



Rapport de résultats 2019

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	Effizienz	6
1.1.4	Durabilité potentielle	7
1.1.5	Conclusions	7
3	Suivi des résultats	9
3.1	Evolution du contexte	9
3.1.1	Contexte général et institutionnel	9
3.1.2	Contexte de gestion	9
3.2	Performance de l'outcome	10
3.2.1	Progrès des indicateurs	10
3.2.2	Analyse des progrès réalisés	10
3.3	Performance de l'output 1	12
3.3.1	Progrès des indicateurs	12
3.3.2	État d'avancement des principales activités	12
3.3.3	Analyse des progrès réalisés	13
3.4	Performance de l'output 2	18
3.4.1	Progrès des indicateurs	18
3.4.2	État d'avancement des principales activités	18
3.4.3	Analyse des progrès réalisés	19
3.5	Performance de l'output 3	19
3.5.1	Progrès des indicateurs	31
3.5.2	État d'avancement des principales activités	31
3.5.3	Analyse des progrès réalisés	31
4	Suivi budgétaire	40
5	Risques et problèmes	41
6	Synergies et complémentarités	47
6.1	Avec les autres interventions du portefeuille	47
6.2	Avec les projets pour tiers	47
6.3	Autres synergies et complémentarités	47
7	Thèmes transversaux	48
7.1	Environnement et changement climatique	48
7.2	Genre	48

7.3	Digitalisation	48
7.4	Emploi décents.....	50
8	<i>Leçons apprises</i>	51
8.1	Les succès	51
8.2	Les défis.....	51
8.3	Questions d'apprentissage stratégique. Erreur ! Signet non défini.	
8.4	Synthèse des enseignements tirés	51
9	<i>Pilotage</i>	53
9.1	Modifications apportées à l'intervention.....	53
9.2	Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi	53
9.3	Réorientations stratégiques envisagées	54
9.4	Recommandations	54
10	<i>Annexes</i>	56
10.1	Critères de qualité.....	56
10.2	Cadre logique et/ou théorie de changement mis à jour	61
10.3	Fiches de suivi de processus de changement (optionnel)	61
10.4	Aperçu des MoRe Results	62
10.5	Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »	62
10.6	Ressources en termes de communication	62

1 Acronymes

ADA	Agence pour le Développement Agricole
ANDZOA	Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier
ATN	Assistant technique national
BPH, BPF	Bonne pratique d'hygiène et de fabrication
CL	Cadre Logique
COFIL	Comité de Pilotage
CTS	Comité Technique de Coordination et de Suivi
DDZO	Direction du Développement des Zones Oasiennes
DPA	Direction Provinciale d'Agriculture
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture
DTF	Dossier Technique et Financier
Enabel	Agence belge de développement
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
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	22 décembre 2021
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>

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

	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
Année couverte par le rapport	2019

2.2 Auto-évaluation de la performance

1.1.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

Le projet s'inscrit bien dans les stratégies marocaine et belge. En l'occurrence, dans le Plan Maroc Vert et son pilier II, qui est orienté vers les petits agriculteurs et le développement de la filière phœnicicole, ainsi que 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 traditionnellement, prioritaire pour le développement économique et social dans la zone oasienne – comme l'a rappelé Sa Majesté le roi Mohamed VI – et qui contribue 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 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 producteurs et de l'évolution de l'adhésion aux GIE, du stockage des dattes au niveau des UF ainsi que de l'évolution des quantités 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.

1.1.3 Efficience

	Performance
Efficience	B

La mise en place et la première utilisation des procédures de marchés publics en cogestion au cours du dernier trimestre de l'année 2018 ont montré des lenteurs administratives dues au fait que chaque partenaire dispose de ses propres procédures en termes de gestion des marchés publics. Cette situation nécessite une période d'apprentissage réciproque sur les modalités de fonctionnement respectives.

L'exercice de l'année 2019 a montré une nette amélioration à ce propos et ce, concernant l'ensemble des marchés en cogestion exécutés par l'ANDZOA et l'ORMVA/TF. Cependant, une lenteur des procédures est toujours de mise pour le cas des prestations prévues par l'ONCA et qui touchent directement et essentiellement le renforcement des capacités des bénéficiaires potentiels de l'intervention (GIE, coopératives et agriculteurs).

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 (COFIL) et d'autres structures locales pertinentes également impliquées, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine 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 2019 peuvent être synthétisés comme suit :

- **Lancement du programme d'alphabétisation fonctionnelle :** La stratégie de mise en œuvre dudit programme s'est basée essentiellement sur l'accompagnement de 3 monitrices qui sont installées dans 3 zones (Tata, Erfoud et Bouanane), chacune assure deux classes au minimum, soit un total de 6 classes, avec 25 femmes par classe. Actuellement, plus de 150 femmes suivent les cours de l'alphabétisation fonctionnelle.
- **Une feuille de route pour la mise en fonctionnement** des unités frigorifiques a été tracée et mise en œuvre. Le projet offre un accompagnement de proximité, un coaching des GIE et un suivi permanent de l'approvisionnement des unités durant chaque campagne agricole ainsi qu'un appui à la planification de cette opération.

- **Les résultats obtenus au titre de l'exercice 2019 dépassent ceux des années précédentes** ; les quantités entreposées par les GIE appuyés dans le cadre du projet sont passées de **772 T** en 2018 à **1098 T** en 2019. Des cas d'exemples réussis seront étudiés en profondeur en 2020 en vue de tirer les leçons et les pistes à développer dans le futur, dans la perspective d'améliorer l'exploitation de ces unités. Néanmoins, certains GIE ont enregistré des taux inférieurs aux exercices passés et ces situations doivent également être étudiées en profondeur.
- **L'avancement de l'exécution budgétaire** a connu une amélioration importante puisque **83 %** du budget global du projet est engagé.

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

Il s'agit notamment d'intégrer au maximum les activités du résultat 4 dans les activités des résultats 1 et 2 en prenant directement en compte la dimension genre dans l'intervention, et ainsi réaliser des économies d'échelle dans l'organisation des activités.

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 de la mise en œuvre du projet, n'a pas changé. Ainsi, l'ensemble des entités responsables de l'exécution sont toujours les mêmes.

3.1.2.1 Modalités de partenariat

Les premiers marchés exécutés en 2018 en mode cogestion ont permis de révéler quelques points qui devaient être améliorés et qui ont été pris en considération dans la procédure de préparation des marchés des exercices suivants.

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 nécessite une intervention et une décision pour y faire face.

Le départ du Coresponsable, Patrick Levaux, fin septembre 2018, a incité l'ensemble des partenaires à s'impliquer davantage pour surmonter cette période transitoire. Ainsi, Enabel a désigné un Coresponsable par intérim pour assurer ses fonctions durant ladite période, et le Directeur du projet (Directeur de la DDZO) s'est attelé en personne au suivi hebdomadaire avec toute l'équipe pour améliorer le fonctionnement et les résultats du projet.

3.1.2.2 Modalités opérationnelles

L'alignement de l'intervention sur la stratégie du MAPMDREF reste inchangée. Il y a eu la tenue de trois réunions du Comité restreint de suivi et coordination, créé suite à la recommandation du président du COPIL, monsieur le Secrétaire Général du MAPMDREF, pour pallier et faire face au point de blocage que connaissait le projet.

La coordination et l'échange d'informations, incluant les Départements territoriaux de la DDZO, toutes les Directions Régionales de l'ONCA, ainsi que les DRA/DPA ont été améliorés grâce à l'instauration des réunions trimestrielles d'équipe tenues de façon tournante au niveau des trois zones du projet, impliquant l'ensemble de ces intervenants et notamment les intervenants régionaux.

L'ensemble des partenaires de l'exécution se sont mobilisés en vue de préparer la campagne phœnicicole avec tous les GIE, dans l'objectif de mettre en place une feuille de route qui tient compte de toutes les entraves et propose des pistes d'amélioration

La capitalisation des acquis du PDFSD reste une action permanente : Les actions de gestions des GIE, les actions commerciales, l'alphabétisation...,

La coordination avec les différents acteurs de la filière phœnicicole et/ou dans les domaines qui concernent les oasis en général est un objectif visé par le projet.

3.2 Performance de l'outcome



3.2.1 Progrès des indicateurs

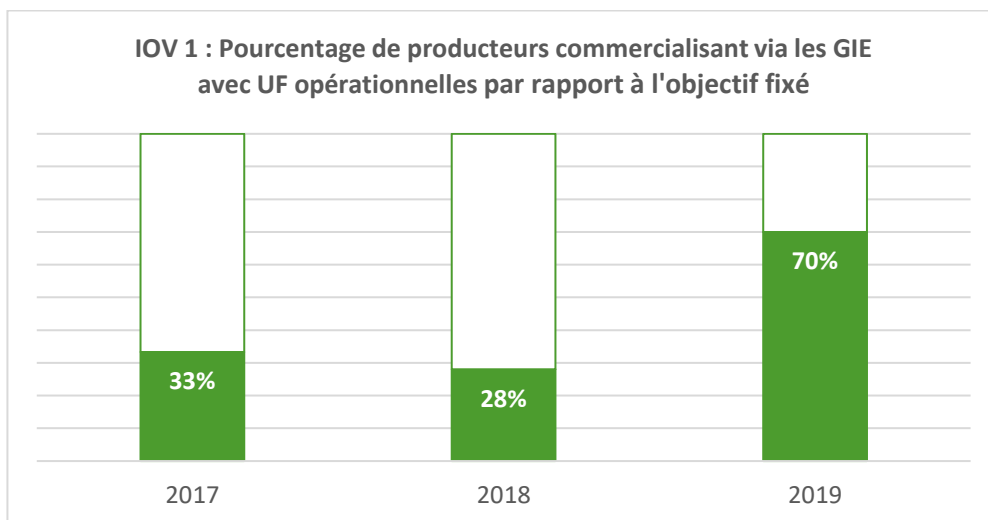
Outcome :					
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur 31/12/18	Valeur 31/12/19	Cible 31/12/19	Cible finale 10/07/21
IOV 1 : Pourcentage de producteurs commercialisant via les GIE avec UF opérationnelles	11%	5%	21%	30%	60%
IOV 2 : Tonnage de dattes commercialisées par les GIE conformes aux normes de qualité	188	200	808	840	1400

3.2.2 Analyse des progrès réalisés

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

Les équipes ont déployés des efforts considérables pour augmenter le nombre de producteurs commercialisant leurs dattes via les GIE/UF. La mobilisation des petits producteurs dans les oasis de la zone d'intervention du projet a été faite grâce à un travail de proximité quotidien, assuré par les animateurs et appuyé par le reste de l'équipe.

Les chiffres enregistrés en 2019 sont plutôt encourageants ; 21% des producteurs adhérents aux GIE de la zone d'action ont commercialisé une partie de leur production via les UF respectives de leur GIE.



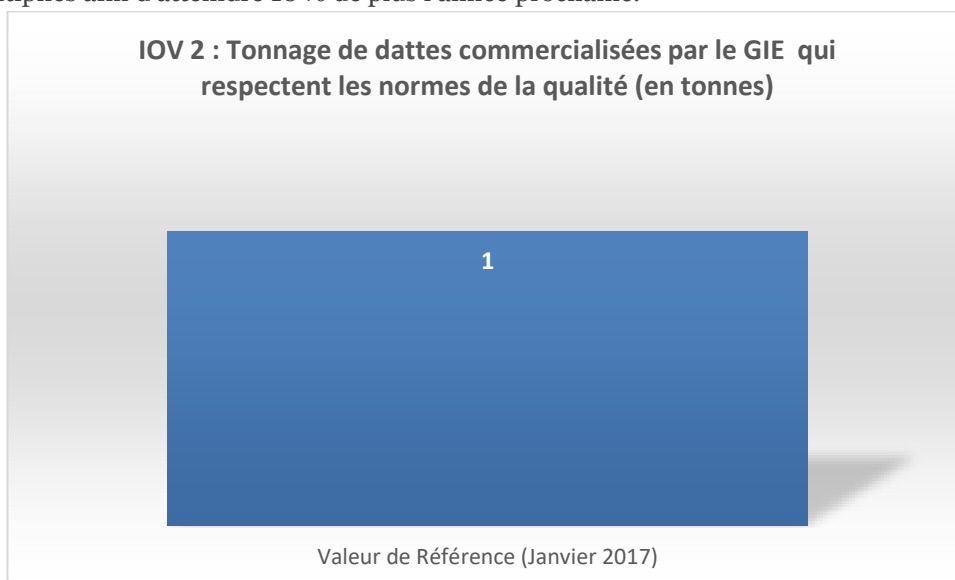
En 2019, le PAGIE a rattrapé le retard enregistré l'année dernière concernant le premier indicateur de l'outcome et a atteint 70 % de l'objectif fixé.

Cette tendance très positive s'explique par l'élargissement de la base d'adhésion des coopératives membres des GIE ainsi que par les efforts de l'équipe en matière d'accompagnement et de sensibilisation des coopératives adhérentes aux bénéfices 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

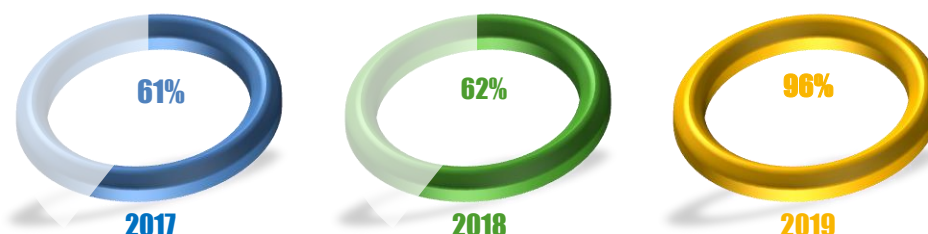
En observant les quantités commercialisées par les GIE conformes aux normes de qualité, on note une amélioration importante en comparaison à l'année précédente.

Comme l'illustre le graphique ci-dessous, les quantités commercialisées sont passées de **377 T** en 2018 à **808 T** en 2019. Le dernier chiffre correspond à **60 %** des dattes conformes aux normes de qualité entreposées en 2019. Les efforts de l'équipe d'intervention vont être multipliés afin d'atteindre 10 % de plus l'année prochaine.



Le processus d'amélioration de la qualité des dattes est en évolution continue 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.

Évolution de l'atteinte de l'objectif concernant le tonnage de dattes commercialisées par les GIE conformes aux normes de qualité



3.3 Performance de l'output 1



3.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 :					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur 31/12/18	Valeur 31/12/19	Cible 31/12/19	Cible finale 10/07/21
IOV 3 : Tonnage de dattes de coopératives entreposées aux GIE appuyés par le projet avec UF	411	772	1 098	1200	2 000
IOV 4 : Évolution du prix de vente des dattes des coopératives via les GIE par rapport au prix hors GIE	2%	7%	14%	10%	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

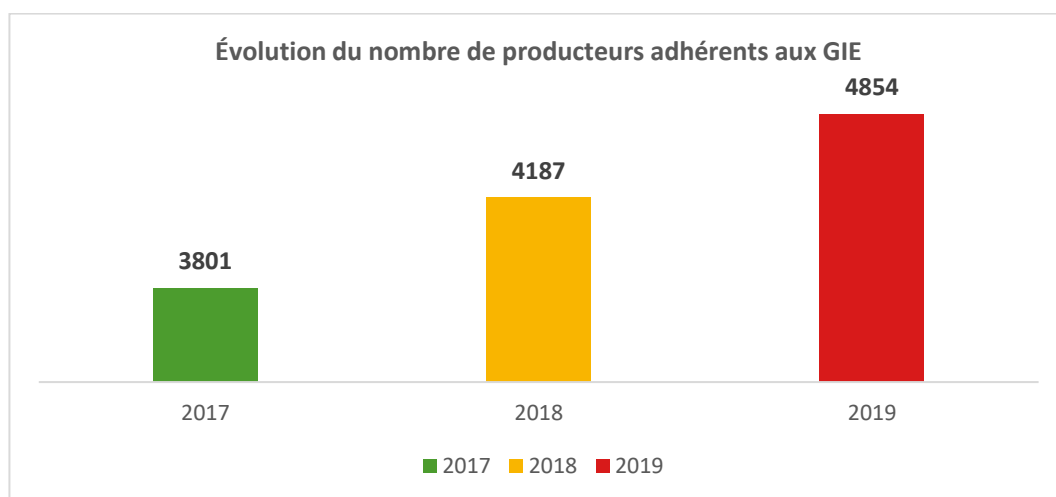
a. Élargissement de la base d'adhésion des GIE et renforcement de la dynamique de valorisation collective

Un travail considérable a été mené pour élargir la base d'adhésion des GIE en mobilisant les petits producteurs dans les oasis de la zone d'intervention du projet. Pour ce faire, le projet a organisé 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. Ces sessions, ont touché plus de **785** bénéficiaires, dont **343** femmes.

De plus, **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, ont été organisés au profit de plus de **88** coopératives. Les formations ont été de grande importance et d'utilité, particulièrement lorsqu'elles ont été appuyées par un accompagnement de proximité inscrit dans le temps.

En conséquence, les GIE ont élargi leur base d'adhésion, avec l'intégration de nouvelles coopératives adhérentes et, de même, par l'élargissement des adhésions au sein des coopératives déjà membres des GIE, soit une augmentation de **46** coopératives pour cette année 2019 et un taux d'évolution de **71 %** depuis le démarrage de projet.

Suite à cette évolution, la base d'agrégation des coopératives et GIE a connu une évolution par rapport à l'année passée, avec un passage de **3.801**, dont **545** femmes en **2018**, à **4.854** dont, **1.296** femmes.



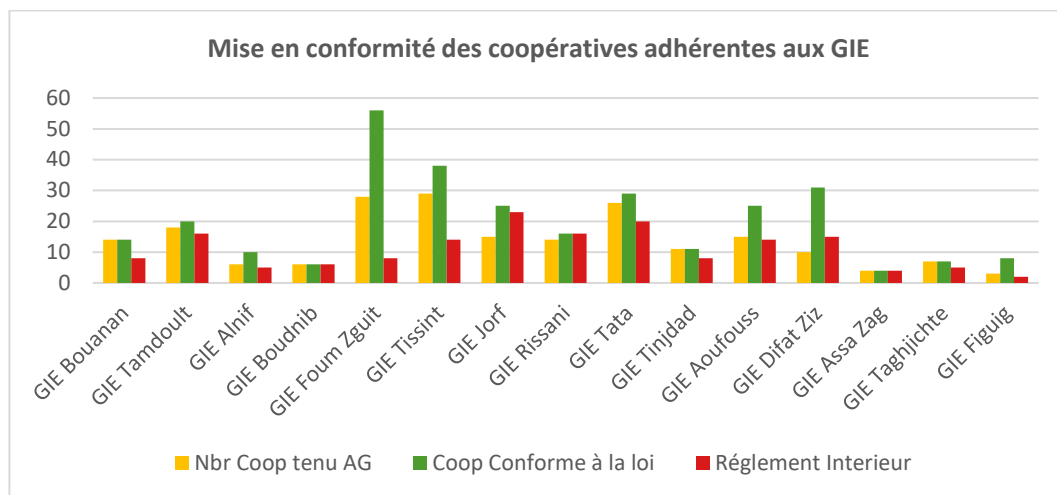
Le fait d'augmenter le nombre d'adhérents des coopératives membres des GIE a permis d'agréger plus de producteurs qui valorisent et commercialisent leurs produits via les GIE/UF, résultat sur un impact positif en ce qui concerne leur capacité d'approvisionnement.



b. Amélioration de la situation des coopératives

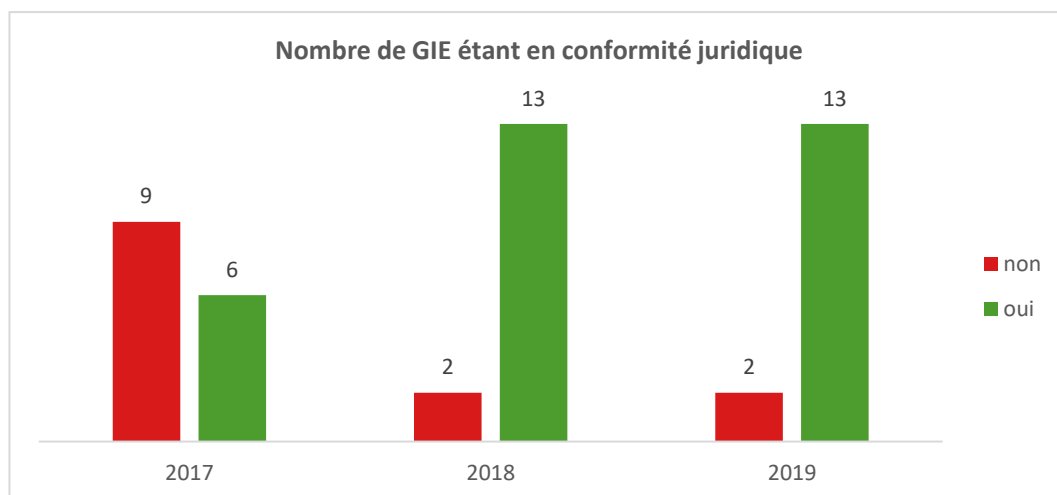
Les activités d'accompagnement, de sensibilisation et de formation mises en place dans le cadre du projet au profit des coopératives ont contribué à initier une dynamique positive au niveau de fonctionnement de ces organismes professionnels pour qu'ils puissent jouer le rôle qui leur a été confié.

Comme l'illustre le graphique ci-dessous, **69%** des coopératives ont tenu leur AG dans les délais, de plus, **100 %** des coopératives ont mis à jour leur dossiers juridique. **55%** des coopératives ont un règlement intérieur qui, même s'il n'est pas adopté par la majorité des coopératives, reste quand même un outil considérable pour une meilleur gouvernance. **87%** des coopératives détiennent les **3** registres requis par la loi 12 112. Il reste maintenant un travail à faire sur leurs implémentation et adoption par leurs membres.



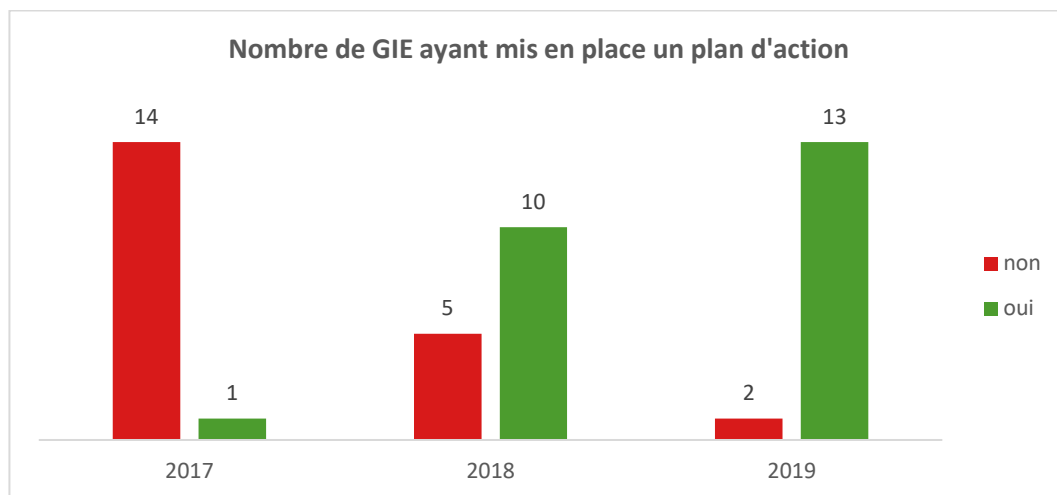
3.3.3.2. Encadrement, animation de l'agrégation

Le graphique ci-dessous démontrent qu'un dynamisme commence à s'installer tant au niveau des coopératives que des GIE, malgré les contraintes auxquelles l'équipe terrain est confrontée, surtout pour la mise en application de la loi qui régit les organisations professionnelles.

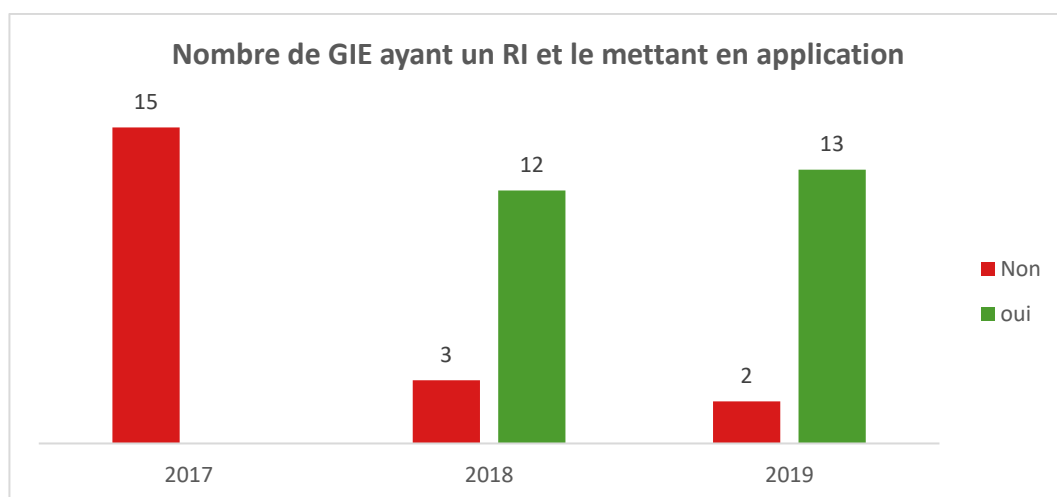


Ce dynamisme est remarquable concernant la tenue des assemblées général (AG) comme instance de gouvernance et de prise de décision, qui faisait défaut jusqu'alors. L'équipe d'intervention du projet a pu réactiver cet organe de gestion et d'organisation dans la plupart des GIE. En 2019, 13/15 des GIE ont tenu leur AG dans les délais et dans les règles de l'art.

En outre, l'élaboration des plans d'action GIE, comme document de planification indispensable pour toute organisation professionnelle agricole, a connu une évolution remarquable (voir le graphique ci-dessous) entre le démarrage du projet et sa troisième année de mise en œuvre. En 2019, à part un seul GIE, tous les autres ont élaboré leur plan d'action annuel de manière participative.



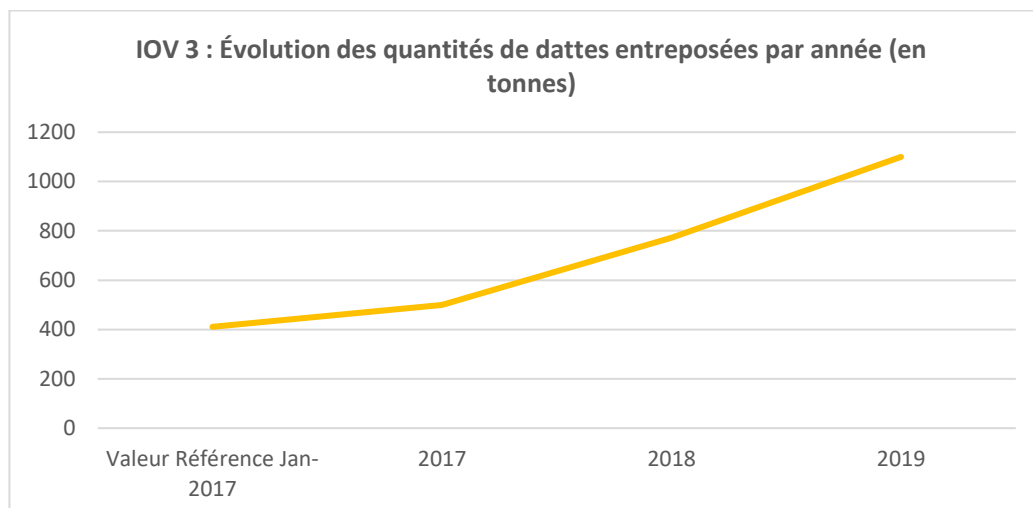
De plus, 13/15 ont établi leur règlement intérieur, lequel permet d'instaurer un système de gouvernance plus performant.



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

Un travail préparatoire a été entamé par l'équipe du projet et ses partenaires afin de mobiliser les coopératives à la valorisation collective de leur production via les UF. Un appui a été assuré pour suivre de près l'état de l'approvisionnement et honorer les 74 contrats d'approvisionnement signés par les coopératives. De plus, plusieurs, séances de suivi et d'échange sur les contraintes rencontrées au niveau de l'approvisionnement des UF et les solutions appropriées ont été organisées avec la participation de 90 coopératives.

Dans la zone d'intervention du projet, les résultats obtenus au titre de cet exercice sont passés respectivement de **500 T** en 2017 ; à **772 T** en 2018 ; à **1.098 T** en 2019. La quantité globale de dattes conditionnée par les GIE de la zone d'action du projet est de **3.424,01 T** en 2019. Le graphique suivant présente l'évolution des quantités de dattes entreposées dans les UF de la zone de PAGIE.



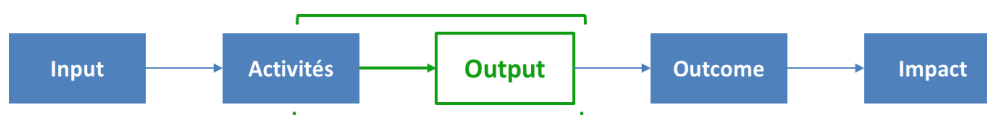
La quantité globale de dattes conditionnée par l'ensemble des GIE de toute la zone oasienne en 2019 est de **5.536,22 T**, dont la quantité traitée et stockée représente **3.210,52 T**, soit **60,75 %** de la capacité installée, contre **1.311,73T**, soit **25 %**, pour la même période en 2018.

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

Dans le souci d'assurer l'approvisionnement des unités frigorifiques en dattes de qualité, des équipements ont été distribués, notamment des échelles (**664**) pour garantir l'efficacité des pratiques culturales (pollinisation, récolte, ciselage...), des filets de récolte (**42.500**) ainsi que des caisses alimentaires (**14.980**) pour assurer l'hygiène et la préservation des qualités intrinsèques et extrinsèques des dattes lors des pratiques de récolte et post-récolte (cueillette, pré-triage, transport...) et enfin des ceintures de protection (**880**) pour garantir la sécurité des employés durant tout le processus dans les champs.



3.4 Performance de l'output 2



3.4.1 Progrès des indicateurs

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

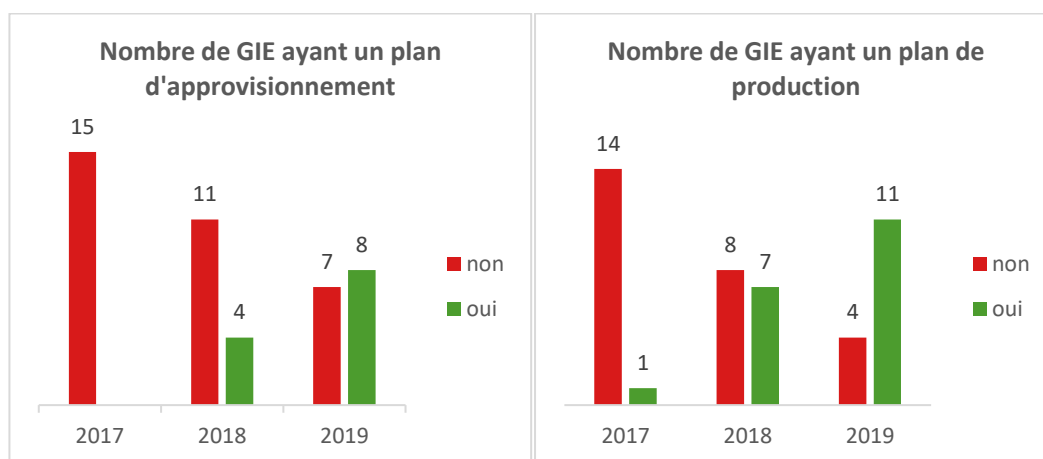
3.4.3 Analyse des progrès réalisés

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

A. Appui aux GIE à l'élaboration d'outils de planification de la campagne opérationnels

L'intervention de l'équipe de projet a été concentrée, cette année, sur l'accompagnement des GIE et des coopératives dynamiques pour la mise en place de leur plan de production et d'approvisionnement afin qu'ils aient une idée plus claire concernant leurs besoins en termes d'approvisionnement et de coûts de valorisation.

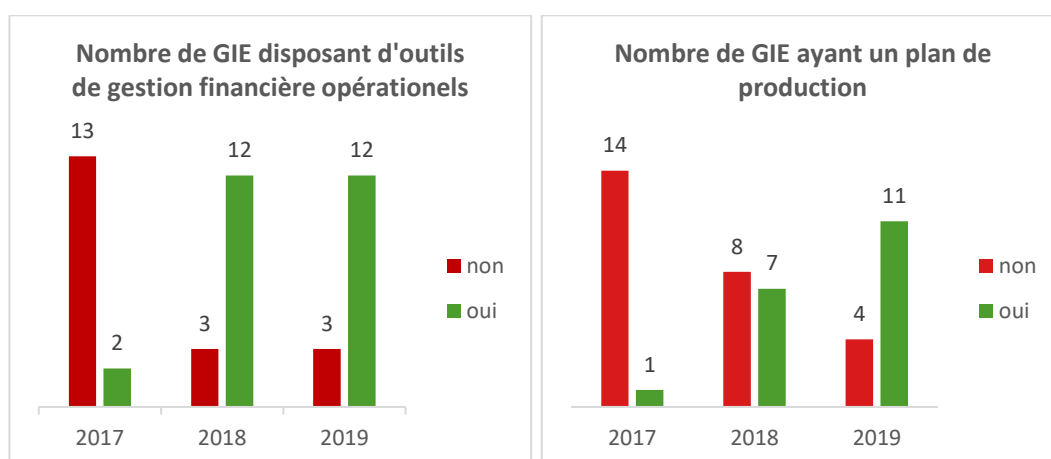
13 ateliers d'élaboration des plans de production et de valorisation ont été organisés avec la présence de **104** participants, dont **30** femmes. Ces ateliers ont abouti à l'élaboration de **13** plans de production et **13** plans d'approvisionnement.



Comme l'illustre les deux graphiques ci-dessus, l'évolution du nombre de GIE qui ont mis en place leur plan de production et d'approvisionnement a enregistré une nette amélioration ces trois dernières années.

B. Appui aux GIE à la mise en place d'outils de gestion administrative et financières opérationnels et appropriés

Dans le cadre de l'appui direct de l'équipe de projet, des réalisations importantes ont été assurées en matière de gestion, d'inventaire et de la mise en place d'outils simples et adaptés pour une meilleure gestion dans les GIE qui démontre une prédisposition favorable.



L'équipe a assuré la mise en place d'outils informatiques pour la gestion des achats, des ventes et le suivi du stock au niveau de 2 GIE (Mergouna Rissani et Tissint) ainsi que la mise en place d'un outil informatique de gestion du matériel au niveau du GIE Tissint.

C. Appui aux GIE à la constitution d'un fond de roulement

Dans le cadre de l'appui aux GIE pour accéder au financement, plusieurs réunions d'information et de sensibilisation sur la convention de crédit CAM, ont été organisées dans toute la zone d'action du projet avec la participation de **80** agriculteurs.

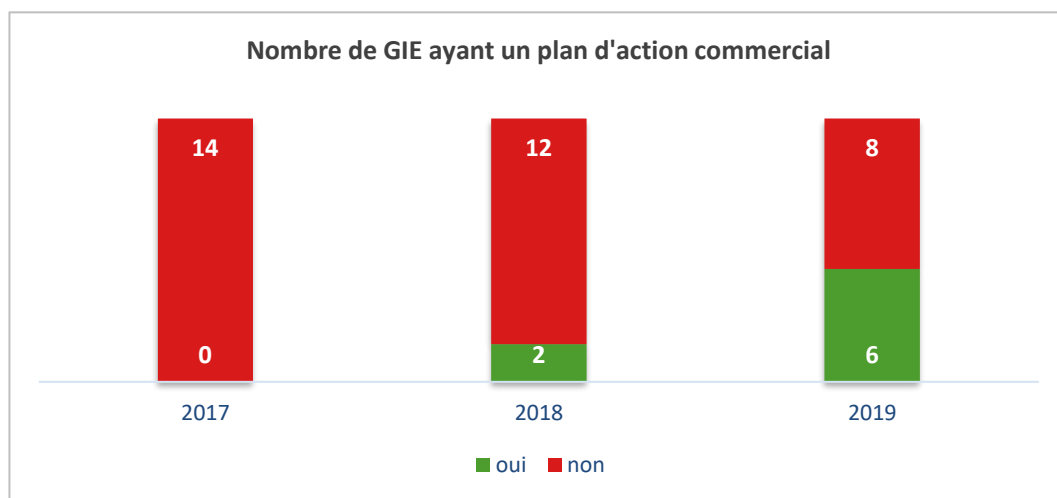
De plus, un accompagnement personnalisé a été accordé aux GIE qui ont manifesté un intérêt au crédit, sur le montage de leur dossier de demande de crédit. En parallèle, 3 réunions de concertation avec les représentants du GCAM, ont été organisées pour plus de coordination et de mutualisation des efforts afin de faciliter l'accès au crédit pour les GIE.

2. Accompagnement et formation des GIE en commercialisation et marketing

2.1. Élaboration des plans commercialisation/marketing

Comme au début de chaque année, l'équipe commercialisation-marketing a été appelée à accompagner les GIE (organisés et structurés) dans l'élaboration de leur plan commercial, et à les appuyer, par la suite, dans leur mise en œuvre.

En se basant sur les plans de production prévisionnels, nous avons pu élaborer 6/14 plans d'action commerciaux pour les GIE suivants : Ghris Ferkla Amagha-Tinjdad, Toumour Wahat Aoufous, Mergouna Rissani, Difat Ziz, Walt Dattes et Drâa Soghra, ainsi que pour deux coopératives de Akka et de Tata, vu la disponibilité de la production et leur motivation pour l'organisation d'activités commerciales.



En marge des plans commerciaux, durant le premier trimestre de l'année 2019, le GIE Difat Ziz a pu liquider la totalité du reliquat de la campagne précédente (60 T), et décrocher un contrat avec la GMS Marjane de 130 T portant sur différentes variétés de dattes : Majhoul, Boufeggous et autres.

Durant le même trimestre, le GIE Mergouna Rissani a élaboré son plan de production prévisionnel afin d'identifier les besoins financiers pour la mise en œuvre de sa stratégie commerciale.

2.2. Appui des OP à la participation aux foires et aux salons

A. Salon International de l'Agriculture au Maroc 2019

Suite à l'opération B2B (voir schéma ci-dessous), et pour bien faire connaître aux acheteurs professionnels les différentes variétés de dattes de la zone d'intervention du projet PAGIE mises en marché par les GIE, l'équipe commercialisation a formulé, lancé et suivi deux bons de commande durant le SIAM 2019, notamment :

- Réservation, conception, réalisation et équipement d'un stand de promotion et de communication pour les produits de dattes au Salon International de l'Agriculture au Maroc 2019.
- Conception et réalisation des outils de communication au profit des GIE PAGIE participant au Salon International de l'Agriculture au Maroc 2019.



En vue du SIAM et du SIDATTES, l'équipe commercialisation a animé des ateliers de coaching sur les techniques et les arguments de vente au profit des GIE suivants : Toumour Wahat Aoufous, Mergouna Rissani, Ghris Ferkla Amagha, Difat Ziz et Walt Dattes, ainsi que quelques coopératives de la zone Tata et une coopérative adhérente au GIE Difat Ziz, notamment ceux et celles ayant l'autorisation de l'ONSSA.

B. Tonnage de dattes conformes aux normes de qualités commercialisées par les GIE

Suite aux différentes manifestations étalées sur l'année (SIAM, SIDATTES, salons régionaux, etc.) et suite aux 12 missions de prospection, les GIE ont commercialisé **808 T** tout en respectant les normes de qualité, dans un packaging alimentaire bien présentable, soit **92 %** de l'objectif fixé.



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

A. Atelier test pour la validation des supports

Afin de s'assurer de la pertinence de la méthodologie adoptée, deux ateliers de coaching tests ont été menés auprès des GIE Toumour Wahat Aoufous et Chaabat Chab, concernant les techniques et les arguments de vente. À l'issue de ces ateliers tests, une réunion d'ajustement et de validation du support a été tenue entre les membres de l'équipe commercialisation-marketing.

B. Animation des ateliers programmés

Des ateliers ont été animés en marge du SIDATTES, et lors de l'évènement du salon régional de Taghijjt. 3 GIE à Tata, 2 GIE à Tafilalet, 2 coopératives à Tata, 2 coopératives à Tafilalet et 1 coopérative à l'Oriental ont bénéficié de ces ateliers, sur un ensemble de 53 participants au total.

Les ateliers ont été animés en adoptant une pédagogie active centrée sur le développement des compétences. Ils ont été menés en arabe et tamazight, ce qui a permis une participation effective de tous les participants.

C. Prospection des canaux de commercialisation

- Préparation et envoi d'échantillons

Pendant le premier trimestre, l'équipe commercialisation du pôle Tata a été sollicitée pour rassembler, auprès des GIE de sa région d'intervention, des échantillons pour les distribuer auprès des commerçants de Marrakech, Casablanca, Laayoune et Tata, dans le cadre de l'approche B2B.

À l'issue de l'envoi des échantillons, et pour la fidélisation et l'instauration d'un climat de confiance entre les deux parties prenantes, les commerçants et les GIE de la zone de Tata ont programmé des séances de travail au niveau des palmeraies à partir de la campagne prochaine, afin de veiller à la bonne réussite de la compagnie commerciale.

- Organisation de missions de prospection

12 missions de prospection ont été organisées suite à l'élaboration des plans de production des GIE ayant des unités de valorisation des dattes. L'équipe commercialisation-marketing a préparé une boîte à outils commerciale (livrets, cartes de visite, arguments de vente, tableaux des variétés et prix, etc.) pour établir des premiers contacts auprès des commerçants et clients éventuels.

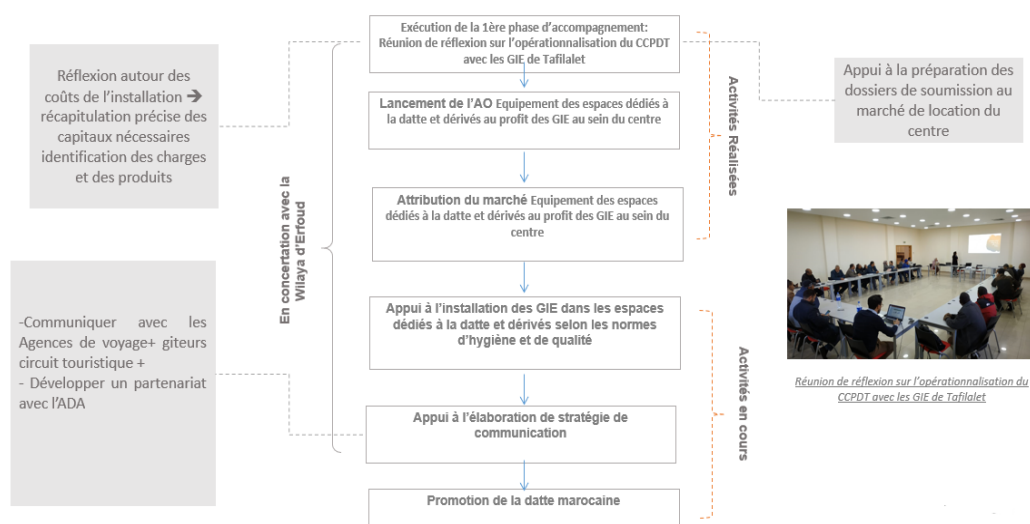
Ces opérations B2B ont révélé aux GIE la réalité des exigences du marché et, par conséquent, leur ont permis de comprendre la nécessité de s'organiser et de se développer en tant qu'entreprise pour pouvoir y accéder.

2.4. Accompagnement des GIE pour l'exploitation du centre de commercialisation des produits de terroir d'Erfoud

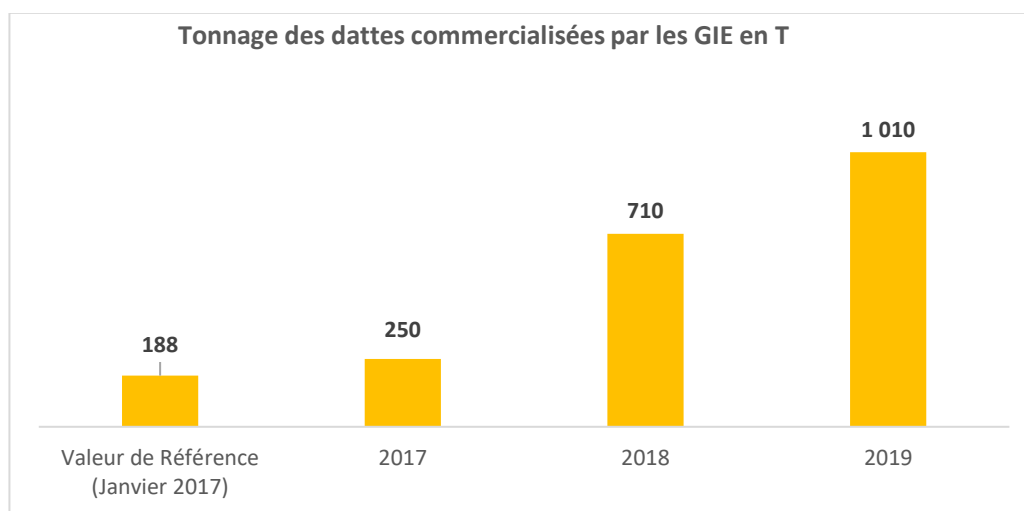
Lors des débuts du PAGIE, une attention particulière a été accordée à la mise en fonction d'un centre de produits de terroir, situé au centre d'Erfoud. Pour davantage profiter de ces locaux, le PAGIE y a installé des équipements frigorifiques et signalétiques. Le but est de mettre à la disposition des GIE une plateforme qui leur permettra d'organiser et de structurer leurs produits et leur offrira un espace de rencontre avec les clients.

Afin de donner de la grandeur à ce centre, le projet souhaite mettre en place un salon de thé marocain de luxe et un système d'animation pour créer un point d'arrêt touristique.

Le schéma ci-dessous décrit la démarche suivie pour l'opérationnalisation dudit centre :



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



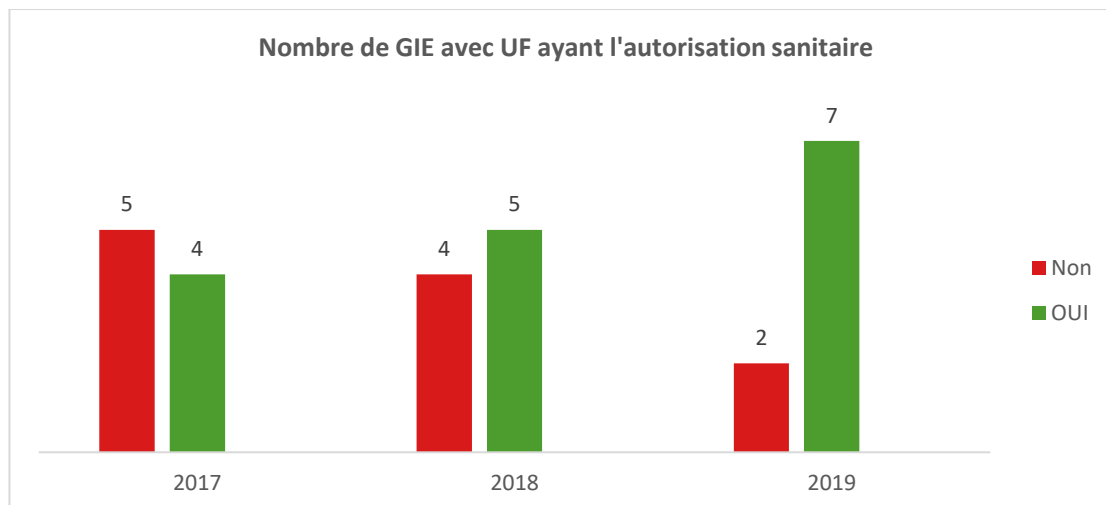
Suite aux efforts déployés par le projet en matière d'actions d'accompagnement, de formation, d'encadrement et de coaching des GIE, ainsi que grâce aux missions de prospection pour la recherche de nouveaux clients, les GIE ont pu commercialiser un tonnage intéressant de dattes qui est de l'ordre de 1010 tonnes en 2019, ce qui représente 90% de l'objectif fixé pour cette année.

Ce tonnage important est commercialisé via des circuits formels (GMS, magasins...).

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

A. Accompagnement des GIE pour l'obtention de l'autorisation ONSSA

Étant des organisations actant dans le domaine de l'agroalimentaire, les unités frigorifiques des GIE doivent être autorisées sur le plan sanitaire et ce, en satisfaisant les exigences qui découlent des dispositions légales et réglementaires régissant leur secteur d'activité, conformément à la loi n°28-07 relative à la sécurité sanitaire, appuyée par le décret n°2-10-473 et les arrêtés n° 2768-12 du 1 aout 2012 et n°244-13 du 16 janvier 2013.



Pour ce faire, le projet a assuré la réalisation de visites de diagnostic des unités frigorifiques pour l'évaluation de leur degré de conformité à l'aide d'une checklist.

Suite à ce premier diagnostic, il a été noté que tous les GIE n'avaient pas le même niveau de conformité. Certains sont bien plus avancés que d'autres car ils ont bénéficié d'un appui renforcé de l'équipe via les activités d'accompagnement mises en œuvre et par les partenaires via les appels d'offres précédents.

Les GIE d'Aoufous, Difat Ziz et Mergouna Rissani ont certains outils de documentation des opérations de stockage des dattes, production et hygiène mais ils restent insuffisants vis-à-vis des exigences légales.

Pour les unités n'ayant pas d'autorisation sanitaire, et suite au diagnostic réalisé et aux activités inscrites dans la feuille de route 2019, un plan d'action a été élaboré puis mis en œuvre en faveur de 4 GIE : Tissint, Foum Zguid, Bouanane et Boudnib ainsi que la coopérative Taskala, adhérente au GIE Tamdoult, pour obtenir l'autorisation sanitaire de l'ONSSA.

Les efforts déployés ont permis de surmonter plusieurs défis pour collecter les pièces des dossiers techniques et administratifs des GIE pour la demande d'autorisation sur le plan sanitaire : élaboration des plans conformes aux critères définis par l'ONSSA, signature des contrats de session des unités Bouanane et Boudnib ainsi que des initiatives pour l'alimentation des unités frigorifiques en eau potable. Les CA des GIE ont aussi été très impliqués durant tout le processus et des personnes ont été désignées pour assurer les responsabilités des postes jugés obligatoires dans une unité agroindustrielle du point de vue des organes compétents de l'ONSSA. Vu le rôle primordial que vont jouer ces responsables en tant que partie des staffs techniques, ils vont constituer la cible directe des activités d'accompagnement et de formation pour la maîtrise du volet agroindustriel.



7/9 UF ont été certifiées et 2 dossiers de demande pour les UF de Foum Zguid et Tissint ont été déposés et sont en attente jusqu'à l'achèvement des travaux d'extension.

Sur le même volet, des sessions de travail sont organisées par le projet avec la coopérative Arsat Nakhil, adhérente au GIE Difat Ziz, pour obtenir l'agrément sanitaire de son unité d'entreposage et de conditionnement des dattes congelées.

B. Accompagnement et formation des GIE sur le processus agroindustriel

Établissement d'un système documentaire de management de la qualité et de la production

Un système documentaire conforme est établi pour les unités sans autorisation sanitaire, basé sur :

- les normes marocaines NM 08.1.135 « Dattes-Spécifications », NM 08.0.000 « Principes généraux d'hygiène alimentaire, NM 08.0.002 « Système de management HACCP-Exigences » ;
- les textes réglementaires dont le décret n°2-17-433 du 5 safar 1439 (25 octobre 2017) relatifs à la qualité et la sécurité sanitaire des dattes et pâtes de dattes commercialisées, l'arrêté du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime n°2290-14 du 27 chaabane 1435 (25 juin 2014) fixant les conditions d'emploi de la phosphine liquéfiée pour la désinsectisation par fumigation, MARA (1986) : circulaire sur la phosphine... ;
- les clauses du guide des bonnes pratiques sanitaires de la filière dattes. Il s'agit d'un ensemble de procédures à mettre en œuvre par les unités frigorifiques afin d'enregistrer toutes les opérations de production, d'hygiène, de contrôle de la

qualité et de prévention des risques sanitaires discutés et validés avec l'ONSSA, notamment les :

- procédure de veille réglementaire ;
- procédure de nettoyage et de désinfection ;
- procédure d'organisation, de formation, d'hygiène et de santé du personnel ;
- procédure de lutte contre les nuisibles ;
- procédure de gestion des déchets
- procédure de gestion de la production et des moyens de transport et des fournisseurs
- procédure de surveillance des équipements de mesure ;
- procédure de retrait et de rappel
- procédure de gestion des non conformités ;
- procédure de traitement des réclamations clients ;

Le système établi est géré par la « procédure de gestion des documents et des enregistrements ».

Un appui est accordé aux GIE Difat Ziz et Mergouna Rissani pour améliorer leur système documentaire, le travail continuera l'année prochaine afin d'inclure les autres GIE.

13 séances d'appropriation et de formation sur le manuel des procédures ont été organisées, l'objectif est que les GIE et coopératives ayant des UF se familiarisent avec le nouveau mode de gestion des activités de production et de sécurité des aliments. Un accompagnement renforcé va être mis en place dans ce sens l'année prochaine et va permettre une appropriation complète du travail par les staffs techniques, car ce sont eux qui vont jouer un rôle de catalyseurs des énergies et chapeauter ces activités déterminantes dans le futur.

Bonnes Pratiques d'Hygiène et de Fabrication (BPH, BPF) et les opérations unitaires

Parmi les soucis majeurs, figure le respect des normes d'hygiène et de qualité de la datte au niveau des unités de valorisation. Dans ce cadre :

15 séances de formation pratique sur les techniques de triage, calibrage, conditionnement et étiquetage des dattes ont été organisées au profit du personnel et des ouvriers des GIE Daraa Asoghra, Chaabat Chab et de la coopérative Nissae Elmahaba.



Formation sur les techniques de conditionnement des dattes

Ces formations permettent aux bénéficiaires de participer aux foires et salons avec des produits de qualité (SIAM, SIDATTES, festival de Tata...).

Lors du festival des dattes organisé à Taghjijt et à Tata, un atelier a été organisé sur les BPH et sur le processus de production des dattes conditionnées. Cette activité a permis aux bénéficiaires d'être conscients des aspects à gérer et superviser dans une unité frigorifique, d'autant plus que le GIE Taghjijt n'a pas d'unité de valorisation des dattes et que la majorité de ses membres n'ont jamais visité une unité.

Dans le cadre des visites sanitaires régulières de l'ONSSA, un accompagnement sur le terrain avec des activités de préparation a été réalisé en plus de la mise en place des plans d'action, de mise en conformité et de réponse aux remarques de la commission des visites.

Un travail est initié avec le GIE Mergouna Rissani pour la définition des flux et traçage des zones de l'unité, qui sera généralisé aux autres unités.

Thèmes	Contenu	Objectifs	Cibles
Conditionnement et valorisation de la dattes	<ul style="list-style-type: none"> - Opérations unitaires de valorisation (réception, triage, stockage, hydratation, séchage, glucosage, mise en colis) - Hygiène, qualité et sécurité - Étude de cas 	Maîtrise du processus de valorisation des dattes dans les unités	Groupes de travail (cadres des institutions publiques)
Froid industriel	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des composantes de la chaîne de froid : organisation technologique et respect de la chaîne du froid (entreposage, transport, distribution) - Maîtrise du système de froid - Bonne gestion des frigos - Choix des barèmes de stockage des dattes en fonction de la durée - Suivi et contrôle des paramètres des chambres froides - Entretien et maintenance des frigos 	Renforcement des capacités techniques des prestataires privés et membres des GIE concernés en fonction de leurs rôles respectifs	X personnes potentielles des GIE
Maintenance industrielle	<p>Les fondamentaux théoriques et pratiques des méthodes et techniques nécessaires aux activités de maintenance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification et réalisation de l'installation de nouveaux équipements industriels • Gestion du fonctionnement des équipements et élaboration des plans d'intervention « maintenance » • Moyens et outils de la réparation et l'analyse des problèmes de fonctionnement de l'équipement 		

Accompagnement et formation des GIE en gestion de la qualité et traçabilité

Établissement d'un système de traçabilité efficace

Dans le cadre de la mise en place d'un système documentaire dans les unités de valorisation des dattes, une procédure de traçabilité a été établie. Elle consiste à attribuer des codes aux lots approvisionnés qui vont les suivre jusqu'à l'attribution des numéros de lots aux produits finis.

La composition de la série de ces codes est en essai avec le GIE Tinjdad. L'objectif est d'avoir une série permettant d'accéder à toutes les informations utiles en cas de retrait ou de rappel des dattes non conformes sur le marché dans un délai minimal et facile à manipuler par le personnel.

Suite à ce travail, le système va être testé puis dupliqué pour l'ensemble des unités de valorisation accompagnées par le projet.

Appui aux besoins en équipements des unités de valorisation

En matière d'appui aux besoins en équipements, l'objectif est de contribuer à la réduction de la facture énergétique au niveau des unités frigorifiques, de mettre à disposition des GIE le matériel nécessaire pour le bon fonctionnement des UF et d'améliorer les techniques de conditionnement et de packaging.



Les équipements livrés à ce jour sont les suivants :

- 9 GIE équipés en matériel et équipements liés à l'hygiène du personnel et la lutte contre les nuisibles ;
- 11 GIE équipés en matériel de laboratoire ;

Les équipements en cours de livraison :

- 9 GIE équipés en équipements d'isolation et de menuiserie isotherme ;
- 9 GIE équipés en matériel de conditionnement et de manutention ;
- 7 GIE équipés en operculeuses ;
- 8 GIE équipés en équipement de régulation de l'humidité ;
- 6 GIE équipés en conteneurs frigorifiques négatifs ;
- 11 GIE équipés en systèmes photovoltaïques ;

3.5 Performance de l'output 3



3.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 :					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur 31/12/18	Valeur 31/12/19	Cible 31/12/19	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	7	9	9
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	3	4	3	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

Les avancées majeures constatées dans le résultat 3

- Négociation et acceptation par le GCAM de la prolongation de la durée du remboursement, avec le même taux d'intérêt, pour le GIE Difat Ziz. Celui-ci n'avait pas pu rembourser ses dettes dans les délais, faute d'organisation et de gestion (avancée majeure pour assouplir l'accès au crédit GCAM pour les GIE).
- Appui à la création des associations provinciales des producteurs de dattes au niveau des provinces suivantes : Errachidia, Zagora, Tinghir et Ouarzazate (avancée majeure pour l'entente entre producteurs et l'amélioration de l'assiette d'approvisionnement des dattes).
- Accompagnement dans la mise en œuvre d'un contrat de partenariat entre le GIE Mergouna Rissani et l'Institut technique agricole d'Errachidia (élargissement du réseau des prestataires en conseil agricole).
- Appui à la mobilisation d'une Convention entre le GIE Bouanane et le Conseil Provincial pour le creusement d'un forage à l'unité du GIE et l'installation de l'électricité pour l'unité d'une coopérative (optimalisation des unités frigorifiques).
- Plusieurs formations ont été assurées :
 - Une formation en planification stratégique au profit de 18 personnes représentant des institutions publiques impliquées dans la filière phœnicicole, dont 7 femmes ;
 - Une formation sur l'élaboration et l'évaluation participative des plans de formation au profit de 44 personnes représentant des institutions publiques impliquées dans la filière phœnicicole, dont 5 femmes ;
 - Une formation sur l'organisation à l'agrégation au profit de 24 personnes, 14 représentant les GIE et 10 représentant les institutions publiques impliquées dans la filière phœnicicole, dont 4 femmes ;
 - Une formation en management au profit de 51 personnes, 41 représentant des GIE et 10 représentant les institutions publiques impliquées dans la filière phœnicicole, dont 6 femmes.
- Ainsi que des visites d'échanges :
 - Un voyage au profit des GIE et des cadres des administrations partenaires des zones de Tafilalet et de l'Oriental au niveau de l'INTERPOLIVE à Temara et au profit de ceux de la zone de Tata-Guelmim au niveau de la FIFARGANE ;
 - Un voyage au profit des techniciens et cadres des administrations partenaires de la zone de Tata-Guelmim au niveau de la COPAG (coopérative de producteurs de lait) ;
 - Un voyage au profit des techniciens cadres des administrations partenaires des zones de Tafilalet et de l'Oriental au niveau de l'Agropole à Meknès.
 - 3 voyages au profit des agriculteurs et agricultrices de la zone de Tata ont été organisés : 124 agriculteurs.trices ont bénéficié de ces voyages .
 - Le nombre total des personnes qui ont pris part à ces voyages est de 213 personnes dont 162 représentant des GIE et 51 représentant des administrations partenaires, dont 26 % de femmes.
- Une série de réunions ont été tenues avec l'ensemble de professionnels de la filière (GIE, coopératives, interprofession...) en présence de toutes les administrations étatiques qui interviennent dans la filière, à savoir l'ANDZOA, les ORMVA, l'ONCA, l'ONSSA, l'INRA et Enabel. Au moins 8 réunions de coordination ont été tenues en 2019 par ces acteurs pour l'élaboration et la mise en place de la feuille de route pour le fonctionnement des UF. L'objectif final est d'instaurer un système de coordination permanent et efficace.

3.6 l'output 4



3.6.1 Progrès des indicateurs

Output 4 :					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur 31/12/18	Valeur 31/12/19	Cible 31/12/19	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	1	7	7	14
IOV 12 : % de postes de responsabilités dans les GIE et coopératives adhérentes occupées par des femmes et des jeunes (F)	7,5%	14%	19%	15%	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
5. Développement et intégration de métiers et organisations de femmes et de jeunes dans la filière dattes		X		
6. Développement d'un leadership de femmes et jeunes au niveau de la filière			X	
7. Promotion de la culture de l'égalité des genres			X	

3.6.3 Analyse des progrès réalisés

3.6.1. Développement et intégration de métiers et organisations de femmes et de jeunes dans la filière dattes

Le résultat 4 du PAGIE vise à instaurer un changement réel en matière de renforcement du rôle des femmes et des jeunes dans la filière de palmier dattier avec un accompagnement de proximité pour l'opérationnalisation et le fonctionnement des coopératives de services à travers des plans d'action annuels réalistes et la mise en œuvre de projets de base.

L'appui à la création des coopératives de services visent plusieurs objectifs :

- Assurer un revenu aux femmes et aux jeunes ;
- Générer de l'emploi et donc diminuer le taux de chômage local ;
- Faire revivre les activités ancestrales de la filière ;
- Mobiliser les jeunes autour du transfert des compétences et de la modernisation des pratiques ancestrales.

En parallèle, l'accompagnement et l'appui des coopératives de services déjà existantes se fait sur plusieurs volets :

- *Volet juridique et réglementaire* : des ateliers de formation sur la nouvelle loi 12-112 qui régit les coopératives, tous les aspects liés aux dispositions réglementaire de la loi et comment les appliquer de même que l'accompagnement à l'application des procédures.
- *Volet organisationnel et gestion* : établissement et mise en œuvre d'une vision commune par le biais du plan d'action annuel, mise en place des outils d'organisation et de gouvernance, en l'occurrence le RI et la révision de statut, organisation des réunions et rédaction des comptes-rendus des réunions.

Le projet a assuré un appui et un accompagnement de proximité aux coopératives de services pour les amener à gérer leur coopérative et atteindre leur autonomisation. 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.

16 coopératives de services (dont 4 féminines et 2 masculines) ont été accompagnées et appuyées dans tous le processus de création, de gestion et d'organisation. Elles comptent 349 adhérents, dont 200 femmes. 5 ont été créées cette année et 2 sont en cours de création.

De plus, ces coopératives ont été équipées en matériels et outils de travail ainsi qu'en kits vestimentaires pour exercer leurs activités. L'activité phare de ces coopératives est principalement focalisé sur le nettoyage des touffes.

Suite à l'équipement des coopératives de services et à l'élaboration de leur plan d'action, plusieurs d'entre elles ont commencé à exercer leurs activités d'une manière plus efficace. À titre d'exemple, la coopérative Achbale Séjilmassa Rissani a pu exécuter les activités suivantes sur 102 jours de travail :

- Nettoyage des touffes de 720 palmiers, dont 330 Majhoul, 335 Boufeggous, 55 Khalt ;
- Transplantation de 60 rejets dans leur emplacement définitif et transplantation de 40 rejets dans la pépinière.

3.6.2. 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 au cours de l'année 2019, 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.

En parallèle, un programme de pollinisation est en cours de planification, dans le cadre d'une convention entre l'Institut technique agricole des techniciennes spécialisées 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 ».

Cette initiative va permettre une préparation de ressources humaines qualifiées qui seront essentielles au fonctionnement et à l'opérationnalisation des coopératives de services dans la filière dattes.

3.6.3. Promotion de la culture de l'égalité des genres

Dans l'optique d'amener un certain nombre de femmes et jeunes à se grouper et s'organiser sous forme de coopérative de services ou de transformation, afin d'unir leurs efforts et d'assurer une production suffisante ainsi que des services et produits de qualité, il était important de mettre en place un système d'encadrement et de formation à tous les niveaux pour doter les femmes et jeunes de compétences permettant d'accéder à un nouveau statut et de mieux contribuer au fonctionnement de leurs coopératives. Dans ce sens, 374 femmes et jeunes ont été bénéficiaires de plusieurs thématiques en relation avec la promotion socio-économique des femmes et la valorisation du genre dans la filière dattes.

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 du développement humain

En plus des actions de formation et de sensibilisation qui s'adressent à la fois aux producteurs et productrices, un programme d'alphabétisation fonctionnelle vise particulièrement les femmes de la zone oasienne. Ce programme a pour objectif principal d'améliorer le positionnement de la femme dans la filière.

Les actions d'alphabétisation ont démarré en septembre 2019, en adoptant une approche de proximité avec les bassins de vie des femmes, permettant de renforcer et favoriser leur agrégation, la structuration des groupements en coopératives et ainsi de développer le leadership de femmes.

La stratégie de mise en œuvre du programme s'est basée essentiellement sur l'accompagnement de 3 monitrices qui sont 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.

Actuellement, plus de 150 femmes suivent les cours d'alphabétisation fonctionnelle. La durée de la séance est estimée à 2 heures, un jour sur deux, et à raison de 3 fois par semaine (chaque groupe bénéficie donc de 6 heures de cours d'alphabétisation par semaine)

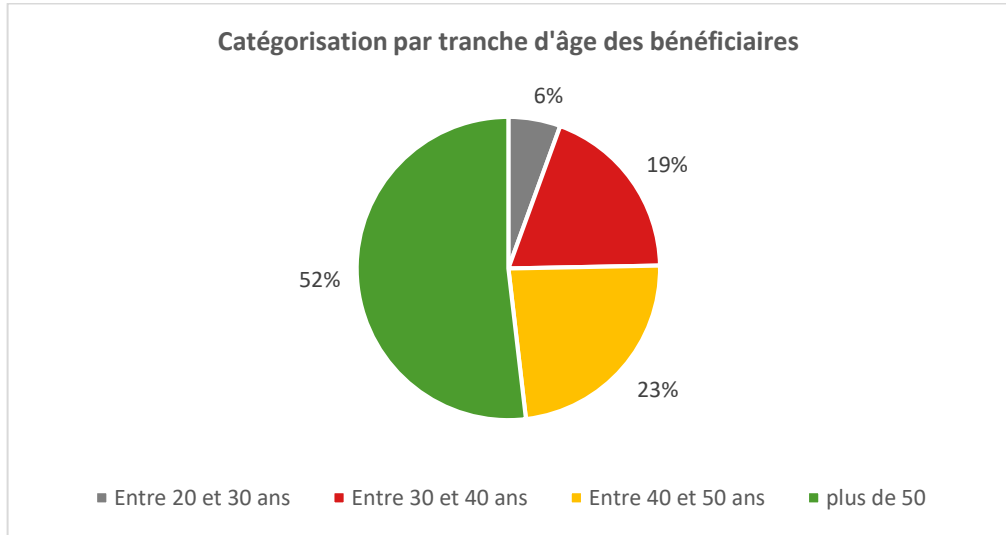


Avant le démarrage du projet alpha, des critères de sélection ont été identifiés pour le choix des sites et des bénéficiaires :

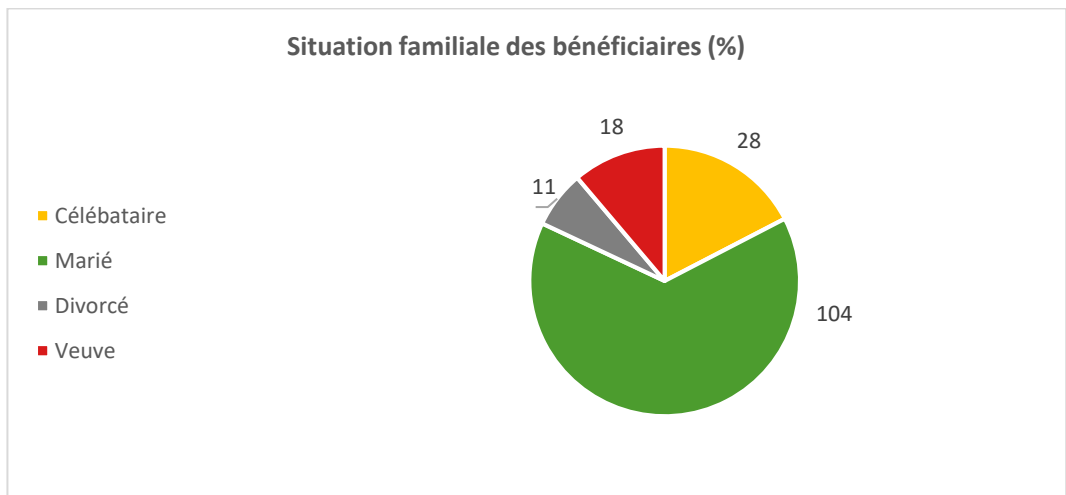
- Pour les sites :
 - o la présence d'une coopérative féminine ou une coopérative mixte qui chapeautera l'activité ;
 - o l'existence d'un local pour les cours d'alphabétisation ;
 - o la disponibilité d'au moins 25 femmes par groupe pour suivre régulièrement les cours d'alpha ;
 - o favoriser les sites sur lesquels il n'existe pas d'autres programmes d'alphabétisation.
- Pour le choix des bénéficiaires :
 - o femmes et filles oasiennes (productrices, femmes ou filles de producteurs) ;
 - o elles doivent être engagées et motivées pour participer au projet dans son ensemble.

Situation de base des bénéficiaires des 6 sites :

- **En termes d'âge des bénéficiaires :**

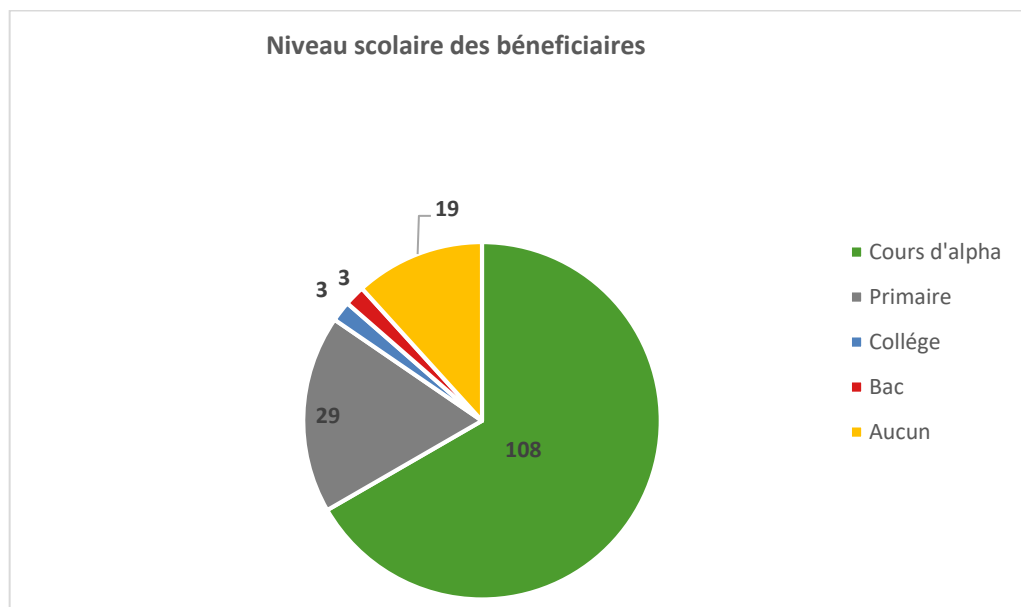


D'après ce graphique il apparaît que 48 % des bénéficiaires ont moins de 50 ans, la catégorie la plus dynamique et active, alors que 52 % des femmes inscrites sont âgées de plus de 50 ans.



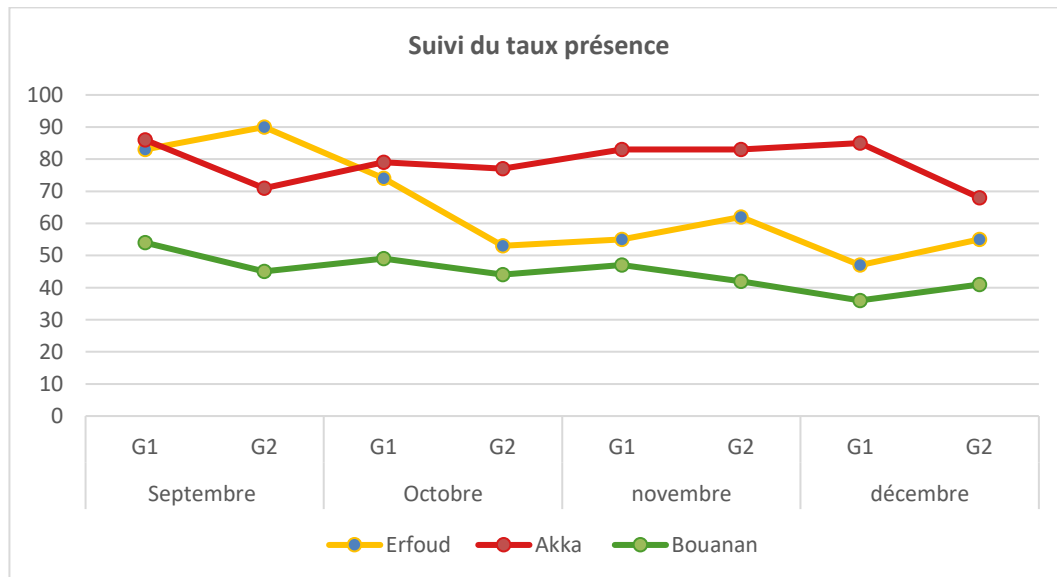
Les femmes mariées représentent l'effectif le plus important (104 sur 163).

➤ **En termes de compétence en écriture et lecture**



Comme indiquent le diagramme, plus de la moitié des femmes bénéficiaires (67 %) n'ont pas de niveau scolaire. Par contre, la plupart ont déjà suivi des cours d'alphabétisation dans le cadre de différents programmes du Ministère de l'Éducation nationale, du Ministère des Habous et des affaires islamiques ainsi qu'avec des associations locales opérant dans le domaine.

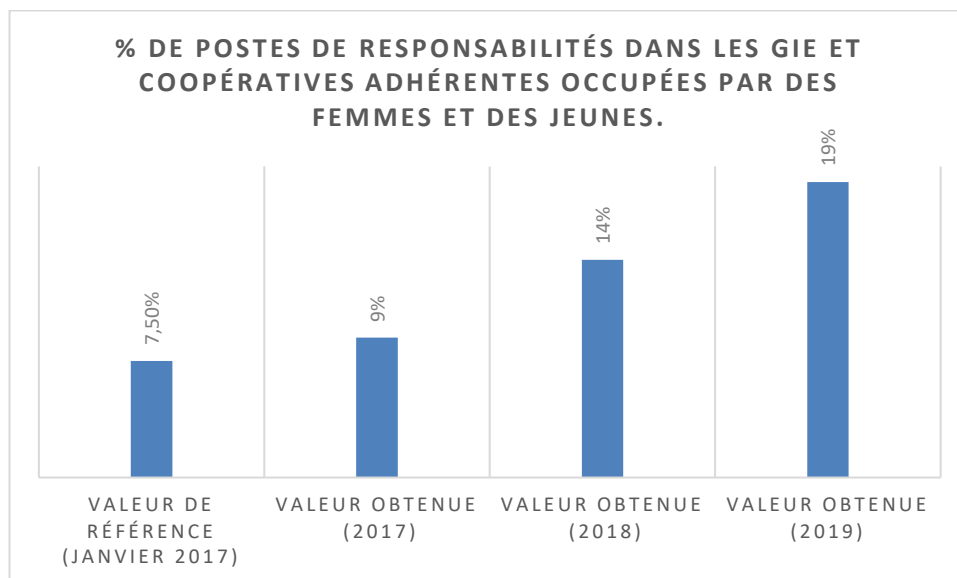
Suivi de taux de présence sur 4 mois



Le taux de présence est resté généralement stable. La petite chute au niveau des sites d'Erfoud s'explique par l'occupation des femmes par des travaux dans les champs.

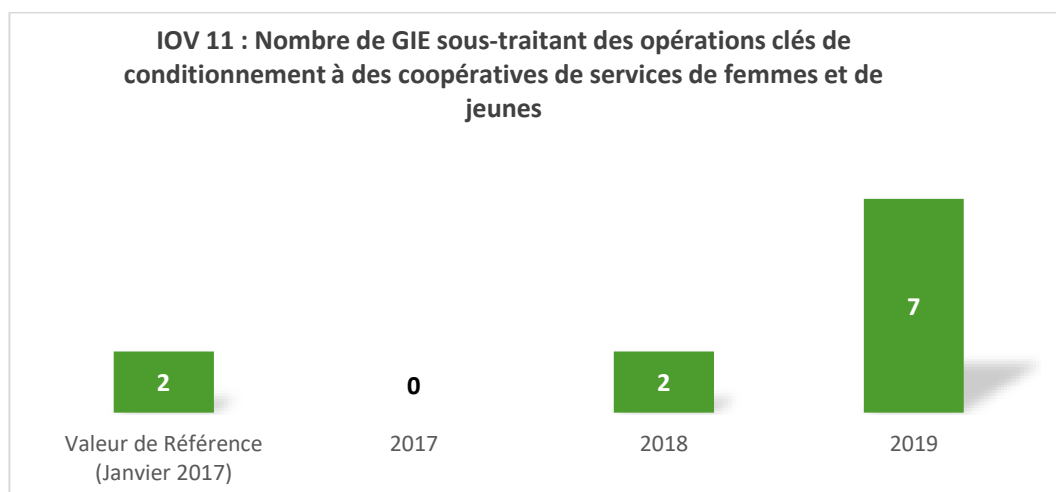
Les résultats intermédiaires du programme

Comme indiqué dans le graphique ci-dessous les jeunes et les femmes commencent à prendre plus en plus les postes de responsabilités dans les GIE et les coopératives.



Des efforts sont déployés pour la professionnalisation et la spécialisation de toute la chaîne de valeur de la filière dattes. 14 coopératives de services, composées de jeunes et femmes, ont été créées. De plus, il y a eu un soutien à la création des coopératives féminines de production à travers l'identification et l'appui de 14 coopératives féminines de production.

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 de nombre de GIE sous-traitant un ensemble d'opérations aux coopératives de services de jeunes et de femmes.



Le PAGIE procède à la sensibilisation, conscientisation et mobilisation des jeunes (hommes et femmes) sur l'esprit de coopération et d'organisation collective autour d'un objectif commun en vue d'un changement positif de leur situation et de leur condition à travers des prestations de services ou autour d'une activité en lien avec la chaîne de valeurs de la filière dattes.

4 Suivi budgétaire

Ligne Budget	Budget Global	Budget engagé	Budget Dépensé	Solde Budget	
R01	1 774 600,00	614 820,07	819 081,08	955 518,92	
R02	4 358 750,00	2 383 220,56	493 682,30	3 865 067,70	
R03	1 147 500,00	564 358,74	400 611,08	746 888,92	
R04	356 500,00	180 144,10	24 620,25	331 879,75	
RESERVES BUDGETAIRES	0	0	7,42	-7,42	
MOYENS GENERAUX	2 362 650,00	378 743,95	1 480 679,23	881 970,77	
CONVERSION RATE ADJUSTEMENT	0	0	746,34	-746,34	
BUDGET GLOBAL	REG	4 724 250,00	1 110 743,95	2 698 324,96	2 025 925,09
	COG	5 275 750,00	3 010 543,47	521 102,74	4 754 647,00

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 coordination pour la participation des GIE au 10^e SIDATTES ;
- 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**

Appui à la 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 techniciennes spécialisées d'Errachidia**

Dans le cadre d'une convention entre l'Institut technique agricole des techniciennes spécialisées 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 (27 jeune) et 13 hommes (9 jeunes) ont obtenu un diplôme de spécialité. 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 ont été assurées au profit des agriculteurs adhérents aux coopératives membres des GIE ciblés, dont entre autres des formations en matière de bonnes pratiques liées à l'environnement, à savoir :

- 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.

321 personnes ont été formées et accompagnées au respect de ces pratiques. Ces mêmes personnes ont stocké 216,25 tonnes de dattes dans les unités frigorifiques des GIE soit 36 % du total.

7.2 Genre

Au niveau de l'équipe PAGIE, l'intégration de l'aspect genre est un point important visant l'équilibre, ce qui se traduit notamment dans la composition de l'équipe d'intervention ; en effet, 52 % des membres de l'équipe sont des femmes.

Au niveau des bénéficiaires, la représentation féminine dans les structures est passée de 16 % en 2017 à 26 % en 2019, soit 751 nouvelles femmes adhérentes.

	31/12/17	31/12/18	31/12/19	% d'augmentation 2017 - 2019
Femmes	545	923	1 296	58%
Hommes	2 789	3 264	3 558	22%
Total	3 334	4 187	4 854	32%

Cependant, constat est fait sur les aspects suivants :

- le pourcentage de représentation des femmes dans les postes à responsabilité (CA) des GIE est resté le même entre décembre 2017 et décembre 2019. Ceci s'explique par l'augmentation du nombre total des postes à responsabilité dans les GIE ;
- la nomination aux postes de responsabilité au sein des GIE se fait avec des représentants des coopératives membres qui ne représentent que 2 % des membres au total. En général, les coopératives mixtes ont tendance à désigner un représentant homme au niveau du GIE, de même à la présidence des coopératives, en raison des stéréotypes sociaux et du fait que les productions appartenant à des femmes sont en général gérées par leurs époux, père, frère, fils.

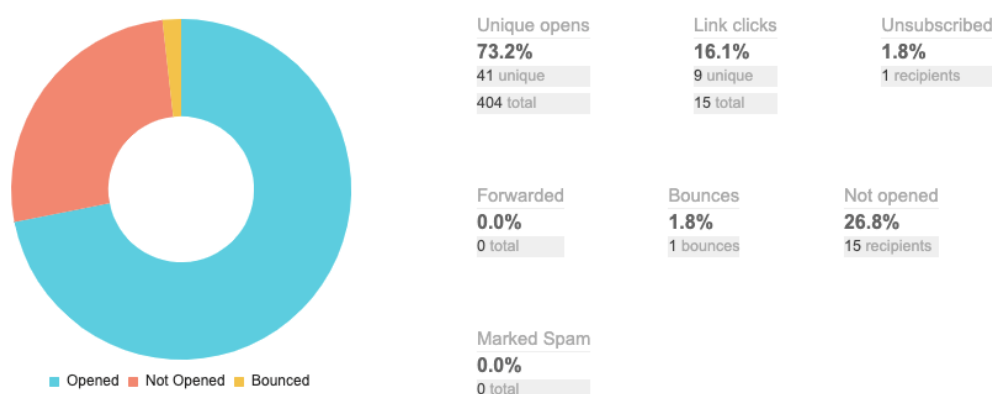
7.3 Digitalisation

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 et le suivi et évaluation.

7.3.1. Notes mensuelles et trimestrielles

Dans l'objectif d'améliorer la communication externe, il a été décidé d'envoyer des notes mensuelles et trimestrielles à l'équipe et aux partenaires du projet. 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 (ex : [note mensuelle - novembre 2019](#)).

Campaign Status



Suivi de la note mensuelle d'octobre 2019

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 70% au minimum et les destinataires ont exprimés leur appréciation quant à cette innovation.

7.3.2. Banque d'images partagées

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.

7.3.3. 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 phœnicicole.

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.

7.3.4. 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, la 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. C'est en cela que le projet :

- Appuie les **coopératives féminines** : identification et encadrement de 11 coopératives féminines de production, dont 9 sont membres de GIE et 2 en cours de validation d'adhésion. Il y a eu également la création d'une coopérative féminine (Ouled Salhi à Tissint);
- Identifie et renforce des **coopératives de services** : appui à la création de 4 coopératives de services en 2019. Au total, 35 coopératives de services sont actuellement partenaires du projet. Elles ont bénéficié d'un ensemble d'équipements pour l'amélioration des conditions de production.
- Fait de **l'alphabétisation fonctionnelle** : 6 groupes d'alphabétisation sont identifiés, 3 monitrices d'alphabétisation sont installées. Elles ont démarré les cours d'alphabétisation au profit de plus de 200 femmes depuis aout 2019 dans 3 zones (Tata, Erfoud et Bouanane).

Des dynamiques sont engagées, elles permettent de créer de l'auto-emploi de services dans le monde rural autour de la filière dattes. Elles commencent à marquer le paysage, mais ceci est insuffisant si l'on veut réellement impacter à la fois le secteur de l'emploi et celui de la migration. Les nouvelles technologies offrent 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.

8 Leçons apprises

8.1 Les succès

- 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, en particulier l'ONCA.
- 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.

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, sous le poids du modèle productiviste incarné par les extensions, par rapport aux intérêts socioéconomiques, agro écologiques et culturels des oasis.

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 appropriée.

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 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 et 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 techniciens 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.

5 COFIL 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.

9.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre	Période d'identification	Source
Le réaménagement budgétaire sur la cogestion a été soumis à l'avis du comité de pilotage	5 ^e COFIL	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 euros) 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 €	ANDZOA ONCA PAGIE ORMVA/TF	Mars 2020	En cours	

<p>programmé pour l'exercice 2019 par l'ONCA.</p> <p>- La décision concernant le budget 2020 de l'ONCA (3,3 MDH) sera prise lors du prochain COPIL</p>				
--	--	--	--	--

9.3 Réorientations stratégiques envisagées

Une concentration sur l'employabilité des jeunes

Afin de valoriser les jeunes diplômés 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.

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

Recommandations	Acteur
<p>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 adhérents et une gouvernance transparente et démocratique.</p>	GIE
<p>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...).</p>	Interventions
<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>	Administration

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.