREATION AVANT 2017	DATE DE CRATION EN 2017	H	F	TYPE DE SERVICES	EN COURS
Toumour Oued Guir Boudnib	service Boudnib		19/10/2017	4	1	technique culturales, conditionnement des dattes, valorisation des produits dérivés	
Mergouna Rissani	Tamsalt Errisani		28/09/2017		30	triage et conditionnement, fumigation, collecte des dattes au niveau des champs	
	Achbal Errisani		02/11/2017	45		pollinisation, récolte, traitement phyto-sanitaire, fertilisation, nettoyage des touffes	
Toumour Oued Bouanane							identification d'un groupe de jeunes
Ferkla Amagha Tinjdad							identification d'un groupe de femmes
Toumour Chabat Acheb Fom Zguid							identification d'un groupe de femmes
Draâ Soghra Tissint							identification d'un groupe de femmes
Walt Dattes Tata							en cours de constitution
Wahat Aoufous	WAHAT NAKHIL des services	31/03/2012		10	0	nettoyage des touffes, pollinisation, récolte	
Difat Ziz Erfoud							identification de deux groupes de femmes et des jeunes
Tamdoult Akka	Tifaouin	ancienne			52	techniques de production, transport des dattes, nettoyage des touffes	
Figuig							en cours d'identification de groupe de jeunes

4.14 Plan de travail RH PAGIE 2018

La rencontre trimestrielle de l'équipe PAGIE (Errachidia, 19 et 20 décembre 2017) a permis d'établir un plan global de travail 2018, décliné en plans de travail par Matière et par animateur.

Ci-dessous, pour information, le plan de travail Résultat 1, avec description des activités à mener et responsable ; les activités en jaune sont clôturées et les activités en violet sont à réaliser conjointement avec les Partenaires.

Le Plan Opérationnel des 3 Partenaires sera mis à jour en février 2018.

PLAN OPERATIONNEL EQUIPE PAGIE-CTB POUR ANNEE 2018																										
Résultats DTF PAGIE	Activités principales PAGIE	Sous-activités	Description des sous activités	CIBLE	Responsable	Coresponsable	IOV	Cible 2017	IOV Voprenue 2017	IOV cible 2018	Cible 2021	2018														
												1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
R.1. Des unités de valorisation gérées par les GIE peuvent compter sur un approvisionnement durable de dattes de qualité reposant sur des modèles d'agrégation qui améliorent la structuration, l'encadrement et la formation des phoeniciculteurs	A1.1 Développement d'un modèle d'agrégation des producteurs par la structuration de la chaîne d'approvisionnement	Poursuite du diagnostic des coopératives et GIEs (modèle d'organisation, dynamique, conflits, organisation de la chaîne d'approvisionnement)	Conception du modèle de questionnaire, validation du questionnaire, planification des entretiens avec les coopératives, réalisation des enquêtes auprès des coop et GIE, Analyse et synthèse des résultats, Restitution auprès des coopératives et GIE	GIEs et leurs coopératives	ANDZO/ <u>ONCA</u>	ATN organisation, animateurs et animatrices, SM Organisation	Dattes coop entreposées au GIE par campagne TOTAL	620 T		840 T	2880 T															
		Réunions de présentation du projet PAGIE in situ avec les GIEs (réalisés mais nécessite des rappels lors des prochaines missions)	Préparation des supports et validation, Planification des réunions, réalisation, Restitution	GIEs et leurs coopératives	ANDZO/ <u>ONCA</u>	Equipe PAGIE																				
		Poursuite de l'élargissement de la base d'adhésion des GIEs	Identification et diagnostic auprès des coopératives non adhérentes aux GIEs, Etablissement d'une méthodologie d'élargissement de la base, validation, planification et mise en œuvre de la stratégie d'élargissement	GIEs et leurs coopératives et N coopératives des bassins de production	ANDZO/ <u>ONCA/ORMVA/DPADRA</u>	ATN organisation, animateurs et animatrices, SM Organisation																				
		Elaboration et mise en œuvre d'une approche de structuration de l'approvisionnement	Elaboration d'une note de cadrage, conception d'un projet de cahier des charges relatif à l'approvisionnement, validation en interne du projet PAGIE, réunions de validation au sein des bureaux des GIEs, Discussion et validation au sein des coopératives du GIE, Mise en œuvre	GIEs et leurs coopératives	ANDZO/ <u>ONCA</u>	Equipe PAGIE (ATN Organisation Pilote)																				
	A1.2 Mise en place d'un encadrement et animation de l'agrégation	Poursuite de l'Appui à la mise en conformité légale des coopératives et leurs GIEs	Identification des actions à mener au cas par cas, Mise en œuvre des actions, suivi/évaluation	GIEs et leurs coopératives	ANDZO/ <u>ONCA</u>	ATN organisation, animateurs et animatrices, SM Organisation																				
		Poursuite d'Appui à l'adoption et la mise en œuvre d'un Règlement Intérieur	Elaboration d'un projet de modèle de RI, réunions de communication avec les GIEs sur le projet du RI, suivis des amendements au cas par cas, validation des RI amendés par GIE, appui dans la mise en œuvre, suivi/évaluation	GIEs	ANDZO/ <u>ONCA</u>	ATN organisation, animateurs et animatrices, SM Organisation																				
		Poursuite de la Sensibilisation des coopératives et les GIEs sur l'importance de la valorisation collective dans la filière des dattes	Elaboration d'une note de cadrage des messages phares-outils et supports de communication, validation, diffusion de messages, suivi et évaluation	GIEs et leurs coopératives	ANDZO/ <u>ORMVA/DRA/ONCA</u>	Equipe PAGIE (ATN Organisation)																				
		Poursuite de la Formation des coopératives sur la loi 112.12 et connaissance de la loi sur les GIE et leurs avantages	Etablissement d'une note de cadrage et fiches pédagogiques, Préparation des modules, identification des bénéficiaires, planification des sessions, réalisation, établissement des rapports de formation.	GIEs et leurs coopératives	ANDZO/ <u>ONCA</u>	ATN organisation, animateurs et animatrices, SM Organisation																				
		Formation sur la gestion des conflits	Etablissement d'une note de cadrage et fiches pédagogiques, Préparation des modules, identification des bénéficiaires, planification des sessions, réalisation, établissement des rapports de formation.	GIEs et leurs coopératives	ANDZO/ <u>ONCA</u>	ATN organisation, animateurs et animatrices, SM Organisation																				
		Appui et conseil ponctuel relatifs à la résolution des conflits	Appui à l'identification et classification des conflits critiques et majeurs par coopérative et par GIE, Elaboration de l'arbre des causes, Elaboration d'approche de résolution au cas par cas, concertation et implication des partenaires, appui sur le terrain dans la résolution des conflits, suivi de mise en œuvre de solutions	GIEs et leurs coopératives	ANDZO/ <u>ONCA/ORMVAT/DRA/FIMAD</u> Dattes	ATN organisation, animateurs et animatrices, SM Organisation																				
		Elaboration et mise en œuvre d'un plan de développement pour les coopératives	Analyse de la typologie des GIE et des Coop. Elaboration d'un plan de développement modèle, validation, mise en œuvre, suivi/évaluation de réalisation.	Coopératives/ GIE	ANDZO/ <u>ONCA</u>	ATN organisation, animateurs et animatrices, SM Organisation																				

4.15 Budget 2018

TYPE	BUDGET	LIBELLE	Unité	Qté	Montant	Budget €	Mod	Q1 Total	Q2 Total	Q3 Total	Q4 Total	TOT 2018
Volet A		La filière phoenicicole de différentes oasis du Maroc ...				7 637 350		161 250	570 588	237 262	1 058 710	2 049 810
Résultat 1		Des unités de valorisation gérées par les GIE peuvent compter sur un approvisionnement durable ...				1 774 600		74 250	288 653	138 247	138 247	639 397
Activité	A 01-01	Développement d'un modèle d'agrégation des producteurs par la structuration de la chaîne d'approvisionnement - ONCA				83 000	C	0	28 400	0	0	28 400
Ss-Activité		Ateliers participatifs	Unité	22	1 500	33 000						
Ss-Activité		Visites d'échanges	Unité	20	2 500	50 000						
Activité	A 01-02	Développement d'un modèle d'agrégation des producteurs par la structuration de la chaîne d'approvisionnement - ANDZOA				0	C	0	0	0	0	0
Ss-Activité		Expertise ponctuelle	Mois	0	8 500	0						
Activité	A 01-03	Encadrement, animation de l'agrégation - ONCA				130 000	C	0	15 000	0	0	15 000
Ss-Activité		Ateliers	Unité	80	1 625	130 000						
Activité	A 01-04	Encadrement, animation de l'agrégation - ANDZOA				0	C	0	0	0	0	0
Ss-Activité		Expertise ponctuelle de formation et d'appui	Mois	0	8 500	0						
Activité	A 01-05	Animateurs (15)				1 053 600	R	74 250	74 250	74 250	74 250	297 000
Ss-Activité		Animateurs (15)	Mois	624	1 400	873 600						
		Frais de fonctionnement animateurs	Mois	48	3 750	180 000						
Activité	A 01-06	Renforcement des coopératives adhérentes pour l'agrégation - ONCA				104 000	C	0	21 000	0	0	21 000
Ss-Activité		Ateliers de formation (6 par année)	Unité	15	4 000	60 000						
Ss-Activité		Visites d'échanges	Unité	15	2 933	44 000						
Activité	A 01-07	Renforcement des coopératives adhérentes pour l'agrégation - ONCA				34 000	C	0	5 000	0	0	5 000
Ss-Activité		Expertise ponctuelle	Mois	4	8 500	34 000						
Activité	A 01-08	Appui aux besoins en équipement de la chaîne d'approvisionnement - ANDZOA DPA				173 900	C	0	67 821	63 997	0	131 818
Ss-Activité		Achat de matériel et équipements	Forfait	1	173 900	173 900						
Activité	A 01-08	Appui aux besoins en équipement de la chaîne d'approvisionnement - ORMVATF				196 100	C	0	77 182	0	63 997	141 179
Ss-Activité		Achat de matériel et équipements	Forfait	1	196 100	196 100						
Résultat 2		Des unités de valorisation sont opérationnelles ...				4 358 750		27 000	96 615	21 015	753 463	898 093
Activité	A 02-01	Développement d'un modèle de planification et d'apprentissage en gestion - ONCA				174 250	C	0	23 400	0	0	23 400
Ss-Activité		Ateliers participatifs (2/an/GIE)	Unité	50	2 485	124 250						
Ss-Activité		Visites d'échanges	Unité	20	2 500	50 000						
Activité	A 02-02	Développement d'un modèle de planification et d'apprentissage en gestion - ONCA				30 000	C	0	5 000	0	0	5 000
Ss-Activité		Expertise ponctuelle, communication	Mois	4	7 500	30 000						
Activité	A 02-03	Accompagnement et formation en commercialisation et marketing - ONCA				77 500	C	0	6 000	0	0	6 000
Ss-Activité		Ateliers de formation (3 par année)	Unité	15	1 500	22 500						
Ss-Activité		Visite d'étude	Unité	20	2 750	55 000						
Activité	A 02-04	Accompagnement et formation en commercialisation et marketing - ANDZOA				0	C	0	0	0	0	0
Ss-Activité		Expertise ponctuelle - études de marché et prospective	Mois	0	5 000	0						
Activité	A 02-05	Accompagnement et formation sur le processus agro-industriel - ONCA				77 500	C	0	11 200	0	0	11 200
Ss-Activité		Ateliers de formation (3 par année)	Unité	15	1 500	22 500						
Ss-Activité		Visite d'étude à l'étranger 25 cadres	Unité	20	2 750	55 000						
Activité	A 02-06	Accompagn, formation management, administration, gestion RH ONCA				74 000	C	0	0	0	0	0
Ss-Activité		Ateliers de formation (2 par année)	Unité	21	1 500	31 500						
Ss-Activité		Visites d'échanges	Unité	17	2 500	42 500						
Activité	A 02-07	Accompagn, formation management, administration, gestion RH ANDZOA				0	C	0	0	0	0	0
Ss-Activité		Expertise ponctuelle, études techniques	Mois	0	8 500	0						
Activité	A 02-08	Accompagnement et formation en gestion de la qualité et traçabilité - ONCA				76 500	C	0	0	0	0	0
Ss-Activité		Ateliers de formation (3 par année)	Unité	31	1 500	46 500						
Ss-Activité		Visites d'échanges	Unité	12	2 500	30 000						
Activité	A 02-09	Accompagnement et formation en gestion de la qualité et traçabilité - ANDZOA				0	C	0	0	0	0	0
Ss-Activité		Expertise ponctuelle, études techniques	Mois	0	8 500	0						
Activité	A 02-10	Appui équipements et matériels unités de valorisation - ANDZOA				0	C	0	0	0	0	0
Ss-Activité		Diagnostic de besoins, expertise ponctuelle	Mois	0	8 500	0						
Ss-Activité		Etude de faisabilité projet pilote solaire	Unité	0	20 000	0						
Activité	A 02-11	Appui équipements et matériels unités de valorisation - ORMVA/DPA				3 351 000	C	0	0	0	717 448	717 448
Ss-Activité		Achat de matériel et équipements ORMVATF	Forfait	1	2 077 620	2 077 620						
Ss-Activité		Achat de matériel et équipements ANDZOA DPA	Forfait	1	1 273 380	1 273 380						
Activité	A 02-12	Expertise				498 000	R	27 000	51 015	21 015	36 015	135 045
Ss-Activité		Expert international agroindustrie-valorisation des dattes (appui perlé)	Mois	4	15 000	60 000						
Ss-Activité		Expert national agroindustrie-valorisation des dattes	Mois	42	3 000	126 000						
Ss-Activité		Expert national administration d'entreprises	Mois	42	3 000	126 000						
Ss-Activité		Expert national marketing	Mois	42	3 000	126 000						
Ss-Activité		Appui marketing (expertise internationale perle)	Mois	4	15 000	60 000						
Résultat 3		Un modèle efficace et durable de coordination ...				1 147 500		60 000	141 500	60 000	149 000	432 500
Activité	A 03-01	Pilotage de modèles d'appui technique et de gestion à la chaîne de valeur - ONCA				0	C	0	0	0	0	0
Ss-Activité		Ateliers de planification et d'évaluation annuels	Unité	0	8 500	0						
Ss-Activité		Visites d'échanges	Unité	0	2 500	0						
Activité	A 03-02	Pilotage de modèles d'appui technique et de gestion à la chaîne de valeur - ANDZOA				84 500	C	0	24 500	0	24 500	49 000
Ss-Activité		Ateliers de planification et d'évaluation annuels				4	8 500	34 000				
Ss-Activité		Visites d'échanges				10	2 500	25 000				
Ss-Activité		Expertise ponctuelle développement programmes de formation	Mois	4	6 375	25 500						
Activité	A 03-03	Renforcement des fonctions d'appui technique et conseil à la filière - ONCA				0	C	0	0	0	0	0
Ss-Activité		Ateliers de formation (6 par année)	Unité	0	8 500	0						
		Visite d'étude à l'étranger 25 cadres	Unité	0	2 750	0						
Activité	A 03-04	Renforcement des fonctions d'appui technique et conseil à la filière - ANDZOA				148 000	C	0	20 000	0	19 000	39 000
Ss-Activité		Ateliers de formation (6 par année)	Unité	10	7 800	78 000						
		Visite d'étude	Unité	25	2 800	70 000						
Activité	A 03-05	Spécialistes matière (7)				690 000	R	60 000	60 000	60 000	60 000	240 000
Ss-Activité		Spécialistes matière (7)	Mois	252	2 500	630 000						
Ss-Activité		Frais de fonctionnement spécialistes matières	Mois	24	2 500	60 000						
Activité	A 03-06	Appui au renforcement des acteurs de la filière par l'inter professionnalité - ONCA				0	C	0	0	0	0	0
Ss-Activité		Ateliers	Unité	0	1 500	0						
Ss-Activité		Visites d'échanges	Unité	0	2 500	0						
Activité	A 03-07	Appui au renforcement des acteurs de la filière par l'inter professionnalité - ANDZOA				82 500	C	0	22 000	0	22 000	44 000
Ss-Activité		Ateliers	Unité	30	1 500	45 000						
Ss-Activité		Visites d'échanges	Unité	15	2 500	37 500						
Activité	A 03-08	Appui à l'ancrage de la formation professionnelle dans la filière dattes - ONCA				0	C	0	0	0	0	0
Ss-Activité		Ateliers	Unité	0	1 500	0						
Ss-Activité		Visites d'échanges	Unité	0	2 500	0						
Activité	A 03-09	Appui à l'ancrage de la formation professionnelle dans la filière dattes - ANDZOA				142 500	C	0	15 000	0	45 500	60 500
Ss-Activité		Ateliers	Unité	30	1 500	45 000						
		Visites d'échanges	Unité	15	2 500	37 500						
		Expertise ponctuelle	Mois	10	6 000	60 000						

Résultat 4	Le développement de métiers et d'organisations de services ...				356 500	0	43 820	18 000	18 000	79 820				
Activité A 04-01	Développement et intégration de métiers et organisations de femmes et de jeunes dans la filière dattes - ONCA				67 500	C	0	21 320	0	0	21 320			
Ss-Activité	Ateliers de formation													
Ss-Activité	Visites d'échanges				Unité	45	1 500	67 500						
Activité A 04-02	Développement et intégration de métiers et organisations de femmes et de jeunes dans la filière dattes - ANDZOA				0	C	0	0	0	0	0			
Ss-Activité	Expertise ponctuelle				Mois	0	8 500	0						
Activité A 04-03	Identification de leaders et mise en place de programmes spécifiques - ONCA				0	C	0	0	0	0	0			
Ss-Activité	Ateliers de formation				Unité	0	1 500	0						
Ss-Activité	Visites d'échanges				Unité	0	2 500	0						
Activité A 04-04	Identification de leaders et mise en place de programmes spécifiques - ANDZOA				0	C	0	0	0	0	0			
Ss-Activité	Expertise ponctuelle				Mois	0	8 500	0						
Activité A 04-05	Appui aux droits et alphabétisation - ONCA				169 000	C	0	22 500	0	0	22 500			
Ss-Activité	Ateliers				Unité	13	1 500	20 000						
Ss-Activité	Visites d'échanges				Unité	5,6	2 500	14 000						
Ss-Activité	Cours d alphabétisation 1000 femmes				Unité	45	3 000	135 000						
Activité A 04-06	Appui aux droits et alphabétisation - ANDZOA				0	C	0	0	0	0	0			
Ss-Activité	Expertise ponctuelle				Mois	0	8 500	0						
Activité A 04-07	Monitrices d'alphabétisation							120 000	R	0	0	18 000	18 000	36 000
Ss-Activité	Monitrices d'alphabétisation				Mois	120	1 000	120 000						
Volet X	Réserve budgétaire				0		0	0	0	0	0			
Activité X 01	Réserve budgétaire				0		0	0	0	0	0			
Ss-Activité X 01-01	Réserve budgétaire REGIE				0		0	0	R					
Ss-Activité X 01-02	Réserve budgétaire COGESTION				0		0	0	C					
Volet Z	Moyens Généraux				2 362 650		98 300	115 300	98 300	138 290	450 190			
Activité Z 01	Frais de personnel				1 549 500	R	87 000	87 000	87 000	87 000	348 000			
Ss-Activité Z 01-01	ATI co-responsable				Mois	60	13 000	780 000	39 000	39 000	39 000	156 000		
Ss-Activité Z 01-02	Expert Administratif et Financier				Mois	55	4 500	247 500	13 500	13 500	13 500	54 000		
Ss-Activité	Appui Administratif et Financier perlé				jours	0	800	0	0	0	0	0		
Ss-Activité Z 01-03	Personnel national - AT							288 000	18 000	18 000	18 000	72 000		
	Expert national organisation et genre				Mois	48	3 000	144 000						
	Expert suivi et évaluation				Mois	48	3 000	144 000						
Ss-Activité Z 01-04	Personnel national - Support							234 000	16 500	16 500	16 500	66 000		
	Secrétaire/Comptable				Mois	36	2 500	90 000						
	Chauffeurs				Mois	144	1 000	144 000						
Activité Z 02	Investissements				277 150	R	0	0	0	0	0			
Ss-Activité Z 02-01	Véhicules				191 000		0	0	0	0	0			
	4*4				Unité	8	23 875	191 000						
Ss-Activité Z 02-02	Equipement bureau				20 000		0	0	0	0	0			
	Mobilier etc.				Unité	5	4 000	20 000						
Ss-Activité Z 02-03	Equipement IT				66 150		0	0	0	0	0			
	Laptops				Unité	24	1 250	30 000						
	Photocopieuse, imprimante, ...				Forfait	1	27 000	27 000						
	Autres				Forfait	1	9 150	9 150						
Activité Z 03	Frais de fonctionnement				226 000	R	11 300	11 300	11 300	11 290	45 190			
Ss-Activité Z 03-01	Bureaux et communications				66 000		3 300	3 300	3 300	3 290	13 190			
Ss-Activité	communications				Annuel	5	4 400	22 000			0			
	Fournitures de bureaux				Annuel	5	4 400	22 000						
	Autres				Annuel	5	4 400	22 000						
Ss-Activité Z 03-02	communications externes				50 000									
	communications externes				Annuel	5	10 000	50 000						
Ss-Activité Z 03-03	Frais de fonctionnement véhicules et assurances				110 000		8 000	8 000	8 000	8 000	32 000			
	Frais de fonctionnement				Annuel	5	22 000	110 000						
Activité Z 04	Audit et Suivi et Evaluation				310 000	R	0	17 000	0	40 000	57 000			
Ss-Activité Z 04-01	Etudes ligne de base				0		45 000	0	0	0	0			
Ss-Activité Z 04-02	Suivi et évaluation				2		50 000	100 000			0			
Ss-Activité Z 04-03	Capitalisation				0		40 000	0			0			
Ss-Activité Z 04-04	Conseil juridique				1		10 000	10 000	0	2 000	2 000			
Ss-Activité Z 04-05	Audit				5		10 000	50 000	0	0	25 000	25 000		
	Backstopping CTB Suivi RH & Admin Rep				10		15 000	150 000	0	15 000	15 000	30 000		
	TOTAL				10 000 000		259 550	685 888	335 562	1 197 000	2 500 000			
	REGIE				4 724 250	R	259 550	300 565	271 565	326 555	1 158 235			
	COGESTION				5 275 750	C	0	385 323	63 997	892 445	1 341 765			

		ONCA	158 820
		ANDZOA	192 500
	par Partenaire	ANDZOA DPA	329 646
		ORMVATF	660 799
		TOTAL	1 341 765