



Rapport de résultats 2020

PAGIE

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

Maroc

Table des matières

1	Acronymes.....	4
2	Aperçu de l'intervention	5
2.1	Fiche d'intervention	5
2.2	Auto-évaluation de la performance	6
1.1.1	Pertinence.....	6
1.1.2	Efficacité	6
1.1.3	Efficiéce	6
1.1.4	Durabilité potentielle.....	7
1.1.5	Conclusions.....	8
3	Suivi des résultats.....	10
3.1	Évolution du contexte	10
3.1.1	Contexte général et institutionnel	10
3.1.2	Contexte de gestion.....	10
3.2	Performance de l'outcome	11
3.2.1	Progrès des indicateurs	11
3.2.2	Analyse des progrès réalisés.....	11
3.3	Performance de l'output 1	12
3.3.1	Progrès des indicateurs	12
3.3.2	État d'avancement des principales activités.....	13
3.3.3	Analyse des progrès réalisés.....	13
3.4	Performance de l'output 2	21
3.4.1	Progrès des indicateurs	21
3.4.2	État d'avancement des principales activités.....	21
3.4.3	Analyse des progrès réalisés.....	21
3.5	Performance de l'output 3	48
3.5.1	Progrès des indicateurs	48
3.5.2	État d'avancement des principales activités.....	48
3.5.3	Analyse des progrès réalisés.....	49
3.6	l'output 4.....	53
3.6.1	Progrès des indicateurs	53
3.6.2	État d'avancement des principales activités.....	53
3.6.3	Analyse des progrès réalisés.....	53
4	Suivi budgétaire.....	60
5	Risques et problèmes	64
6	Synergies et complémentarités.....	70
6.1	Avec les autres interventions du portefeuille	70
6.2	Avec les projets pour tiers.....	70

6.3	Autres synergies et complémentarités.....	70
7	Thèmes transversaux	71
7.1	Environnement et changement climatique	71
7.2	Genre	71
7.3	Digitalisation	71
7.4	Emploi décent.....	72
8	Leçons apprises	74
8.1	Les succès	74
8.2	Les défis	74
9	Pilotage.....	76
9.1	Modifications apportées à l'intervention	76
9.2	Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi	77
9.3	Réorientations stratégiques envisagées.....	77
9.4	Recommandations	78
10	Annexes.....	80
10.1	Critères de qualité	80
10.2	Cadre logique et/ou théorie de changement mis à jour	85
10.3	Fiches de suivi de processus de changement (optionnel)	85
10.4	Aperçu des MoRe Results.....	86
10.5	Rapport « Budget versus Actuels (y – m) ».....	86
10.6	Ressources en termes de communication	86

1 Acronymes

ADA	Agence pour le Développement Agricole
ANDZOA	Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier
ATN	Assistant·e technique national
BPH, BPF	Bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication
CL	Cadre Logique
COFIL	Comité de Pilotage
CTS	Comité Technique de Coordination et de Suivi
DDZO	Direction du Développement des Zones Oasiennes
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture
DTF	Dossier Technique et Financier
Enabel	Agence belge de développement
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 phoenicicole au niveau des oasis marocaines
PDFSD	Projet de Développement des filières Safran et Dattes
PMV	Plan Maroc Vert
SGG	Stratégie Génération Green
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

2 Aperçu de l'intervention

2.1 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 : 100 millions MAD Contribution belge : 10 millions EUR
Institution partenaire	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts (MAPMDREF) 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	31 décembre 2023
Groupes cibles	Les groupes cibles du projet sont les phœniciculteurs (hommes et femmes) des palmeraies retenues de la zone d'action du projet, affiliés aux GIE et 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>

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

2.2 Auto-évaluation de la performance

1.1.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

Le projet s'inscrit bien dans les stratégies marocaines et belges. En l'occurrence, dans la stratégie Plan Maroc Vert et son pilier II ainsi que dans la nouvelle stratégie Green Génération, qui est orientée vers l'entrepreneuriat rural via l'essor d'une nouvelle génération de jeunes entrepreneuses et entrepreneurs agricoles, et également dans la stratégie de coopération belge qui repose sur 5 secteurs d'intervention, dont l'agriculture et la sécurité alimentaire (note de politique générale 2008). Le PAGIE accompagne le développement de la filière dattes, particulièrement celles produites de manière traditionnelle, notamment par l'accompagnement de l'émergence d'une nouvelle génération d'organisations agricoles plus professionnelles et efficaces qui contribueraient à l'apparition d'une nouvelle classe moyenne permettant le développement économique et social dans la zone oasienne. Le projet vise à contribuer à maintenir les populations aux portes du désert, limitant ainsi les flux migratoires vers les centres urbains, voire au-delà, et préservant un écosystème fragile mais millénaire.

1.1.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	A

Durant cette quatrième année de mise en œuvre, le projet a réalisé des avancées majeures en termes de fonctionnement des GIE et de leurs unités frigorifiques. Grâce à l'adaptation de la stratégie de l'intervention, le choix des activités et d'actions pertinentes ainsi la proximité de l'équipe de terrain et à la mobilisation des partenaires, des résultats très encourageants ont été observés en matière d'amélioration de la structuration des productrices producteurs, de valorisation et du stockage des dattes au niveau des UF ainsi que de l'évolution considérable des quantités et de la qualité des dattes commercialisées.

On notera toutefois qu'un effort supplémentaire est sollicité pour remédier à certaines situations de blocage que connaissent une partie des GIE et qui sont dues essentiellement à une mauvaise gouvernance. Ainsi, plus d'efforts et d'innovation sont encore nécessaires pour booster les ventes des dattes avec une valeur ajoutée importante.

1.1.3 Efficience

	Performance
Efficience	B

Alors que, l'exercice de l'année 2020 a montré une nette amélioration dans l'utilisation des procédures de marchés publics en cogestion, notamment l'ensemble des marchés exécutés par l'ANDZOA et l'ORMVA/TF. Cependant, une lenteur des procédures est toujours de

mise en place pour le cas des prestations prévues par l'ONCA. Pour remédier à cette situation, et suite au COPIL 5, nous avons reprogrammé le budget 2019 et 2020, prévu initialement pour l'ONCA, dans la régie pour accélérer la mise en œuvre.

A noter aussi l'impact du COVID19 sur la mise en œuvre des marchés publics. La totalité des marchés de formation et voyage sont suspendus et une grande partie des marchés des équipements des UF ont connu des retards.

1.1.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	B

Les décisions majeures de l'intervention et leur mise en œuvre se basent en grande partie sur le Comité de pilotage (COPIL) et d'autres structures locales pertinentes sont également impliquées, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une marge d'amélioration est possible, surtout concernant l'autonomisation des GIE.

L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique agricole et des institutions chargées de la mise en œuvre, et en aucun cas elle n'a été gênée par celles-ci. Cet appui se poursuivra vraisemblablement dans le futur. Dans ce sens, la poursuite de l'organisation de l'interprofession reçoit l'intérêt et l'appui des hautes instances dans l'objectif de jouer son rôle de coordination au sein de la filière dattes.



La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et elle contribue de plus en plus au renforcement des capacités de celles-ci.

1.1.5 Conclusions

Les faits marquants de l'année 2020 peuvent être synthétisés comme suit :

- **Le début de l'année 2020** a été caractérisé par la validation du **plan d'action global** du PAGIE. L'élaboration de celui-ci a été réalisée avec l'implication de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices ainsi que les partenaires du projet. **La planification axée sur les résultats** a été le fil conducteur de ce travail. Ce plan d'action s'articule autour des 4 résultats principaux du projet, déclinés en 64 résultats intermédiaires, eux-mêmes divisés en 125 activités et plus de 380 sous-activités. La participation de l'équipe dans tout le processus d'élaboration de ce chantier de planification a été assurée via l'organisation de 4 ateliers de réflexion au niveau de l'unité de gestion du projet (UCP) puis 3 ateliers avec l'équipe terrain.
- Le **deuxième trimestre de l'année 2020** a été caractérisé par la propagation de la pandémie de la **COVID-19**. En conséquence, une adaptation rapide de la stratégie du projet a été jugée nécessaire afin d'assurer la continuité des activités et l'accompagnement des bénéficiaires. Pour ce faire, un plan d'action a été établi autour de trois axes :
 - **Axe sanitaire** : l'intervention a procédé à la sensibilisation des bénéficiaires du projet au respect des mesures barrières afin de lutter contre la propagation du virus et assurer la commercialisation des dattes dans de bonnes conditions sanitaires.
 - **Axe économique** : suite à la fermeture des principaux marchés, les commandes habituelles des GIE et de leurs coopératives ont subi une baisse remarquable. Face à cette situation, le projet a accompagné les structures dans la mise en place d'alternatives adaptées à la situation de la zone et aux spécificités de leur clientèle.
 - **Axe organisationnel** : l'objectif a été d'assurer la continuité des activités des organisations professionnelles accompagnées par le projet, grâce à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- Le **troisième trimestre** de l'année 2020 a été caractérisé sur le plan sanitaire par l'**allègement progressif des mesures** prises dans le cadre du confinement suite à la pandémie de la COVID-19. Cette réouverture partielle a permis aux équipes de terrain de reprendre le contact physique avec les groupes bénéficiaires du projet, tout en respectant les mesures d'hygiène et les gestes barrières.
- Comme chaque année, une feuille de route pour l'opérationnalisation et le bon fonctionnement des unités frigorifiques a été tracée et mise en œuvre. **3** visites de terrain ont été organisées par le comité de suivi de la feuille de route pour offrir un accompagnement et un coaching aux équipes de proximités et aux GIE. Un système de suivi permanent de l'approvisionnement des unités durant la campagne agricole a été instauré.
- A l'échelle de l'ensemble des zones oasiennes : les résultats enregistrés sont plutôt encourageants : La quantité globale de dattes valorisée par l'ensemble des GIE de toute la zone oasienne en 2020 est de **8234 tonnes-soit 80%** de l'objectif fixé de 10.300 tonnes. Contres 3.214 tonnes en 2019.

- Au niveau de la zone d'action du PAGIE : les services offerts par les GIE, notamment la disponibilité du matériel et les bonnes conditions sanitaires, ont incité les coopératives appuyées par le projet, ainsi que des privés non adhérents aux GIE, à valoriser leurs dattes via les unités. En conséquence, le tonnage total valorisé par les unités en 2020 est de l'ordre de 4.500 tonnes – dont 1.573 tonnes propres aux adhérents des GIE, contre 500 tonnes en 2017. **L'avancement de l'exécution budgétaire** a connu une amélioration importante puisque **93 %** du budget global du projet est engagé.
- Dans le cadre **de la réponse à la crise de la COVID-19**, le Royaume de Belgique a mis à la disposition du Royaume du Maroc un montant de **3.500.000 €** pour le projet PAGIE. Cette enveloppe additionnelle est une opportunité pour consolider et approfondir davantage les résultats de développement au niveau de la filière et des GIE, en particulier dans un contexte de COVID et post-COVID. Dans ce sens, une **mission de formulation de l'extension PAGIE** a été effectuée avec succès au mois d'octobre. La mission a été caractérisée par une large concertation avec les partenaires ainsi que les structures accompagnées par le projet. Au total, **9** ateliers ont été organisés sur terrain en présentiel avec les OP, suivi de **4** ateliers en ligne avec l'ensemble des partenaires institutionnels sur les **4** zones oasiennes.

<p>Fonctionnaire exécution nationale Mohammed Zakaria NOUTFIA, Responsable national</p>	<p>Fonctionnaire exécution Enabel Rachid EL HIYANI, Coresponsable</p>
	

3 Suivi des résultats

3.1 Évolution du contexte

3.1.1 Contexte général et institutionnel

La crise du COVID-19 frappe partout dans le monde, sans distinction aucune. Et le Maroc en fait la dure expérience, confronté lui aussi à cette pandémie d'un nouveau type. Cette crise multiforme met encore davantage en exergue les inégalités de développement qui existent entre régions au Maroc, inégalités renforcées lorsque certaines de ces régions sont déjà intrinsèquement fragilisées, notamment par le changement climatique et/ou la migration.

Comme la majorité des secteurs économiques, l'agriculture a été fortement affectée par la pandémie globale du COVID-19. En juillet 2020, la FAO a alerté la communauté internationale sur les retombées de la crise sanitaire sur l'agriculture, principalement sur la petite agriculture et l'agriculture informelle.

Dans ce contexte, un budget de 3,5 millions d'Euros € a été libéré, correspondant à la coupe budgétaire (policy review 2017), liée au programme de Coopération en exécution, et dans le cadre du Troisième Contrat de Gestion. Il s'agit ainsi d'ajouter 3,5 millions d'Euros au projet (PAGIE). L'approbation de l'extension du PAGIE est une occasion pour poursuivre et soutenir la dynamique positive créée par PAGIE et PDFSD au niveau des GIE et les coopératives des zones oasiennes notamment la consolidation des axes de l'entrepreneuriat rurale et la commercialisation des dattes.

3.1.2 Contexte de gestion

Le schéma général des institutions et de l'organisation au sein du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts, responsable du suivi du projet, n'a pas changé. Par contre, les entités responsables de l'exécution ont connu un changement léger : l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole de Ouarzazate-ORMVAO et l'Agence de Développement Agricole-ADA seront 2 nouveaux partenaires de mise en œuvre dans l'extension du PAGIE.

3.1.2.1 Modalités de partenariat

La procédure administrative a montré au départ une certaine lenteur qui a depuis été surmontée par l'ANDZOA et l'ORMVA/TF, mais qui persiste toujours au niveau de l'ONCA, et qui a nécessité une intervention et une décision pour y faire face.

Le projet a fait durant ces 2 derniers exercices des pas de géant et un progrès important a été remarqué dans l'exécution.

3.1.2.2 Modalités opérationnelles

La nouvelle stratégie marocaine pour le secteur agricole « Green génération » lancée officiellement en février 2020, fait suite au Plan Maroc Vert qui avait été lancé en 2008. Parmi les objectifs affichés, celui de voir émerger une nouvelle génération d'entrepreneurs agricoles (jeunes de préférence) mais également des structures économiques comme les coopératives et autres structures d'agrégations, à même de booster encore davantage le secteur agricole, tout en s'efforçant de rééquilibrer les inégalités entre secteur urbain et rural. Tout cela accompagné d'efforts notables en matière de nouvelles technologies et de digitalisation, éléments qui seront importants notamment au niveau de la stratégie du Conseil agricole. Des objectifs qui sont parfaitement en ligne avec les priorités de développement de la Belgique, l'appui au secteur privé et à l'entrepreneuriat agricole, une approche par les droits humains, et la digitalisation, un alignement qui sera au centre de la stratégie de mise en œuvre des nouveaux moyens financiers disponibles.

3.2 Performance de l'outcome



3.2.1 Progrès des indicateurs

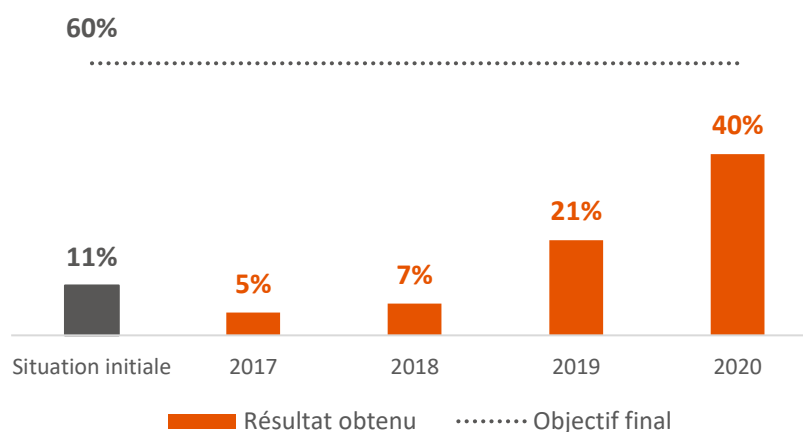
Outcome :						
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur 31/12/18	Valeur 31/12/19	Cible 31/12/20	Valeur 31/12/20	Cible finale 10/07/21
IOV 1 : Pourcentage de producteurs commercialisant via les GIE avec UF opérationnelles	11 %	5 %	21 %	50 %	40 %	60 %
IOV 2 : Tonnage de dattes commercialisées par les GIE conformes aux normes de qualité	188	200	808	1190	1374,74	1400

3.2.2 Analyse des progrès réalisés

IOV 1 : Pourcentage de producteurs commercialisant via les GIE avec UF opérationnelles

Grâce à un travail de proximité quotidien, assuré par les animateurs et appuyé par les spécialistes matières et le ATN une amélioration a été enregistrée en 2020 en matière d'amélioration du processus de valorisation et de commercialisation des dattes notamment la commercialisation collective dattes via les GIE avec UF opérationnelles.

Les chiffres enregistrés en 2020 sont plutôt encourageants ; **40 %** des producteurs adhérent-es aux GIE de la zone d'action ont commercialisé une partie de leur production via les UF de leur GIE.



Pourcentage de producteurs commercialisant via les GIE

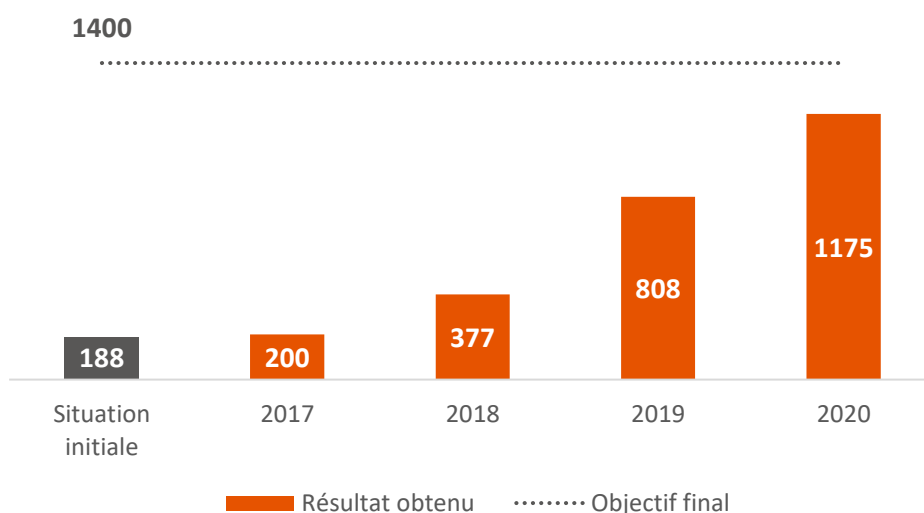
Le PAGIE a réussi à atteindre **66 %** de l'objectif fixé du premier indicateur de l'outcome malgré le contexte local, national, et international difficile.

Cette tendance très positive s'explique par l'amélioration de l'engagement des coopératives vis-à-vis des GIE ainsi que par les efforts de l'équipe en matière d'accompagnement et de sensibilisation des coopératives adhérentes aux opportunités de la valorisation et commercialisation collective de leurs produits via les GIE.

IOV 2 : Tonnage de dattes commercialisées par les GIE conformes aux normes de qualité

En observant les quantités commercialisées par les GIE conformes aux normes de qualité, on note une amélioration importante en comparaison avec l'année précédente.

Comme l'illustre le graphique ci-dessous, les quantités commercialisées sont passées de **808 T** en 2019 à **1175 T** en 2020. Le dernier chiffre correspond à **75 %** des dattes conformes aux normes de qualité entreposées en 2020. Les efforts de l'équipe d'intervention vont être multipliés afin d'atteindre **10 %** de plus l'année prochaine.



Tonnage de dattes commercialisées par les GIE conformes aux normes de qualité

Le processus d'amélioration de la qualité des dattes est en évolution constante et l'atteinte de l'objectif fixé par le projet démontre une amélioration remarquable avec une augmentation de **64 %** par rapport à l'année passée.

3.3 Performance de l'output 1



3.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 :

Indicateurs	Valeur de base	Valeur 31/12/17	Valeur 31/12/18	Valeur 31/12/19	Cible 31/12/20	Valeur 31/12/20	Cible finale 10/07/21
IOV 3 : Tonnage de dattes de coopératives entreposées aux GIE appuyés par le projet avec UF	411	500	772	1 098	1700	1573,28	2 000
IOV 4 : Évolution du prix de vente des dattes des coopératives via les GIE par rapport au prix hors GIE	2 %	3 %	7 %	14 %	15 %	16 %	20 %

3.3.2 État d'avancement des principales activités

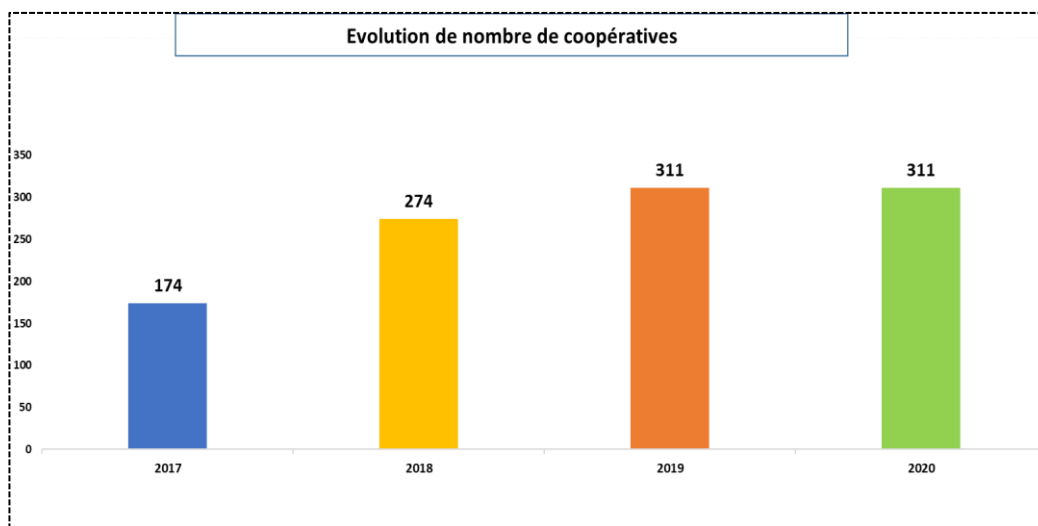
Principales activités	État d'avancement			
	En avance	Dans les délais	En retard	En sérieux retard
1. Développement d'un modèle d'agrégation des producteurs par la structuration de la chaîne d'approvisionnement		X		
2. Encadrement, animation de l'agrégation		X		
3. Renforcement des coopératives adhérentes pour l'agrégation d'une production de qualité		X		
4. Appui aux besoins en équipements au niveau de la chaîne d'approvisionnement		X		

3.3.3 Analyse des progrès réalisés

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

a. Renforcement de la dynamique de valorisation collective

Le nombre de coopératives adhérentes et le nombre d'adhérent-es aux GIE reste le même par rapport à l'année précédente avec **311** coopératives de production regroupant **4.854** agriculteurs et agricultrices, (vu la non organisation des AG par les coopératives et les GIE à cause de la COVID19). Les efforts ont été concentrés cette année sur l'amélioration et le renforcement de ces coopératives que soit sur le plan managérial aussi bien sur le plan de bonne gouvernance.



Dans ce sens, plus de **100** sessions de sensibilisation axée sur l'importance de la valorisation collective et le coût d'opportunité que présente l'adhésion aux GIE ont été assurées par l'équipe du projet. Ces sessions, ont touché plus de **785** agriculteurs et agricultrices, dont **343** femmes.

b. Renforcement des capacités des GIE et coopératives

Durant la période de confinement, en adaptation avec le contexte de la crise COVID-19, l'équipe s'est concentrée sur la production des supports de formation adaptés à l'apprentissage à distance. L'objectif était de renforcer et accompagner les coopératives sur la démarche de préparation des processus organisationnel et de gouvernance. Les modules de formation et d'accompagnement ont été communiqués aux bénéficiaires via les outils digitaux notamment Zoom et WhatsApp.

Dans ce sens, **65** sessions de formation ont été organisées par l'équipe à distance au profit de **1200** agriculteurs et agricultrices. Ces formations ont été suivies par **154** sessions de sensibilisation à distance données par les animateurs et animatrices. Ensuite, plus de **280** session de coaching ont suivi, afin de mettre en pratique les compétences acquises dans le cadre de ces formations.

Le projet a également contribué aux efforts de lutte contre la COVID-19 via l'organisation de plus de **60** séances de sensibilisation au profit des membres des GIE sur les bonnes pratiques d'hygiène relatives au conditionnement des dattes et sur le respect des gestes barrières. Les objectifs de ces sessions de sensibilisation étaient à la fois de protéger le personnel des unités et d'éviter la contamination des produits par le virus. Des vidéos, contenus audios et affiches ont été préparés et communiqués à distance aux GIE via les réseaux sociaux, principalement WhatsApp.

Par la suite, la réouverture partielle et l'allègement progressif des mesures prises dans le cadre du confinement ont permis aux équipes de terrain de reprendre le contact physique avec les groupes bénéficiaires du projet tout en respectant les mesures d'hygiène et les gestes barrière.

16 ateliers de formations axés sur plusieurs thèmes tels que : le management des organisations, les lois qui régissent les organisations professionnelles (coopératives et GIE), la gestion des conflits, etc. ont été organisés par le projet en présence de plus de **350** gérants et gérantes de coopérative ou GIE. Les formations se sont avérées très utiles,

particulièrement lorsqu'elles ont été appuyées par un accompagnement de proximité inscrit dans le temps.



En parallèle, plusieurs sessions d'accompagnement ont été organisées, sur plusieurs thématiques : les registres des coopératives ainsi que la gestion administrative et financière. **107** personnes ont participé à ces sessions de formation, dont **16** femmes.



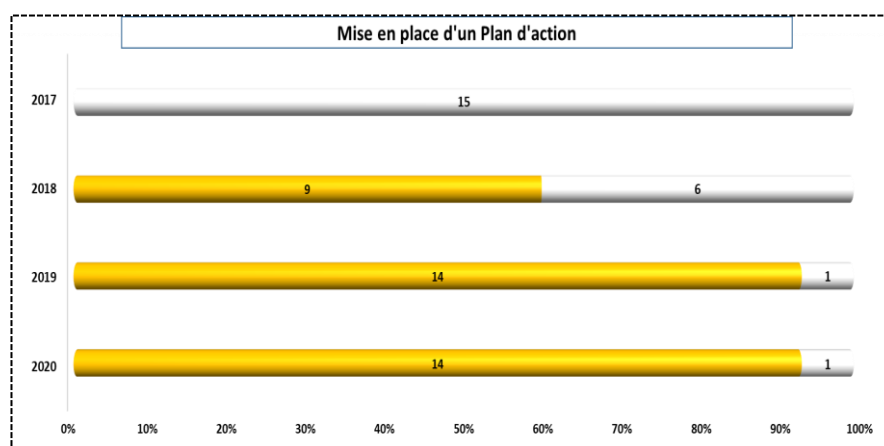
En outre, le projet a organisé **2** voyages au profit des **110** producteurs (dont **58** femmes). Ces voyages avaient comme objectif l'échange d'expériences en matière de conditionnement des dattes et de la bonne gouvernance des GIE et coopératives. Cela a permis aux participant-es d'observer des exemples et des expériences concrètes de gestion et mise en fonctionnement des unités de valorisation des dattes.



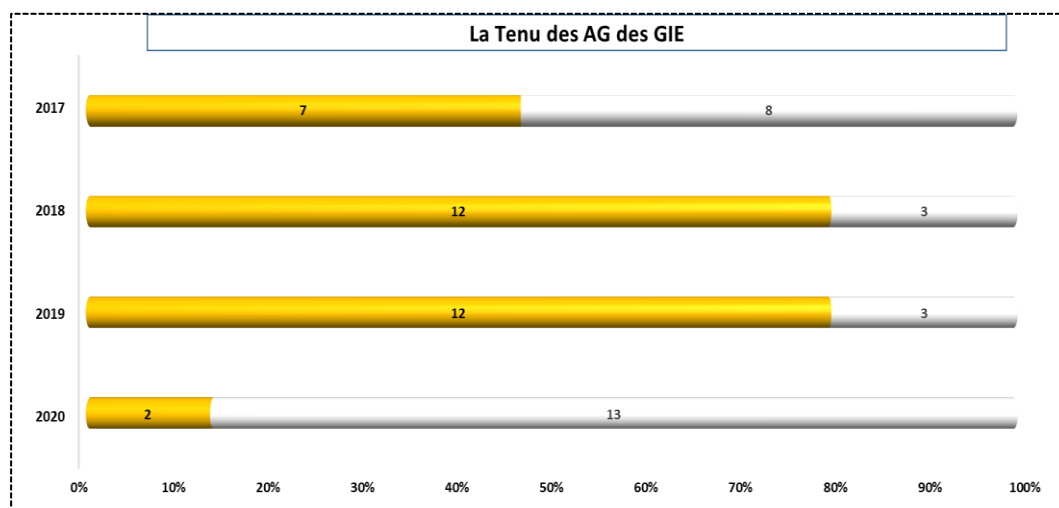
3.3.3.2. Encadrement, animation de l'agrégation

Les activités d'accompagnement, de sensibilisation et de formation mises en place dans le cadre du projet au profit des coopératives et des GIE ont contribué à initier une dynamique positive au niveau de fonctionnement de ces organisations professionnelles pour qu'ils puissent jouer le rôle qui leur a été confié.

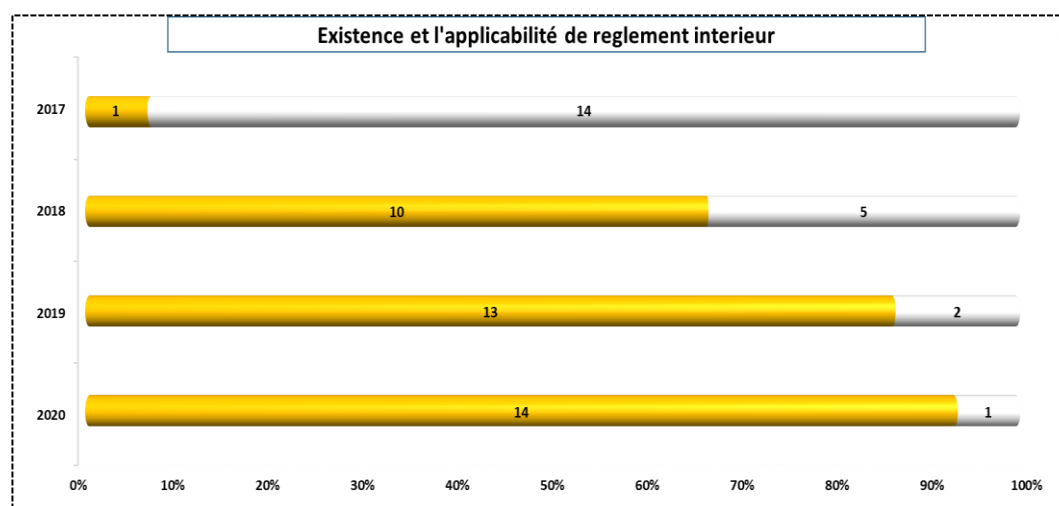
L'élaboration des plans d'action GIE, comme document de planification indispensable pour toute organisation professionnelle agricole, a gardé le même niveau positif que l'année passée (voir graphique ci-dessous). À part un seul GIE, tous les autres ont élaboré leur plan d'action annuel de manière participative.



Les contraintes induites par la crise de la COVID-19, notamment les restrictions de rassemblement, ont impactées négativement le dynamisme constaté l'année dernière en matière de la tenue des assemblées générales (AG) comme instance de gouvernance et de prise de décision des GE dans les délais et dans les règles de l'art. Seul **2** GIE ont réussi à organiser leurs AG, tandis que les autres sont prévues au cours du premier trimestre 2021.



De plus, **13** GIE sur **15** ont établi leur règlement intérieur, lequel permet d'instaurer un système de gouvernance plus performant.



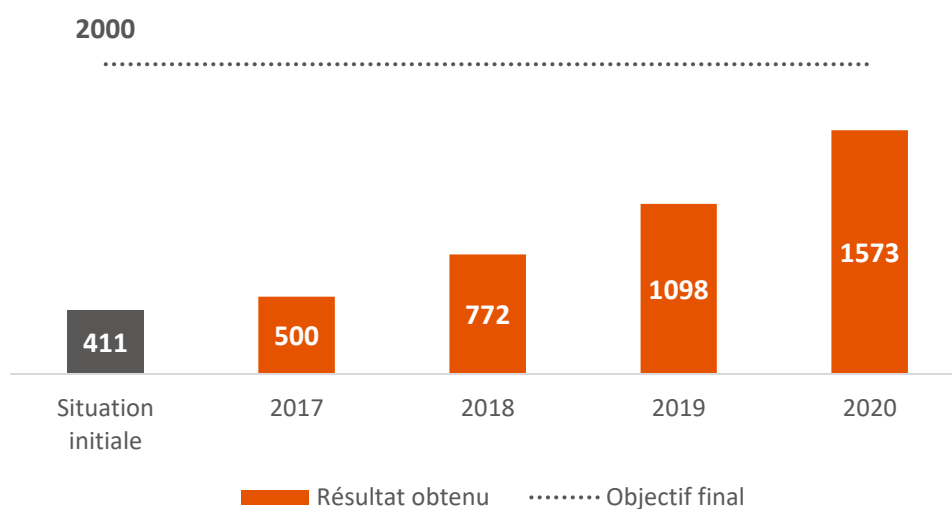
3.3.3.3. Renforcement des coopératives adhérentes pour l'agrégation d'une production de qualité

Malgré les circonstances de la pandémie, un ensemble d'ateliers théoriques et pratiques ont été organisés en 2020, avant le confinement et après le déconfinement, visant le renforcement des capacités des agriculteurs et agricultrices des zones oasiennes en matière des techniques culturales et de bonne pratique agricole. La mise en place de ces pratiques permet aux petit-es producteurs et productrices d'obtenir une valeur ajoutée en produisant des dattes de meilleure qualité et avec moins de pertes.



- La pollinisation : période de pollinisation, qualité du pollen, extraction et stockage du pollen, méthodes de pollinisation. Cette thématique a ciblé **595** agriculteurs, dont **129** femmes (20%) ;
- La protection des régimes : cycle de vie de la pyrale, ses dégâts et la lutte contre ce nuisible, au profit de **570** agriculteurs, dont **123** femmes (**20 %**) ;
- La récolte : la méthode, les opérations poste récolte, la qualité de la dattes ;
- La sensibilisation continue à la limitation des régimes, l'éclaircissage et ciselage, le courbement des régimes, le traitement phytosanitaire, le nettoyage des touffes, les techniques de plantation et les activités post-récolte (pré-triage et transport) ; Lors du confinement, de nombreuses vidéos ont été montées et animées, puis partagées avec l'équipe terrain pour une distribution plus large auprès des agriculteurs et agricultrices, afin de compenser le manque de proximité de l'intervention et assurer un appui continu ;
- Zoom sur les ateliers de formations sur les techniques agricole au niveau des champs ;
- Zoom sur les ateliers théoriques des techniques culturelles.

Au début de l'année, un objectif de « **60 %** des dattes livrées conformes aux cahiers des charges » est fixé, ce qui passe tout d'abord par l'élaboration des cahiers des charges. La version élaborée du cahier des charges est en cours de validation, lequel implique des exigences à mettre en œuvre au niveau des palmeraies pour un approvisionnement avec moins d'écart.



Tonnage de dattes de coopératives entreposé dans les UF appuyées par le projet

La quantité globale de dattes stockées dans les UF de la zone d'action du projet par les GIE via leurs coopératives membres en 2020 est de **1539,3 T**, contre **1098 T** pour la même période en 2019.

3.3.3.4. Appui aux besoins en équipements au niveau de la chaîne d'approvisionnement

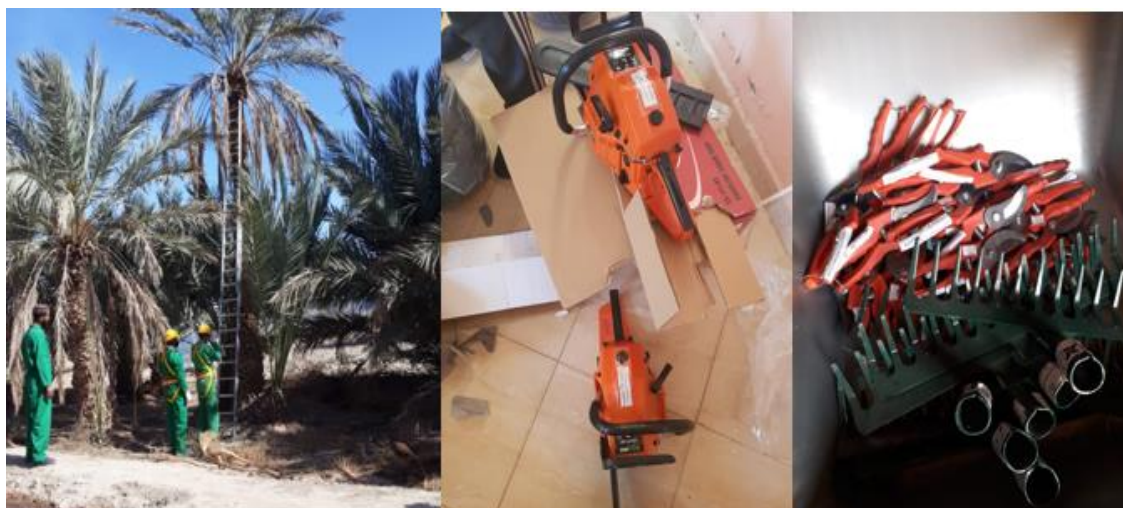
L'obtention d'une production de dattes de qualité est conditionnée par l'effort déployé pour l'entretien des palmiers dattiers. Un certain nombre de bonnes pratiques liées à la culture sont nécessaires, variant selon le cycle biologique de développement de la plante. L'utilisation de matériel adapté permet dans un premier temps de faciliter le travail des agriculteurs et agricultrices et, dans un deuxième temps, d'obtenir un gain de temps passé à l'entretien d'un palmier. La sécurité des personnes est également indispensable durant le travail aux champs, surtout lorsque cela implique de monter à une certaine hauteur pour arriver aux zones à entretenir. Dans ce sens, le début de l'année 2020 a été caractérisé par l'acquisition d'un ensemble de matériel au profit des coopératives de services de la filière dattes, ainsi que des tenus de sécurité au travail, ils s'agissent bien de :

Catégorie	Article	Quantité
Tenus de travail	Combinaisons de sécurité 1er choix	480
	Ceintures de sécurité	480
	Gants en cuir épais	480
	Casques de protection	480
	Lunettes de protection	480
	Chaussures de sécurité	480
Matériel de travail	Tronçonneuses	72
	Chaines pour tronçonneuse	720
	Pinces à Djebbar	540
	Sécateurs	540
	Scies à élaguer	1080
	Pioches hache avec manche	540

Pelles avec manche	540
Serpettes	540
Masses de 3 kg avec manche	540
Râteaux avec manche	540
Échelles transformables en 3 plans en aluminium	180
Brouettes	360

Une fois distribués, des ateliers sur le mode d'utilisation du matériel ont été organisés, auxquels ont participé environ **462** agriculteurs dont **20 %** de femmes agricultrices. Le travail se poursuit pour que l'ensemble des coopératives soient formées.

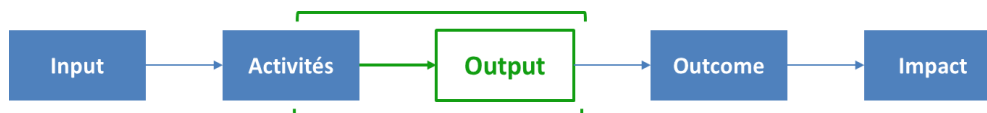
Au total, **23** coopératives réparties dans les oasis de Tata, Tafilalet ainsi que Ouarzazate et Zagora en ont bénéficié. Ces zones représentent les assiettes d'approvisionnement des **15** GIE du PAGIE. Les **23** coopératives ont signé des chartes d'exploitation et de gestion du matériel distribué. Ces chartes sont élaborées par le projet et fixent les règles d'engagement de la coopérative, les règles de distribution du matériel entre ses membres, la gestion du matériel et le suivi de son état.



Toujours dans la perspective d'améliorer la qualité des dattes au champ, **429.800** filets de protection des régimes ont été distribués aux GIE, à titre préventif pour diminuer le degré d'attaque des fruits par les ravageurs, et **8850** autres sont programmés.

Un suivi d'impact des filets a été réalisé ; pour une représentativité de toutes les zones d'intervention du PAGIE, l'équipe a choisi des agriculteurs et agricultrices pour chaque GIE avec lesquels l'équipe comparé la production avant l'utilisation des filets avec celle après leurs usages. Une augmentation d'environ **40 %** de la production du palmier a été observée et les utilisateurs ont déclaré une amélioration de la qualité des fruits. Néanmoins, le nombre des filets distribués reste encore faibles car un seul palmier productif nécessite jusqu'à **10** filets pour couvrir l'ensemble de ses régimes.

3.4 Performance de l'output 2



3.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 :							
Indicateurs	Valeur de base	Valeur 31/12/17	Valeur 31/12/18	Valeur 31/12/19	Cible 31/12/20	Valeur 31/12/20	Cible finale 10/07/21
IOV 5 : Tonnage de dattes commercialisées par les GIE	188	250	710	1010	1700	1434,35	2000
IOV 6 : Nombre d'UF fonctionnelles disposant d'un résultat d'exploitation positif	0	3	5	7	10	8	13
IOV 7 : Évolution du nombre d'actifs formés au niveau des GIE	198	198	421	361	395	386	435
IOV 8 : Nombre des unités de valorisation ayant l'autorisation sanitaire	4	4	5	7	8	7	9

3.4.2 État d'avancement des principales activités

Principales activités	État d'avancement			
	En avance	Dans les délais	En retard	En sérieux retard
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		

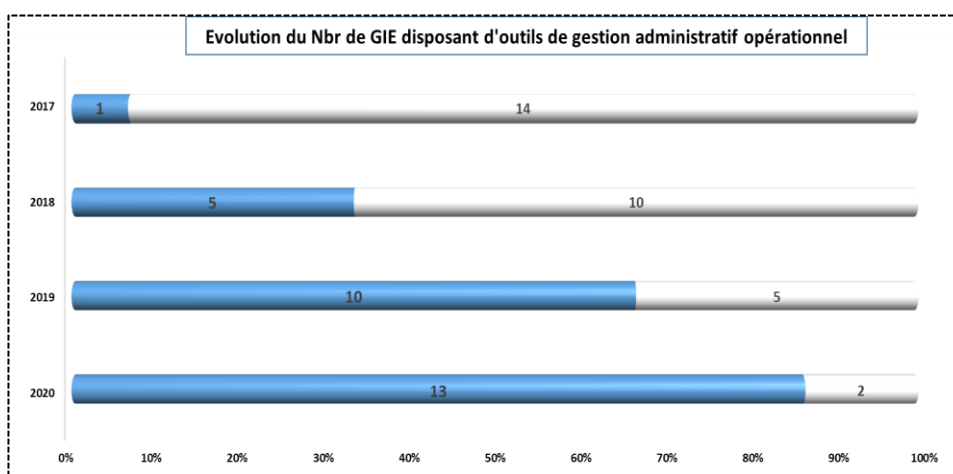
3.4.3 Analyse des progrès réalisés

A. Développement d'un modèle de planification et d'apprentissage en gestion

- ❖ *Appui aux GIE pour la mise en place des outils de gestion administrative et comptable*

Au niveau de la gestion administrative et comptable, **3** GIE et leurs coopératives ont été accompagnés par l'équipe pour mettre en place les outils de gestion administrative et comptable et **14** GIE et leurs coopératives ont été coachés pour s'approprier les outils mis en place et tenir leurs fiches et registres administratifs et comptables à jour.

Le graphique ci-dessous affiche une croissance remarquable du nombre de GIE qui disposent d'outils de gestion administrative et comptable et ces outils ont permis d'améliorer la gouvernance et la gestion des unités.



Cependant, malgré que les compétences de ces GIE sont renforcées, les outils de gestion utilisés sont relativement simples (registres et fiches), et le niveau d'activité atteint par ces GIE rend aujourd'hui difficile et laborieuse la gestion des flux matière et flux financiers, bien que le niveau de maîtrise technique ait progressé dans le même temps. Ainsi, pour faciliter la gestion de ces structures, améliorer la maîtrise des flux et les coûts et gagner la confiance des associés, il devient nécessaire que ces entreprises disposent d'un outil informatique performant.

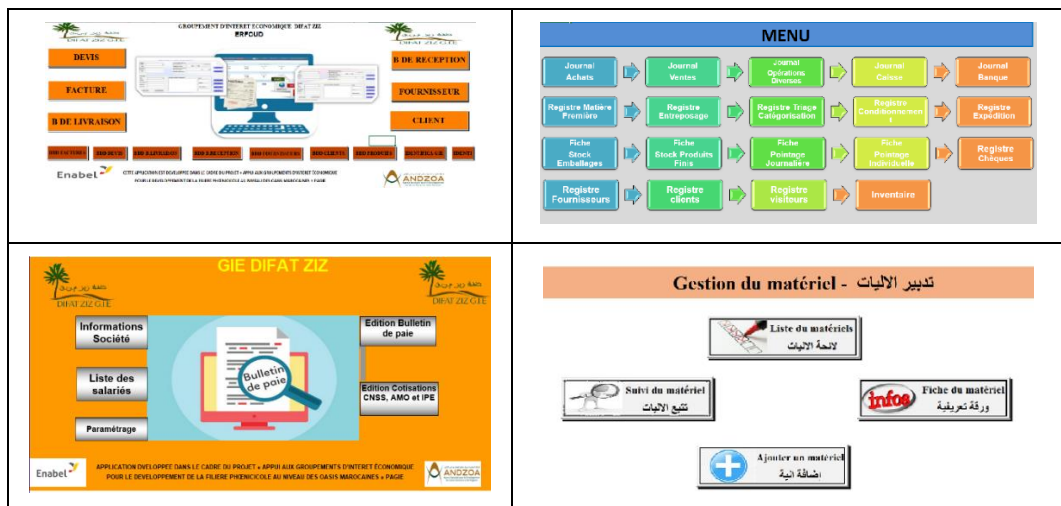
❖ *Appui aux GIE pour l'informatisation de la gestion*

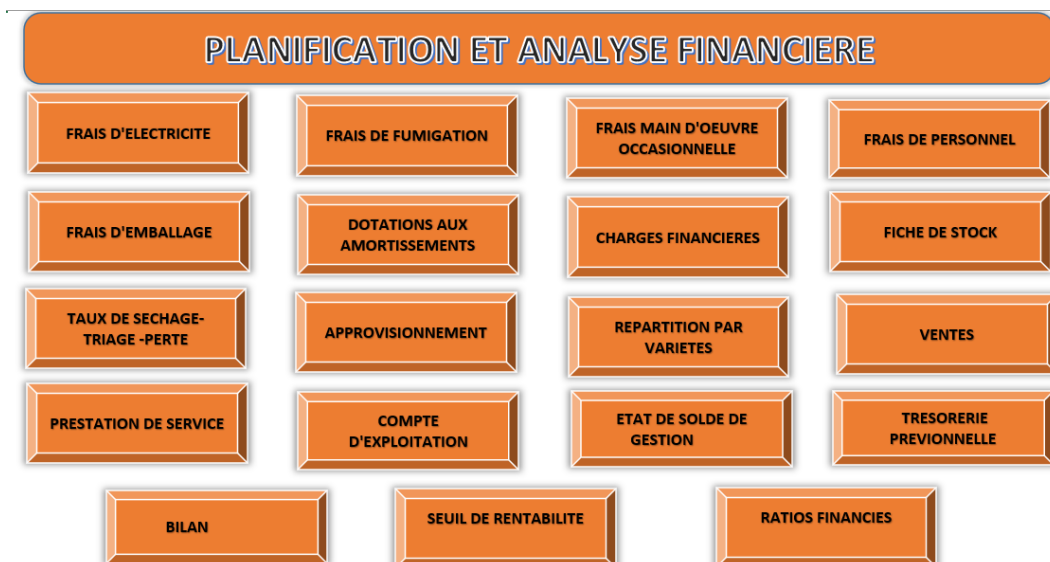
La crise sanitaire a fait émerger le besoin de digitalisation. Habituellement, l'enregistrement et le traitement des opérations passe par un processus relativement long et peu efficient : chaque opération doit être saisie manuellement à plusieurs reprises dans des registres et/ou dans des fiches. Dès lors, l'équipe administration d'entreprises a développé des outils informatiques automatisés d'une manière participative. Ces outils permettent un gain de temps considérable dans la chaîne de traitement des opérations, d'éviter les erreurs et facilitent la prise des décisions, améliorant ainsi l'efficacité de la gestion des GIE.

Par exemple, l'équipe a développé un fichier Excel qui permet l'informatisation des documents administratifs et des registres comptables, tels que : journal des achats, journal des ventes, journal de caisse et banque, ainsi que des informations relatives aux déclarations sociales, et enfin les fiches de suivi de stock des matière premières, des emballages et des produit finis et les registres de traçabilité de la réception à l'expédition. Ce fichier permet de diminuer la paperasse, d'archiver les données comptables actualisées en temps réel, de faciliter la mise à jour et le contrôle de l'inventaire et de mieux surveiller les stocks.

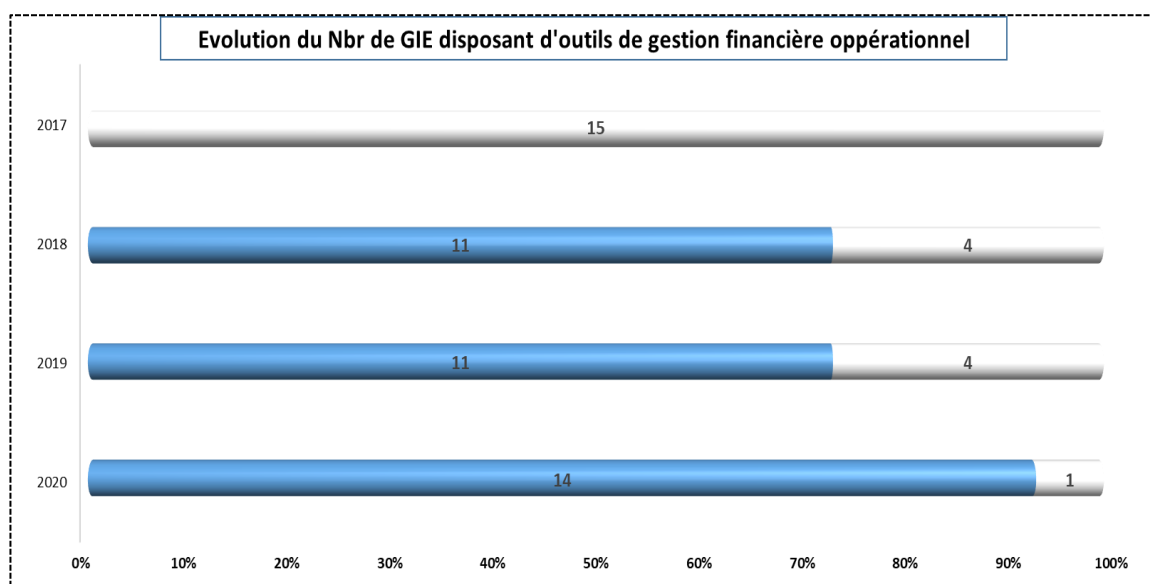
En outre, **3** applications ont été développées :

- Une application facturation : qui permet au GIE/coopérative de gérer et de suivre la facturation simplement et facilement. En fait, cette application permet de saisir, changer et créer des factures, des devis, des bons de livraison, des bons de réception et des bons de commande, de façon rapide et comportant toutes les mentions légales devant y figurer, de faire le suivi des paiements et des acomptes et d'élaborer des listings et de les envoyer par mail sous format PDF ou de les imprimer rapidement.
- Une application de gestion du matériel : qui permet au GIE/coopérative de faire un suivi précis du matériel, et d'optimiser le temps de réalisation de l'inventaire de l'équipement avec les informations concernant chaque équipement, et les informations concernant le retrait du vieil équipement.
- Une application de gestion de paie : qui permet au GIE/coopérative de traiter automatiquement les bulletins de paie des employé-es et les cotisations à verser à la caisse nationale de la sécurité sociale, ainsi elle facilite et simplifie les tâches du ou de la responsable de paie ou gérant-e de l'unité.
- Un outil de la planification et d'analyse financière : qui permet au GIE/coopérative de planifier financièrement ces activités et de comprendre les documents financiers de son entreprise (bilan, CPC, ESG; trésorerie prévisionnelle, la rentabilité, ratios financiers...), d'établir le diagnostic financier et d'interpréter les ratios de base et d'améliorer la prise de décision et la capacité de dialogue sur les comptes du GIE/coopérative avec les tiers internes ou externes (banques, fournisseurs, adhérent-es, personnel).





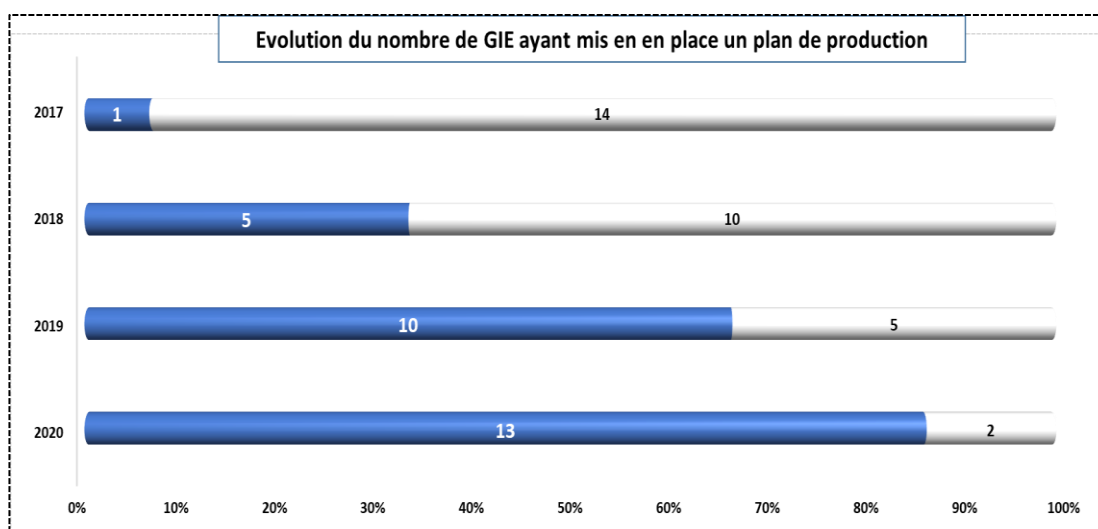
De plus, l'informatisation de ces documents permet d'améliorer la relation et d'instaurer la confiance entre les coopératives membres et les organes de gouvernance du GIE. Étant donné que cette informatisation permet de donner un accès instantané à des informations réelles, de consulter rapidement des données, de présenter des rapports plus fréquents et plus approfondis aux membres, d'avoir plus facilement accès à des informations plus détaillées et actualisées concernant les transactions commerciales qu'il effectue avec la coopérative et les diffuser régulièrement, de faciliter l'exploitation et l'analyse des données, et ainsi l'informatisation assure une diffusion régulière, facilite la prise des décisions et assure une bonne gestion de l'unité.



14 GIE sont formés sur ces outils de gestion et sur la fiscalité des GIE, cependant il reste à les mettre en place, dans l'attente d'équiper les GIE avec du matériel informatique, notamment des ordinateurs de bureau et imprimantes.

❖ Appui les GIE pour l'élaboration et le suivi de leurs plans de production

La planification de la production permet d'aider les GIE à déterminer la productivité, le coût, les moyens techniques et humains, la rentabilité et le temps nécessaire pour atteindre leurs objectifs.



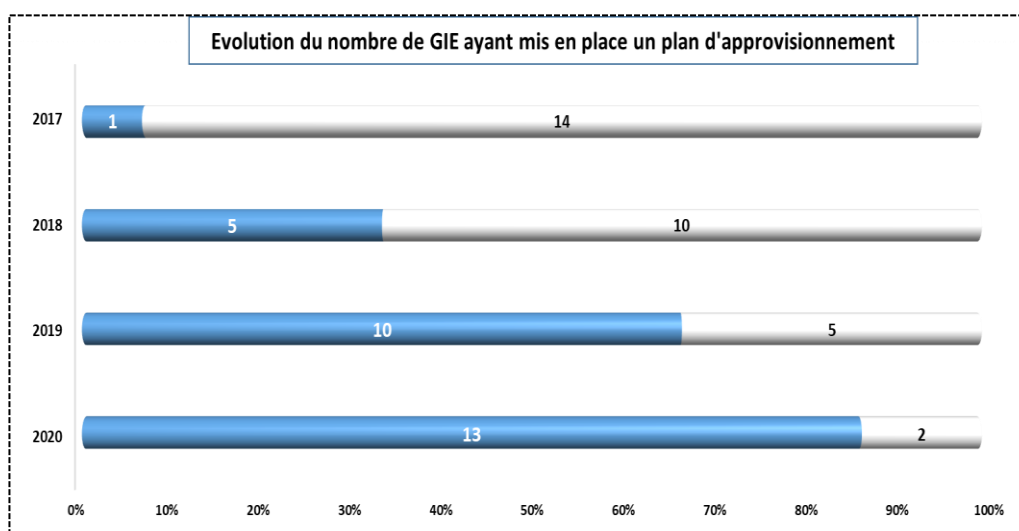
En effet le GIE a besoin d'un plan de production bien détaillé, qui couvre un large éventail d'activités ayant pour objet de faire en sorte que la matière première, les emballages, l'équipement et les ressources humaines soient disponibles en quantité souhaitée, au moment et à l'endroit où ils sont nécessaires.

Dans ce sens, l'équipe administration d'entreprises a organisé **14** ateliers d'élaboration du plan de production et **14** ateliers de suivi de ces plans de production.



Ces ateliers consistaient à :

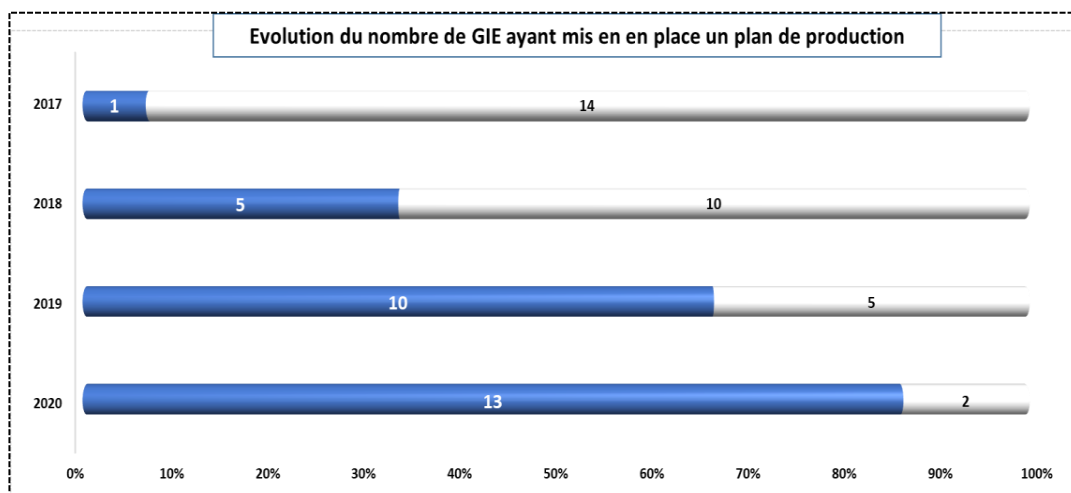
- montrer la relation entre les coûts et le volume de production pour différentes hypothèses de vente ;
- montrer la relation entre les bénéfices et le volume de production par rapport aux hypothèses de vente ;
- montrer la répartition des besoins en matières premières, main d'œuvre et équipements de production pour les différentes hypothèses de vente ;
- optimiser l'utilisation des équipements ;
- réduire le coût de main-d'œuvre en augmentant la productivité du personnel et en organisant le travail et en améliorant la gestion des ressources humaines ;
- fixer le scénario et le calendrier d'approvisionnement.



Par ailleurs, les ateliers de suivi des plans de production consistaient à faire une comparaison entre les réalisations et les prévisions afin de formuler des propositions

d'amélioration et d'insister sur la mise en œuvre de ces plans de production et le fait que les membres doivent honorer leurs engagements, car la mise en œuvre du plan de production permet de :

- réduire considérablement les coûts tout en assurant des marges élevées ;
- minimiser le coût de production grâce aux économies d'échelle et la spécialisation ;
- Assurer une meilleure utilisation des machines ;
- définir les tâches et les responsabilités des membres ;
- réduire les coûts en ressources humaines.



Suite à ces ateliers, **14** GIE ont élaboré leurs plans de production, et **8** d'entre eux ont atteint le seuil de rentabilité. Comme le montre le graphique ci-dessus, le nombre de GIE ayant un plan de production opérationnel est en croissance continue, puisque leur nombre est passé de 7 GIE en 2018 à **14** en 2020.

❖ **Appui aux 5 GIE pour la mise en place des outils de gestion du matériel et du stock**

Cette action a pour objet de renforcer les compétences des membres des GIE et de mettre en place des outils de gestion du matériel et du stock, notamment : une application de gestion de matériel, une fiche d'inventaire, différentes fiches de stock, un journal du stock et d'état des stocks afin d'assurer une gestion efficace des équipements et du stock, d'obtenir des répercussions positives non seulement sur la production, mais aussi sur la commercialisation et les achats et de rentabiliser l'utilisation de ce matériel et les bénéfices d'une bonne gestion des équipements, entre autres :

- gagner du temps ;
- optimiser les coûts ;
- respecter les délais de production ;
- assurer la qualité du produit, grâce à des ajustements périodiques ;
- garantir la conformité du produit, grâce à un suivi des évolutions réglementaires ;
- inventorier les équipements ;
- préserver l'environnement.



5 sessions de formation et 5 sessions d'accompagnement ont été menées cette année au profit de 5 GIE pour la mise en place des outils de gestion du matériel et du stock. Ces formations avaient pour objectif de renforcer les compétences des membres du GIE sur les thématiques suivantes :

- l'importance de la gestion des équipements ;
- l'optimisation des équipements ;
- les procédures à suivre pour assurer une bonne gestion des équipements ;
- la planification des activités liées à la gestion des équipements ;
- l'inventaire ;
- estimer les besoins financiers en équipements ;
- l'acquisition du matériel (leasing, crédit et choix des investissements) ;
- gérer le stock et assurer le découlement ;
- gérer les crédits ;
- classer et archiver les documents et documents liés à la gestion des équipements ;
- calcul du coût de stockage.

Toutefois, beaucoup d'efforts restent à déployer pour poursuivre les formations, l'accompagnement et la mise en place des outils concernant la gestion de matériel et stock pour le reste des GIE.

❖ ***Appui aux 5 GIE pour la mise en place des outils de gestion du personnel***

Cette action concerne l'appui et l'accompagnement des GIE pour renforcer leurs capacités en matière de gestion du personnel et mettre en place un ensemble d'outils de gestion du personnel adaptés aux besoins de chaque GIE, afin qu'ils assurent une bonne organisation des moyens humains et garantir l'exécution des différentes tâches.

5 sessions de formations sur la gestion du personnel et l'application de gestion de paie et 5 sessions d'accompagnement pour la mise en place de ces outils ont eu lieu au profit de 5 GIE. Les sessions de formation se sont concentrées sur l'importance de la gestion du personnel en général, son rôle dans l'organisation interne, la définition des tâches et missions des organes de gouvernance et des comités ainsi que la gestion des salariés et travailleurs, dossiers personnels, procédures de recrutement, flash sur le code de travail (déclaration du personnel : procédures et structures d'appui comme l'ANAPEC), optimisation des coûts/productivité, motivation du personnel et gestion de conflits et enfin présentation des outils qui permettent une bonne gestion du personnel.

❖ *Appui aux GIE à la mise en place d'un fonds de roulement*

La problématique de l'accès aux financements reste une difficulté considérable pour les GIE et coopératives, vu leurs natures et leurs besoins spécifiques. En effet, les ressources financières des GIE et coopératives sont constituées principalement des cotisations d'adhésion de leurs associés. Ces ressources demeurent insuffisantes au regard des besoins pour financer leurs activités. Cependant, les dattes sont récoltées et achetées dans une période étalée sur 2 à 3 mois et commercialisées sur toute l'année, ce qui implique de mettre en jeu un compte fournisseur très lourd, et le paiement des frais de transport, du coût du stockage, de conditionnement et d'emballage.

Dans ce sens, l'équipe administration d'entreprises a continué à sensibiliser tous les GIE et quelques coopératives sur les modalités de constitution du fonds de roulement et la présentation des solutions de constitution de ce fonds de roulement (apports, rémunération du capital, délai fournisseurs, délai clients et crédit bancaires) et la présentation des produits offerts par le CAM, dans le cadre de la convention de partenariat portant sur l'accompagnement et le financement de l'ensemble des acteurs de la filière phoenicicole en zones oasiennes, signée entre le ministère de l'Agriculture et le groupe Crédit Agricole du Maroc et ceux dans le cadre des nouveaux programmes lancés en 2020, notamment le programme intégré de financement des PME lancé à l'initiative de SM le Roi Mohammed VI, « Damane Intelak Al Moustatmir Al Qarawi pour le monde rural » et le programme Relance TPE et Tamwil Elfalah (les conditions, les avantages et les inconvénients de chaque produit et les pièces demandées), et enfin de les accompagner à préparer les dossiers de crédits.



En 2020, grâce à l'appui du projet, 3 dossiers de crédits ont été préparés (GIE Walt dattes, GIE Rissani et GIE Draa Soghra), 2 dossiers ont reçu un avis favorable au niveau local (GIE Walt dattes et GIE Draa Soghra) et ont été transmis à la centrale du CAM pour l'approbation ; en outre 3 réunions avec les directeurs d'agence de la banque Crédit Agricole ont été organisées afin d'obtenir l'information actualisée et d'autonomiser les GIE en matière de recherche d'information, et de prise de contact avec les institutions, et une visite a été effectuée par le directeur d'agence du CAM de Tata au GIE Walt dattes.



Les contraintes soulevées :

- Lenteur et complexité du déblocage des crédits ; dû à la centralisation des décisions du GCAM pour tout ce qui concerne l'octroi et la gestion des crédits des GIE ; Non accomplissement et satisfaction des conditions d'octroi de crédits par les GIE (mise à jour des dossiers juridiques des coopératives membres du GIE, car les AG n'ont pas été faites à cause de l'état d'urgence) ;
- Le taux d'intérêt très élevé par rapport aux autres nouveaux programmes (programme de financement intérêt, 1,75%)
- ASM, le paiement de la marchandise se fait directement aux producteurs et productrices et ne passe pas par la coopérative, le GIE trouve donc une grande difficulté pour justifier sa comptabilité et établir son bilan.

❖ *Appui aux 14 GIE à l'appropriation des outils de gestion*

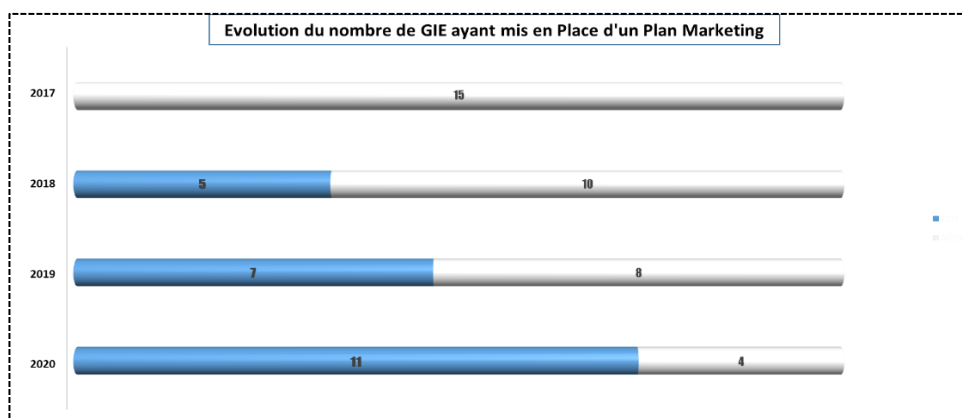
L'équipe a mis l'accent sur le processus d'appropriation des outils de gestion mis en place. En effet, d'après notre expérience, nous avons remarqué qu'un outil imposé est susceptible de générer des résistances et des réticences qui ne laissent pas de possibilité d'adaptation et réduisent les chances d'appropriation. Pour cela, nous avons adopté une démarche participative et répétée afin de convaincre les bénéficiaires que ces outils serviraient leurs intérêts et créer un sens par l'usage. Pour réussir cette action, les bénéficiaires sont consultés, impliqués, formés, coachés et sont parties prenantes dans la conception et l'amélioration continue de ces outils. La dernière étape consiste à consolider ces apprentissages pour une totale autonomie.

B. Accompagnement et formation des GIE en commercialisation et marketing

B.1. Élaboration des plans commercialisation/marketing

Dans la mise en œuvre du plan d'action concernant la commercialisation, l'équipe a été appelée à accompagner les GIE dans l'élaboration de leurs plans commerciaux, et à les appuyer, par la suite, dans leur mise en œuvre.

En se basant sur les plans de production prévisionnels, l'équipe a pu élaborer **11** plans d'action commerciaux sur **15**, ainsi que pour deux coopératives d'Akka et Foum Zguid, vu la disponibilité de la production et leur motivation pour l'organisation d'activités commerciales.

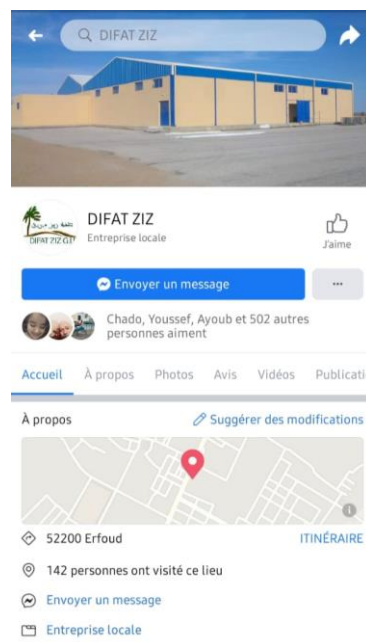


B.2. Appui des OP à la participation aux foires et aux salons

❖ Foires et évènement 2020 : appui à la digitalisation et à l'e-commerce

Pour des raisons des circonstances dues à la crise de la COVID-19, un risque de perte de chiffre d'affaires est survenu suite à l'annulation des foires et des événements de commercialisation des produits agricoles en 2020. Nos collègues animateurs et animatrices ont appuyé les GIE partenaires, en coordination avec l'équipe de commercialisation, pour faciliter la commercialisation de leurs dattes stockées au niveau des UF.

Après une large sensibilisation des coopératives et GIE, via WhatsApp, téléphone et email, par l'équipe de terrain en concertation avec l'équipe commercialisation, sur l'importance de l'e-commerce et du marketing digital, 5 coopératives ont entamé la procédure d'inscription aux plateformes e-commerce, notamment : la coopérative Taskala (Tata), la coopérative Afra (Tata), la coopérative Aarsat Nakhil (Erfoud), la coopérative Ouahat Echerradi (Erfoud) et la coopérative Fissoul (Tata). Pour les GIE ayant des autorisations ONSSA, ils s'agit des GIE Difat Ziz, GIE Toumour Wahat Aoufous, GIE Mergouna-Rissani et GIE Tamdoult. Les 5 GIE ont exprimé leur intérêt pour adhérer aux nouveaux espaces virtuels de vente en ligne, à savoir : Barid-Shop, Coops_maroc, Jumia, etc. en contactant les responsables des sites concernés.





B.3. Organisation d'ateliers de formation auprès de la force de vente de chaque GIE

❖ Animation des ateliers de renforcement de capacités à distance :

Un support de formation sous forme vidéo a été élaboré, suite à une forte demande des GIE pour le renforcement de leurs capacités en ce qui concerne : les techniques de commercialisation, la négociation commerciale, les techniques de prospection et l'e-commerce.

Résultats attendus début 2020

9 Staffs technique des GIE (avec UF) sont formés sur la commercialisation





5 vidéos ont été préparées et diffusée auprès de bénéficiaires concernés (>180) (via WhatsApp et E-mail) avec la des brochures explicatives



مراحل عملية التفاوض

الاتصال
يكون من الضروري الاتصال بالعميل أو المفاوض في وقت مبكر من عملية التفاوض من أجل تحديد الأهداف والتأكد من أن الطرفين متفقان على الأهداف.

الأهداف المحددة للتفاوض
يجب أن تكون الأهداف محددة وواقعية وقابلة للقياس. يجب أن تكون الأهداف متفق عليها بين الطرفين.

التفاوض
يجب أن يكون التفاوض عملية مستمرة وليست حدثاً لمرة واحدة. يجب أن يكون التفاوض عملية تبادلية.

المساواة
يجب أن تكون العملية عادلة ومتساوية للطرفين.

الإنجاز
يجب أن يكون التفاوض عملية تبادلية.

جوانب التفاوض

التحضير
الاتصال
مطالبة الخدمة
التفاوض
مطالبة الخدمة التفاوض

Brochure 1 en Arabe sur la négociation commerciale
commerciales

تقنيات عملية البيع



مرحلة التمهيد
مرحلة التفاوض
مرحلة العرض
مرحلة التوقيع

المرحلة الأولى: التمهيد
المرحلة الثانية: التفاوض
المرحلة الثالثة: العرض
المرحلة الرابعة: التوقيع

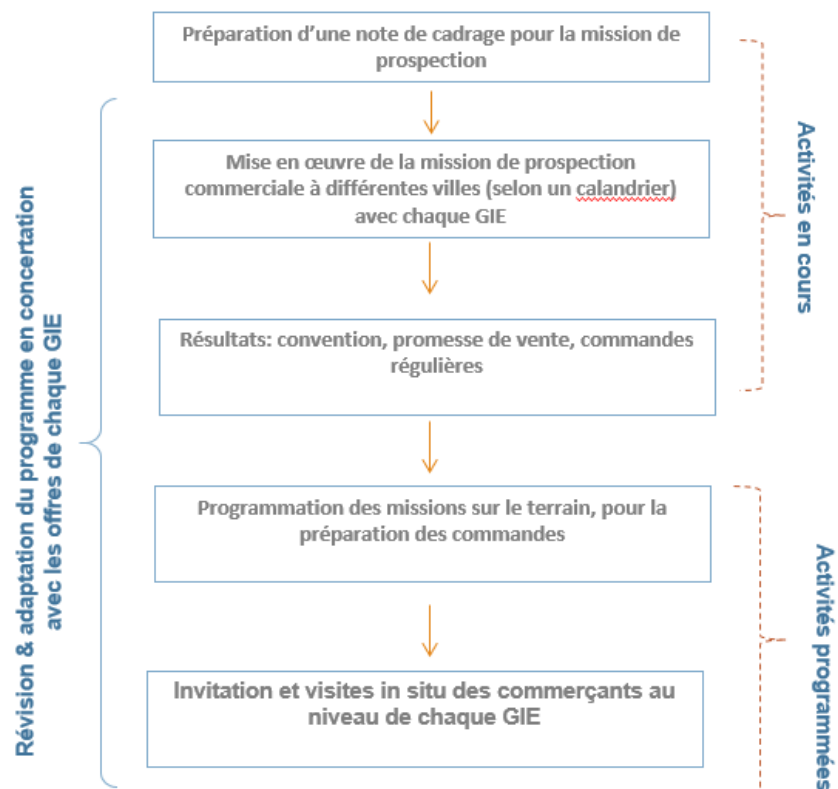
Brochure 2 en Arabe sur les techniques

❖ **Prospection des canaux de commercialisation**
- **Prospection des marchés nationaux**

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action de la matière commercialisation, 3 missions de prospection commerciale ont été programmées pour une continuité pratique de séances théoriques menées dans le cadre de renforcement des capacités des forces de ventes des GIE.

Suite à la crise de la COVID-19, le volet commercialisation et marketing a pris du retard dans la mise en œuvre de son plan d'action 2020, notamment pour la prospection commerciale, vu la situation sanitaire de certaines villes, et le risque soulevé par les déplacements. Suite à la stabilisation de la situation sanitaire dans quelques villes du Maroc, l'équipe a effectué des missions de prospection du 21 au 25/12/2020 dans les villes de Meknès, Fès et Rabat.

Le programme est prévu d'être mis en œuvre pour chaque GIE. Chaque GIE est sollicité pour ramener des échantillons qui seront une base de négociation entre le client et le GIE. Le GIE Difat Ziz a été le premier GIE avec lequel il était planifié de mettre en œuvre le programme de prospection, vu la quantité de dattes disponible au niveau de leur unité, et leur besoin en matière de prospection.



Étapes de la préparation aux missions de prospections

Dans un premier lieu, les missions ont été organisées avec le GIE Difat Ziz, afin d’exploiter les techniques de prospection commerciale, objet des séances de renforcement de capacités faites auprès des membres de la force de vente du GIE Difat Ziz.

Parmi les principaux résultats de la mission, les opérations suivantes :

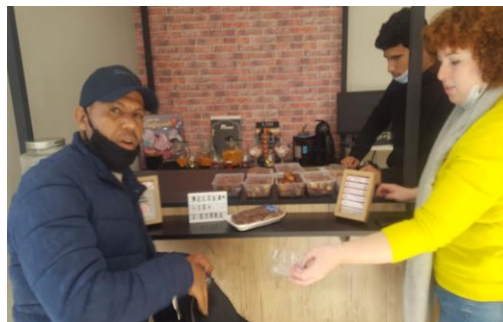
GIE	Variété/ catégorie demandée	Quantité	Client	Ville
DIFAT ZIZ	Majhoul C1 séchées, et Tarzaoua	500 kg	2 commerçants au marché de gros	Meknès
DIFAT ZIZ	Majhoul Khalt, Boufeggous et Tarzaoua catégorie séchées	300 kg	Distributeur au marché de gros	Meknès
DIFAT ZIZ	Majhoul Extra et C1	100 kg	Restaurant	Meknès
DIFAT ZIZ	Khalt C1 séchées	500 kg (comme premier exercice)	Commerçant 1 au marché de gros Bab Fetouh	Fès
DIFAT ZIZ	Majhoul C1 séchées	100 kg (comme premier exercice)	Commerçant 2 au marché de gros Bab Fetouh	Fès
DIFAT ZIZ	Majhoul Extra séchées	20 kg/semaine	Société Tamrati	Rabat

NB : Parmi les **12** commerçants visités aux marchés de gros (Meknès, Fès et Rabat), 5 d'entre eux étaient réticents envers la dattes marocaine. Selon leurs expériences vécues dans le passé, la durée de stockage des dattes marocaines (Majhoul et Boufeggous) est très limitée, et elles ne supportent pas les conditions de stockage des villes non oasiennes (humidité, chaleur...), donc les commerçants ont eu une grande réticence envers la dattes marocaine. Pour le reste des commerçants les échantillons présentés étaient satisfaisants grâce à la maîtrise du processus de stockage des dattes, en utilisant les machines disponibles dans chaque unité.

Produits TAMRATI



Réunion avec le commercial de la société TAMRATI



Au marché de gros Fès

RV avec commerçant à Fès



Prospection des marchés internationaux

Vu la particularité de la situation avec la COVID-19, l'équipe commercialisation a initié des prises de contact avec des clients sur internet et par email, et ce pour promouvoir et valoriser la dattes marocaine. Parmi les contacts décrochés : DB Trading services au Canada s'est montré intéressé par les dattes marocaines, et pour réussir cette mission, l'équipe a réalisé un ensemble d'activités, entre autres :

- la création d'une grille tarifaire des dattes des GIE (auprès des GIE : Difat Ziz, Mergouna Rissani, Ghriss Ferkla Amagha et Toumour Wahat Aoufous, dans un premier temps) disponible sur le lien : https://drive.google.com/file/d/1TXE-SulcnmYv_JYUAWworbH8b-I4zdxz/view?usp=sharing ;
- Organisation de **4** ateliers portant sur la collecte et l'envoi des données demandées par le client (photo des dattes + emballage) auprès du GIE sélectionné par le client : Ghriss Ferkla Amagha ;

- 2 ateliers ont été réalisés pour la préparation de l'emballage demandé par la réglementation canadienne 1 kg et 1/2 kg de chaque catégorie de la variété Majhoul, avec le GIE Ghriss Ferkla Amagha et sa boîte de communication ;
- La préparation des échantillons demandés avec le GIE Ghriss Ferkla Amagha (BIO) ;
- l'appui au GIE pour la demande et l'obtention du certificat phytosanitaire ;
- l'envoi de l'échantillon au client est effectué ;
- le suivi de la demande d'autres échantillons auprès de nouveaux GIE par le client.

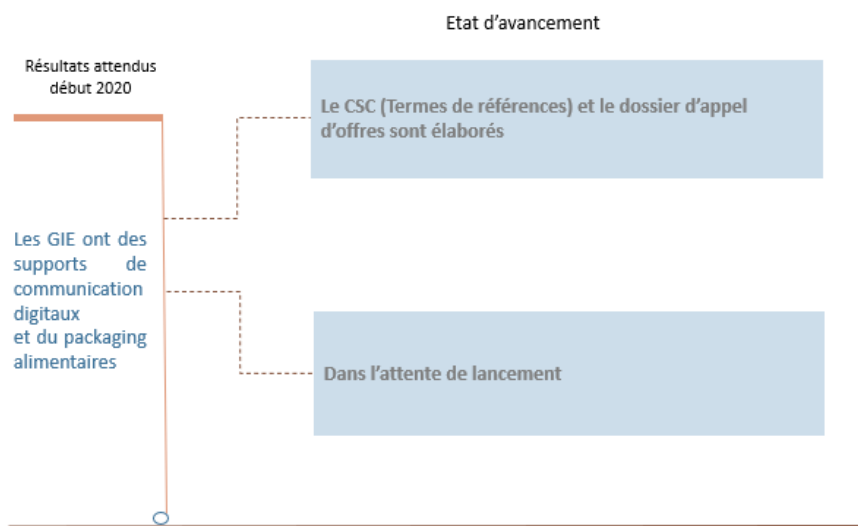
C. PLAN DE COMMUNICATION DES GIE :

1. *Élaboration des supports de communication au profit des GIE PAGIE*

L'objectif est de faire connaître les produits dattes, leurs modes de production traditionnels, et les différentes variétés de dattes marocaines, afin de séduire et conquérir les consommateurs.

Les prestations à réaliser au titre de ce projet consistent à concevoir et à produire des supports de communication papier et digital au profit des GIE partenaires du projet PAGIE.

Pour la réalisation dudit projet, l'assistante technique en commercialisation a élaboré le CSC concernant le projet des outils de communication, et le dossier a été envoyé pour validation et est en attente de lancement.



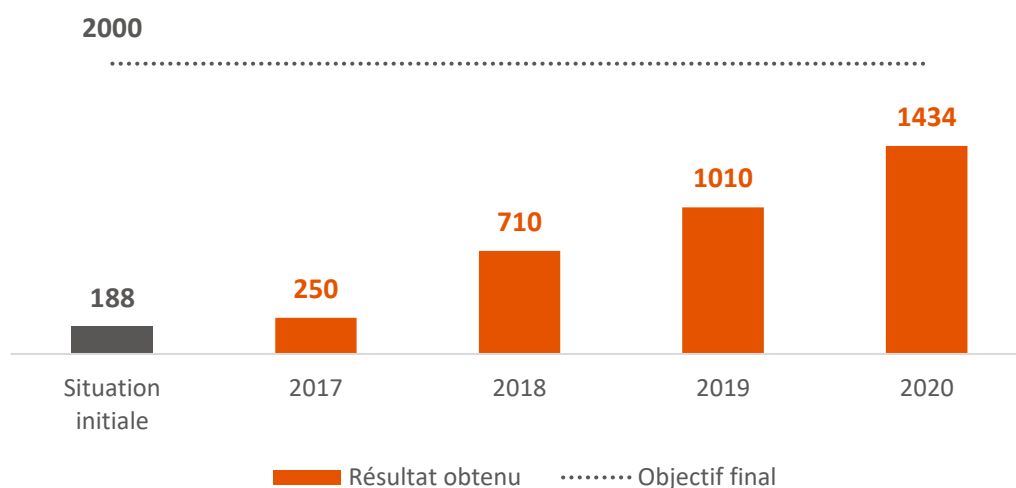
2. *Préparation au lancement du BC des vidéos thématiques :*

L'objectif prévu à travers la production de ces vidéos thématiques est de mettre à la disposition des bénéficiaires et des partenaires un instrument audiovisuel capitalisant les connaissances du projet PAGIE et le rôle de l'entrepreneuriat rural dans la création d'opportunités d'emploi pour les jeunes oasisiens. Ainsi de d'avoir des outils digitaux pour la promotion des expériences du projet et de la zone oasisienne,

Production des vidéos, par l'élaboration des TDR sur les thématiques suivantes :

- Promotion de la filière phœnicicole
- Capitalisation des expériences du projet PAGIE
- Mise en avant de l'entrepreneuriat rural
- Énergie verte...

2.1. Tonnage de dattes commercialisées par les GIE (en tonnes)



Suite aux efforts déployés par le projet en matière d'actions d'accompagnement, de formation, d'encadrement et de coaching des GIE, ainsi que grâce aux missions de prospection pour la recherche de nouveaux clients, les GIE ont pu commercialiser un tonnage intéressant de dattes qui est de l'ordre de **1434** tonnes en 2020, ce qui représente **84 %** de l'objectif fixé pour cette année.

D. Accompagnement et formation des GIE sur le processus agro-industriel

Accompagnement et formation sur le processus agro-industriel :

Avant la pandémie, des séances sur les BPH ont été organisées aux locaux du GIE Ferkla Amagha de Tinjdad au profit du staff technique et d'autres membres du GIE, pour un total de **13** personnes.

La sensibilisation sur les BPH a été maintenue tout au long de la période de confinement à distance, via les moyens disponibles (téléphone et WhatsApp), et renforcée plus encore lors du début de la campagne, lorsque les portes des unités frigorifiques s'ouvrent pour la réception des nouvelles récoltes.

Les points ayant attirés plus d'attention cette fois-ci, toujours en trait avec les BPH, sont le suivi de l'état de santé des employé-es, ainsi que l'hygiène des locaux et des personnes suivant les instructions des autorités. Des ateliers sur les mesures de sécurité et de prévention de la contamination à la COVID-19 au niveau des unités agroindustrielles ont été animés toutes en respectant les gestes barrières.





Concernant la maîtrise des dangers au niveau des unités de conditionnement des dattes, une étude suivant la méthode HACCP a été réalisée en arabe dans l'objectif de familiariser les staffs techniques des unités frigorifiques avec ce concept. L'étude a fait sortir un plan de contrôle des dangers et des ateliers sur l'HACCP et sur le plan de contrôle qui seront programmés pour la suite 2021 du PAGIE.

En ce qui concerne l'instauration d'un système de management de la qualité, un manuel de procédure a été élaboré pour les 4 GIE avec unité ne l'ayant pas encore. Il est en trait avec les BPH et la sécurité sanitaires des aliments conformément à la loi 28-07; ce manuel est constitué de 17 procédures comme suit :

Procédure	
Procédure gestion des documents et des enregistrements	
Procédure de communication (interne et externe)	
Procédure d'organisation, de formation, d'hygiène et de santé du personnel	
Procédure gestion des visiteurs	

Procédure de nettoyage et désinfection	
Procédure gestion des déchets	
Procédure gestion de la maintenance	
Procédure de surveillance des équipements de mesure	
Procédure de lutte contre les nuisibles	
Procédure gestion des moyens de transport	
Procédure gestion des achats et fournisseurs	
Procédure de production et traitement d'eau	
Procédure traçabilité	
Procédure de retrait et de rappel	
Procédure traitement des réclamations	
Procédure gestion des non conformités	
Procédure de veille réglementaire	

L'ensemble des fiches de documentation des différentes opérations exigées dans le manuel des procédures ont été traduites en arabe dans le but de faciliter la compréhension du contenu et sa mise en œuvre.

Lors du confinement, l'équipe a élaboré les supports de formation pour animer les ateliers autour de ces procédures une fois le confinement levé, dans un objectif d'appropriation des manuels (contenant le minimum des exigences réglementaires) par les GIE.

Des supports audiovisuels ont également été réalisés pour partage et diffusion durant et après le confinement.



Appui à la maîtrise des conditions de stockage des dattes :

Un guide de maîtrise des conditions de stockage des dattes a connu une avancée dans son élaboration pour 2020, en plus des brochures récapitulatives des informations sur les 3 grandes classes des dattes (molles, demi-molles et sèches), de l'étude benchmark et d'autres outils de communication autour de la datte.

Barème optimal pour la conservation frigorifique des dattes molles

Pour les dattes molles, le barème conseillé pour prolonger la durée de vie des dattes sans altération est comme suit :

Température	0 - 2°C
Humidité relative	75% - 80%
Durée	Supérieure à 3 mois

stockage au froid des dattes Molles

GUIDE DE STOCKAGE FRIGORIFIQUE DES DATTES

Enabel ANDZOA

Appui à la maîtrise de la fumigation et sa réglementation

Au cours du confinement, un travail a été réalisé en matière d'élaboration de supports sur la maîtrise de la fumigation, ses dangers et sa réglementation. Une fois le déconfinement déclaré, des séances de sensibilisation des GIE autour de la fumigation ont été réalisées.

Les GIE, surtout ceux ayant des UF, commencent à s'intéresser de la désinsectisation des dattes en utilisant la phosphine comme matière active de lutte contre les altérations dues aux pyrales. Les dangers que présentent cette matière sur la santé des êtres humains et des animaux et la méconnaissance de la réglementation relative constituent les facteurs ayant contribué à la réalisation de ces ateliers. Ils portent essentiellement sur la définition de l'opération, la présentation de la matière active et ses caractéristiques (sans odeur ni couleur, adsorption, sans résidus...), ses utilisations dans les autres secteurs agroalimentaires autre que la datte, la réglementation en vigueur (décrets et circulaires), le contrôle de l'État marocain, les conditions d'achat et de stockage et d'utilisation, les mesures de sécurité et de prévention de l'intoxication à la phosphine.

Dans la même thématique, un marché est lancé avec l'ORMVA/TF pour acquérir le matériel de travail et de sécurité (EPI) au profit des responsables désignés à la fumigation au niveau des UF.

La fumigation implique, du point de vue réglementaire, d'avoir 2 responsables spécialisés par UF ayant des cartes dites « carte d'agréege du responsable de fumigation » délivrées par les services de protection des végétaux et des produits végétaux de l'ONSSA. À cet effet, des réunions se sont tenues avec le service précité pour discuter les modalités d'agréege des personnes désignées par les UF. 4 GIE ont bénéficié des ateliers organisés, les autres vont l'être par la suite, et une fois les EPI livrés, les conditions d'éligibilité d'agréege des responsables de fumigation seront acquises, donc le agents de l'ONSSA pourront se déplacer pour la vérification et ensuite donner les cartes.



Appui à l'instauration d'un système de traçabilité à l'unité

La maîtrise de la traçabilité est une exigence pour suivre le parcours des produits.

Un système de traçabilité efficace est l'objectif du projet, avec l'intégration de la maîtrise du chemin parcouru par les dattes sur deux niveaux : du champ vers l'unité et à l'intérieur de l'unité jusqu'à l'expédition.

Concernant la traçabilité au champ, un outil a été élaboré pour enregistrer les différentes opérations agricoles réalisées par les agriculteurs et agricultrices, puis des ateliers pour son appropriation par ses utilisateurs potentiels ont été organisés à proximité. La mise en œuvre de ces outils va permettre également un suivi de la mise en pratique des connaissances acquises durant les ateliers animés sur les bonnes pratiques agricoles en plus de l'efficacité d'intervention en cas d'anomalies constatées sur les palmiers ou les fruits.

Quant au UF, le travail sur la mise en œuvre d'un système de traçabilité efficace se poursuit d'une façon participative avec les membres du GIE Ferkla Amagha de Tinjdad. Contrairement aux années passées, l'équipe a concentré les efforts sur ce système avec un seul GIE, et une fois que des résultats satisfaisants seront obtenus, un travail de partage de l'expérience et de vulgarisation du système est prévu auprès du personnel des GIE.

La méthode de vérification de l'efficacité du système est la réalisation des tests dits « tests de rappel et retrait ascendants et descendants », mais dans un premier temps des ateliers sur les concepts de retrait et rappel ont été effectués pour que les activités à réaliser soient bien comprises par les bénéficiaires. Jusqu'à présent, **10** personnes du GIE de Tinjdad ont participé à ces ateliers et se sont appropriés les concepts.



Obtention de l'autorisation sanitaire de l'ONSSA : (actualisation et re-dépôt des dossiers d'autorisation sanitaires pour les UF déjà construites)

L'obtention des autorisations sanitaires pour les deux GIE de Tata ; Daraa Soghra et Chaabat Cheb, connaît un blocage depuis longtemps à cause des travaux d'extension des deux unités par l'ORMVAO. Les travaux sont achevés mais l'ONSSA ne prévoit pas l'autorisation de l'ancienne unité (chaque GIE a une unité pour stockage de **100** tonnes , ancienne, plus une extension pour stockage à froid positif de capacité de **50** tonnes ainsi qu'une chambre de stockage négatif), vu que la finition de l'extension n'est pas achevée.

Cette année, la situation des autorisations sanitaires pour les deux GIE a pu être débloquenté ; des réunions se sont tenues avec le service concerné aux locaux de l'ONSSA de Taroudant, et l'équipe est arrivée à les convaincre de délivrer les autorisations tout en restant conformes à la loi.

Les deux GIE ont été accompagnés fortement pour se préparer à la visite sanitaire des agents de l'ONSSA suivant un plan d'action élaboré par l'équipe (travaux d'hygiène, d'enregistrement des opérations, de gestion de l'espace, réparations, installation du système de chloration de l'eau...)

Les visites ont été effectuées et le plan d'action des quelques remarques soulevées a été élaboré, sa mise en œuvre est à **50 %** à ce jour.

Des sessions d'accompagnement pour l'appropriation des manuels des procédures sont en cours avec les deux GIE. Le processus d'obtention des autorisations sanitaires est donc à **98 %**.



Les GIE (avec UF ayant déjà l'autorisation sanitaire) ont respecté les exigences de l'ONSSA lors de ses visites sanitaires régulières

Les GIE ayant les autorisations sanitaires font objet de visites sanitaires régulières de l'ONSSA, surtout au début de la campagne, ces visites ont coïncidé cette année avec les visites que l'État a réalisé pour s'assurer du respect des gestes barrières liés à la pandémie de la COVID-19.

L'équipe est en communication continue avec les GIE autorisés par rapport aux points précités avec un accompagnement pour être conformes. Des plans de corrections ont été établis à la fin de chaque visite sont mis en œuvre.

L'autorisation du GIE Aoufous est toujours en suspension dans l'attente de la décision des autorités.

Appui à l'obtention de la certification de la chaudière :

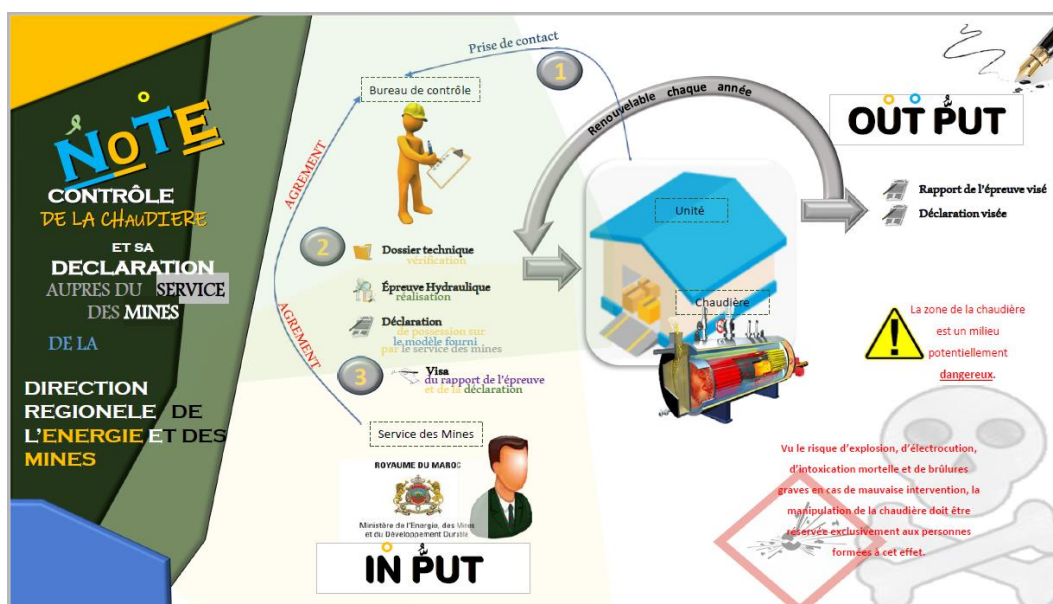
Le traitement par séchage et humidification constitue une étape indispensable à la maîtrise du taux d'humidité des dattes, dans un premier temps pour se conformer aux seuils maximaux fixés par la norme marocaine NM 08.1.135 des spécifications des dattes, et faciliter la gestion du stock au niveau des chambres frigorifiques dans un deuxième temps.

Étant donné que ces opérations sont assurées via des équipements de séchage et d'humidification dont le fonctionnement dépend de celui de la chaudière, des risques y sont associés et leur déclaration demeure obligatoire par la réglementation.

De ce fait et pour assurer la conformité des unités frigorifiques du secteur phoenicicole, l'accompagnement des unités frigorifiques ayant installées des chaudières dans ce sens est essentielle, et la réalisation des tests hydrauliques avec un bureau de contrôle agréé auprès du Ministre de l'Énergie, des Mines et de l'Environnement est incontournable.

La procédure de la déclaration des chaudières est l'un des points de sortie d'une réunion organisée aux locaux de la direction régionale de l'Énergie et des Mines à Errachidia. Une note a été élaborée, des termes de référence ont été arrêtés pour le lancement d'un bon de commande de déclaration des chaudières avec la réalisation des tests nécessaires.

La communication est assurée avec les BET d'une liste octroyée auprès de la direction précitée. Elle concerne les BET agréés par le ministère de l'Énergie et des Mines pour l'année 2020.



Acquisition des équipements et matériels complémentaire pour les unités frigorifiques de dattes

31 articles différents ont été livrés aux GIE pour faciliter le processus de production des UF. Ces articles permettent la facilitation de la manutention (gerbeurs et transpalettes), assurent l'ergonomie de la main d'œuvre (chaises, tables...) et l'augmentation des quantités traitées de dattes, l'augmentation de la production des GIE (tapis roulants...) et la préservation de la qualité des dattes (machines de lavage des dattes et des caisses, chambres d'hydratation ...).

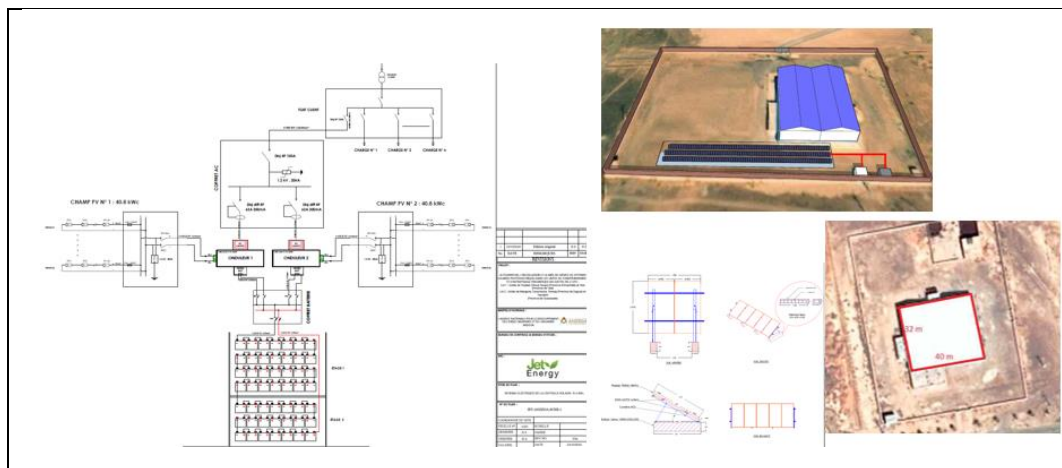


Fourniture, installation et mise en service de système solaire photovoltaïque dans les unités de conditionnement et d'entreposage frigorifiques des dattes

En se basant sur l'étude de faisabilité, les consommations actuelles d'électricité vont être couvertes jusqu'à 100 % grâce aux travaux d'installation de système solaire photovoltaïque.

Avant de procéder aux travaux, des visites terrains ont été organisées avec les différents prestataires attributaires des marchés pour la détermination des emplacements d'installations. Les emplacements sont différents vu que chaque unité a ses propres caractéristiques (orientation de la charpente par rapport au SUD, sécurité, présence de surface suffisante...).

Avec ces systèmes, les unités vont contribuer à la préservation de l'environnement en émettant moins de gaz à effet de serre.



Acquisition, installation et mise en marche d'équipement de régulation de l'humidité dans les frigos de dattes

La gestion des conflits est l'un des sujets de formation les plus demandés par les gestionnaires des unités frigorifiques. Le marché de régulation de l'humidité des chambres froides va permettre de préserver la teneur en eau des dattes stockées durant une longue période, ce qui va régler les conflits qui se présentent lorsque les propriétaires des dattes constatent que le poids de leur marchandise diminue après quelques mois d'entreposage et soupçonnent qu'il s'agit d'acte de vol. Le marché s'est achevé après des longues échanges avec la société attributaire, surtout en matière d'installation des filtres anti-calcaire.



Acquisition et installation de conteneurs frigorifiques négatifs 40 pieds avec construction de socles

Des visites terrain pour la détermination des emplacements ont été réalisées avec la société prestataire et les emplacements ont été fixés en accord avec les gestionnaires des GIE concernés.

Acquisition et installation des équipements d'isolation et de menuiserie isotherme pour les unités de conditionnement et de stockage des dattes

Ce marché est achevé, et nous avons profité de reliquat de panneaux pour la couverture d'autres zones (pour les salles d'expédition et de stockage d'emballage) en plus d'un espace pour le laboratoire.

Les chambres de fumigation sont maintenant couvertes et répondent aux exigences de l'ONSSA pour l'agréeage des responsables de fumigation.

3.5 Performance de l'output 3



3.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 :							
Indicateurs	Valeur de base	Valeur 31/12/17	Valeur 31/12/18	Valeur 31/12/19	Cible 31/12/20	Valeur 31/12/20	Cible finale 10/07/21
IOV 9 : Nombre de coopératives de services formées 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	7	7	14	14
IOV 10 : Nombre d'ateliers organisés en présence des acteurs clés de la filière (FIMA dattes, coopératives, GIE, sociétés et acteurs de la filière)	2	2	3	4	4	6	4

3.5.2 État d'avancement des principales activités

Principales activités	État d'avancement			
	En avance	Dans les délais	En retard	En sérieux retard
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		

3.5.3 Analyse des progrès réalisés

3.5.3.1. Renforcement des capacités des acteurs de la filière

Les acteurs de la filière partenaires du projet ont bénéficiés d'un voyage d'échange d'expériences autour de la filière dattes aux Émirats Arabes Unis avec la participation de **18** cadres, dont **5** femmes.



Les participants ont fait la découverte de plusieurs usines de valorisation des dattes (usine Liwa-dates, ALFOAH Company...) ainsi que des fermes de production de palmiers dattiers.

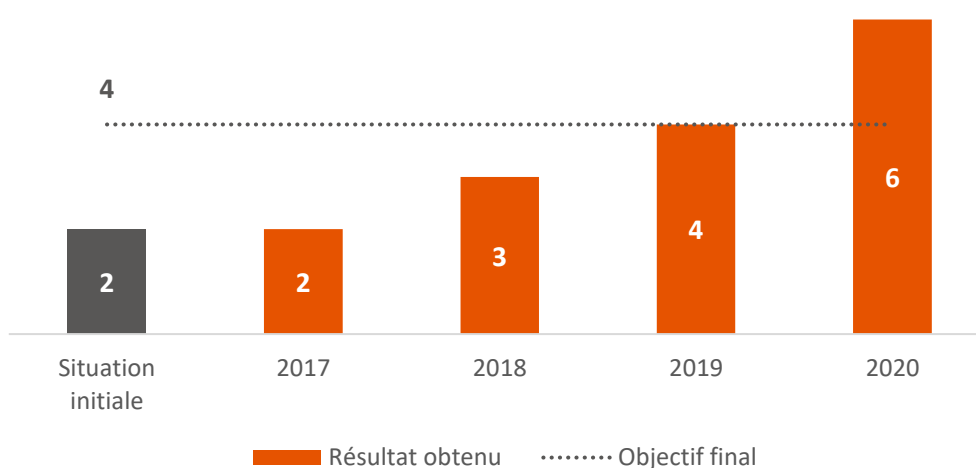
Plusieurs réunions de travail ont été organisées entre le groupe et les cadres professionnels émiratis. Des présentations et exposés de différentes activités ont également été organisés avec les associations, les coopératives et les unités de production, d'emballage, de conditionnement, de stockage et de commercialisation dans le domaine du palmier dattier.



En outre, **60** cadres de **6** institutions partenaires du projet, dont **20** femmes, (ANDZOA, ONSSA, DPA, ONCA, INRA, ICRDT) ont bénéficiés de **3** sessions de formation sur plusieurs thématiques portant sur la gestion des marchés publics, la gestion et le management des projets de la coopération et le Project management office.

3.5.3.2. Renforcement de la coordination et concertation entre les acteurs de la filière

En 2020, **6** réunions/rencontres entre les partenaires directs et indirects du projet ont été organisées. L'objectif de ces réunions est de partager l'état d'avancement du projet, mettre l'accent sur les points de blocage ainsi que de procéder à une prise de décision concertée sur les choix à mettre en place pour faire avancer les activités du projet.



Nbre d'ateliers organisés en présence des acteurs clés de la filière

Ces réunions ont été organisés soit en présentiel, soit via la plateforme Microsoft Teams en présence de l'ensemble des partenaires directs et indirects du projet (ANDZOA, ONCA, ORMVA/TF, ORMVAO, ONSSA...) ainsi que de l'équipe du projet. L'objectif de ces réunions est à la fois de mettre en place un système de coordination entre les acteurs de la filière, ainsi, de faire le point sur l'état d'avancement physique et financier du PAGIE, les points de vigilance concernant l'avancement des dossiers en cours d'exécution ainsi que la mutualisation des efforts de l'ensemble des intervenant-es à tous les niveaux.

De plus, un comité mixte composé de l'ensemble des partenaires du projet a été constitué au début d'année. L'objectif de cette initiative est d'assurer le suivi de l'avancement des GIE, rappeler les engagements pris et également faciliter le suivi et le monitoring du fonctionnement des UF.

Au total, **3** tournées de terrain de suivi de l'ensemble des GIE des **4** zones oasiennes (Oriental, Tafilalet, Drâa et Tata) ont été réalisées.



3.5.3.3. Appui à l'interprofession

L'interprofession est une organisation qui regroupe les différents acteurs agissant au niveau de la chaîne de valeur de la filière palmier dattier de l'amont à l'aval. Cette interprofession est actionnaire sur la zone qui couvre les **4** régions connues pour la production des dattes, de l'Oriental à Guelmim Oued Noun en passant par Drâa-Tafilalet et Souss-Massa.

L'interprofession, depuis sa création en 2010, est chargée d'accompagner la mise en œuvre du contrat programme palmier dattier dans le cadre du Plan Maroc Vert. Elle pour mission d'organiser et coordonner les acteurs ainsi que de développer la filière.

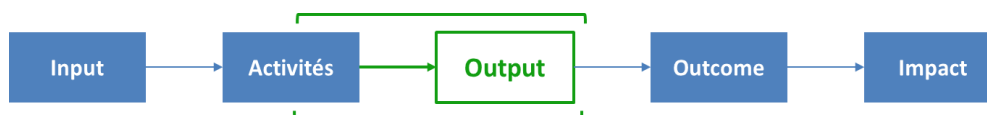
Au démarrage du projet, le PAGIE a considéré l'interprofession comme partenaire potentiel et acteur essentiel auquel doit être conféré la capitalisation de l'expérience du projet en matière de développement de la filière. Pour concrétiser cet appui, le projet a affecté un animateur à plein temps au sein de la FIMADATTES. Toutefois, un travail important à la structuration, au développement des fonctions en matière de coordination des acteurs de la filière, de représentation a dû être mis en place. La persistance des conflits d'intérêt au sein de l'organisation, notamment au niveau du collège des producteurs et productrices a entravé l'avancement du processus de reconnaissance de l'interprofession conformément à la loi 03-12. De nombreuses initiatives ont eu lieu à l'initiative des partenaires concernés pour trouver des consensus et gérer les conflits entre les parties en question.

Au cours du 2e semestre une initiative a été lancée par l'ensemble des partenaires et coordonnée par l'ANDZOA pour le relancement du processus de reconnaissance de l'interprofession. Cette initiative consiste à diagnostiquer et étudier les différents scénarios susceptibles de lever le blocage et par conséquent remettre en route le processus de la conformité de l'interprofession par rapport à la loi en vigueur.

Durant les derniers jours de l'année 2020, le MAPMDREF, à travers la DDFP et les DRA concernées, a démarré une série de réunions à distance avec les représentantes des

différents collèges de l'interprofession qui ont été couronnées par l'organisation d'un atelier qui a eu lieu à Errachidia.

3.6 l'output 4



3.6.1 Progrès des indicateurs

Output 4 :							
Indicateurs	Valeur de base	Valeur 31/12/17	Valeur 31/12/18	Valeur 31/12/19	Cible 31/12/20	Valeur 31/12/20	Cible finale 10/07/21
IOV 11 : Nombre de GIE sous-traitant des opérations clés de conditionnement à des coopératives de services de femmes et de jeunes	0	0	1	7	7	10	14
IOV 12 : % de postes de responsabilités dans les GIE et coopératives adhérentes occupées par des femmes et des jeunes (F)	7,5 %	9 %	14 %	19 %	25 %	21 %	32 %

3.6.2 État d'avancement des principales activités

Principales activités	État d'avancement			
	En avance	Dans les délais	En retard	En sérieux retard
Développement et intégration de métiers et organisations de femmes et de jeunes dans la filière dattes		X		
Développement d'un leadership de femmes et jeunes au niveau de la filière		X		
Promotion de la culture de l'égalité des genres		X		

3.6.3 Analyse des progrès réalisés

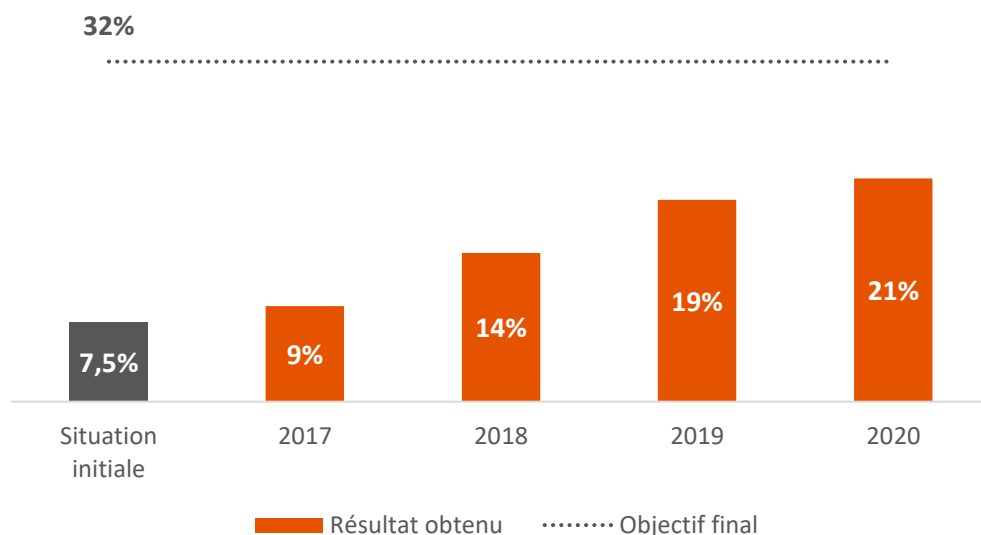
3.6.2. Promotion de la culture de l'égalité des genres et développement d'un leadership de femmes et jeunes au niveau de la filière

Au titre du développement du leadership, le projet a organisé plusieurs voyages d'échanges et de formation ainsi que des sessions de sensibilisation au cours de l'année 2020, sur des thématiques pointues, avec la participation de jeunes et de femmes membres des coopératives adhérentes aux GIE.

L'objectif est d'outiller ces femmes et jeunes avec des connaissances et compétences qui vont leur permettre d'étendre leur savoir et savoir-faire et qui vont les inciter à avoir plus de responsabilité dans les organes de gestion des OPA de leurs zones.

Dans ce sens, **374** femmes et jeunes ont bénéficié de plusieurs thématiques en relation avec la promotion socio-économique des femmes et la valorisation du genre dans la filière datte.

De plus, **2** voyages d'échanges d'expériences ont été organisés au profit de **46** femmes issues des coopératives de la zone d'action du projet. Lors de ces visites, les femmes ont découvert des modèles réussis d'organisations professionnelles agricoles, ainsi elles ont été sensibilisées sur le positionnement et l'importance de la femme dans les filières des produits de terroir.



% de postes de responsabilités dans les GIE et coopératives adhérentes aux GIE occupées par des femmes et des jeunes

Ces actions ont permis une évolution remarquable de la représentativité des femmes et des jeunes dans les organes de gestion des GIE et coopératives de la zone du projet. Un passage important de **9 %** au démarrage du projet à **21 %** fin 2020.

La création de ces coopératives a engendré des retombées positives pour les femmes adhérentes, malgré la complexité de gestion et de commercialisation qui varie fortement d'une structure à l'autre, et l'analphabétisme de la majorité des femmes qui demeure difficile à éradiquer.

3.6.4. Alphabétisation fonctionnelle, outil d'empowerment des femmes

Les actions d'alphabétisation ont démarré en septembre 2019, en adoptant une approche de proximité avec les bassins de vie des femmes, permettant d'améliorer le positionnement de la femme dans la filière et ainsi de développer leur leadership.

La stratégie de mise en œuvre du programme s'est basée essentiellement sur l'accompagnement de **3** monitrices installées dans 3 zones (Tata, Erfoud et Bouanane). Chacune assure deux classes au minimum, soit un total de **6** classes, qui comptent **25** femmes chacune.

En 2020, des efforts ont été déployés pour l'élargissement de la base des bénéficiaires du programme d'alphabétisation fonctionnelle, conformément aux critères d'éligibilité préalablement définis. Plusieurs groupes de femmes qui pourraient potentiellement en bénéficier ont été identifiés dans la région de Bouanane. Suite à cela, le nombre de bénéficiaires de ce programme est passé de **150** à **250**, et ce via l'augmentation des groupes d'alphabétisation de **6** à **12**.



La période de confinement suite à la pandémie de la COVID-19 a été un vrai challenge pour la continuité de ce programme. Les monitrices d'alphabétisation ont montré une grande capacité d'adaptation avec le nouveau contexte. Le suivi et l'accompagnement permanent des bénéficiaires du programme via les outils digitaux a été assuré tout au long de la période du confinement malgré les difficultés techniques puisque la plupart des femmes ne disposent pas de smartphones.



Des actions de formation et de sensibilisation au profit des bénéficiaires de ce programme ont été organisées avec notamment **4** ateliers autour de la mise en place de projets collectifs par lesquels la situation socio-économique des femmes sera renforcée. Ces ateliers ont permis d'identifier plusieurs idées de projet à valoriser.

Suite à ce processus, une coopérative de valorisation des dérivés de dattes a vu le jour au mois de septembre. La coopérative a été créée par un groupe de femmes de la zone de Hannabou, dans le cadre du programme d'alphabétisation fonctionnelle.

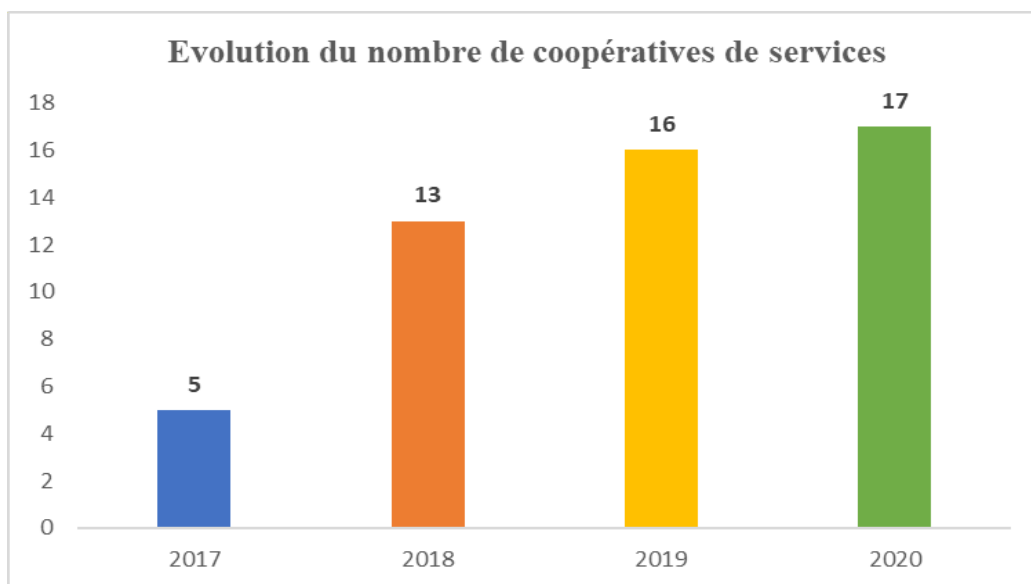


L'initiative vise à autonomiser et rendre indépendantes les femmes adhérentes et leur garantir, à long terme, des revenus stables permettant de renforcer leur statut dans leur douar. La coopérative regroupe **24** adhérentes, il s'agit de la première coopérative féminine issue du programme d'alphabétisation dans la zone d'action.

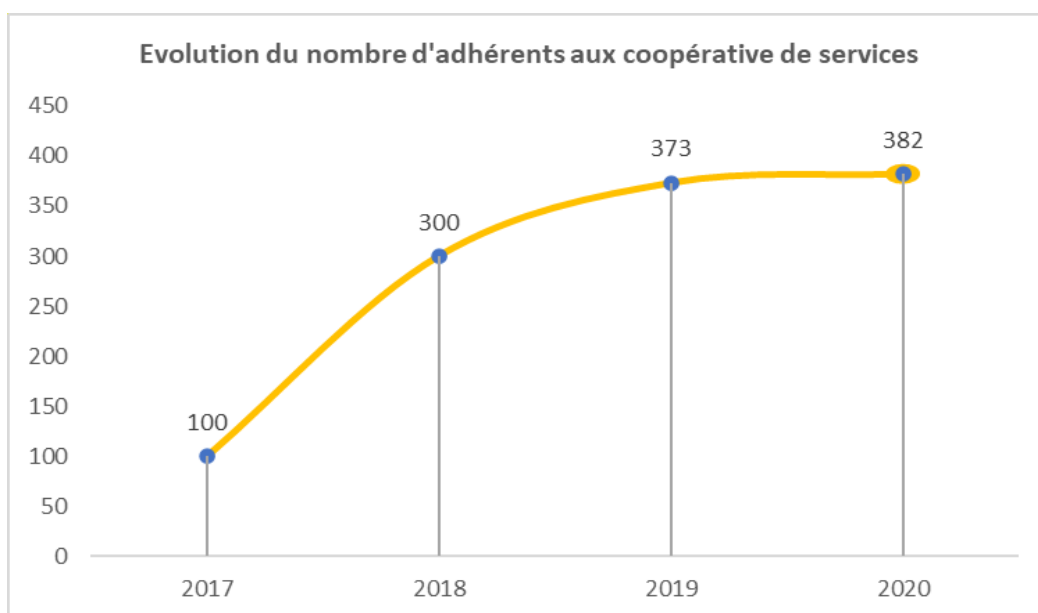
3.6.5. Appui à l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes

Grace aux efforts déployés par le projet et ses partenaires pour la professionnalisation et la spécialisation de la chaîne de valeur de la filière dattes et la création d'emploi en milieu oasien, un modèle d'entreprise sociale sous forme de coopérative agricole a été développé dans la zone d'action du projet.

Il s'agit d'un modèle de coopérative de services agricoles, qui vise à faire émerger des petites entreprises sociales de valorisation ou de prestation de services composées en majorité de femmes et de jeunes oasiens. Depuis le démarrage du projet, le nombre (voir le graphique ci-dessous) de coopératives de services est passé de **5** à **17** entre 2017 et 2020 soit une évolution de **70 %**.



Le nombre d'adhérent-es de ces coopératives a connu quant à lui une évolution remarquable avec un passage de **100** à **382** adhérent-es entre 2017 et 2020.



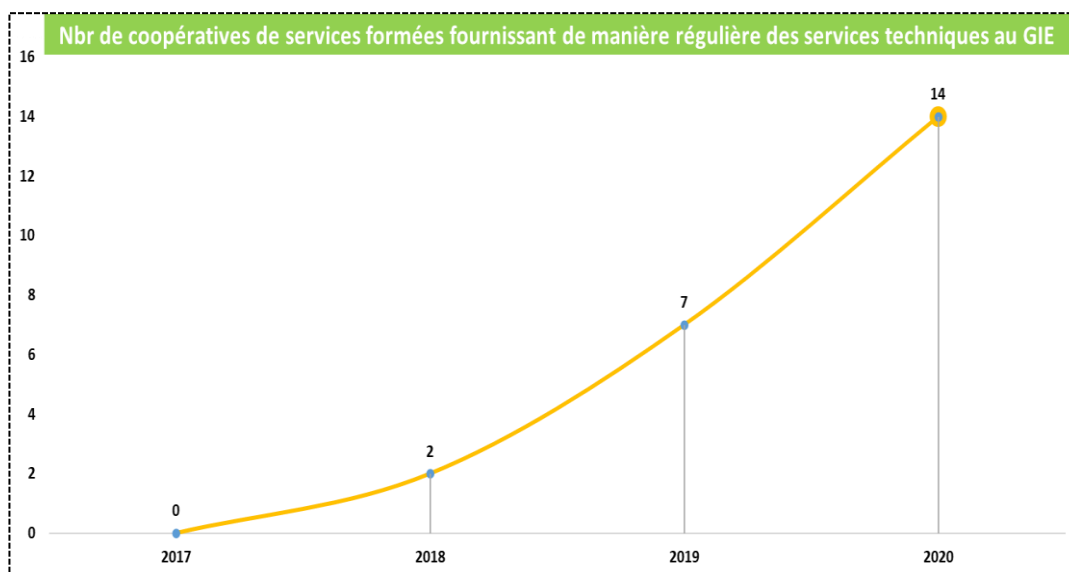
Le projet a assuré un appui et un accompagnement de proximité aux coopératives de services pour les amener à gérer leur coopérative et atteindre l'autonomie. De manière générale, la situation et les conditions des coopératives de services et de transformation a été améliorée en termes des procédures et règles statuées par la loi. En termes de vision, toutes les coopératives ont un plan d'action annuel et un projet de base.

Dans l'objectif de renforcer les capacités des coopératives de services et d'améliorer leurs conditions de travail, plusieurs équipements ont été distribué par le projet. Il s'agit d'une part, de petits matériels de production qui permettront aux coopératives une bonne mise en application des bonnes pratiques culturelles et une amélioration de leur productivité. D'autre part, de tenues professionnelles de travail (ceinture de sécurité, gants, casque de protection, lunette de protection et chaussures) pour exécuter leurs activités en tout sécurité.



Afin d'assurer la durabilité de ce matériel, des chartes d'utilisation des équipements ont été élaborées par l'équipe et signées par les coopératives bénéficiaires, illustrant les modalités de gestion de ce matériel. De plus, **16** sessions de formation théoriques et pratiques sur l'utilisation du matériel livré ont été réalisées par l'équipe pour permettre aux bénéficiaires une utilisation optimale des équipements.

Suite à ce processus de mise à niveau des organisations professionnelles, une coopérative bénéficiaire (Fezna Arab Sebah/Jorf) a signé un contrat de sous-traitance avec une entreprise spécialisée en travaux agricole pour le nettoyage de **3.000** touffes de palmier dattier au niveau des palmeraies de Jorf. Cette activité contribuera à l'amélioration du chiffre d'affaire de la coopérative et à la création de postes d'emploi.



Les dynamiques lancées permettent de créer de l'auto-emploi de services dans le monde rural autour de la filière dattes en mettant en lien les coopératives de services et les GIE. Le graphique ci-dessous montre l'évolution positive du nombre de GIE sous-traitant un ensemble d'opérations aux coopératives de services de jeunes et de femmes. Les résultats sont encourageants puisque **10** GIE ont eu recours aux coopératives de services en 2020.

4 Suivi budgétaire

R/ Lignes	Description	Mode d'exécution	Nouvelle Version Budget COPIL 5 & CRSM	Dép. 07 fevr 2021	Solde 07 fév 2021
	Objectif spécifique: "La filière phœnicicole de différentes oasis du Maroc est valorisée via l'agrégation des producteurs familiaux par des GIE professionnalisés, permettant de pénétrer le marché avec des produits de qualité et avec une capacité concurrentielle»		7 497 920,00	3 986 934,16	3 510 985,84
A 01	<i>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.</i>		1 758 600,00	1 317 012,92	441 587,08
A0101	Développement d'un modèle d'agrégation des producteurs par la structuration de la chaîne d'approvisionnement - ONCA	Cogestion	49 000,00	0,00	49 000,00
A0102	Développement d'un modèle d'agrégation des producteurs par la structuration de la chaîne d'approvisionnement -ANDZOA	Cogestion	0,00	0,00	0,00
A0103	Encadrement, animation de l'agrégation	Cogestion	70 000,00	0,00	70 000,00
A0104	Encadrement, animation de l'agrégation - ANDZOA	Cogestion	0,00	0,00	0,00
A0105	Animateurs (15)	Régie	1 053 600,00	929 158,36	124 441,64
A0106	Renforcement des coopératives adhérentes pour l'agrégation - ONCA	Cogestion	65 000,00	41 260,24	23 739,76
A0107	Renforcement des coopératives adhérentes pour l'agrégation - ANDZOA	Cogestion	0,00	0,00	0,00
A0108	Appui aux besoins en équipement de la chaîne d'approvisionnement - ANDZOA	Cogestion	173 900,00	172 722,38	1 177,62
A0109	Appui aux besoins en équipement de la chaîne d'approvisionnement - ORMVA/DPA	Cogestion	196 100,00	173 871,94	22 228,06
A0110	Encadrement, Renforcement & animation de l'agrégation	régie	151 000,00	0,00	151 000,00
A 02	<i>Des unités de valorisation sont opérationnelles, commercialisent des volumes croissants et pénètrent des marchés compétitifs.</i>		4 181 000,00	1 749 154,46	2 431 845,54

A0201	Développement d'un modèle de planification et d'apprentissage en gestion	Cogestion	80 000,00	0,00	80 000,00
A0202	Développement d'un modèle de planification et d'apprentissage en gestion - ANDZOA	Cogestion	0,00	0,00	0,00
A0203	Accompagnement et formation en commercialisation et marketing	Cogestion	50 000,00	0,00	50 000,00
A0204	Accompagnement et formation en commercialisation et marketing - ANDZOA	Cogestion	0,00	0,00	0,00
A0205	Accompagnement et formation sur le processus agro-industriel - ONCA	Cogestion	42 000,00	0,00	42 000,00
A0206	Accompagnement et formation management, administration, gestion RH - ONCA	Cogestion	30 000,00	0,00	30 000,00
A0207	Accompagnement et formation management, administration, gestion RH - ANDZOA	Cogestion	0,00	0,00	0,00
A0208	Accompagnement et formation en gestion de la qualité et traçabilité - ONCA	Cogestion	30 000,00	38 112,62	-8 112,62
A0209	Accompagnement et formation en gestion de la qualité et traçabilité - ANDZOA	Cogestion	0,00	0,00	0,00
A0210	Appui équipements et matériels unités de valorisation - ANDZOA	Cogestion	1 273 380,00	632 442,30	640 937,70
A0211	Appui équipements et matériels unités de valorisation - ORMVA/DPA	Cogestion	2 077 620,00	792 527,84	1 285 092,16
A0212	Expertise	régie	498 000,00	286 071,70	211 928,30
A0213	Accompagnement et formation des GIE en marketing + ADA	régie	100 000,00		100 000,00
A 03	<i>Un modèle efficace et durable de coordination, d'accompagnement et d'appui-conseil à la chaîne de valeur de la datte est opérationnel</i>		1 147 500,00	853 498,94	294 001,06
A0301	Pilotage de modèles d'appui technique et de gestion à la chaîne de valeur - ONCA	Cogestion	0,00	0,00	0,00
A0302	Pilotage de modèles d'appui technique et de gestion à la chaîne de valeur - ANDZOA	Cogestion	84 500,00	79 660,20	4 839,80
A0303	Renforcement des fonctions d'appui technique et conseil à la filière - ONCA	Cogestion	0,00	0,00	0,00
A0304	Renforcement des fonctions d'appui technique et conseil à la filière - ANDZOA	Cogestion	157 000,00	143 175,82	13 824,18
A0305	Spécialistes matière (8)	Régie	690 000,00	515 396,31	174 603,69
A0306	Appui au renforcement des acteurs de la filière par l'inter professionnalité - ONCA	Cogestion	0,00	0,00	0,00
A0307	Appui au renforcement des acteurs de la filière par l'inter professionnalité - ANDZOA	Cogestion	108 000,00	115 266,61	-7 266,61
A0308	Appui à l'ancrage de la formation professionnelle dans la filière dattes - ONCA	Cogestion	0,00	0,00	0,00
A0310	Appui à l'ancrage de la formation professionnelle dans la filière dattes - ANDZOA	Cogestion	108 000,00	0,00	108 000,00

A 04	<i>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.</i>		410 820,00	67 267,84	343 552,16
A0401	Développement et intégration de métiers et organisations de femmes et de jeunes dans la filière dattes - ONCA		30 820,00	0,00	30 820,00
A0402	Développement et intégration de métiers et organisations de femmes et de jeunes dans la filière dattes - ANDZOA	Cogestion	0,00	0,00	0,00
A0403	Identification de leaders et mise en place de programmes spécifiques - ONCA	Cogestion	0,00	0,00	0,00
A0404	Identification de leaders et mise en place de programmes spécifiques - ANDZOA	Cogestion	0,00	0,00	0,00
A0405	Appui aux droits et alphabétisation - ONCA		30 000,00	0,00	30 000,00
A0406	Appui aux droits et alphabétisation - ANDZOA	Cogestion	0,00	0,00	0,00
A0407	Monitrices d'alphabétisation	Régie	120 000,00	67 267,84	52 732,16
A0408	Développement et intégration de métiers et organisations de femmes et de jeunes dans la filière dattes	Régie	180 000,00		180 000,00
A0409	Expertise nationale Entrepreneurariat Social	Régie	50 000,00		50 000,00
X	<i>Réserve budgétaire</i>		0,00	7,42	-7,42
X0101	Régie	Régie	0,00	7,42	-7,42
X0102	Cogestion	Cogestion	0,00		0,00
	Moyens généraux		2 502 080,00	1 812 038,86	690 041,14
Z 01	<i>Frais de personnel</i>		1 641 500,00	1 186 989,60	454 510,40
Z0101	ATN co-responsable	Régie	780 000,00	515 983,09	264 016,91
Z0102	Expert Administratif et Financier	Régie	247 500,00	158 306,82	89 193,18
Z0103	Appui Administratif et Financier (expertise internationale perlée)	Régie	0,00	23 236,01	-23 236,01
Z0104	Personnel national - AT	Régie	380 000,00	338 465,85	41 534,15
Z0105	Personnel national - Support	Régie	234 000,00	150 997,83	83 002,17

Z02	<i>Investissements</i>		299 000,00	291 349,99	7 650,01
Z0201	Véhicules	Régie	206 000,00	205 503,18	496,82
Z0202	Equipement de bureaux	Régie	20 000,00	19 823,29	176,71
Z0203	Equipement IT	Régie	73 000,00	66 023,52	6 976,48
Z03	<i>Frais de fonctionnement</i>		200 000,00	213 765,99	-13 765,99
Z0301	Bureaux et communications	Régie	90 000,00	78 153,61	11 846,39
Z0302	Frais de fonctionnement véhicules et assurances	Régie	110 000,00	54 994,23	55 005,77
Z0303				80 618,15	-80 618,15
Z04	<i>Audit et suivi évaluation</i>		361 580,00	107 901,73	237 098,27
Z0401	Etudes ligne de base	Régie	0,00	0,00	0,00
Z0402	Suivi et évaluation	Régie	100 000,00	40 612,97	59 387,03
Z0403	Capitalisation	Régie	35 000,00	0,00	35 000,00
Z0404	Conseil juridique	Régie	10 000,00	7 238,10	2 761,90
Z0405	Audit	Régie	50 000,00	2 327,59	47 672,41
Z0406	Backstopping CTB Suivi RH & admin Rep	Régie	150 000,00	57 723,07	92 276,93
Z9899	<i>CONVERSION RATE ADJUSTEMENT</i>		16 580,00	12 031,55	4 548,45
TOTAL			10 000 000,00	5 798 980,44	4 201 019,56
			Régie	5 344 680,00	1 079 244,13
			Cogestion	4 655 320,00	3 121 775,43

5 Risques et problèmes

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque		Évolution du risque
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Avancement
Relatifs à l'objectif spécifique : évolution du marché : 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.		
Relatifs à l'objectif spécifique : risques climatiques : 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		
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		
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	Formulation	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	ce risque a augmenté et est lié au précédent (voir	PAGIE	High Risk

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque		Évolution du risque
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Avancement
gouvernance interne, contrôles de gestion etc.						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 ...		
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	
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	Medium Risk
Risque relatif à l'étendue géographique L'intervention vise un territoire étendu et le manque de coordination	Formulation	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	ce risque a diminué : la gestion à distance est maîtrisée, la communication interne et avec les	PAGIE	Low Risk

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque		Évolution du risque
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Avancement
des interventions peut empêcher leur simultanéité dans les 3 zones						Partenaires sera encore améliorée		
<p>Risques relatifs à la gestion de l'intervention</p> <p>L'intervention est complexe du point de vue institutionnel et administratif. La coordination 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 procédures des marchés publics</p>	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	<p>L'ANDZOA doit assurer la direction et la coordination des Partenaires</p> <p>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)</p> <p>Traitement : accélération des procédures, engagements, prestations, remboursements</p>	ANDZOA Partenaires	Medium Risk
<p>Risque de doublon avec PDFSD</p> <p>Certaines des activités sont à mener sur le territoire actuellement couvert par le PDFSD: risques de double financement voire de superposition d'activités similaires</p>	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		Terminé

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque		Évolution du risque
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Avancement
						d'une expertise PDFSD vers PAGIE		
<p>Risques fiduciaires</p> <p>Au sein de l'ANDZOA, quatre fonctions présentant différents risques fiduciaires ont été identifiées : gestion financière, trésorerie, marchés publics et audit interne.</p> <p>pour les audits internes, le risque est considéré ici comme moyen</p>	Formulation	FIN	Medium	Low	Low Risk	<ul style="list-style-type: none"> # Renforcer les capacités du partenaire en gestion financière # Élaborer 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	
<p>Risques relatifs à la durabilité économique de l'intervention</p> <p>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</p>	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	PAGIE	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque		Évolution du risque
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Avancement
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						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.		
<p>Risques relatifs à la durabilité institutionnelle de l'intervention</p> <p>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.</p>	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	

6 Synergies et complémentarités

6.1 Avec les autres interventions du portefeuille

La coordination du projet avec le Projet de Développement de la Filière Safran et Dattes (PDFSD) en tant qu'intervention similaire sur la filière dattes est restée forte et permanente, notamment au niveau de :

- La capitalisation de l'expérience du PDFSD en matière de mise en place des programmes d'alphabétisation : les manuels de cours d'alphabétisation et les manuels pédagogiques des monitrices élaborés dans le cadre de projet PDFSD sont mis à la disposition des bénéficiaires comme supports afin d'assurer un apprentissage optimal.

6.2 Avec les projets pour tiers

Aucune synergie entre l'intervention et les projets pour tiers n'a été effectuée au cours de l'année écoulée.

6.3 Autres synergies et complémentarités

Synergie avec le projet d'appui aux Initiatives pour la Promotion des produits de Terroir

Il y a une mise en synergie et complémentarité avec le projet « Appui aux Initiatives pour la Promotion des produits de Terroir », objet de la convention réalisée entre le Conseil Provincial de Figuig et l'ANDZOA. Le projet consiste en l'achat d'emballages de dattes, d'1 kg et de 2 kg, au profit des coopératives de l'assiette de GIE Toumour Oued Bouanane.

Synergie avec l'Institut technique agricole des techniciens spécialisés d'Errachidia

Dans le cadre d'une convention entre l'Institut technique agricole des techniciens spécialisés d'Errachidia et le GIE Mergouna Rissani, 43 fils et filles d'agriculteurs ont bénéficié d'une formation par apprentissage sur la spécialité « ouvrier qualifié dans le domaine plantation et valorisation de palmier dattier ». À la fin du cursus, 30 femmes (dont 27 jeunes) et 13 hommes (dont 9 jeunes) ont obtenu un diplôme spécialisé. Cette initiative vise à former des ressources humaines qualifiées qui seront essentielles au bon fonctionnement et à l'opérationnalisation des coopératives et GIE dans la zone. L'expérience a connu l'implication de tous les partenaires locaux à savoir les représentants des 4 communes territoriales de Rissani, les autorités locales (chefs de cercle et Bacha Rissani), l'ONCA et l'ORMVA/TF.

7 Thèmes transversaux

7.1 Environnement et changement climatique

Le PAGIE a mis en place un indicateur de l'objectif spécifique « tonnage de dattes commercialisées selon les principes de bonne gestion environnementale ».

Dans ce sens, plusieurs séances de formation et d'appui en matière de bonnes pratiques liées à l'environnement ont été assurées au profit des agriculteurs et agricultrices adhérent-es aux coopératives membres des GIE ciblés :

- l'éclaircissage et la protection des régimes ;
- l'ensachage des régimes des dattes ;
- l'ensachage des régimes avec le filet de protection contre la pyrale ;
- la fertilisation et l'irrigation du palmier dattier ;
- les bonnes pratiques de récolte des dattes ;
- le traitement de la cochenille blanche ;
- le nettoyage des touffes.

7.2 Genre

Les activités réalisées dans le cadre du projet ont permis une évolution remarquable de la représentativité des femmes et des jeunes dans les organes de gestion des GIE et coopératives de la zone du projet. Un passage important de 9% au démarrage du projet à 21% fin 2020.

De plus, les actions d'alphabétisation qui ont été démarré en septembre 2019, ont permis de d'améliorer le positionnement de la femme dans la filière ainsi de développer le leadership de femmes.

Suite à ce programme, la création d'une coopérative de valorisation des produits dérivés de dattes a engendré des retombées positives pour les femmes adhérentes, malgré la complexité de gestion et de commercialisation qui varie fortement d'une structure à l'autre, et l'analphabétisme de la majorité des femmes qui demeure difficile à éradiquer.

L'initiative vise à autonomiser et rendre indépendantes les femmes adhérentes et leur garantir, à long terme, des revenus stables permettant de renforcer leur statut dans leur douar. La coopérative regroupe 24 adhérentes, il s'agit de la première coopérative féminine issue du programme d'alphabétisation dans la zone d'action.

7.3 Digitalisation

En alignement avec la vision stratégique d'Enabel concernant la transformation numérique de l'organisation, le PAGIE a mis en place plusieurs initiatives de digitalisation afin d'atteindre de meilleurs résultats, particulièrement en ce qui concerne la communication, la capitalisation et le suivi-évaluation.

Notes thématiques et trimestrielles

Dans l'objectif d'améliorer la communication externe, il a été décidé d'envoyer des notes thématiques et trimestrielles à l'équipe et aux partenaires du projet (ex : [note thématique – spéciale COVID-19](#)).

Celles-ci sont créées au format numérique et envoyées via la plateforme d'emailing gratuite [Moosend](#). Cette plateforme permet de réaliser des newsletters au contenu multimédia (photos, vidéos, liens

externes), d'automatiser l'envoi et de faire le suivi après réception. Afin de valoriser le travail de terrain, les notes sont enrichies avec les photos partagées par l'équipe sur le groupe WhatsApp du PAGIE.

L'ensemble de l'équipe et des partenaires sont désormais régulièrement informés des activités et de l'avancement du projet. L'information est facilement et rapidement accessible puisque les notes peuvent être consultées sur ordinateur, tablette et mobile. Le taux d'ouverture atteint les 60 % au minimum et les destinataires ont exprimés leur appréciation à propos de cette innovation.

Banque d'images partagée

Une banque d'images du PAGIE a été instaurée sur la plateforme partagée SharePoint. Cette photothèque rassemble toutes les photos et vidéos du projet pour faciliter la collaboration et le partage d'informations entre les membres de l'équipe et avec les partenaires. Elle est alimentée en continu par les photos issues des marchés de services avec des photographes et vidéastes professionnels, par les photos et vidéos réalisées par l'Experte Junior Communication et Capitalisation lors des missions et par les équipes terrain.

Capitalisation

Des vidéos et articles ont été réalisés par l'équipe afin de mettre en valeur les résultats du PAGIE et les bonnes pratiques mises en place. Ces documents sont publiés en ligne et systématiquement partagés aux collègues et aux partenaires soit via la chaîne YouTube d'Enabel au Maroc, soit via les newsletters, les emails et les réseaux sociaux.

Base de données des GIE relevant de la zone oasienne

Il s'agit d'une base de données informatisée et interactive avec un ensemble de données enregistrées sur des supports accessibles par ordinateur, représentant des informations réelles et pouvant être interrogées et mises à jour par une communauté d'utilisateurs.

L'objectif est de collecter d'une façon continue les données auprès de tous les opérateurs du terrain et de les mettre à disposition de toute personne ou administration travaillant dans le développement de la filière phoenicicole.

Cette base de données est mise en ligne via Google drive, elle est actuellement en période d'essai en vue de la rendre plus performante et assurer son appropriation dans les mois qui suivent. Les institutions qui consultent cette base de données sont les suivantes : ADA, ANDZOA, ORMVA/TF, ORMVAO, DRADT, DRONCADT.

Matrice de suivi de la situation de stockage des dattes au niveau des UF

Il s'agit d'une base de données permettant l'enregistrement journalier des situations de stockage des dattes au niveau de chaque unité frigorifique par les opérateurs de terrains (animateurs, membres GIE...),

Cette matrice a pour objectif de faciliter la consultation de données en temps réels par tous les partenaires concernés,

Elle permet également de générer un graphique d'évolution hebdomadaire comparatif avec les données enregistrées au cours des campagnes précédentes.

7.4 Emploi décent

C'est aujourd'hui un problème récurrent dans de nombreux pays et plus particulièrement dans les zones rurales et isolées que le sous-emploi, voire l'absence d'emplois qui frappe toutes les couches de la société, mais surtout les femmes ainsi que les jeunes hommes et les diplômés (femmes et hommes). L'alternative est

le départ vers les centres urbains puis vers l'étranger, notamment l'Europe avec son lot de désillusions, de déceptions et de frustrations.

Les oasis du sud du Maroc bénéficient d'une histoire et d'un patrimoine indéniable, construits au fil des millénaires, au cœur desquels la palmeraie et la filière dattes traditionnelles ont une place particulière. Il y a de forts enjeux sur plusieurs plans à contribuer au maintien des populations sur ces territoires. Il faut donc avoir une vraie politique de création de richesse d'une couche, le plus large possible, en vue de la réinvestir dans des activités génératrices d'emplois.

Le projet tente à contribuer pour trouver des réponses à ces préoccupations en accompagnant à la fois les femmes et les jeunes autour d'activités en lien direct avec la filière dattes :

- Suite à ce processus de création et de renforcement **des coopératives de services**, une coopérative bénéficiaire (Fezna Arab Sebah/Jorf) a signé un contrat de sous-traitance avec une entreprise spécialisée en travaux agricole pour le nettoyage de 3000 touffes de palmier dattier au niveau des palmeraies de Jorf. Cette activité contribuera à l'amélioration du chiffre d'affaire de la coopérative et à la création des postes d'emploi. Les dynamiques lancées permettent de créer de l'auto-emploi de services dans le monde rural autour de la filière dattes en mettant en lien les coopératives de services et les GIE. Aussi de belles opportunités pour les jeunes diplômés qui peuvent notamment contribuer à plus et mieux valoriser leurs territoires et le produit phare, la datte traditionnelle oasisienne, dans toute sa diversité.
- Dans le cadre du **programme d'alphabétisation fonctionnelle**, des actions de formation et de sensibilisation au profit des bénéficiaires de ce programme ont été organisées avec notamment **4** ateliers autour de la mise en place de projets collectifs par lesquels la situation socio-économique des femmes sera renforcée. Ces ateliers ont permis d'identifier plusieurs idées de projet à valoriser. Suite à ce processus, une coopérative de valorisation des dérivés de dattes a vu le jour au mois de septembre. La coopérative a été créée par un groupe de femmes de la zone de Hannabou, dans le cadre du programme d'alphabétisation fonctionnelle. L'initiative vise à autonomiser et rendre indépendantes les femmes adhérentes et leur garantir, à long terme, des revenus stables permettant de renforcer leur statut dans leur douar. La coopérative regroupe **24** adhérentes, il s'agit de la première coopérative féminine issue du programme d'alphabétisation dans la zone d'action.

8 Leçons apprises

8.1 Les succès

Suite à la crise Covid-19 une adaptation rapide de la stratégie du projet a été jugée nécessaire afin d'assurer la continuité des activités et l'accompagnement des bénéficiaires. Pour ce faire, un plan d'action a été établi autour de trois axes Axe sanitaire, économique et organisationnel.

- Le projet a amorcé une dynamique de développement local perceptible qui se remarque à travers les coopérations et synergies mises en place entre l'équipe PAGIE et les autres intervenants au niveau local, et national.
- La structuration du travail administratif des GIE et la présence des animateurs dans les unités de valorisation (quand elles existent) sont fortement appréciées par les agriculteurs, qui estiment que cette permanence redonne confiance en leurs unités et les crédibilise vis-à-vis des coopératives et de l'ensemble des agriculteurs des oasis.
- Le modèle des coopératives de service visant l'appui à l'écosystème start up à travers l'accompagnement des jeunes oasiens vers des projets de prestation de service, visant l'amélioration de l'auto-emploi, l'amélioration des conditions de travail, ainsi que la diffusion des bonnes pratiques culturelles.
- Les résultats encourageants du programme d'alphabétisation fonctionnelle notamment l'initiative de création de la première coopérative valorisation des produits de dérivés de dattes lancée par les femmes bénéficiaires de ce programme qui vise à autonomiser et rendre indépendantes les femmes adhérentes et leur garantir, à long terme, des revenus stables permettant de renforcer leur statut dans leur douar.
- L'approbation de l'extension du PAGIE est une occasion pour poursuivre et soutenir la dynamique positive créée par PAGIE et PDFSD au niveau des GIE et les coopératives des zones oasiennes notamment la consolidation de axes de l'entrepreneuriat rurale et la commercialisation des dattes.

8.2 Les défis

- Le montage institutionnel du PAGIE a l'opportunité d'accompagner la naissance et la montée en puissance de l'ANDZOA comme structure d'animation du développement des territoires oasiens. Cet ancrage mobilise, par ailleurs, d'autres structures de développement et est jugé lourd et complexe par de nombreux acteurs. Cette complexité est d'une manière indirecte liée également à l'étendue géographique du projet qui est à cheval sur des zones où interviennent les ORMVA et les DPA. L'ANDZOA est la plaque tournante du projet et réussi à concrétiser, grâce à des partenariats avec l'ORMVA de Tafilalet, des actions de mise à niveau des unités frigorifiques et des distributions de petits matériels mais a du mal à avancer sur le plan du renforcement des capacités par la formation et les voyages, qui accusent un sérieux retard au niveau de l'ONCA.

- L'affaiblissement de l'élan coopératif à l'intérieur des oasis suite aux crises éventuelles liées à la surproduction, puis l'effondrement des prix induits par les extensions des palmeraies intensives.
- Détournement des jeunes oasiens des intérêts socioéconomiques, agroécologiques et culturels des oasis, sous le poids du modèle productiviste incarné par les extensions.

8.3 Synthèse des enseignements tirés

Les principales leçons tirées de l'expérience du PAGIE concernent :

- l'équilibre entre les résultats tangibles (augmentation du tonnage de dattes commercialisé par les GIE) et les résultats moins tangibles liés à l'ingénierie sociale et au renforcement des capacités ;
- l'ingénierie de projet.

Équilibre entre résultats tangibles et intangibles

Un premier enseignement du PAGIE concerne le fait que les résultats physiques ne doivent pas forcément primer sur les résultats socio-organisationnels et le renforcement des capacités des acteurs et des institutions.

Le projet a prévu d'investir **44 %** de son budget total, soit **57 %** de son budget dédié à l'atteinte des 4 résultats, dans les unités de valorisation afin qu'elles soient pleinement opérationnelles, commercialisent des volumes croissants et pénètrent des marchés compétitifs (résultat 2). Tous les indicateurs sont orientés vers la mesure de l'atteinte de cet objectif et les acteurs décisionnels nationaux n'ont du projet que cette vision très empreinte de quantitatif (tonnage, %, ratio économique...). En d'autres termes, une grande partie des actions engagées et entreprises sur l'organisation socio-professionnelle ainsi que le renforcement des acteurs et les services d'appui à la filière ont été occultées. Le dosage entre la dimension physique et la dimension humaine (institutionnelle et pédagogique) du projet n'a pas été approprié.

S'il est évidemment crucial de valoriser des unités de traitement et de conservation des dattes issues de la palmeraie traditionnelle (qui représentent un investissement important de l'État marocain) pour pouvoir les vendre avec une valeur ajoutée plus importante, il faut tout autant garder à l'esprit que les producteurs et productrices doivent être capables de gérer leurs palmeraies de manière productive et durable, de s'organiser pour gérer et développer les unités de traitement, la conservation par le froid et la commercialisation des dattes pour que les palmeraies continuent d'être exploitées et que les unités de valorisation puissent être utiles sur le long terme.

Un équilibre doit donc être trouvé entre ces différentes composantes d'un processus de développement : production, transformation, conservation et commercialisation. À court terme, ils ne doivent pas primer sur les processus socio-organisationnels qui les sous-tendent. La durabilité nécessite de prendre en compte la dimension socio-organisationnelle du développement, la technique n'est pas suffisante.

De même, l'inclusivité d'un processus de développement nécessite la prise en compte de dynamiques sociales et de logiques de réduction de risque (souvent non économique), qui plus est dans des milieux très fragiles et qui ne développent que grâce à l'organisation millénaire mise en place par les hommes et femmes de ces oasis.

Ingénierie de projet

Quelques leçons peuvent être mises en exergue concernant l'ingénierie de projet :

- la formulation d'un projet doit intégrer une approche participative impliquant fortement les bénéficiaires et les autres acteurs de terrains dans l'identification, la formulation et la mise en œuvre des actions ;
- la formulation d'un projet doit prévoir des pas de temps réalistes comprenant d'éventuelles périodes de réflexion sur les avancées permettant une réorientation de l'action ;

- la formulation d'un projet doit prendre pleinement la mesure de toute la complexité administrative et financière inhérente aux modalités de fonctionnement/gestion des deux partenaires (Enabel et son/ses partenaires national/aux) en vue de lisser, à priori, les difficultés pouvant exister et permettre rapidement d'opérationnaliser l'intervention.
- un système de suivi-évaluation axé sur les résultats doit permettre de piloter plus efficacement l'intervention par une mesure de caractérisation des effets attendus, qu'ils soient tangibles ou intangibles, et donc intégrer une dimension qualitative dans son système de suivi.

9 Pilotage

9.1 Modifications apportées à l'intervention

Depuis son démarrage, le PAGIE, sans être un programme phare, fait l'objet d'un suivi des partenaires (SMCL, Backstopping, audits, missions de suivi...). En tant que dernier projet du secteur agricole de la coopération belge, les technicien·es d'Enabel ont à cœur de faire de ce projet une réussite et qu'il réponde dans les grandes lignes aux objectifs qui ont été définis.

Pour sa part, le MAPMDREF, et particulièrement son SG, ont délégué les RH de qualité et constitué un groupe de suivi qui se réunit chaque mois pour accompagner les progrès de l'intervention et les difficultés qu'il rencontre, d'autant que ce projet s'intègre parfaitement dans la stratégie du PMV notamment son pilier II.

Le 5 COPIL se sont tenus depuis le lancement du projet au cours desquels des décisions fortes ont été prises et soutenues par le SG du MAPMDREF, et qui ont aidé le projet à se relancer et rattraper son retard, telles que la mise en place d'une cellule spéciale de monitoring du projet qui se réunit chaque mois, et qui doit permettre de régler les questions de planification entre les acteurs, les engagements et les décaissements.

Début 2020, un travail collaboratif a été réalisé par le projet pour assurer une planification axée sur les résultats en appliquant la théorie de changement. Ce travail concerté avec toutes les parties prenantes a vraiment facilité l'appropriation du projet par l'équipe et aussi par les bénéficiaires. Il en résulte, un progrès important dans l'atteinte des objectifs.

La crise du COVID-19 frappe partout dans le monde, sans distinction aucune. Et le Maroc en fait la dure expérience, confronté lui aussi à cette pandémie d'un nouveau type. Cette crise multiforme met encore davantage en exergue les inégalités de développement qui existent entre régions au Maroc, inégalités renforcées lorsque certaines de ces régions sont déjà intrinsèquement fragilisées, notamment par le changement climatique et/ou la migration. Dans ce cadre, un budget de 3,5 MOI € a été libéré, correspondant à la coupe budgétaire (policy review 2017), liée au programme de Coopération en exécution, et dans le cadre du Troisième Contrat de Gestion. Il s'agit ainsi d'ajouter 3,5 millions d'Euros PAGIE. L'approbation de l'extension du PAGIE est une occasion pour poursuivre et soutenir la dynamique positive créée par PAGIE et PDFSD au niveau des GIE et les coopératives des zones oasiennes notamment la consolidation de axes de l'entrepreneuriat rurale et la commercialisation des dattes.

9.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre	Période d'identification	Source
<ul style="list-style-type: none"> Le réaménagement budgétaire sur la cogestion a été soumis à l'avis du comité de pilotage 	5 ^e COPIL	PV de 5 ^e Copil

Action(s)	Resp.	Échéance	Progression	Statut
<ul style="list-style-type: none"> L'utilisation en totalité par l'ANDZOA du budget de 3.4 MDH (équivalent 317 000 €) inscrit initialement dans sa morasse pour l'équipements des unités frigorifiques. Cela permettra l'anticipation de l'exécution par l'ANDZOA de ses activités 2020. Compte tenu du retard des engagements budgétaires de l'ONCA, qui à ce jour n'a engagé aucun marché, la direction du projet propose de transférer en régie l'enveloppe budgétaire de 317 000 € programmé pour l'exercice 2019 par l'ONCA. La décision concernant le budget 2020 de l'ONCA (3,3 MDH) sera prise lors du prochain COPIL 	ANDZOA ONCA PAGIE ORMVA/TF	Mars 2020	En cours	

9.3 Réorientations stratégiques envisagées

Une concentration sur l'employabilité des jeunes

Afin de valoriser les jeunes diplômé-es de retour dans les oasis, le projet prévoit de s'orienter de plus en plus vers l'accompagnement des projets d'appui à l'écosystème startup, qui se développe rapidement ces dernières années au Maroc.

Une planification axée sur les résultats

Pour un bon pilotage de l'intervention, le projet prévoit une planification axée sur les résultats, appropriée par l'équipe ainsi que les partenaires. L'objectif est de mettre en place un plan d'action qui va définir de manière précise les résultats intermédiaires à atteindre et spécifier les tâches et responsabilités de chacun.

Une prolongation du projet : des résultats encourageants qui doivent être consolidés

Un budget de 3.5 MOI € a été libéré, correspondant à la coupe budgétaire (policy review 2017), liée au programme de Coopération en exécution, et dans le cadre du Troisième Contrat de Gestion. Il s'agit ainsi d'ajouter 3,5 millions d'Euros au projet « Appui et accompagnement des groupements d'intérêt économique pour le développement de la filière phoenicicole au niveau des oasis marocaines » (PAGIE).

9.4 Recommandations

Recommandations	Acteur
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 et interventions
Arriver à une maîtrise technique totale des UF en commençant, après diagnostic précis, à pallier les 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
Procéder à des élections de membres de bureaux des GIE et coopératives réellement représentatifs de l'intérêt de l'ensemble et s'engageant à mettre en place des circuits de communication jusqu'à la base des adhérent-es et une gouvernance transparente et démocratique.	GIE
Améliorer l'amont de l'approvisionnement par la professionnalisation (coopératives de services) du nettoyage des palmeraies, de la récolte, triage et de l'amélioration des techniques culturales (compostage...).	Interventions

Recommandations	Acteur
<p>Pour éviter que les procédures des marchés publics risquent de provoquer 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 et celles directement à charge de l'ANDZOA.</p>	<p>Administration</p>

10 Annexes

10.1 Critères de qualité

Pour chacun des critères (*Pertinence, Efficience, Efficacité et Durabilité potentielle*), plusieurs sous-critères et des assertions relatives à ces derniers ont été formulés. En choisissant la formulation qui correspond le mieux à votre intervention (ajouter un « X » pour choisir une formulation), vous pouvez calculer la note totale applicable à ce critère spécifique (voir infra pour les instructions de calcul).

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère 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</i>					
Évaluation de la PERTINENCE : note totale		A	B	C	D
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?					
...	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).			
	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

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.
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.
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.
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

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.
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.
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 bénéfices 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
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.			
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.			
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.			

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).
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.

10.2 Cadre logique et/ou théorie de changement mis à jour

Inclure le cadre logique et/ou la théorie de changement mis à jour s'il/elle a connu de profonds changements au cours des 12 derniers mois. Par changements importants, il faut comprendre : des changements intervenus dans la formulation de résultats, de nouveaux indicateurs, des indicateurs adaptés ou supprimés.

10.3 Fiches de suivi de processus de changement (optionnel)

Fiches de suivi à utiliser dans le cadre d'une démarche réflexive en cours ou une démarche de recherche-action explicite utilisée par l'intervention (*voir guide gestion du contenu*).

Titre Output 1
Quelle est l'hypothèse de travail (1 phrase) qui donne l'orientation pour arriver à l'outcome intermédiaire ?
Est-ce que la Théorie de Changement (modèle, principes, valeurs) sous-jacente à l'hypothèse de travail a été développée d'une façon explicite ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui o Changements majeurs apportés au Toc durant l'année ? Si oui : lesquels ? (éventuellement ToC modifiée en annexe)
Quelles ont été les décisions majeures prises durant l'année pour réaliser le changement sur base de l'hypothèse de travail, et leur justification ? <input type="radio"/> Décision 1 : <input type="radio"/> Justification Décision 1 : <input type="radio"/> Décision 2 : <input type="radio"/> Justification Décision 2 :
Y-a-t-il eu des opportunités dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont facilité le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?
Y-a-t-il eu des contraintes majeures dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont influencé négativement facilité le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?
Le processus de changement (recherche-action) a-t-il été documenté ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui Si oui, sous quelle forme ?
Y-a-t-il eu une communication par rapport au processus de changement documenté ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui

Si oui, sous quelle forme ?

10.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	mm/aaaa (estimation)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	mm/aaaa (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	

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

Fournir le rapport « Budget versus Actuels (y – m) » (il peut simplement être joint au présent document et ne doit pas faire partie du rapport en tant que tel).

10.6 Ressources en termes de communication

Dans la présente annexe optionnelle, les interventions devraient mentionner tout le matériel disponible (articles, livres, vidéos, etc.) relatif aux effets de l'intervention sur les bénéficiaires, en ce compris des études, des rapports de capitalisation ou encore des publications (scientifiques). Le recours à du matériel utilisant des méthodes centrées sur les bénéficiaires est grandement apprécié (« storytelling »...). Indiquez également les documents, publications en lien avec l'apprentissage stratégique.