

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

« DÉVELOPPEMENT DES FILIÈRES DU
SAFRAN ET DU PALMIER DATTIER DANS
LA RÉGION SOUSS-MASSA-DRAÂ »

MAROC

CODE DGCD : 3012116

CODE NAVISION : MOR 12 043 11



LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ABRÉVIATIONS	5
RESUME	8
FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION	10
1 ANALYSE DE LA SITUATION	11
1.1 ANALYSE GÉNÉRALE DU CONTEXTE	11
1.2 LA FILIÈRE SAFRAN	17
1.3 LA FILIERE DU « PALMIER DATTIER »	29
1.4 STRATEGIE DE LA COOPERATION BELGE DANS LE DOMAINE	52
1.5 INTERVENTIONS D'AUTRES BAILLEURS DE FONDS	53
2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	56
2.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX.....	56
2.2 AXES STRATÉGIQUES	56
2.3 BÉNÉFICIAIRES ET LOCALISATION.....	60
3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE	65
3.1 OBJECTIF GÉNÉRAL	65
3.2 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	65
3.3 RESULTATS ATTENDUS ET ACTIVITES POUR L'OBJECTIF SPECIFIQUE 1	65
3.4 RESULTATS ATTENDUS ET ACTIVITES POUR L'OBJECTIF SPECIFIQUE 2	74
3.5 SUIVI, INDICATEURS ET SOURCES DE VERIFICATION	84
3.6 PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS.....	86
3.7 ANALYSE DES RISQUES.....	90
4 RESSOURCES	94
4.1 RESSOURCES FINANCIÈRES.....	94
4.2 RESSOURCES HUMAINES.....	98
4.3 RESSOURCES MATÉRIELLES	104
5 MODALITÉS D'EXÉCUTION	105

5.1	CADRE LÉGAL ET RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES	105
5.2	STRUCTURES D'EXÉCUTION ET DE SUIVI	105
5.3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES INTERNATIONALES ET NATIONALES RECRUTEES	109
5.4	MODALITÉS DE GESTION FINANCIÈRE	111
5.5	PASSATION DE MARCHÉS	115
5.6	GESTION DES ACCORDS TIERS	116
5.7	PLANIFICATIONS ET RAPPORTAGES.....	118
5.8	MECANISME D'APPROBATION DES ADAPTATIONS AU DTF	118
5.9	SUIVI-EVALUATION	119
5.10	CLÔTURE DU PROGRAMME	120
6	THÈMES TRANSVERSAUX.....	121
6.1	ENVIRONNEMENT.....	121
6.2	GENRE.....	124
6.3	ÉCONOMIE SOCIALE.....	128
6.4	DROITS DE L'ENFANT	128
6.5	VIH/ SIDA	129
7	ANNEXES	130
7.1	ANNEXE 1 : CADRE LOGIQUE.....	131
7.2	ANNEXE 2 : TDR DU PERSONNEL LONG TERME	142
7.3	ANNEXE 3 : COOPERATIVES ET GIÉS DANS LA ZONE D'INTERVENTION D'ORMVAO (PERIMETRES DE PALMIER DATTIER AU NIVEAU DE L' ORMVAO DE OUARZAZATE)	161
7.4	ANNEXE 4 : TABLEAU INDICATIF POUR LE CIBLAGE DES ZONES SUR DES CRITERES PRELIMINAIRES	162
7.5	ANNEXE 5 : SPECIFICITES SUR LE FINANCEMENT DU PMV : SUBVENTIONS D'ETAT ET LE CREDIT BANCAIRE	164
7.6	ANNEXE 6 : MODELES POSSIBLES POUR LA GESTION DES UNITES	167
7.7	ANNEXE 7 : CARTE D'IMPLANTATION DES UNITES DE VALORISATION DANS LA ZONE D'INTERVENTION DE L'ORMVAO	169
7.8	ANNEXE 8 : MODULES DE FORMATION DE TC5B	170
7.9	ANNEXE 9 : PROPOSITIONS D'UNE METHODOLOGIE POUR L'AUTO-EVALUATION DES COOPERATIVES	174
7.10	ANNEXE 10 : BUDGET DETAILLE DU PROGRAMME	179

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figures :

Figure 1 : Destination des exportations marocaines de safran (Source: Office des Changes).....	19
Figure 2: Évolution du prix au producteur Souk de Taliouine . (Source : Dubois, 2010).....	22
Figure 3 : Organisation commerciale de la filière dattière	37
Figure 4: Destination estimée des dattes dans la vallée du Draâ. (Source : Mission de formulation, CTB, Juin 2012)	38
Figure 5 : zone d'intervention et localisation des sites du programme Safran et Dattes et d'autres bailleurs.....	55
Figure 6: Destinations de la production de dattes (Source : Mission de formulation, CTB, juin 2012)	60
Figure 7 : Organisation et Ressources Humaines du Programme d'appui aux Filières Dattes et Safran dans le Souss-Massa-Draâ.....	103

Tableaux :

Tableau 1: Diagnostic institutionnel des coopératives et GIEs	177
Tableau 2 Niveaux d'autonomie des coopératives et GIEs : élaboration des critères par score.....	178
Tableau 3 : Evolution de l'autonomie par coopérative	178
Tableau 4: Evolution de l'autonomie des coopératives appuyées par le programme	178

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ABH	Agence de Bassin Hydraulique
ADA	Agence pour le Développement Agricole
ADS	Agence de Développement Social
AE	Accord d'Exécution
AFD	Agence Française de Développement
AG	Assemblée Générale
AGR	Activités génératrices de revenus
ANDZOA	Agence Nationale de Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier
AOP	Appellation d'origine protégée
APP	Agence du Partenariat pour le Progrès
AT(I)	Assistant Technique (International)
AUEU	Associations d'Utilisateurs de l'Eau Agricole
CAM	Crédit Agricole Maroc
CoPil	Comité de Pilotage
CCA	Cellule de Coordination et Appui
CMV	Centre de Mise en Valeur
COPAG	Coopérative agricole et agroalimentaire
CR	Conseil Régional
CRPII	Centre de Ressources Pilier II
CTB	Agence belge de développement
DGCD	Direction Générale de la Coopération au Développement
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture
DEFER	Direction des Enseignements, de la Formation et de la Recherche
DDFP	Direction de Développement des Filières de Production (MAMP)
DSS	Direction de la Stratégie et des Statistiques
DTF	Dossier Technique et Financier
EU	Union Européenne
FdA	Fonds de Développement Agricole
Fdl	Fonds d'investissements
FdR	Fonds de roulement
GEDINDRA	Projet de Gestion de l'Eau et du Développement Agricole intégré dans la vallée du Draâ
GIE	Groupement d'Intérêt Economique

GIP	Groupement d'Intérêt Public
H/F	Hommes et Femmes
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
INRA	Institut National de la Recherche Agronomique
INVH2	Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II
MAPM	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime
MEUR	Million Euro
MAD	Dirham Marocain
MCA	Millennium Challenge Account
M&D	Migration & Développement
MdS	Maison du Safran
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MP	Marché Public
ODCO	Office du Développement de la Coopération
ONCA	Office National du Conseil Agricole
ONSSA	Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires
OPA	Organisation Professionnelle Agricole
ORMVAO	Office Régional de Mise en Valeur Agricole de Ouarzazate
PAPMV	Programme d'Appui au Plan Maroc Vert
PARCA	Plan d'action Régional du Conseil Agricole
PDGE	Plans de Développement et de Gestion Éco-systémique
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PMV	Plan Maroc Vert
PPP	Partenariat Public-Privé
SMD	Région Souss-Massa-Draâ
SMIG	Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
SAF	Service Administratif et Financier (ORMVAO)
SDFA	Société de Financement pour le Développement Agricole
SEL	Service de l'Elevage (ORMVAO)
SER	Service de l'Équipement Rural (ORMVAO)
SGRID	Service de la Gestion du Réseau d'Irrigation et de Drainage (ORMVAO)
SM	Service du Matériel (ORMVAO)
SPA	Service de la Production Agricole (ORMVAO)
SPP	Service de Planification et de Programmation (ORMVAO)
SSE	Système de Suivi-Evaluation
SVOP	Service de Vulgarisation et des Organisations Professionnelles (ORMVAO)

TAF	Tamwil El Fellah
UE	Union Européenne
UdV	Unités de valorisation
UNIDO	Organisation des Nations Unies pour le développement Industriel (ONUDI)

RESUME

Le Programme de « Développement des filières du safran et du palmier dattier dans la région Souss-Massa-Draâ » est financé conjointement par la Coopération Belge, avec une contribution de 12 millions d'Euros, et le Maroc, avec une contribution de l'Etat marocain de 21 165 641 Euros, et une contribution des bénéficiaires de 3 918 000 Euros. Le programme intervient dans la Région Souss-Massa-Draâ, et plus particulièrement dans la zone d'action de l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole de Ouarzazate (ORMVAO). Il s'inscrit dans le Pilier II de la stratégie du « Plan Maroc Vert » et a déjà été retenu dans le cadre du Plan Agricole Régional élaboré en 2009. Ce programme pour le développement des deux filières vise l'amélioration des conditions de vie des populations et la lutte contre la pauvreté (PMV/Pilier II) et s'inscrit dans l'objectif spécifique du PIC 2010–2013 : « *Les conditions de vie des populations rurales dans les régions du Souss-Massa-Draâ, de l'Oriental et du Nord sont améliorées d'une façon durable, à travers (i) l'optimisation des potentialités et l'amélioration de l'accès de la petite agriculture à l'économie de marché et (ii) la gestion intégrée et durable des ressources en eau* ».

Ce programme a comme objectif global : « Autonomisation et renforcement du développement économique et social durable des petits producteurs et productrices de safran et de dattes dans la zone d'action de l'ORMVAO ».

Étant donné que le programme concerne 2 filières aux contextes distincts (groupe cibles, l'organisation de marché, processus, pilotage et coordination par différentes institutions, etc.) et considérant les aspects techniques particuliers à chaque filière, le programme aura deux objectifs spécifiques :

Objectif spécifique 1 : La filière du safran est mieux développée et est valorisée de manière plus équitable et durable dans le Cercle de Taliouine et dans la zone de Taznakht.

Objectif spécifique 2 : La filière des dattes est mieux développée et est valorisée de manière plus équitable et durable au niveau de la zone d'intervention de l'ORMVAO.

Le DTF a néanmoins maintenu une structure parallèle entre les résultats attendus des deux objectifs spécifiques.

Les résultats attendus pour l'objectif spécifique 1 sont :

- Résultat 1.1: Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir du safran de qualité, tout en veillant à la préservation de l'environnement ;
- Résultat 1.2: Les coopératives et GIEs sont capables de commercialiser leur safran à travers les circuits formels aux consommateurs finaux, avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable ;
- Résultat 1.3: Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés ;

Les résultats attendus de l'objectif spécifique 2 sont :

- Résultat 2.1: Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir des dattes de qualité, tout en veillant à la préservation de l'environnement
- Résultat 2.2: Les coopératives et GIEs sont capables de commercialiser la production de dattes avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable
- Résultat 2.3: Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés.

Les axes stratégiques reposent essentiellement sur la mobilisation et le renforcement des coopératives, l'amélioration des infrastructures et un meilleur accès au matériel de plantation. Ceci

permettra aux producteurs de fournir du safran ou des dattes en quantité et qualité conformes à la demande du marché, d'avoir une position plus forte dans les filières et de participer pleinement à la gouvernance des GIE's.

La nature et les axes d'intervention sont adaptés aux caractéristiques spécifiques de chaque filière. Une attention particulière au genre et surtout à la position des femmes dans les deux filières est intégrée comme thématique transversale. Les aspects environnementaux sont intégrés dans le programme, y inclus dans le ciblage et le suivi.

La mise en œuvre du Programme demandera la mobilisation de professionnels démontrant une expérience significative dans les domaines du renforcement des organisations professionnelles, de la mise à niveau et du financement d'une filière, de la gestion d'un réseau d'unités de valorisation, du marketing et de la commercialisation. Il est dès lors proposé de renforcer l'ORMVAO tant au niveau du siège que dans ses structures déconcentrées en y intégrant une cellule de coordination et d'appui disposant de l'expertise technique nationale et internationale couvrant l'ensemble des problématiques techniques cruciales et des équipes de terrain assurant un accompagnement et un appui permanent des bénéficiaires (producteurs et organisations).

La durée de la mise en œuvre du programme est de 6 ans.

FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

N° d'intervention DGD	3012116
Code Navision CTB	MOR 12 043 11
Institutions partenaires	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (MAPM) Agence pour le Développement Agricole (ADA) Office Régional de Mise en Valeur Agricole de Ouarzazate (ORMVAO)
Durée de la Convention Spécifique	84 mois
Durée de la mise en œuvre	72 mois
Contribution marocaine	Etat marocain : 21.165. 641 euros Bénéficiaires : 3 918.000 euros
Contribution belge	12.000.000 euros
Secteur d'intervention	31120
Objectif général	« Autonomisation et renforcement du développement économique et social durable et équitable des petits producteurs et productrices de safran et dattes dans la zone d'action de l'ORMVAO »
Objectif spécifique	1 : La filière du safran est mieux développée et est valorisée de manière plus équitable et durable dans le Cercle de Taliouine et dans la zone de Taznakht. 2 : La filière des dattes est mieux développée et est valorisée de manière plus équitable et durable au niveau de la zone d'intervention de l'ORMVAO.
Résultats	Résultat 1: Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir du safran/dattes de qualité en veillant à la préservation de l'environnement. Résultat 2: Les coopératives et GIEs sont capables de commercialiser leur safran à travers les circuits formels aux consommateurs finaux avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable / Les coopératives et GIEs sont capables de commercialiser la production de dattes avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable. Résultat 3: Les différents maillons et acteurs des deux filières sont mieux intégrés et professionnalisés.

1 ANALYSE DE LA SITUATION

1.1 Analyse générale du contexte

1.1.1 Stratégie de développement agricole : le Plan Maroc Vert (PMV)

L'agriculture joue un rôle déterminant dans les équilibres macroéconomiques du Maroc et supporte une charge sociale importante étant donné que les revenus de 80% des 14 millions de ruraux en dépendent. En 2008, le Maroc a adopté la stratégie de développement agricole nommée « **Plan Maroc Vert** » qui vise à la fois une meilleure valorisation du potentiel de l'ensemble du secteur et une plus grande ouverture sur le marché (local et international).

1.1.1.1 Structure

Le PMV est composé de deux principaux piliers :

- **le Pilier I** : porte sur le développement d'une agriculture moderne à haute valeur ajoutée et à haute productivité, répondant aux règles du marché en s'appuyant sur les investissements privés à travers le financement de 700 à 900 projets, d'un coût total annuel de 10 à 15 milliards de dirhams ;
- **le Pilier II** : concerne l'accompagnement solidaire de la petite agriculture à travers l'amélioration des revenus des agriculteurs les plus précaires, notamment dans les zones enclavées. Il est ainsi prévu de financer dans le cadre de ce pilier 300 à 400 projets sociaux, inscrits dans le cadre des plans agricoles régionaux (PAR) qui visent la reconversion des activités précaires dans des activités à plus haute valeur ajoutée relativement moins sensibles aux déficits hydriques et qui présentent un potentiel non négligeable d'adaptation aux changements climatiques.

1.1.1.2 Principes de base

Un certain nombre de principes clés ont guidé l'élaboration du PMV notamment :

- la conviction que l'agriculture constitue le principal moteur de croissance de l'économie nationale ;
- la nécessité que l'agriculture soit accessible à tous les acteurs, à travers une stratégie différenciée et adaptée à chaque type d'acteur ;
- l'adoption de « l'agrégation » comme modèle d'organisation innovant, pour appuyer le tissu organisationnel des acteurs et pallier à ses faiblesses ;
- la nécessité de promouvoir l'investissement privé, accompagné, éventuellement par l'aide publique ;
- l'adoption d'une approche contractuelle entre les différents acteurs des filières (coopératives – agrégateurs, agroindustriels, commerciaux, interprofessions, institutions de financement)
- l'encouragement des systèmes de production respectueux de l'environnement ;

1.1.1.3 Modalités de mise en œuvre

La mise en œuvre du PMV s'articule autour d'un double axe, national et régional ; le Plan Maroc Vert a été décliné en Plans Agricoles Régionaux (PAR) pour les 16 régions du Royaume. Le Pilier II du Plan Maroc Vert prévoit principalement la mise à niveau des filières viande rouge, oléiculture, phœniciculture, céréaliculture, lait et autres produits du terroir. Plusieurs de ces filières ont fait l'objet d'accords entre les interprofessions, de contrats-programmes et de conventions avec l'État. Il poursuit également l'opérationnalisation du Conseil Agricole.

Le PMV, témoignage de l'attitude volontariste de l'État, a d'abord mis en place des leviers importants en amont des filières (à travers la distribution de plants in-vitro de variétés nobles de dattes, l'irrigation goutte à goutte) puis progressivement en aval (unités de valorisation, la Maison du Safran ou bourse du Safran, plates-formes).

1.1.1.4 Défis

Les efforts de l'État se sont focalisés jusqu'à présent sur l'installation d'équipements et infrastructures (de type 'hard'). Un défi important du pilier II consiste à intégrer une approche spécifique par filière, qui soit axée sur la demande. L'idée de la responsabilisation des bénéficiaires est également récemment devenue un aspect important dans la mise en œuvre du PMV (pilier II). Malgré ces premiers pas dans les domaines des « *soft skills* », l'adaptation pratique des outils et des stratégies à une approche axée sur la demande demeure un défi important.

L'impact de la stratégie de croissance (pilier I) sur l'intégration des petits producteurs (pilier II) dans les filières n'est pas encore suivi ni documenté. Le concept de commerce équitable n'est pas encore approprié par les institutions ni intégré dans les stratégies, même si une forte attention est accordée au développement des produits de niche et de terroir, en recourant à l'indication de leur origine, de leur qualité et de leur certification biologique ou, parfois, de leur appartenance au commerce équitable.

1.1.2 Cadre Institutionnel

Avec la nouvelle stratégie du PMV, le cadre institutionnel du secteur agricole est en pleine mutation :

- Désormais le MAPM aura moins de responsabilités techniques et opérationnelles, mais davantage de responsabilités relatives aux aspects stratégiques de l'agriculture, notamment et à « l'aval » des filières, à la sécurité sanitaire et à l'aménagement de l'espace agricole et de l'irrigation.
- Les organigrammes des divers acteurs institutionnels sont donc en cours de redéfinition quant à leurs mandats et leurs attributions, et par conséquent la répartition de leurs rôles respectifs et leur coordination sont aussi en cours de clarification. Ainsi, l'on notera :

1.1.2.1 L'Agence pour le Développement Agricole (ADA)

Créée en 2009, elle est l'**acteur pivot** pour la vérification de la cohérence des projets avec le PMV. L'ADA est notamment en charge de la préparation des conditions cadres de l'agrégation, de l'appui à la conception et au montage des projets, de l'évaluation des projets proposés par les opérateurs, de la gestion et du suivi / évaluation des projets des piliers I et II, de l'appui dans le domaine juridique, de la gestion des ressources humaines, des systèmes d'information ainsi que de la recherche et de l'attribution des financements nécessaires, notamment sur budgets de l'État pour le Pilier II.

La récente (2011) Direction de Développement des Produits du Terroir de l'ADA a pour mandat de veiller à la mise en œuvre de la stratégie de développement des produits du terroir à travers notamment : (i) le développement de l'amont et de l'agrégation; (ii) la mise en place de plateformes logistiques et commerciales ; (iii) la facilitation de l'accès des produits aux marchés (iv) la convergence et la promotion des labels et enfin (v) la promotion de la communication sur les produits de terroir.

1.1.2.2 Les entités déconcentrées du MAPM : DRA - ORMVA et DPA

La création des Directions Régionales de l'Agriculture correspond à un début « d'inversion de la pyramide » appelée à renforcer la décentralisation. Ainsi, les ORMVA et les Directions Provinciales de l'Agriculture (DPA) qui gardent une grande partie de leurs attributions ont besoin d'être renforcés.

L'ORMVA de Ouarzazate (ORMVAO) :

Créé par le décret n° 829-66 du 7 Rajeb 1386 (22 Octobre 1966), l'Office Régional de Mise en

Valeur Agricole de Ouarzazate (ORMVAO) est un établissement public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière.

Placé sous la double tutelle du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (MAPM), et du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF), l'Office a pour principales missions :

- La gestion des lâchers du barrage Mansour Dahbi irriguant toute la vallée du Draâ ;
- La promotion dans sa zone d'action des travaux de remembrement, d'équipement du réseau d'irrigation et de drainage et, d'une façon générale, les aménagements tendant à améliorer la production agricole ;
- L'exploitation des ressources en eau destinées à l'usage agricole et des ouvrages publics d'irrigation et d'assainissement situés dans sa zone d'action ;
- L'appui à la mise en valeur des exploitations agricoles, la participation à la formation professionnelle des agriculteurs et la réalisation des opérations décidées par le Gouvernement en matière foncière et de mise en valeur.

Ces missions ont évolué au cours du temps, et l'ORMVAO est devenu un acteur public qui œuvre à la mise en œuvre de programmes gouvernementaux importants, comme l'INDH ou le Plan Maroc Vert. Au niveau de la zone d'action de l'ORMVAO, le Plan Maroc Vert comprend 26 projets (17 en production végétale) dont 21 de type Pilier II, pour un budget total d'environ 1.234 M Dh.

L'organisation des services de l'ORMVAO distingue les services centraux situés à Ouarzazate et les unités déconcentrées situées sur le terrain.

Au niveau du siège: il y a huit services et deux cellules liées directement à la Direction :

- Service de planification et de programmation (SPP);
- Service administratif et financier (SAF);
- Service de la gestion du réseau d'irrigation et de drainage (SGRID) ;
- Service du matériel (SM);
- Service de l'équipement rural (SER);
- Service de la vulgarisation et de l'organisation professionnelle (SVOP);
- Service de la production agricole (SPA);
- Service de l'élevage (SEL) ;
- Cellule audit interne rattachée au Directeur;
- Cellule approvisionnement et marché appelée Bureau des Marchés et rattachée directement au Directeur.

Au niveau déconcentré, il existe 4 Subdivisions (une par province) et des Centres de Mise en Valeur «CMV» qui leur sont rattachés. Les Subdivisions sont plus particulièrement responsables de la mise en place des investissements. Les CMV sont eux chargés de la sensibilisation, de la vulgarisation et de la formation agricoles. 3 subdivisions et 11 CMV seront directement mobilisés pour la mise en œuvre du Programme.

L'ORMVAO emploie au total 351 personnes et dispose pour 2012 d'un budget de fonctionnement d'environ 130 M Dh alors que les crédits d'investissement 2012 s'élèvent à 215 M Dh. C'est un partenaire de longue date de la coopération belge qui dispose en tant qu'institution de l'expérience requise pour la conduite d'un projet de coopération. Toutefois, les besoins importants d'interaction et de concertation avec les acteurs des deux filières dans la mise en œuvre des processus d'ingénierie sociale, économique et financière, nécessite la mobilisation de ressources spécialisées en nombre

supérieur aux capacités actuelles de l'ORMVAO¹. Les subdivisions et CMV devront ainsi être dotés en ressources additionnelles. Au niveau central, le SVOP devra également être renforcé, de même que le bureau du suivi-évaluation du SPP.

1.1.2.3 L'ANDZOA

L'Agence Nationale de Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier a été mise en place récemment. Elle commence déjà à jouer un rôle clé dans le développement des stratégies territoriales des oasis, dans lesquelles le développement de la filière dattes est considéré comme prioritaire et primordial. En l'absence d'une interprofession active, l'ANDZOA se développe comme un acteur avec une vision stratégique sur la filière phœnicicole et sur son pilotage. Ses programmes sont mis en œuvre à travers une convention² avec les ORMVA et avec l'appui de cabinets conseils et bureaux d'études de renom.³

1.1.2.4 L'ODCO

L'Office du Développement des Coopératives fournit des services de base aux personnes souhaitant se regrouper en coopératives⁴, sans intervenir dans le fonctionnement de celles-ci sauf occasionnellement en cas de conflit où il peut jouer un rôle d'arbitrage. Dans la pratique, l'ODCO est principalement actif dans l'enregistrement des coopératives et n'a pas suffisamment de moyens pour une action décentralisée. Il y a lieu de noter qu'un travail de consultance a été initié pour analyser les coopératives à l'échelle nationale, dont 60 coopératives dans la zone d'intervention de l'ORMVAO, y compris celles de safran et de dattes.

1.1.2.5 L'ONCA

L'Office National du Conseil Agricole (ONCA), en cours de création (depuis juin 2011), sera mis en place fin 2013 pour jouer, à travers ses structures de proximité, de nouveaux rôles selon une nouvelle stratégie du conseil agricole élaborée récemment. Les textes concernant l'ONCA sont actuellement soumis pour approbation au Parlement. Ces rôles portent essentiellement sur :

- l'élaboration des Plan d'action Régionaux du Conseil Agricole (PARCA) pour les zones d'intervention, dont celle de l'ORMVAO ;
- l'accompagnement de la professionnalisation des petits agriculteurs à l'aide de nouvelles capacités en termes de « soft skills » et/ou en terme de relationnelles (communication, animation, travailler en équipe, etc....)

Le programme devra envisager d'élaborer un partenariat avec cette nouvelle structure au fur et à mesure de son émergence.

Actuellement, la Direction de l'Enseignement, de la Formation et de la Recherche (DEFRR) du MAPM est toujours en charge pour la vulgarisation, formation, recherche et conseil agricole.

¹ La tendance est plutôt à la baisse en termes de Ressources humaines. Les départs en retraite ne sont d'ailleurs pas tous remplacés en particulier en ce qui concerne les subdivisions et les CMV

² Cette convention de mai 2012, signée pour une durée d'une année, a pour objet l'établissement d'un partenariat entre l'ANDZOA et l'ORMVAO pour la réalisation en commun de projets de développement dans la zone d'action de l'ORMVAO. Elle fixe les conditions et modalités de financement et de suivi des projets accordés. L'opération principale dans cette convention est la mise en place d'unités frigorifiques et de conditionnement des dattes.

³ Depuis 2010, le Moussem des Dattes qui se tenait chaque année à Erfoud depuis longtemps, a acquis le statut de Salon International des Dattes (SIDATTES) et est organisé par l'ANDZOA, en concertation avec tous les acteurs de la filière.

⁴ Action de sensibilisation vers la création des coopératives (avec difficulté de décentraliser cette sensibilisation); (ii) appui et accompagnement aux coopératives en formation pour l'obtention de l'agrément ; (iii) et collecte d'informations et publication des statistiques des coopératives.

1.1.2.6 Le CRP II

Le Centre des Ressources du Pilier II (CRPII), créé récemment (2010) a le statut d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP) entre l'État et cinq établissements publics fondateurs, sous tutelle du MAPM, à savoir l'ADA – l'ENA- l'IAV- l'ENFI- et l'INRA. Ce centre s'appuie sur les ressources humaines mobiles appartenant aux différentes institutions fondatrices. Il a pour principales missions entre autre:

- La réalisation de programmes de formations et de stages destinés au renforcement des capacités des différents acteurs ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de communication ;
- le développement des échanges d'expertise, de programme de sensibilisation des différentes institutions

Le CRPII appuiera et accompagnera les structures décentralisées du MAPM et les autres acteurs locaux, impliqués dans la réalisation sur le terrain. Il devra assurer la capitalisation des expériences, des démarches et des méthodologies pratiquées sur le terrain pour une meilleure connaissance des besoins des petites exploitations agricoles et des dynamiques territoriales, mais également pour le développement d'une ingénierie de formation à destination des structures d'encadrement et des leaders paysans.

1.1.2.7 Les interprofessions

La légitimité ainsi que le rôle des récentes fédérations et interprofessions ne sont pas encore suffisamment bien reconnus. Ces organisations représentent encore un maillon faible des acteurs dans plusieurs filières. Le programme visera cependant à les impliquer et à améliorer la concertation avec elles, ainsi qu'avec la Direction de Développement des Filières de Production du MAPM. Autres institutions

Une discussion sur d'autres organisations de mise en œuvre des projets d'accompagnement et de formation des producteurs sera effectuée dans les filières spécifiques (voir chapitres suivants) et concerne principalement les bureaux d'études ou les réseaux (ces derniers utilisent peu de main-d'œuvre pour la mise en œuvre des projets et sont parfois même développés davantage comme laboratoire d'idées).

En dépit de leurs compétences, ils ont tendance à diviser les processus en plusieurs actions « ad hoc ». Pour obtenir plus de synergie, l'ORMVAO augmentera renforcer sa capacité de suivi plusieurs conventions avec les partenaires pour l'implémentation des projets et pour développer des partenariats durables avec une approche et une vision communes.

1.1.2.8 Structures et modalités des financements

Généralement, la microfinance rurale et agricole n'est pas très développée au Maroc, -excepté le travail récent effectué par la Fondation ARDI- car les IMF n'ont pas la possibilité de collecter l'épargne de leurs clients.

Les principales tendances concernant le financement du PMV sont résumées ci-après. Les spécificités des diverses subventions publiques et de l'évolution du crédit bancaire pour le financement du PMV⁵ sont traitées à l'annexe 5.

Le système bancaire est traditionnellement présent via le Crédit Agricole du Maroc (CAM) avec deux nouvelles institutions, filiales qui ont vu le jour : la Société de Financement pour le

⁵ Basé sur étude de Faisabilité du Programme d'Appui au Plan Maroc Vert financé par l'AFD, Rapport Provisoire, Mars, 2011.

Développement Agricole () et la Fondation ARDI.

1.1.2.9 La SFDA renommé "Tamwil El Fellah"⁶

Destiné à tous les exploitants qui ont du mal à présenter dans leurs dossiers de demande de crédit des garanties solides, notamment foncières; il ouvre notamment une porte pour le crédit aux femmes ;

1.1.2.10 La fondation ARDI

Établissement de microcrédit pour les plus démunis qui s'ajoute à la douzaine d'institutions de microcrédit officiellement autorisées.

Il y a lieu de noter qu'en dehors de quelques dossiers de subventionnement, le système bancaire reste généralement assez peu utilisé par les paysans concernés par le pilier II à cause entre autre :

- d'une certaine méfiance des bénéficiaires par rapport au système bancaire ;
- d'un déficit dans la capacité de gestion financière et managériale des coopératives et des GIEs par rapport aux exigences des institutions de financement.

La SFDA semble l'option la mieux adaptée au groupe cible de ce programme (safran et dattes). Deux conventions, portant sur un total de 136 projets pilier II, ont été signées entre le CAM/SFDA et l'État, représenté par ses Ministères de l'Agriculture et des Finances, d'une part et par l'ADA d'autre part, afin de tenter de développer des instruments de financements bancaires sur le pilier II.

Cependant, il semble assez difficile de diriger les agriculteurs du pilier II, individuellement ou collectivement, vers un financement bancaire des investissements (sauf pour les filières qui disposeraient de rentrées régulières et rapides quasi-garanties, comme le miel, les céréales, le lait, etc.). En effet, malgré la volonté théorique affichée au niveau de la SFDA, d'alléger les exigences de garanties auprès bénéficiaires (titres fonciers, attestations,) l'on retombe en pratique toujours sur la problématique des garanties réelles, impossibles à mobiliser en l'absence de titre foncier ou de propriété immobilière, surtout en l'absence de garantie de marchés et d'écoulement des produits. La seule garantie que peuvent éventuellement présenter les producteurs, individuellement ou collectivement, concerne une réserve de produits bruts ou transformés qui peut être conservée sur une longue période de temps avant la vente.

1.1.2.11 Financement du pilier II

Les principaux canaux de financement des filières sont basés sur les subventions de l'État à travers une diversité de fonds tels que :

- le FDA, et le FDR destinés surtout à l'aménagement d'infrastructures ;
- le Fonds Hassan II, l'INDH et l'Agence de Développement Social (ADS) pour des projets sociaux et socio-économiques ;

Ces subventions chement, de plus en plus, par des institutions bancaires alors que les apports (financiers ou en nature) des bénéficiaires sont généralement modestes. Les projets de plantations représentent la majorité des décaissements de ce type de subvention pour le pilier II.

⁶ Tamwil El Fellah s'engage à proposer des financements sur les objets suivants : crédits d'investissements, crédits de fonctionnements, améliorations foncières, frais de culture, aménagements hydroagricoles, frais liés à l'élevage, plantations fruitières (agrumes, oliviers...), frais d'entretien des plantations, matériel et équipement agricoles, Frais de récolte et transport, Élevage et ses équipements, Frais de commercialisation, bâtiments et abris d'exploitation, frais de valorisation industrielle, petites unités de conditionnement et de transformation, avances sur aides financières de l'État, Immatriculation foncière frais de fonctionnement des centres de stockage et de refroidissement, activités agricoles diverses, centres de stockage et refroidissement.

1.1.2.12 Constatations

Il y a lieu de constater que les différents canaux de financement décrits ci-dessus ne sont que partiellement adaptés aux besoins des petits producteurs et de leurs coopératives notamment dans les 2 filières concernées.

A titre d'exemple, le guichet unique du FDA, au sein de l'ORMVAO, n'a pas encore octroyé de subventions aux coopératives bien que les taux de subventions soient identiques pour les particuliers ou pour les coopératives.

Il en résulte par conséquent que l'effet de levier reste pour l'instant minime par rapport à la dimension des projets PMV pilier II. En effet :

- les subsides ne sont pas toujours orientés vers la demande selon les capacités des producteurs ;
- les coopératives ne sont pas suffisamment développées pour pouvoir valoriser comme il se doit les dons qu'elles perçoivent ;
- les procédures ne sont pas toujours bien adaptées (longues, préfinancement préalable, etc.) et les investissements subventionnés ne sont pas la priorité des producteurs.

Les contraintes majeures qui contribuent à un blocage général au démarrage des activités de commercialisation pour la plupart des coopératives et des GIEs, sont le manque initial de fonds de roulement (FdR) et la méconnaissance des marchés. Ce manque de fonds de roulement initial explique pourquoi les petites coopératives ou unités de base fonctionnent toutes en prestation de services uniquement et ne peuvent que difficilement développer leurs activités en achetant une partie de la production. Les fonds de roulement représentent donc un créneau de financement très important à développer et à soutenir pour le bon démarrage des coopératives et des GIEs. Il est temps que les banques commencent à étudier les possibilités d'intégrer cet enjeu dans leurs stratégies, sachant par ailleurs qu'il est moins risqué de financer les fonds de roulement que les investissements.

Le Crédit Agricole Maroc (CAM)/ *Tamwil El Fellah* (TEF) exprime un intérêt éventuel pour le développement des FdR et d'autres produits adaptés, destinés aux GIEs/ coopératives de dattes et de safran. Cependant, *Tamwil El Fellah* lui-même est en pleine évolution et ne possède d'ailleurs pas encore d'agences dans la zone d'intervention de ce programme. Par ailleurs, le CAM planifie des tests pilotes avec des modules de financement et d'éducation financière pour divers acteurs des filières. Ce processus de tests et de mise en œuvre va durer encore au moins 2 ans durant lesquels les mêmes difficultés d'adaptation aux besoins et capacités des coopératives subsisteront.

1.2 La filière Safran

1.2.1 À l'échelle internationale

Au niveau mondial, la production de safran reste très limitée et très concentrée dans certains pays (160.000 kg produits en Iran, 9.000 kg en Inde⁷, 6.000 kg en Grèce et 2.000 à 3.000 kg au Maroc).

La méconnaissance des consommateurs (tant nationaux qu'internationaux) de ce produit, notamment ses origines, ses filières, ses propriétés et ses usages constitue un handicap certain pour le développement de sa distribution au détail. Le prix mondial du safran est caractérisé par une forte volatilité. À titre d'exemple, le prix à l'exportation du safran iranien est passé de 0,38 \$/g en 1998 à 0,55 \$/g en 2012. À la Bourse de Londres, le safran se vend à 0,26 €/g (juin 2012).

⁷ Le safran du Cachemire (Inde) est très peu exporté car presque exclusivement consommé en Inde.

1.2.2 Au niveau du Maroc

1.2.2.1 Production

Au Maroc, le safran est considéré, de plus en plus, comme un « produit de terroir » qui possède des propriétés physiques, chimiques et organoleptiques bien spécifiques. Bien que concentrée sur un mois, la culture du safran est principalement assurée par les femmes. La main-d'œuvre féminine utilisée dans la cueillette d'autres produits agricoles est généralement rémunérée en nature, notamment en safran. Le safran constitue une source de revenus primordiale pour la plupart des familles qui le produisent.

L'ORMVAO a lancé en 2011, un programme de distribution gratuite de bulbes, destiné aux producteurs qu'il a prévu de continuer pour la campagne de 2012. La gestion des demandes des bulbes de tous les exploitants a maintenant été organisée au sein d'une interprofession récemment créée. Toutefois, peu de coopératives sont informées de ce nouveau système de gestion.

Un trafic illégal d'exportation de bulbes s'est développé entre les commerçants et les producteurs d'autres régions marocaines ainsi qu'avec l'Europe. Pendant les années 2008-2010, une demande très accrue de bulbes de safran (estimée à plus de 200 tonnes dans la région de Taliouine) a fait grimper leurs prix jusqu'à 15-17 MAD/kg. C'est pour limiter ce commerce illégal que des dispositions ont été prises par le Ministère du Commerce Extérieur, pour restreindre les exportations des bulbes vers l'étranger, principalement vers les Pays-Bas. L'ORMVAO est également très soucieux de conserver ce patrimoine dans la région.

1.2.2.2 Zones de productions

Près de 95% de la production nationale est traditionnellement produite dans la région Souss-Massa-Draâ, aux niveaux des communes de Taliouine et de Taznakht. Cette production est généralement identifiée sous la dénomination unique de « safran de Taliouine ». Les principaux sites de production sont caractérisés par un fort isolement géographique et par une forte dispersion dans des terroirs à forte identité culturelle

1.2.2.3 Superficies

Les plantations sont en pleine extension sous la promotion de l'ORMVAO (financement du système d'irrigation goutte à goutte à travers le FDA et distribution gratuite des bulbes par l'ORMVAO). La superficie totale emblavée par le Safran est de l'ordre de 680 ha (non comprises les extensions de 2012) répartis en plus de 3000 parcelles, étagées entre 1200 et 2400 mètres d'altitude. Selon les sources, entre 1500 et 2000 producteurs sont impliqués dans cette culture et produisent au total entre 2 et 3 tonnes de safran. Il y a également une émergence de « nouveaux types » de producteurs et d'investisseurs étrangers (caractérisés par une exploitation intensive), motivés par des subventions octroyées par l'état, dans le cadre du PMV pilier I, à travers le FDA (installation de « goutte-à-goutte » pompage, forage, etc.) et par la distribution gratuite de bulbes par le gouvernement. L'impact de ces nouveaux types de producteurs et des extensions sur la petite agriculture n'est pas suivi et n'a pas encore été évalué ; on peut craindre qu'il n'en découle une déstabilisation des prix et une surexploitation des ressources naturelles. L'objectif souhaité de l'amélioration des revenus des petits producteurs et productrices de manière durable peut être menacé.

1.2.2.4 Rendements

Le rendement d'une safranière est généralement très aléatoire. Dans les conditions de Taliouine, il dépasse rarement 3 kg/ha mais une safranières bien conduite peut atteindre 10 kg/ha⁸. La faible

⁸ Source : Analyse de la filière safran au Maroc : Quelles perspectives pour la mise en place d'une Indication Géographique ?,

productivité s'explique surtout par un certain nombre de contraintes notamment :

- l'âge avancé des safranières (plus de 6 ans)
- le manque de technicité dans la sélection et l'amélioration des bulbes
- la non-maîtrise de la conduite technique

Par contre, le manque d'eau devient moins crucial pour les grandes parcelles, grâce à la mise en place⁹ de systèmes d'irrigation goutte-à-goutte dans la plupart des safranières.

1.2.2.5 Conditionnement

Le séchage du safran (opération pendant laquelle les stigmates perdent 20% de leur poids initial et sont transformés en épices) se fait encore de manière traditionnelle. Il influence fortement la qualité du produit, car il permet à l'arôme de s'exprimer. La qualité finale du safran aussi fonction du niveau d'impuretés, dû aux traitements post-récoltes, à la vente en vrac et au faible contrôle interne dans les coopératives.

1.2.2.6 Commercialisation

Le safran constitue une source de revenus primordiale pour la plupart des familles qui le produisent.

1.2.2.6.1 Exportations

Le safran marocain est principalement exporté vers l'Europe¹⁰, dont 61,3% vers l'Espagne, d'où une partie est réexportée (voir figure 1). Il est souvent mélangé avec le safran iranien et réexporté¹¹. Le destinataire ultime de ces exportations n'est pas toujours documenté.



Figure 1 : Destination des exportations marocaines de safran (Source: Office des Changes)

Pour la vente internationale, la marge commerciale moyenne des sociétés qui conditionnent le safran est estimée entre 25 et 30%, alors que la marge prise par les grandes surfaces en Europe est deux à trois fois supérieure, à cause de l'exclusivité de l'assortiment des épices en général et des faibles volumes offerts¹².

Anthony Dubois, Série « Master of Science » no 107, 2010, IAM Montpellier.

⁹ Ceci est moins vrai pour les petites surfaces de petits producteurs étant donné qu'ils ne sont pas parvenus à introduire une demande collective pour l'installation du système goutte à goutte.

¹⁰ Le safran marocain entrant sur le territoire de l'Union Européenne ne bénéficie d'aucune condition tarifaire spéciale.

¹¹ L'importation du safran iranien au Maroc est autorisée.

¹² Basé sur des différents rapports de mission (consultation, 2009-2010) dans le cadre de 'Renforcement des capacités locales pour développer les produits de qualité de montagne - Cas du safran' - entre l'Organisation des Nations-Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture et l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole de Ouarzazate, Maroc.

Les détails sur la destination finale du safran marocain ne sont pas connus. L'étude de la FAO (2010) révèle seulement les noms des entreprises agroalimentaires européennes importatrices de safran, mais elle ne présente aucune information détaillée sur le mécanisme de fixation de prix, ni sur les propriétés du safran recherché par l'industrie agroalimentaire, ni sur les volumes achetés (totaux et en provenance du Maroc) et encore moins sur les prescriptions techniques auxquelles le safran doit répondre avant l'exportation. Cette étude ne fournit pas non plus de renseignements utiles sur la demande de safran dans l'industrie cosmétique et pharmaceutique (or, le safran semble avoir des propriétés antibiotiques, antiseptiques et anti-cancérigènes intéressantes)¹³.

1.2.2.6.2 Marché local

La commercialisation du safran marocain sur le marché marocain est très spécifique. Selon les données de la FAO (2010), cinq circuits majeurs de commercialisation ont été identifiés et analysés lors de la mission de formulation à savoir :

1. **le circuit traditionnel informel** : C'est le circuit le plus pratiqué où les producteurs vendent leur safran en vrac, soit sur le marché chaque semaine ou tous les quinze jours soit juste après la récolte, lorsqu'ils ont besoin urgent d'argent. Ce circuit aurait absorbé en 2009, près de 70% de la production ;
2. **le circuit traditionnel formel** : s'est développé les dernières années suite à la flambée des prix (2008, 2009, 2010) à la suite de l'apparition de nouvelles sociétés privées opérant dans un cadre légal et vendant principalement du safran conditionné (foires, festivals, touristes, produits gourmets) aussi bien sur le marché national qu'international.
3. **le circuit des jeunes coopératives** (fonctionnelles ou en constitution) : commercialise moins de 5% du safran malgré leur potentiel de production important. Leurs adhérents continuent à vendre leur produit à travers des circuits individuels et informels. Les débouchés des coopératives se répartissent entre le marché national par la vente en vrac aux grossistes et aux touristes de passage, ainsi que sur les marchés internationaux à travers les exportations et la vente de safran conditionné de qualité (AOP, bio) dans les foires et dans les salons
4. **le circuit « tourisme »** (solidaire et équitable) : il concerne la vente du safran par les auberges, les restaurants et les boutiques aux touristes ou encore du safran récemment introduit dans certaines grandes surfaces et dans les magasins duty-free de « saveurs marocaines » dans les aéroports nationaux et internationaux.
5. **le circuit « intégré »** : le safran y passe par une entreprise spécialisée qui intègre toute la filière : de la production (y compris la multiplication) des bulbes à la vente directe du safran de très haute qualité dans les grandes villes à des importateurs ou à des grossistes nationaux. Ce mode de commercialisation est encore très marginal mais semble prendre de l'importance.

Il est à noter que même si l'informel est prépondérant dans la filière, la part des exportations légales semble prendre de l'importance. Ce phénomène est à relier au récent développement des sociétés privées¹⁴ de commerce du safran (circuit traditionnel formel et circuit intégré), parallèlement au circuit informel des grossistes. Il existe également quelques entreprises de transformation de safran

¹³ L'ADA a mentionné que lors de l'élaboration de la stratégie de développement des produits de terroir, un diagnostic de marchés a été effectué sur plusieurs produits du terroir dont le safran. Ce diagnostic a concerné le marché local et les marchés de l'export à savoir les marchés français, allemand et américain. La profondeur de détails de ce diagnostic n'est pas connue par l'équipe de formulation.

¹⁴ 3 Sociétés privées : (i) Noble Safran (achat directement aux producteurs du cercle de Taznakht, vendant des produits certifiés et dérivés du safran afin de mieux pénétrer les marchés de haute valeur ajoutée). (ii) L'Or Rouge de Taliouine : société import-export commercialise sous son propre nom, achète auprès de 320 producteurs de Taliouine et vend ses produits selon le qualité ; la société exporte directement et prend en charge la distribution sur son propre réseau commercial. (iii) La Safranière Tnin de l'Ourika : ferme de 4 ha et vend localement en moyenne 5 kg par an principalement aux touristes.

(broyage et conditionnement) telles que la société SOMAFACO et la société GRECOM. Le volume des ventes à travers les chaînes courtes, via le circuit formel, semble être encore très limité ; les interviews effectués à Taliouine et Taznakht (2011, 2012) indiquent qu'il s'agit d'environ 150 à 200 kg/an¹⁵ (pour une production totale de safran marocain de 2 à 3 tonnes, soit moins de 10%).

Le circuit traditionnel informel serait aux mains de 4 grands commerçants de Casablanca, Agadir et Marrakech qui envoient leurs intermédiaires les jours du souk. Ces commerçants s'entendent sur le prix d'achat et l'imposent aux producteurs. Ils exercent un quasi-monopole sur ce marché, où ils achètent le safran exclusivement en vrac. La qualité du safran ne semble pas encore être un critère de premier choix dans les échanges avec les intermédiaires. Au contraire, il est de coutume de voir ces grossistes mélanger du safran de premier choix avec celui de qualité inférieure, sauf dans le cas de commandes spécifiques.

Des avancées importantes ont été réalisées, dans le domaine de la communication pour la promotion du safran, à travers différentes actions concrètes telles que la route et la Maison du Safran, le festival de Taliouine, les foires nationales (SIAM) et internationales et les Salons du Goût.

Une indication géographique ou appellation d'origine protégée' (AOP) a été mise en place pour le safran de Taliouine. 13 coopératives et 3 sociétés ont adhéré à la certification 'Appellation d'Origine Protégée' (AOP) du safran de Taliouine.

L'AOP n'est cependant pas encore entièrement valorisée: (i) la chaîne AOP n'est pas encore complètement "fermée" (l'emballage non hermétique, ce qui rend la contamination encore possible), (ii) ni la demande exacte ni la promotion n'ont pas encore été étudiées en profondeur (client final, qualité et volumes recherchés, ...) (iii) l'enregistrement de l'AOP à l'échelle internationale et la certification ISO/HACCP restent à faire. En général, cette appellation en est donc encore à un stade embryonnaire et sa mise en œuvre nécessitera un appui constant. Lors des visites de terrain, les consultants ont pu constater que, parmi les nombreux commerçants interviewés au niveau local (collecteurs, détaillants), peu étaient au courant de la mise en place du label. Cela nécessite une meilleure synergie entre les différents acteurs et partenaires. Une fois pleinement valorisée, l'AOP protégera davantage les producteurs contre le monopole des intermédiaires

1.2.2.6.3 Prix

Le prix payé aux producteurs dans la zone de Taliouine a atteint un pic de 2,2 €/g en 2008-2009 (figure 2)¹⁶. Les fortes fluctuations au cours de l'année peuvent s'expliquer par le monopole exercé par les intermédiaires, la spéculation internationale (volumes importants négociés par les courtiers et les principaux distributeurs européens) et les fluctuations des récoltes grecques et iraniennes causées essentiellement par la sécheresse. L'ensemble de ces éléments entraînent une concurrence telle des pays tiers, que le safran de basse qualité gagne en compétitivité.

En 2012, le prix d'achat au producteur par ces collecteurs se situe entre 9 et 12MAD/g sous le coût de revient (10 et 25 MAD/gr si le travail des femmes est valorisé). Par conséquent, certains

¹⁵ Maison du Safran : statistiques des ventes 2011 = 7.9kg et de jan - mai 2012 = 9kg. (ii) Une demande de 100kg par 1 labo européen n'a pas été honorée, car le prix de 25MAD proposé par la Maison du Safran était trop élevé. (iii) Coopérative agricole de Taliouine : vend +/- 8.5 kg via Slow Food. (iv) Le plus gros exportateur de Taliouine (l'Or Rouge) exporterait 30 kg (info à vérifier). (v) Atlas Safran a exporté 1 seule fois : en 2009 (une année exceptionnelle vu le manque de safran en provenance d'Iran et de la Grèce). Exportation = 0 depuis 2010. (vi) Estimation de la demande totale des supermarchés marocains : 10kg/an (source : Atlas safran). (vii) 2 petits détaillants rencontrés à Casablanca et Ouarzazate écoulent environ 0.5kg/an.

¹⁶ Le prix au producteur du safran au Maroc a stagné autour de 5 MAD/gr dans les années 1990, puis a été multiplié par 5 entre 1997 et 2009 pour atteindre 26,5 MAD/gr en mai 2009. Pendant la campagne agricole 2009/2010, il s'est situé encore entre 18,5/gr (juste après la récolte) et 26 MAD/gr en vrac. Le prix de vente au souk local variait entre 19 MAD/gr et 28 MAD/gr en vrac, atteignant jusqu'à 50 MAD/gr pour le safran conditionné et emballé vendu aux touristes. Pendant la formulation, l'équipe a constaté que les prix de vente au souk local variait entre 10 et 12 MAD/gr (juin 2012).

producteurs n'ont pas encore écoulé leur production de 2011, voire celle de 2010 et quelques coopératives se trouvent ainsi bloquées avec un stock de safran qu'elles n'arrivent pas à écouler à un prix supérieur à 12 MAD/g.

Les collecteurs 'revendent' aux grossistes à un prix de 13 à 15 MAD/g. Cependant, le prix de vente chez le détaillant se situe autour de 25 MAD/g. Il existe un flou total sur tout ce qui se passe entre l'arrivée du safran chez les quatre grossistes et la vente par le détaillant ou l'exportation. C'est à ce niveau que le safran de moindre qualité et de bas prix est rajouté. La marge des intermédiaires est donc difficile à quantifier et diffère selon le client final (export, détaillant, vente directe au client final).

L'autre circuit, la vente directe des producteurs au client final, est beaucoup plus lucratif pour les producteurs, avec des prix entre 20 et 35 MAD/g (touriste, commerce équitable,...). Un prix de 3.5 €/g a été fixé comme « référence » pour les coopératives, suite au premier achat d'« Altro Mercato » (commerce équitable d'Italie), mais il ne semble pas refléter la réalité du marché global.



Figure 2: Évolution du prix au producteur Souk de Taliouine . (Source : Dubois, 2010)

1.2.2.7 Commerce équitable

Dans le secteur du safran, nombre d'acteurs prétendent faire du commerce équitable sans pour autant en respecter ses concepts.

Plusieurs principes de base du « commerce équitable »¹⁷ ne sont pas encore à l'ordre du jour :

- valorisation et autonomisation des femmes ;
- autonomisation, participation et responsabilisation des coopératives ;
- prix de revient au producteur comme prix minimum ;
- suivi de l'impact des grandes plantations sur l'intégration du petit producteur ;
- intégration des petits producteurs dans les leviers et mécanismes de financement promus par l'État ;

¹⁷ Le concept de « commerce équitable » se définit comme suit : le Commerce Equitable est un partenariat commercial, fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés.

- labellisation du commerce équitable, etc.).

1.2.3 Contexte institutionnel

Les institutions d'appui sont surtout actives en amont de la filière, par des actions tels que l'encadrement et la formation des producteurs (ORMVAO, ONG Migration & Développement (M&D), projet FAO), le financement pour la production et le conditionnement (Conseil Régional SMD, Agrotech). Les actions des institutions en aval de la filière safran, telles que l'aide à l'exportation, sont encore très limitées, car celle-ci n'est pas organisée et l'aval reste majoritairement informel. Environ 10% des producteurs ont participé à la formation sur les aspects « post-récolte ». En général, y compris pour les aspects « amont », la restitution de l'information par les dirigeants formés (2 ou 3) dans les coopératives est trop faible.

L'ORMVAO a concentré ses efforts dans les domaines « hard » (équipements & infrastructures) que ce soit pour l'amont et en aval de la filière; dans le domaine des « *soft skills* » (expertise, accompagnement, formation de chaque producteur et chaque productrice), les initiatives d'accompagnement n'ont pas toujours été basées sur une demande réelle des coopératives ni sur le concept de responsabilisation (ex : distribution gratuite de matériels, sans contribution propre) et leur accompagnement est resté assez discret. Toutefois, l'Office a dressé un inventaire de toutes les coopératives opérant dans sa zone d'intervention afin de diligenter l'appréciation technique demandée par l'ODCO.

L'Association Agrotech, créée à l'initiative du Conseil Régional SMD, est une plateforme commune entre les entreprises et les centres de recherche et de formation. Elle compte parmi ses membres l'ORMVAO et l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA). Son plan « Développement et valorisation des produits de terroir » concerne aussi le safran. Elle a soutenu plusieurs coopératives dans l'utilisation des fonds nationaux pour des projets concernant le matériel de transformation, le conditionnement et la communication.

L'ONG Migration & Développement (M&D) travaille depuis 25 ans dans la zone de Taliouine et Tazenakht. Elle a exécuté en partenariat avec le Ministère de l'Agriculture/ORMVAO le projet « Renforcement des capacités locales pour développer les produits de qualité de montagne – Cas du safran » financé par la FAO. M&D a une bonne expérience dans l'accompagnement de proximité des coopératives, y compris la création de nouvelles coopératives et la formation de leurs membres. M&D possède une équipe d'à peu près 15 animateurs, qui font aussi la prospection des marchés pour les producteurs, tant au Maroc qu'en Europe. Ils ont analysé les exigences commerciales de la France et de l'Italie et les ont traduites en cahiers des charges et une formation pour les producteurs. M&D a également démarré un processus visant à monter des fonds de roulement pour les coopératives, mais ne maîtrise pas tous les aspects techniques liés à la production et à la commercialisation. Leur convention avec le CMV/ORMVAO, signée en novembre 2011, pour une collaboration dans la formation et l'accompagnement n'a pas été opérationnalisée.

La collaboration entre les différentes institutions d'appui et le pilotage de la filière dans son ensemble, sont un défi permanent. En effet, l'interprofession récemment créée n'a pas encore pu pleinement développer ses activités. Les liens entre les coopératives et l'interprofession ont besoin d'être renforcés avant que celle-ci ne puisse entièrement assumer son rôle.

En dépit de quelques efforts pour supporter les femmes dans la filière et même dans les coopératives, aucune institution n'a développé une approche holistique du genre pour la filière. Malgré l'existence d'un petit nombre de coopératives de femmes dans la filière du safran, la majorité des femmes se trouve dans une position précaire ; leur rôle dans l'amélioration de la qualité et donc indirectement dans la réussite de la commercialisation des produits (safran), reste néanmoins essentiel.

Le gouvernement s'appuie sur les deux piliers du PMV pour développer la filière safran :

- d'une part, le gouvernement, supporte des grandes fermes de safran (stratégie d'extension tout en recourant à des investissements étrangers avec une orientation pilier I) et
- d'autre part, il stimule la production à petite échelle (à travers une stratégie d'agrégation avec une orientation pilier II).

L'impact de la stratégie de croissance des grandes exploitations sur les petits producteurs et leur position dans la filière n'est pas encore suivi ni documenté.

1.2.4 Coopératives de producteurs et organisations de 2^{ème} ordre

Au total, près de 900 producteurs (environ 50%) sont organisés en 27 jeunes coopératives motivées et parmi lesquelles quelques-unes sont assez solides et 5 nouvelles coopératives sont en cours de constitution.

Une minorité des coopératives est mixte. Deux coopératives féminines sont déjà actives pourtant leur participation dans les GIEs est limitée. Les femmes souhaiteraient vendre leur safran à travers leurs coopératives (plutôt que de voir leurs maris le vendre au souk) à condition qu'elles reçoivent un prix raisonnable au moment de la livraison.

Les coopératives sont toujours caractérisées par une fragilité au niveau de : (i) leur gouvernance (p.ex. la communication interne, qui reste très informelle), (ii) leurs capacités de gestion (financière, administrative et commerciale) et (iii) leur trésorerie ou capital (et ne peuvent donc pas avancer de l'argent à leurs adhérents). Il existe une forte variabilité de légitimité et de qualité dans l'organisation et la structuration parmi les coopératives; quelques producteurs adhèrent même à deux coopératives à la fois.

Même si les coopératives font déjà leur propre prospection à un niveau très local, pour la commercialisation de leurs produits, leurs ambitions sont peu réalistes et dépendent beaucoup de la facilitation offerte par M&D. Les quantités de safran vendues à travers les coopératives restent limitées, essentiellement à cause de leur faible niveau d'organisation et de gestion, des faibles liquidités des producteurs, de l'insuffisance des débouchés commerciaux intéressants et du faible accès au financement.

Il y a une faible communication entre les coopératives et la concertation et les synergies entre les groupes de producteurs des zones de Taliouine et de Tazenakht sont encore balbutiantes. Il est clair néanmoins, que pour la plupart des coopératives, le développement d'un réseau élémentaire de communication entre elles s'avère indispensable pour leur permettre de répondre aux demandes futures de marchés potentiels.

Des organisations de 2^{ème} ordre, bien que toutes jeunes, se sont installées récemment: il y a 4 GIEs¹⁸ dont la Maison du Safran, une association des producteurs de safran et une interprofession (fondée en 2012 par le directeur de la MdS et l'ORMVAO). La représentativité et la fidélisation des adhérents aux organisations de 2^{ème} ordre sont encore faibles. Ceci est partiellement lié : (i) au faible accès au financement et à une faible stratégie de 'marketing' des GIEs ; (ii) au faible niveau organisationnel des coopératives-membres, elles-mêmes contribuant aux faiblesses des GIEs. Le rôle et la valeur ajoutée des organisations de 2^{ème} ordre sont actuellement peu ou mal compris par la plupart des membres des coopératives et même les membres des GIEs n'ont pas encore vraiment saisi le rôle qu'ils devraient jouer dans le développement de la filière. Ceci est notamment dû au fait que le concept de GIE promu par le niveau central n'a pas encore été approprié au niveau local.

La Maison du Safran (MdS) existe depuis 2011 à Taliouine. Elle a été créée pour regrouper en son sein tous les intervenants afin de mieux structurer la filière safran, assurer la promotion du safran de

¹⁸ Seul le GIE de la MdS a été subventionné par l'ORMVAO;

la région, combattre la vente informelle et « canaliser » la vente du safran par la bourse qui est installée dans la MdS¹⁹. La Maison du Safran vise à contribuer à la mise en place d'une vitrine locale de promotion et d'une plateforme logistique (stockage, emballage, conditionnement) et commerciale. Elle abritera un laboratoire d'analyse, un atelier de transformation, une salle pour la formation et un espace réservé aux coopératives. À ce jour, la MdS a commercialisé très peu de safran. La priorité actuelle consiste à organiser et renforcer au mieux les coopératives de base.

Le GIE de la MdS est, pour le moment, constitué de 11 membres : 8 coopératives existantes (dont une coopérative de femmes et l'association de producteurs de safran) et 3 sociétés commerciales. Il y a 4 demandes de nouvelles coopératives et 3 de sociétés commerciales. Les producteurs de Taznakht sont moins bien représentés au sein de la MdS, mais une amélioration progressive dans la représentation des coopératives de Taznakht a été observée récemment. La MdS souffre néanmoins d'un manque aigu de moyens de fonctionnement, de budget de communication élémentaire.

La MdS souhaite mettre en place un Fonds de Roulement (FdR). La réussite de la mise en place de ce FdR, dépendra de la confiance qui pourra s'établir entre les coopératives de base et la MdS, mais surtout de leur capacité de gestion managériale et financière. Il n'existe pour l'instant pas de marketing & business plan sur le moyen, voire le court terme, qui seraient essentiels pour le développement de la MdS.

¹⁹ Son financement provient de la RSMD, de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), du Conseil Provincial de Taroudant, de l'ORMVAO et d'un apport personnel de Mr. Aziz Akhannouch, Ministre de l'Agriculture et de la Pêche Maritime.

1.2.5 Synthèse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces de la filière safran :

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Haute priorité donnée au développement de la filière de safran au niveau national et au niveau de l'ORMVAO; - 95% du safran marocain est produit dans la région SMD ; - Produit de qualité AOP reconnue qui garde son origine géographique et son caractère spécifique; - La production d'un safran de bonne qualité; - Elaboration du cahier des charges avec des normes nationales permettant en principe un contrôle sur toute la chaîne; - Existence d'un savoir-faire local ancestral et dynamisme de la population ; - Un guide de bonnes pratiques agronomiques a été élaboré dans un premier temps en version française (la version arabe est en cours d'élaboration); - L'activité du safran contribue à la création de l'emploi et à la stabilisation des populations dans les zones de piémont et de montagne à équilibre agro-écologique fragile ; - Existence de près de 30 coopératives dont deux coopératives féminines; - Émergence des sociétés privées formelles - Mise en place de la Maison du Safran (rôle d'agrégation de la filière du safran, de négociateur et de promoteur de la qualité du safran). - Des coopératives et sociétés commerciales regroupées en un GIE en charge de la gestion de la Maison du safran. 	<ul style="list-style-type: none"> - Safran marocain ne représente que 1,5% de la production mondiale; - Morcellement excessif de l'offre et plus de 70% du safran commercialisé dans le circuit informel au caractère monopolistique - Très grandes fluctuations de prix annuelles dont la raison n'est pas bien connue ; - Coopératives et GIEs peu développés en matière de commercialisation et de marketing. Manque de maîtrise de conditionnement et packaging - Coût élevé de certification pour le marché de niche bio, commerce équitable. - Absence d'un logo identifiant le produit d'origine biologique - Contrôle externe de l'AOP peu rigoureux sur toute la chaîne, AOP n'est pas encore enregistrée à l'international, la certification ISO/HACCP à développer. - Faible opérationnalisation et autonomisation de la Maison du Safran, faible représentativité ; - Manque d'un dispositif de production-distribution de bulbes de qualité, non maîtrise des critères de choix d'un matériel végétal performant ; - Pas d'approche genre pour la filière. - Majorité des femmes en position précaire en dépit de leur rôle dans le processus de production et de l'amélioration de la qualité du safran - Forte variabilité de légitimité et qualité de structuration parmi les coopératives ; fragilité au niveau de la gouvernance des capacités de gestion (financière, administrative et commerciale)

<ul style="list-style-type: none"> - Promotion des procédés de conditionnement et d'emballage du safran à travers la dotation des coopératives en fournitures et matériels de séchage, de pesage, d'emballage et de conditionnement du safran - Formation des organisations professionnelles (coopératives, associations et sociétés du safran) dans divers domaines ; - Organisation d'un festival du safran annuel depuis l'année 2008. Participation aux foires nationales et internationales ; - Existence d'une ONG (M&D) active dans la zone de Taliouine dans le développement rural et dans la formation et l'accompagnement des coopératives 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible accès des coopératives et GIEs au financement pour l'achat de la récolte des membres - Faible fidélisation des membres des GIEs, faible implication et représentation des groupements des femmes dans les structures de décision et les GIEs. - Faible dialogue entre les coopératives et entre les coopératives et le GIE, - Insuffisance de formation et d'encadrement des organisations professionnelles ; - Approche d'encadrement ne favorise pas la responsabilisation des coopératives ; - Peu de concertation entre ORMVAO et le M&D pour l'accompagnement et la formation
---	--

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Demande croissante pour les épices en général (consommation et négoce) - Culture adaptée aux conditions édaphoclimatiques de la zone et potentiel de production important; - Diversité des utilisations du safran (médicinal, cosmétique, culinaire,...) ; - Demande croissante des produits bio, commerce équitable, la zone du Souss a été reconnue comme la région par excellence de la production « bio » au Maroc ; - L'émergence des sociétés privées formelles pour la commercialisation du safran qui 'court-circuiter' les intermédiaires ; - La création de la Maison de Safran avec ses logistiques - Renforcement de la réputation via le tourisme solidaire et la route du safran. - Activité encourageant l'approche genre ; - Intérêt politique pour le développement de la filière - La complémentarité entre l'ORMVAO et acteurs comme le M&D dans l'accompagnement des coopératives ; - L'élaboration des PDGEs 	<ul style="list-style-type: none"> - les grossistes et 'collecteurs' essaient de consolider leur position sur base des ententes sur les prix - Chute continue des prix dans les dernières années - Libéralisation des marchés agricoles et plus forte concurrence sur le marché international, concurrence importante de l'Iran - manque de transparence et fraude des grossistes, spéculation internationale - risque de chute de la réputation du safran marocain à l'étranger à cause de fraudes; - risque que MdS devienne une source de conflit au lieu d'être un acteur représentatif de la zone ; - L'impact négatif des grands entrepreneurs qui s'installent sur de grandes superficies, sur le système de production, la cohésion sociale et sur l'équilibre agro-écologique fragile ;

1.3 La Filière du « Palmier dattier »

1.3.1 Constat

Au Maroc, deux grandes vallées étendues (Ziz et Draâ) ainsi que les Oasis de la région de Tata et de Figuig constituent le berceau des palmeraies. La filière du palmier dattier contribue très significativement à la création d'emplois et à la stabilisation des populations dans les zones présahariennes. Le secteur contribue aussi à hauteur de 60% aux revenus agricoles de plus d'un million de personnes. La production dattière constitue le support d'une activité commerciale importante entre le Sud et le Nord du pays.

Le secteur phœnicicole marocain a connu une régression depuis presque un siècle, au niveau des surfaces cultivées et des tonnages produits ainsi qu'en termes de parts de marché national, qui sont de plus en plus, dominées par les dattes d'importation (essentiellement tunisiennes). Plusieurs causes d'ordre divers sont à l'origine de cette situation notamment la maladie cryptogamique (Bayoud) qui a détruit des milliers d'hectares, les sécheresses de plus en plus fréquentes, l'avancée de la désertification, le morcellement des terres, l'hétérogénéité des cultivars, ainsi que la non-maîtrise des bonnes pratiques de production et des techniques de valorisation, tant à la récolte qu'en post-récolte.

Les compétences critiques et nécessaires des différents acteurs de la filière (approvisionnement de dattes de qualité, conditionnement, commercialisation) sont encore très faiblement développées (techniciens, gérants, commerçants, coopératives, ouvriers de triage, etc.) et nécessiteront des efforts soutenus en matière de formations professionnelles et techniques à grande échelle, pour assurer le décollage d'une filière compétitive.

Il existe une conjoncture favorable et des tendances positives dans l'environnement des filières agricoles au Maroc, notamment un regain d'intérêt pour les produits du terroir (à travers la mise en œuvre du Pilier II du PMV), un environnement juridique nouveau et incitatif, le développement de circuits de distribution modernes et la naissance d'un marché de consommateurs urbains pour les produits signalés et de terroir. Malgré ces tendances positives, les petits producteurs continuent d'être confrontés à un certain nombre de contraintes décrites ci-après.

1.3.2 Stratégie

Le Plan Maroc Vert (PMV) a permis de repositionner le développement du secteur dattier parmi les priorités nationales au niveau de ses deux piliers:

- Le pilier I prévoit un accroissement des investissements sur des grands projets intégrés, de la production à la commercialisation, en passant par le conditionnement et le stockage réfrigéré ;
- Le pilier II prévoit, quant à lui, d'accompagner les petits producteurs par l'incitation des projets d'agrégation et de programmes de mise à niveau de plantations.

Les objectifs sont de deux ordres :

- stopper la progression de la maladie du Bayoud et annihiler ses effets destructeurs par la plantation (en rythme de croisière), de **250.000 vitro-plants par an, soit un total de 2,9 millions de vitro-plants à l'horizon 2020**, de variétés résistantes à cette maladie et dont la multiplication est assurée exclusivement par des laboratoires privés ;
- accroître la production totale des dattes pour atteindre **185.000 tonnes à l'horizon 2030** et

la valoriser par l'amélioration de sa qualité et des conditions de sa commercialisation.

Les approches et les mécanismes du pilier II ont jusqu'ici été peu adaptés aux besoins, capacités et niveaux d'organisation des petits producteurs. Cependant, la vision qui reconnaît la nécessité d'une approche participative est de plus en plus partagée sur le terrain et intégrée dans les processus.

1.3.3 Amont de la Filière : Élaboration des productions

1.3.3.1 Typologie des exploitations agricoles

Les exploitations agricoles sont, en général, de petites tailles. Elles sont en moyenne de l'ordre de 2,4 ha répartis en plusieurs petites parcelles (entre 5 et 8). Plus de la moitié des exploitations (56%) la taille est inférieure à 2 ha²⁰. Le statut foncier des terres est presque exclusivement « *Meik* » (99,9%). Les petites exploitations sont encore toujours caractérisées par une faible approche entrepreneuriale. Dans les exploitations de taille plus grande, la polyculture persiste avec une spécialisation plus marquée en phœniculture (avec des variétés à haute valeur commerciale).

Les exploitations sont gérées essentiellement par les hommes (98%) Pour le reste (2%) gérées par les femmes, il y a lieu de préciser qu'elles sont dans leur majorité (68%) veuves ou divorcées. L'analphabétisme frappe encore plus de 70% des femmes et 33% des hommes. La grande majorité de ces chefs d'exploitation sont âgés de 40 à 60 ans. Seuls 14% des hommes et 7% des femmes sont âgés de moins de 40 ans.

1.3.3.2 Conduites techniques

La caractérisation de la pratique agricole et des différents modes de conduites techniques rencontrés permet de comprendre en partie les niveaux de productions enregistrées et les variations des rendements.

1.3.3.2.1 Variétés

Le patrimoine phœnicole est composé de plus de 450 variétés²¹ qui peuvent être classée en trois catégories :

- des variétés ayant une importance économique confirmée, utilisées soit pour la consommation humaine (Jihel, Fagous ou Bouffegouss et Mejhoul, etc.) soit pour l'alimentation de bétail (Aguelid, etc.) ;
- des variétés non identifiées, communément regroupés sous l'intitulé de Khalts ou Sair, qui sont aussi d'une bonne qualité mais qui proviennent de plusieurs origines ;
- des variétés d'importance secondaire qui sont parfois identifiées par un nom mais vu leurs faible répartition et représentativité, peu de producteurs les mentionnent comme variétés ;

Seule une dizaine de variétés fait l'objet d'exploitation commerciale. Les variétés nobles disposent de qualités intrinsèques, jugées supérieures à celles de la Deglet-Nour tunisienne par les experts internationaux. Les variétés nobles ne représentent cependant que 30% de la

²⁰ La majorité des exploitations (51%) avec plus de 2 Ha sont concentrées dans les zones où les ressources en eau sont régularisées

²¹ L'Atlas du palmier Dattier au Maroc, publié en 2011 par INRA a recensé 453 variétés, dont les Khalts sont majoritaires en nombre et volume.

récolte²² aujourd'hui.

Il y a lieu de noter qu'au niveau des petites exploitations (<0,5 ha), on retrouve essentiellement des Khalts et des variétés à faible valeur économique. La densité de plantation y varie de 60 à 100 plants/ha et la conduite technique y est aussi plus élaborée.

1.3.3.2 Multiplication du palmier : les vitro plants

La multiplication du palmier est naturellement très lente. Très souvent, les producteurs produisent leurs propres plants pour satisfaire à leurs propres besoins. Vu le caractère discontinu et peu professionnel de leurs activités, ces producteurs ne sont pas considérés comme des pépiniéristes, même si parfois ils produisent des rejets pour les revendre à d'autres producteurs.

Durant ces dernières années et pour faire face à l'augmentation de la demande en plants de qualité, en particulier pour les variétés nobles, certains producteurs se sont progressivement spécialisés dans la production de plants destinés à une fin commerciale (quatre à Erfoud, Ouarzazate et Zagora). En plus de ces deux catégories, on trouve également des sociétés privées localisées en dehors des régions oasiennes et spécialisées dans la production de vitro-plants moyennant des techniques biotechnologiques modernes. Au Maroc, l'on compte actuellement trois sociétés privées et une institution publique (INRA), qui sont impliquées dans la production commerciale de vitro-plants du palmier dattier à grande échelle.

Les vitro-plants sont écoulés exclusivement auprès des offices régionaux de mise en valeur et des Directions Régionales de l'Agriculture, à travers une convention annuelle signée avec le Ministère de l'Agriculture, l'INRA et les sociétés privées. Les vitro-plants sont certifiés selon les règlements en vigueur. En réalité, jusqu'à présent, la distribution de vitro-plants semble ne pas encore avoir donné les résultats escomptés. Les raisons majeures semblent être attribuées aux risques environnementaux, liés à la densification et aux extensions des périmètres, mais aussi au choix des moments de distribution (maturité des plants, saison, temps) et enfin à l'accompagnement des producteurs, qui n'est pas encore optimal, entraînant ainsi un taux de réussite assez faible des plantations de vitro-plants. Le dimensionnement de ces efforts devrait également tenir compte du positionnement stratégique des principales variétés à haut potentiel économique afin de rentabiliser au mieux les investissements à long terme dans les palmeraies et installations de conditionnement de dattes, adaptées aux normes internationales.

1.3.3.2.3 Techniques culturales

La taille (avec nettoyage des touffes) et la fertilisation chimique sont adoptées respectivement par 77% et 58% des exploitations agricoles, toutes classes de superficies confondues, alors que le travail mécanique du sol n'est pratiqué que dans 26% des cas.

La pratique de la protection phytosanitaire y est négligeable.

L'irrigation est réalisée selon une gestion ancestrale des ressources en eau basée le plus souvent sur un droit d'usage coutumier qui change d'une oasis à l'autre.

1.3.3.3 Productions

Le niveau des productions présente une grande variabilité interannuelle et interrégionale.

Actuellement, la production moyenne annuelle de l'ordre de 70 à 100.000 tonnes.

²² Cette proportion a fort baissé depuis l'épidémie de Bayoud, qui affecte surtout les variétés nobles, qui y sont moins résistantes. Avec les nouveaux programmes de plantation de variétés résistantes au Bayoud, la proportion de dattes commercialisables devrait s'accroître progressivement.

Au niveau de la vallée du Draâ, la production moyenne totale est estimée à 45.000 tonnes dont 55% destinée à l'autoconsommation.

1.3.3.3.1 Rendements

Le rendement moyen par arbre présente des variations importantes selon les années, selon les variétés, l'âge des plantations, etc. allant de 30 kg/arbre pour les variétés nobles (e.g. Bouzekri)²³ à 46 kg/arbre pour les variétés les plus productives (Bouslikhane). Il est en moyenne de l'ordre de 38 kg/arbre.

1.3.3.3.2 Récoltes

- Le triage est une phase clé dans l'amélioration de la qualité des dattes ; il est actuellement effectué par les femmes, à domicile, sans qu'elles n'y soient formées pour autant.
- La phase de réception de la récolte des dattes par des coopératives/ GIEs reste difficile (les normes sont pas suffisamment élaborés, intégrés et connus et il est difficile de refuser la récolte des 'voisins', en l'absence d'un système de traçabilité).
- Les dangers du métier et le vieillissement posent des problèmes de carence de la main-d'œuvre, au moment de la récolte, de la pollinisation ainsi que pour l'opération d'ensachage des régimes, avec une incidence négative sur la qualité des dattes.
- Il a été constaté une absence de formation adaptée dans la plupart des palmeraies.
- L'opération de récolte et de transport ne se font pas dans des conditions répondant aux normes basiques d'hygiène et de salubrité, pour pouvoir préserver au produit toutes ses qualités substantielles et organoleptiques.

1.3.3.4 Contraintes au développement

Plusieurs contraintes s'opposent au développement et à la réhabilitation des palmeraies, elles sont notamment liées:

- aux structures d'exploitation (tailles et morcellement) et au statut juridique (collectif le plus souvent) de certains périmètres éligibles aux extensions de nouvelles plantations
- au mode de gestion des ressources en eau
- à la nécessité d'avoir des études hydrologiques et pédologiques des espaces péri-oasiens permettant d'analyser la viabilité de nouveaux investissements.

Comme le marché est déjà dominé par des produits de moindre qualité marchande, en termes de conditionnement et présentation, la stratégie concurrentielle qu'il faut prendre (pour la filière dattes) est de fournir un produit de qualité.

Pour obtenir une meilleure position dans la filière, les producteurs, en amont, ont donc besoin :

- (i) d'être mieux organisés dans des coopératives de producteurs transparents et légitimes et d'avoir accès aux crédits,
- (ii) d'améliorer la qualité et la collecte de leurs dattes; en se basant sur les nouvelles normes et les bonnes pratiques promues par les programmes nationaux (MAPM, MCA, TC5B, CTB, etc.)

²³ Les variétés les plus prisées sur le marché sont les moins productives, elles régénèrent moins de rejets, se multiplient plus lentement et sont plus sensibles aux maladies, notamment le Bayoud et la sécheresse.

- (iii) d'éviter la longue série d'intermédiaires, en recourant aux ventes collectives, en organisant les différentes coopératives en réseaux et par la compréhension et l'application des principes du commerce et de la commercialisation; ceci, en concertation avec les GIE dans le but d'optimiser la valeur ajoutée de la filière ;
- (iv) de mieux connaître le prix minimum auquel ils peuvent vendre et ainsi mieux négocier les contrats;
- (v) de professionnaliser et valoriser le travail des femmes et de les encadrer pour mieux s'organiser tout en œuvrant pour leur autonomisation.

1.3.4 Aval de la Filière : Conditionnement et commercialisation

1.3.4.1 Consommations

La consommation locale est importante (humaine et bétail). La demande est saisonnière, cyclique et liée aux fêtes religieuses pour 83% des achats. Le mois du Ramadan correspondant à la période de grandes consommations des dattes précédera dorénavant de plus en plus les périodes des récoltes. La consommation moyenne par habitant est estimée à 3.7 kg/an (de 2006 à 2010).

Pour satisfaire les besoins des populations, le Maroc importe annuellement 40.000 tonnes (en provenance surtout de la Tunisie). En ce qui concerne la production nationale, près de 55% de celle-ci reste non commercialisée et réservé à l'autoconsommation et le fourrage. Cela concerne surtout les variétés mixtes (Khalts).

La préservation et le conditionnement des dattes sont devenus des défis importants étant donné la mobilité des dates du Ramadan qui fait varier la période de stockage depuis la récolte de plusieurs mois. Certains types de dattes sont préférés à certaines périodes.

1.3.4.2 Conditionnement et conservation

Le conditionnement des dattes marocaines n'en est qu'à ses débuts, et s'est fort focalisé sur les dattes nobles (produit qualifié de luxe), -telle que la Mejhoul-, qui se vendent très cher. Par contre, en ce qui concerne les variétés de qualité moyenne (Boufeggous, Jihel, etc.) le conditionnement est prédominé par l'utilisation de caisses en bois, sans beaucoup d'effort (techniques de conditionnement) pour préserver la qualité et améliorer la présentation des produits. L'introduction de l'emballage en carton est récente et reste insuffisante par rapport à la qualité que présentent les dattes importées.

Un très faible pourcentage des dattes marocaines atteint les grands pôles de consommation. Les producteurs éprouvent des difficultés à approvisionner les quelques unités existantes et les autres grands comptes en volumes et qualités désirés. L'absence actuelle de positionnement stratégique de la datte marocaine et la faible adéquation de l'offre à la demande (par variété) compromettent aujourd'hui les perspectives de garanties d'approvisionnement de la production commercialisable des palmeraies vers les nouvelles unités de valorisation en construction et les quelques grands comptoirs commerciaux.

Ainsi, l'amélioration des conditions de conservation des dattes est appelée à devenir de plus en plus indispensable. Or la plupart des paramètres devant permettre d'assurer des conditions de bonne conservation des meilleures variétés « commercialisables », tels que l'existence d'installations intégrées de conditionnement, de systèmes sécurisés de fumigation, de dispositifs de triage et emballage, ainsi que de chaînes de froid, sont encore peu ou mal maîtrisés. C'est toute une chaîne de valorisation agro-industrielle qui est en devenir...

Pour pallier à cette situation, il est prévu de construire (pour la fin de 2013) quinze unités de

valorisation dans la zone d'intervention de l'ORMVAO (exceptée Tata), pour une capacité de stockage frigorifique d'à peu près 4.000 tonnes (financement par PAPSA, INDH, ANDZOA, MCA, FNUAP, Coopération belge). Ce tonnage représente 22% des dattes commercialisables²⁴. Trois unités (coopération belge-ORMVAO, totalisant 160 t/an) sont déjà opérationnelles et servent de pilotes²⁵, bien que leur mode de gestion ne soit pas encore stabilisé. Il est nécessaire de souligner que le processus industriel des stations de conditionnement et valorisation ainsi que les fonctions de commercialisation et distribution de dattes sont très spécifiques et doivent se conformer à un minimum de conditions - métier, imposées dans des cahiers de charges détaillés.

L'ORMVAO, l'ANDZOA, l'ADA et d'autres intervenants-clés (UE, MCA, CTB) sont encore au stade de l'élaboration des scénarios et modèles optimums permettant d'assurer la gestion professionnelle des unités de transformation ; c'est ainsi que les modalités de partenariats public-privé ('joint-ventures', GIEs, etc.) sont à l'étude pour la garantir la gestion, l'extension et la réplication de ces unités de manière durable. Actuellement, le MCA et l'ANDZOA sont en train de mettre au point des contrats de cession entre, d'une part des GIEs nouvellement constitués et les coopératives et, d'autre part entre ces mêmes GIEs et l'État.

Les dimensions et aspects spécifiques liés au commerce équitable ne sont pas explicitement présents dans ces discussions, qui sont surtout centrées sur les aspects juridiques, administratifs et financiers.

Différentes versions de plans d'affaires provisoires ont été produites et indiquent un retour sur investissement de 11 à 16%, ainsi que la nécessité d'avoir un fonds de roulement substantiel pour couvrir les dépenses pendant les cinq premières années (achat de la récolte, salaires, frais de fonctionnement, maintenance). Ces plans d'affaires ont actuellement un faible lien avec de vrais plans de marketing et d'approvisionnement, car ils reposent sur des hypothèses théoriques étant donné l'absence d'expériences d'intégration agro-industrielles (agrégation) réussies au Maroc. Le principal défi stratégique est d'aboutir à un modèle dans lequel les coopératives de base (également encore en cours de constitution) garderaient un pouvoir de négociation et pourraient participer aux bénéfices, ce qui requiert la réussite du défi de l'agrégation du PMV dans la filière dattes²⁶.

Les aspects suivants constitueraient une base de rentabilité et de réussite des unités de valorisation et permettraient de garantir que les intérêts de toutes les parties prenantes (y compris les producteurs) soient davantage pris en compte:

- Une stratégie d'approvisionnement basée sur la fidélisation des producteurs, à travers un intérêt économique mieux garanti (donc offrir un prix d'achat moyen des variétés nobles plus élevé que le prix offert par les collecteurs au champ); il s'agira dès lors de mieux valoriser la production en conditionnant une proportion majeure de la production, ce qui augmentera la marge brute hors-champ. Pour cela, il faudra établir des contrats d'approvisionnement entre les GIE et les producteurs, via les coopératives.
- Garantir la maîtrise des processus technologiques et de gestion agroindustrielle des unités

²⁴ Les grandes surfaces formulent des demandes de lots de 700 tonnes

²⁵ Dans le cadre du programme GEDINDRA, 3 unités frigorifiques ont été installées pendant la dernière phase de prolongation du projet. Ces unités ont une capacité très limitée de stockage et conditionnement (Zagora : 80 t, Tinzouline : 40 t et Tagounite : 40 t).

²⁶ Comme les coopératives sont les membres des GIE, elles devront aussi assumer les pertes occasionnelles des GIE et décider en CA ou AG de l'affectation des bénéfices

de valorisation des GIE, par l'acquisition des compétences professionnelles nécessaires et par le choix des bons modes de gestion, l'adoption des bonnes pratiques de la profession, la mise en place de contrats de cession/gestion qui garantissent la performance et la transparence.

- Un plan de marketing, basé sur une position stratégique sur le marché (ex : spécialisation par unité pour quelques variétés) et une meilleure stratégie d'adéquation de l'offre à la demande. Ceci entraînera la définition du mix variétal optimum pour chaque GIE, en fonction des contraintes spatio-temporelles et socioéconomiques, telles que dictées par le marché, le climat, etc. La logique de fixation des prix d'achats devra tenir compte de l'ensemble des facteurs dictés par le marché.
- Un business plan basé sur le plan de marketing et la stratégie d'approvisionnement ; un plan de campagne qui définira le timing des achats, collecte, conditionnement, stockage, vente et livraison fera partie des outils de base dont les GIE devront être dotés.
- Une concertation avec les producteurs et l'élaboration d'une vision commune assurant la participation des coopératives dans les concepts de gestion nouveaux pour eux (les bonnes pratiques agroindustrielles et le professionnalisme seront nécessaires dans la filière) et en assurant une meilleure compréhension du fonctionnement et des conditions d'accès aux unités.
- Un plan/ échéancier de cession graduelle des unités de valorisation.
- Un fonds de roulement pour l'achat de la récolte et des frais initiaux (le dialogue avec le CAM est en cours, mais le manque actuel de capacités technique et de légitimité des GIEs compromet la confiance des banques).
- De plus, les grands comptoirs demandent des volumes homogènes plus importants que la capacité plus grande unité de valorisation actuelle (400 tonnes), ce qui demande la création d'un réseau ou au moins d'une collaboration entre les GIEs.

Il existe un besoin impérieux de coordination des efforts et d'une vision commune sur le développement de la filière et des modèles possibles de gestion professionnelle, durable et équitable des unités. Ceci demeure un défi en l'absence d'une interprofession forte. Il est aussi nécessaire d'avoir une vision de réplique ou d'extension de ces modèles de manière à garantir la position des producteurs.

La plus grande menace pour le développement de modes de gestion durables concerne le "timing": les nouvelles unités devront toutes être gérées préalablement à l'existence des coopératives de base et des compétences indispensables.

1.3.4.3 Qualité

La qualité des dattes constitue le premier élément clé d'une commercialisation réussie et d'une meilleure valeur ajoutée pour les producteurs. Actuellement, la qualité n'est pas maîtrisée par les producteurs. Il existe généralement un manque de régularité et de consistance dans la qualité, ce qui entraîne des problèmes d'approvisionnement et de fidélisation aux produits. Une grande partie de la production nationale est perdue à cause de l'infestation par la pyrale, atteignant parfois 40% de la production.

On commence à noter l'émergence d'une prise de conscience chez les producteurs par rapport à la problématique de l'insuffisance de la qualité de leurs productions à cause, entre autre, de lacunes constatées à plusieurs niveaux (techniques de production, traitement de post-récolte, conditionnement, absence de normes de qualité,...) Ainsi, les dattes marocaines ont une compétitivité faible face aux dattes tunisiennes importées. Les raisons suivantes sont

généralement acceptées :

- Le triage est une phase clé dans l'amélioration de la qualité des dattes ; il est actuellement effectué par les femmes, à domicile, sans encadrement pour autant.
- La phase de réception de la récolte des dattes par des coopératives/ GIEs reste difficile (les normes de qualité étant inexistantes auparavant, n'étant donc pas encore suffisamment connues ni appliquées, il est difficile de refuser la récolte des 'voisins', en l'absence d'un système de traçabilité).
- Les dangers du métier et le vieillissement posent des problèmes de carence de la main-d'œuvre, au moment de la récolte, de la pollinisation ainsi que pour l'opération d'ensachage des régimes, avec une incidence négative sur la qualité des dattes.
- Il a été constaté une absence de formation adaptée dans la plupart des palmeraies.
- Les opérations de récolte et de transport ne se font pas dans des conditions répondant aux normes basiques d'hygiène et de salubrité, pour pouvoir préserver au produit toutes ses qualités substantielles et organoleptiques.

Les normes internationales sont peu connues au Maroc.

La demande nationale (et internationale) et la qualité intrinsèque de la datte marocaine sont confirmées. La production nationale n'arrive pas à satisfaire les besoins intérieurs du pays, à cause, entre autre, de la faible qualité de la datte nationale et l'irrégularité de sa disponibilité.

Dans l'objectif de s'aligner sur les normes internationales (toujours peu connues) de la qualité de la datte, plusieurs initiatives ont été lancées notamment:

- l'adoption des signes distinctifs de qualité concernant la variété Mejhoul, qui bénéficie depuis 2010 du label IGP;
- l'étude normative en cours de réalisation, qui dotera le Maroc pour la première fois de normes de qualité nationales pour les principales variétés de dattes fraîches identifiées par l'INRA (10 à 12).

Quelques tentatives privées ont été lancées quant à la certification biologique, mais n'ont pas encore abouties.

1.3.4.4 Commercialisation

Le marché des dattes est complexe et affiche des différences importantes de prix et marges, selon plusieurs facteurs principalement le type de variétés et la qualité des fruits. Ce sont surtout les dattes de haute et de moyenne valeur marchande sont commercialisées. Le schéma suivant de la figure 3 récapitule la complexité de l'organisation commerciale des dattes.

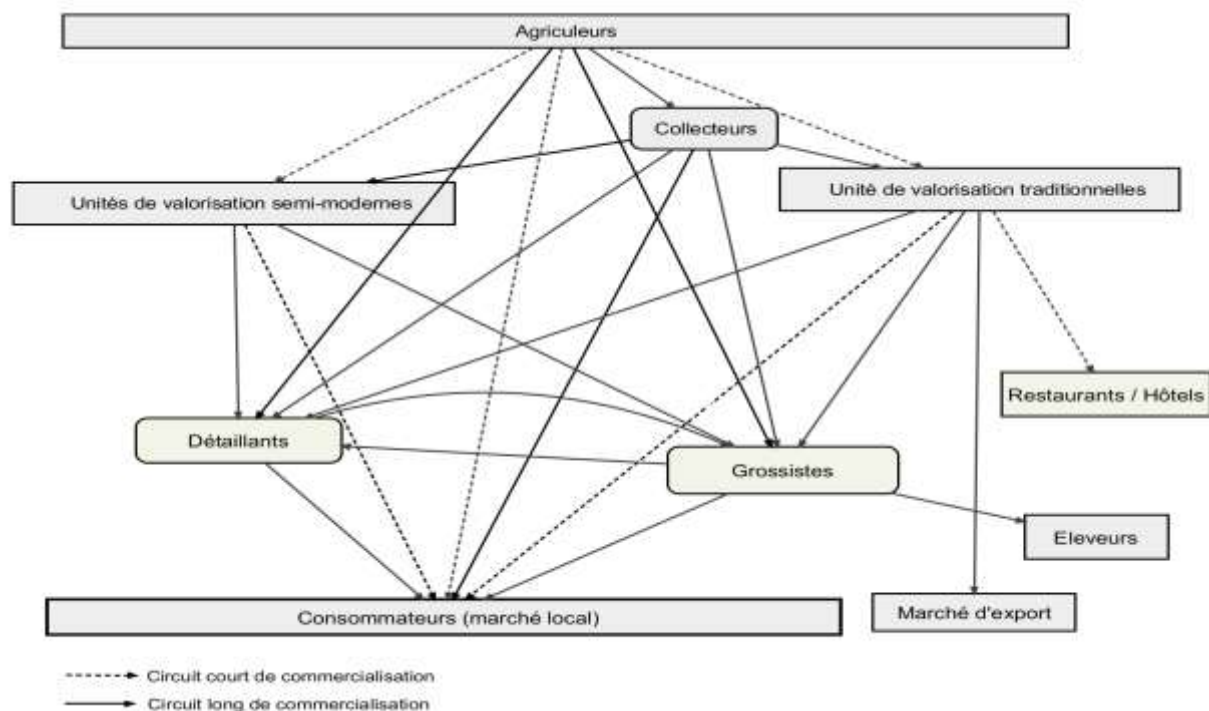


Figure 3 : Organisation commerciale de la filière dattière

On peut noter que :

- Deux circuits dominants de commercialisation coexistent, à savoir les circuits courts et les circuits longs. Le circuit long est caractérisé par plusieurs intermédiaires, chacun prélevant une marge importante sur le produit. Cependant, la vente directe au consommateur, que ce soit au niveau du local de vente ou à l'occasion de l'organisation de foires et salons, constitue le circuit préféré par les commerçants, mais les quantités concernées sont faibles.
- Les collecteurs/grossistes constituent le principal acheteur de dattes produites au niveau de la zone oasienne. Au contraire, les unités de valorisation sont pratiquement absentes à ce stade du circuit de commercialisation. La vente aux moyennes et grandes surfaces est quasi-inexistante.

Une minorité de dattes est vendue sur pied. Pour les dattes vendues après la récolte, plus des deux tiers de la production est commercialisée dans les souks locaux (de moyenne qualité, lorsque le producteur ou son épouse ont un besoin urgent d'argent); le tiers restant est écoulé sur l'exploitation. Les producteurs des variétés nobles ont un pouvoir de négociation important lorsqu'ils vendent « en champs » ce qui leur permet d'obtenir un très bon prix à ce moment. Les transactions entre les collecteurs/grossistes et les producteurs sont plus marquées chez les plus grandes exploitations (plus de 2 ha). Les producteurs travaillent avec un nombre limité de collecteurs et n'envisagent nullement d'étendre leur clientèle. L'on notera l'absence quasi-totale de contrats d'approvisionnement et de vente le long de la filière.

Le processus d'adaptation des palmeraies aux exigences du marché est encore long et nécessitera des efforts soutenus surtout pour les petits agriculteurs²⁷. Pour obtenir une

²⁷ La Tunisie a commencé à mettre en place un programme de réformes du secteur dattier dans les années 1960, et n'a vu des résultats significatifs que dans les années 1980. Il est à noter que le gouvernement tunisien a joué un rôle prédominant en tant que « driver »/meneur dans la réforme du secteur.

meilleure position dans la filière, les producteurs ont besoin :

- d'être organisés dans des coopératives de producteurs transparentes et légitimes et d'avoir accès aux crédits,
- d'améliorer la qualité et la collecte de leurs dattes;
- d'éviter la longue série d'intermédiaires en recourant aux ventes collectives, en organisant les différentes coopératives en réseaux et par la compréhension et l'application des principes du commerce et de la commercialisation;
- de mieux connaître le prix minimum auquel ils peuvent vendre ;
- d'être mieux outillés pour négocier les contrats;
- de professionnaliser le travail des femmes, en commençant par le triage, et de les supporter dans leurs propres diverses activités économiques.

Un très faible pourcentage des dattes marocaines atteint les grands pôles de consommation. Les producteurs éprouvent des difficultés à approvisionner les unités existantes et les autres grands comptes en volumes et qualités désirés. Le manque de positionnement stratégique de la datte marocaine et la faible adéquation de l'offre à la demande (par variété) compromet davantage le cheminement de la production commercialisable vers les unités de valorisation et grands comptoirs.

L'ANDZOA et la CTB préparent avec le MAPM (Direction de Développement des filières de Production), les TdR d'une étude sur le positionnement stratégique des dattes marocaines. La figure 4 ci-dessous, présente les proportions des différentes destinations de la production de la vallée de Draa. La production moyenne annuelle de la vallée du Draâ est estimée à 45.000 tonnes dont 45%, 20.000 tonnes, est estimé d'être commercialisables. La capacité de stockage par les quinze unités de valorisation prévu est près de 4.000 tonnes.

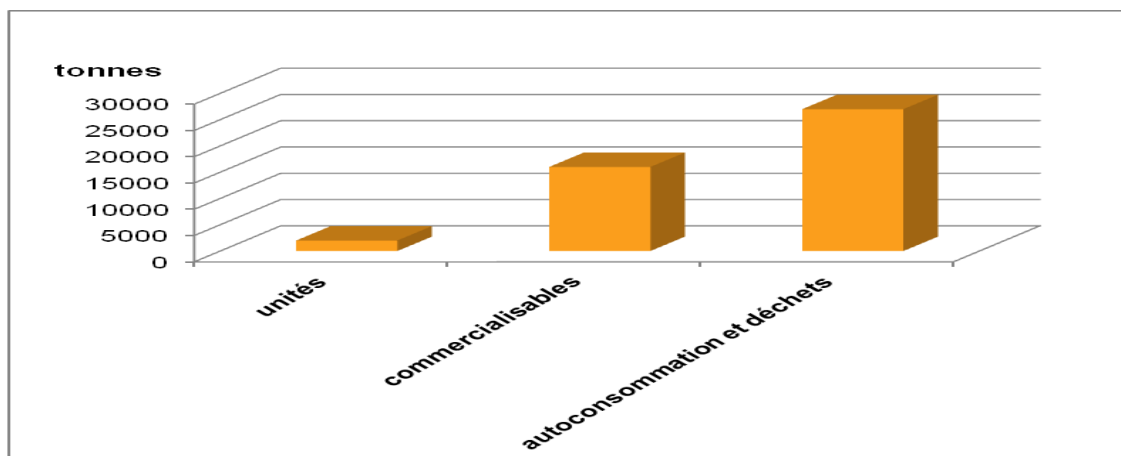


Figure 4: Destination estimée des dattes dans la vallée du Draâ. (Source : Mission de formulation, CTB, Juin 2012)

Généralement, le prix de vente n'est pas considéré comme un facteur limitant, du fait qu'il y a une forte demande pour les dattes locales, à condition d'éviter les fraudes et d'améliorer les soins apportés à la datte depuis le champ jusqu'au consommateur. Les prix des dattes marocaines sont généralement élevés. Pourtant, à terme le prix des dattes sur le marché local devra s'aligner sur celui du marché international, donc baisser.

Le concept de commerce équitable n'est pas bien connu dans la filière dattes au Maroc. Il ne fait pas encore partie des discussions des contrats entre les GIEs (unités de valorisation) et les

coopératives. Les coûts de revient réels du producteur ne sont pas connus. Les producteurs sont mal organisés et n'ont pas encore les capacités d'appliquer par eux-mêmes les contrats et les mesures liées au concept du commerce équitable.

1.3.5 Approche genre

Une analyse genre de la filière n'est pas disponible. Dans cette filière, le rôle et la position traditionnelle des femmes sont confirmés mais leur travail (post-récolte) à domicile reste peu valorisé. Les femmes ne sont pas formées pour le triage. L'adhésion des femmes aux coopératives est quasi-inexistante et elles sont quasi absentes dans les bureaux des coopératives et dans les transactions commerciales. Les salaires des ouvrières trieuses dans les plans d'affaires provisoires des unités de valorisation sont en dessous du SMIG. On a observé une tendance à orienter les femmes dans la filière des dattes vers des coopératives de valorisation de produits à potentiel minime, voire inconnu. Par contre, le MCA a promu des coopératives de femmes avec des petites unités de valorisation (20 tonnes), pour la transformation de dattes et comme prestataires de services dans les palmeraies. Comme pour les autres unités de grande capacité, ces projets nécessitent un appui consistant dans les domaines économique et technique pour assurer leur positionnement et leur pérennité.

Selon une étude financée par le MCA et qui concerne une zone plus large que la zone d'intervention de ce programme, les femmes adhérentes aux OPA ne représentent que 4,5% de l'ensemble des adhérents. Aucune femme n'occupe le poste de président ou de membre du conseil d'administration dans les OPA. Les femmes rurales ne profitent donc pas véritablement des bénéfices tirés de la filière, puisqu'elles sont souvent absentes des instances décisionnelles des OPA. Les raisons derrière cette situation sont d'ordre socioculturelles et liées au foncier.

1.3.6 Institutionnels et Organisations professionnelles

Il y a de nombreux intervenants (pouvoirs publics, bailleurs de fonds et secteur privé) dans la filière. Certains d'entre eux sont plus ou moins vraiment impliqués dans la mise en œuvre des stratégies. La coordination et les échanges formels d'informations méritent d'être plus efficaces. Une amélioration a cependant été récemment observée depuis la création de l'ANDZOA, qui assume un rôle plus important dans le pilotage de la filière.

1.3.6.1 ANDZOA

Créée en 2010 avec pour mission, entre autres, de coordonner les actions de développement des palmeraies et de protéger l'écosystème oasien. En l'absence d'une interprofession légitimée et active, le rôle moteur et stratégique de l'ANDZOA dans le pilotage, la capitalisation et la coordination des efforts est essentiel. Pour l'instant, il existe encore trop de lacunes et de cloisonnements institutionnels, tant pour la coordination de la demande et de l'offre des dattes que pour le positionnement stratégique des dattes marocaines et leur conditionnement.

1.3.6.2 PAPSA et MCA

Ils ont été les partenaires les plus importants pendant les trois dernières années, avec des actions prévues en amont et récemment en aval de la filière (surtout la construction d'unités de valorisation, la création de GIEs et la formation des producteurs). L'appui par le MCA pour le développement de la filière dattes se terminera en principe en juin 2013. Il est possible qu'à cette date, la construction et l'équipement de plusieurs des unités, programmées dans le cadre du MCA, ne soient pas finalisés et que leur équipement n'ait pas pu être testé ni réceptionné. À ce moment-là, les unités de valorisation existantes et leurs GIEs auront encore besoin d'un accompagnement soutenu pour plusieurs campagnes de dattes successives.

1.3.6.3 ORMVAO

L'appui à la filière dattes a une grande importance pour l'ORMVAO et mobilise une grande partie des moyens d'encadrement de l'Office, surtout en amont. L'ORMVAO dispose d'une compétence et de capacités importantes pour l'appui de l'amont de la filière mais il lui manque du personnel compétent sur le terrain pour l'accompagnement des producteurs, ainsi que la capacité pour le suivi des conventions de prestation des services (externalisation). De plus, malgré la volonté affichée, il lui manque un mandat clair pour l'appui de l'aval de la filière et les capacités pour ce faire sont actuellement insuffisantes tant sur le plan des RH que des moyens logistiques. De plus, les stratégies d'intervention ne sont pas suffisamment basées sur une approche axée sur la demande et sur une vraie division des tâches et des rôles dans la filière. L'absence de fédérations et d'interprofessions légitimes et actives contribue aussi à la confusion de rôles.

1.3.6.4 ONSSA

Il a développé les capacités de son personnel cadre et en tant qu'institution (organisation, systèmes), mais sa capacité opérationnelle sur terrain pour contrôler la qualité et les opérations sur le safran et les dattes reste très limitée (une seule personne dans la zone d'intervention de l'ORMVAO).

1.3.6.5 Organisations professionnelles

1.3.6.5.1 Coopératives

Dans la zone d'intervention, on trouve 25 nouvelles coopératives pour 3.175 adhérents et 116 coopératives en cours de constitution (données de l'ORMVAO, 2012). Dans la plupart des coopératives, les adhérents n'ont pas une longue expérience dans le travail collectif et l'on estime que dans la zone d'intervention, un maximum de 10% des producteurs seulement adhère aux coopératives et associations. Les coopératives actuelles sont dominées par trois profils :

- Coopératives dominées par le profil commercial pur sans mission d'économie sociale. La tendance de leurs responsables, qui sont eux-mêmes des producteurs, est purement commerciale et ne garantit pas nécessairement l'intérêt des agriculteurs de façon équitable.
- Coopératives dominées par le profil du développement social. Ce profil est illustré par les coopératives créées avec l'appui de l'ORMVAO, des ONG internationales ou de l'INDH.
- Coopératives débutantes ayant un vrai but économique mais avec une vision sur le développement social.

La plupart des coopératives ne sont pas encore viables à cause de différents facteurs qui s'appliquent à des degrés divers notamment :

- La mission et les objectifs des coopératives ne sont pas ceux d'une organisation professionnelle agricole. Les prestations de services, répondant aux besoins professionnels, sont insuffisantes
- Les statuts et les règles du jeu ne sont pas respectés et les responsabilités au sein des OPA ne sont pas assumées ;
- Les ressources financières sont faibles et la génération des ressources financières est insuffisante ;
- Les coopératives ont un faible niveau de gouvernance et de gestion.
- Même si quelques GIEs (dattes) sont déjà mis en place, la majorité de ceux-ci sont encore

considérés comme des structures ‘virtuelles’ parce que l’adhésion et même la constitution des membres (coopératives) est toujours en cours, aussi tributaire des orientations stratégiques nationales que prépare l’ANDZOA avec le concours des autres institutions et enfin de la finalisation des programmes de construction des usines financées par le MCA et l’UE (voir annexe 5).

1.3.6.5.2 Fédérations de coopératives

Aussi, deux fédérations ont été créées dans cette filière, à savoir :

- « la Fédération Nationale des Producteurs de Dattes, basée à Erfoud » et
- « la Fédération Interprofessionnelle Marocaine des Dattes, basée à Ouarzazate ».

Un contrat programme a été signé entre la profession et le Ministère de l’Agriculture en 2010, avec comme principaux objectifs, à l’horizon 2020, de réhabiliter 48.000 ha de palmiers, créer d’autres palmeraies sur 17.000 ha, atteindre 160.000 t de production totale (au lieu de 90.000 t actuellement) et exporter 5.000 t, contre des quantités insignifiantes enregistrées à l’export actuellement. Ce contrat - programme 2010-2020, donne les grandes orientations mais requiert une approche plus opérationnelle pour permettre l’atteinte de ses objectifs très ambitieux. Il y’a lieu de noter que ces fédérations sont caractérisées par une faible communication avec leur base, qui est en cours de constitution, et ont encore peu d’activités concrètes à leur actif.

Même si quelques GIEs (dattes) sont déjà mis en place, la majorité de ceux-ci sont encore considérés comme des structures ‘virtuelles’ parce que l’adhésion et même la constitution des membres (coopératives) est toujours en cours, aussi tributaire des orientations stratégiques nationales que prépare l’ANDZOA avec le concours des autres institutions et enfin de la finalisation des programmes de construction des usines financées par le MCA et l’UE (voir annexe 5).

1.3.6.5.3 Les GIEs et la gestion des unités de valorisation

Au Maroc il n’y a pas d’expérience réussie en matière de valorisation de dattes à l’échelle industrielle^{28,29}. Dans le cadre du programme Gedindra (CTB-ORMVAO), 3 unités de valorisation (frigorifiques installations de conditionnement) ont été installées pendant la dernière phase de prolongation du projet. Chacune de ces unités avec une capacité limitée de stockage et de conditionnement (totalisant 160 tonnes/an), est gérée par une seule coopérative. Dans le cas de Tinzouline, la coopérative a été victime de son succès et a dû s’ouvrir à de nouveaux adhérents. Un retard de démarrage de l’unité en a résulté. Dans le cadre du programme MCA, la construction de 7 unités de valorisation (conditionnement, etc.) a été lancée, visant une capacité totale d’environ 2.400 tonnes/an de stockage et de conditionnement.

L’agrégation a été promue par l’Etat et par le programme du MCA à travers des GIEs, qui géreront ces unités industrielles de conditionnement. Pour le programme MCA, il existe actuellement 7 GIEs (liés aux unités de valorisation) dans la zone d’intervention de l’ORMVAO. Les 7 GIEs représentent 19 coopératives et 1 société (voir annexe 3). Quatre autres GIEs sont en cours de constitution. Le lien entre les GIEs et les adhérents (coopératives) n’est pas encore

²⁸ Les deux tentatives de valorisation à grande échelle, à Zagora et Er-Rachidia dans les années 80, ont avorté très tôt pour des questions de management (et l’implication de l’Etat), tant stratégique qu’opérationnel, alors que les outils (infrastructure et matériel) étaient potentiellement performants.

²⁹ L’expérience du métier existe en Tunisie, en Californie, en Israël, en Algérie et en France logée chez les importateurs de dattes tunisiennes et algériennes, ainsi qu’au Moyen-Orient. Incontestablement les meilleures références sont tunisiennes.

solide d'autant plus que les coopératives elles-mêmes montrent de nombreuses faiblesses stratégiques. Les nouveaux GIEs, qui seront dotés des unités de valorisation actuellement en construction avec financement MCA, ne disposent pas encore de plan d'affaires finalisés, ni de management compétent. Les contrats de cession de ces unités n'ont pas encore été discutés ni sur le plan juridique ni technique avec les parties prenantes (état, bailleurs, membres).

Les principales contraintes qui puissent affecter la gestion des unités de valorisation seront :

- la variabilité de la production, accentuée par l'absence de liens contractuels entre producteurs (membres ou pas), et acheteurs (coopératives) ;
- un pré-conditionnement (collecte post-récolte et transport à l'usine) à parfaire au niveau des producteurs/coopératives ;
- une méconnaissance en ce qui concerne les normes de qualité de dattes fraîches ;
- le besoin au Maroc de techniciens et professionnels de la datte, les seuls opérateurs ayant un minimum d'expérience étant occupés dans les petites unités privées ;
- la complexité des flux à l'intérieur des usines et des processus/traitements difficiles à maîtriser ;
- une commercialisation qui exige une veille sur les tendances du marché de destination et une compétence afférente difficile à trouver dans les zones de production ;
- un manque d'accès aux investissements privés et financements;
- la difficulté de mettre en place un modèle de gestion transparente et professionnelle, où les coopératives puissent participer effectivement et équitablement dans les décisions et le partage des bénéfices.

De plus, le choix des GIEs comme agrégateurs institutionnels, implique certaines contraintes relatives à la participation et la contribution des agriculteurs (même organisés en OPA de premier ordre) :

- Les coopératives, étant au début de leur processus de constitution (sans moyens financiers importants) et n'étant pas des entreprises préexistantes (avec une activité de conditionnement) ne sont pas encore en mesure de participer à la fondation du GIE, nécessitant des capitaux et fonds de roulement conséquents;
- Une bonne entente entre plusieurs coopératives, condition nécessaire entre les membres d'un GIE, n'est pas facile à obtenir d'emblée et se heurte souvent à des contraintes d'ordre sociologique ;
- La responsabilité solidaire et indivisée, qui est requise des membres d'un GIE par rapport au capital engagé, risque de ne pas être garantie suffisamment au stade initial, lorsque les adhérents/membres fondateurs du GIE, au niveau d'OPAs de premier ordre, devront constituer la contribution financière au capital de chaque GIE.

Même si la recherche de modèles possibles est encore en cours, quelques conditions peuvent déjà être définies :

- Les rôles respectifs des partenaires du privé, du public et des coopératives, doivent être définis avec soin et réalisme, car ils sont stratégiques (à long terme) si l'on veut réussir un montage institutionnel d'unités de conditionnement de dattes qui fonctionne durablement, en ne perdant pas de vue les leçons du passé.
- Sans l'implication du privé, les unités auront des problèmes de financement, de gestion et

de commercialisation. Sans l'engagement du public, il risque d'y avoir un déficit d'impulsion, d'initiatives de régularisation du secteur et d'appui socioéconomique des acteurs de la filière. Sans la participation des coopératives, les Unités auront des problèmes d'approvisionnement en dattes et ne bénéficieront pas d'une ouverture à la population locale, pour que celle-ci comprenne mieux les avantages offerts par ces Unités et surtout pour qu'elle puisse participer à l'exploitation de l'Unité ou à son approvisionnement.

- L'approvisionnement des unités devra être assuré sur base de documents contractuels, entre le GIE et les coopératives, ou entre les coopératives et producteurs. Ces contrats devront être basés sur les principes d'équité et de transparence des transactions et sur une vision commune entre les GIEs et les coopératives.
- La coopérative qui aurait livré un lot de marchandise devrait idéalement recevoir une avance couvrant le coût de production moyen établi pour cette marchandise en début de saison en attendant le solde calculé à la fin de la campagne. Le bénéfice après déduction des coûts sera réparti en fonction des volumes de marchandise livrée (c'est aussi une manière à pousser les producteurs à ne pas vendre en dehors de leur coopérative).
- La cession progressive de chaque unité sera opérée moyennant une convention d'exploitation ou de partenariat et ce, selon un cahier de charges à convenir entre le GIE comme bénéficiaire et le MAPM. Une question importante, qui n'est toujours pas résolue dans les plans d'affaires provisoires, est l'attribution de la responsabilité de la charge des amortissements des bâtiments et des équipements. En principe, le GIE devrait assumer cette charge mais une telle capacité n'est pas établie. Cette question devra trouver une réponse dans les contrats de cession.
- Un fond de roulement est nécessaire pour couvrir les charges variables et fixes, correspondant à la période de démarrage de l'activité de l'unité. Il s'agit des charges relatives à l'achat de la marchandise (si les dattes seront propriétés de l'unité), frais de fonctionnement tels que les salaires les frais d'électricité, les frais de fumigation, les frais d'emballage, frais de télécommunication, etc. Selon les scénarios proposés pour le calcul du fonds de roulement de démarrage de l'unité de Tamezmout (400t), un minimum de 2,5 à 3 millions de Dirhams est à prévoir. Parmi les solutions proposées, on peut citer la possibilité d'avances sur marchandise, mais cela ne peut résoudre le problème dans sa totalité. Comme déjà signalé, des discussions sont en cours avec CAM pour un prêt à un taux d'intérêt de 5% et pour la moitié du montant du FdR.

Différents modèles sont envisageables pour assurer le management des unités comme le « Modèle 'Coopérative' », « Modèle Privé », « Modèle GIE » et quelques autres modèle d'Agrégation (Annexe 6 pour plus de détails).

S'il est vrai que les producteurs ne se sont pas encore appropriés la valeur ajoutée des coopératives, et que les coopératives n'ont pas encore compris la valeur ajoutée des GIEs, cela reste un des défis majeurs de ce programme que de contribuer à cette appropriation (empowerment).

1.3.7 Synthèse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces de la filière dattes:

Production agricole	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Diversité du profil variétal et étendue des zones de production - Maîtrise des techniques de multiplication des plants in vitro par les laboratoires nationaux et augmentation du nombre de pépinières locales - Faiblesse des coûts de production (extensive) - La distribution de 250.000 plants de palmier dattier et l'encadrement de l'opération de reconstitution et de restructuration des palmeraies dévastées par la maladie du <i>Bayoud</i> - Prise de conscience des agriculteurs de la nécessité d'une mise à niveau et d'encourager la collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> - Dominance des variétés à faible valeur marchande en palmeraies naturelles - Attaques de <i>Bayoud</i>, cochenille blanche et pyrale - Rareté de l'eau et faible maîtrise de la demande par l'état et par les producteurs - Rareté de la main d'œuvre dans certaines oasis, main d'œuvre âgée, danger du métier - Coût et disponibilité des plants in vitro et rejets et faible accompagnement du processus au niveau du producteur - Faible maîtrise de la conduite technique du palmier dattier, notamment la fertilisation, pollinisation, récolte, induisant des rendements faibles et pertes importantes en post-récolte - Encadrement technique (public et privé) et formation dans les palmeraies - L'approche pour la formation et l'accompagnement n'est pas suffisamment basée sur la demande - Faible mécanisation - Le choix des variétés à cultiver reste difficile sans adéquation entre demande et offre au niveau national (positionnement stratégique)

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Rôle socioéconomique capital pour les populations de la zone - Le Plan Maroc Vert et le contrat programme signé entre le Ministère et l'interprofession de la datte - La nouvelle stratégie du Conseil agricole, à mettre en place par le Ministère de l'Agriculture - Le plan national de l'eau qui propose des plans de gestion de l'offre et de la demande - Conditions éco-climatiques favorables pour la mise en place d'une gestion durable basée sur la lutte biologique - Moyens considérables disponibles pour la filière - Synergies possibles et encouragées 	<ul style="list-style-type: none"> - Les femmes n'ont pas été formées, encadrées et accompagnées - Pression sanitaire sérieuse causée essentiellement par la maladie du Bayoud sur les variétés dites nobles - La réduction des ressources hydriques inhérentes à la sécheresse récurrente. Les extensions de nouvelles plantations en dehors des périmètres oasiens menaçant les ressources en eau déjà limitées - L'indisponibilité d'études hydrologiques des espaces péri-oasiens.

Valorisation	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de transformation des variétés à faible valeur marchande (pâte de dattes, sirop, semoule, jus, etc.) - Prise de conscience des producteurs quant à la nécessité d'améliorer la qualité de leur production, - Richesse et diversité variétale de la matière première - Programme stratégique ambitieux 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de compétences techniques au niveau des RH de la filière, surtout en aval - Faible accès au financement pour l'achat des récoltes des coopératives et GIEs et main d'œuvre non encore qualifiée (FdR) - Absence de normes relatives à la qualité des principales variétés de dattes et produits dérivés (en cours de finalisation pour 10 principales variétés) et non-respect de la réglementation sanitaire - Faible implication du privé dans la valorisation des dattes et produits dérivés - Faible maîtrise de la gestion de la qualité, des conditions de stockage réfrigéré (température, humidité) des principales variétés de dattes - Absence de cahiers de charges-métiers (unités de stockage et de conditionnement, commerce et distribution des dattes) - Aucune institution n'a développé une approche ou effectué une analyse holistique de genre pour la filière. - Femmes non formées (triage) et en situation précaire. Salaires < SMIG - L'insuffisance des locaux de stockage, le manque d'équipement spécifique et la faible maîtrise des techniques de stockage chez tous les opérateurs - L'insuffisance de l'infrastructure de valorisation et l'inadéquation des équipements existants - Traitement post-récolte inadéquat (pas de fumigation systématique)

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un cadre juridique (loi 25-06 et textes d'application) pour la labellisation des dattes et produits dérivés - Études sur les normes (presque achevée) et position stratégique des dattes Investissements prévus dans le cadre du Plan Maroc Vert - Engagement des bailleurs de fonds (MCA, Coopération Belge) pour la valorisation des dattes et produits dérivés - Le MCA a promu des coopératives de femmes avec des petites unités de valorisation (20 tonnes), transformation et comme prestataires de services - Pilotage de la filière par l'ANDZOA - Moyens considérables pour la filière 	<ul style="list-style-type: none"> - Les unités de valorisation (planifiées dans la zone d'intervention) n'absorberont qu'une petite partie des dattes commercialisables. - La demande des dattes transformées n'est pas bien identifiée. - Concurrence des dattes étrangères de bonne qualité, notamment de la Tunisie et de l'Algérie - Manque de capacité décentralisée de l'ONSSA pour les contrôles de fumigations sur le terrain - L'approche pour l'organisation, la formation et l'accompagnement des producteurs et productrices n'est pas suffisamment basée sur la demande.

Commercialisation	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Prix rémunérateurs et marge brute positive pour tous les opérateurs et pour tous les types de datte - Sensibilité des unités de valorisation et des commerçants (grossistes et détaillants) sur l'intérêt du conditionnement propre, de l'étiquetage et du développement de la marque - Forte participation à l'organisation du Salon International de la Datte d'Erfoud (SIDATTES) et au Salon International de l'Agriculture Marocaine (SIAM). - Une étude pour l'élaboration des normes de qualité des dattes est réalisée avec l'appui du Fonds d'Études et d'Expertises belgo-marocain. 	<ul style="list-style-type: none"> - Non structuration du marché, multitude d'intermédiaires, manque de véritables coopératives - Faible traçabilité ; - Pas de positionnement stratégique et coordination de l'offre et demande par variété - En termes de marketing stratégique, l'identification des besoins des clients reste globalement faible - Offre irrégulière des dattes - Absence d'un système d'information sur les marchés spécifique à la datte - Faible marketing des dattes marocaines ; - Faible accès au financement pour l'achat de la récoltes des coopératives et GIEs - Très faible accès aux marchés modernes comme ceux des grandes et moyennes surfaces et le marché de l'export - Absence de contrats d'approvisionnement et de vente le long de la filière - Modèle de gestion non concluante pour les unités de valorisation, contrats entre les GIEs et les coopératives ne sont pas encore inspirées par le commerce équitable

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Forte demande nationale en datte de haute qualité et de moyenne qualité - Marché local et international en croissance - Mise en place du système d'information sur les prix par le Ministère de l'Agriculture (Asar) - Rentabilité potentielle intéressante 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence internationale accrue suite à la libéralisation des échanges - Manque d'organisation des transactions trop souvent informelles - Trop de dominance du secteur privé dans les éventuels partenariats public-privés futurs pour la gestion d'unités de valorisation ce qui empêche un commerce équitable - Risque de difficultés de coopération entre coopératives et GIEs (alors que cette coopération est nécessaire pour livrer les volumes exigés par le marché)

Organisations professionnelles	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Volonté des partenaires d'améliorer la qualité des services rendus aux adhérents sur les aspects de commercialisation et de marketing - Création de 2 Fédérations (la Fédération Nationale des Producteurs de Dattes à Erfoud, et la Fédération Interprofessionnelle Marocaine des Dattes) - Volonté politique d'appuyer l'interprofession pour professionnaliser la filière - Autorisation officielle pour le traitement (fumigation) - Normalisation bien avancée pour principales variétés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de connaissance technique du métier - Faible représentativité des OPA versées localement sur la datte (la majorité des OPA sont des AUEA) - Faible coordination entre les OPA locales et nationales - Femmes ne sont pas représentées dans les organes de décision des GIEs et coopératives - Faible effectif des OPA de second ordre - Problèmes de fonctionnement interne - Faible capacité commerciale (gestion financière, marketing, négociation) - Problèmes de légitimité des GIEs - Faible compréhension du rôle et responsabilités des coopératives économiques - Faible vision commune entre coopératives et GIEs - Faible accès des coopératives aux finances - Faible confiance des coopératives dans le système bancaire

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Intérêt quoique prudent des banques pour développer des fonds de roulement avec les coopératives/GIEs - Des exemples intéressants de coopératives (différents niveaux) existent (Arganiers, COPAG, etc.) - Possibilité d'une plus grande marge marchande pour les petits fermiers à travers les coopératives grâce à une qualité améliorée et des volumes plus importants. - Création de l'Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier - Mesures d'incitation et de subvention prévues dans le cadre du Fonds de Développement Agricole (pour les coopératives) - Plan Maroc Vert et le Contrat Programme dédié à la filière dattes signé entre l'Etat et l'interprofession - Création d'emplois nouveaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Monopole des décisions par les OP à caractère national - Interférence top down de l'État pour la création des OPA - Faible capacité locale pour l'accompagnement des OPA - Facteurs socioculturels limitant la participation des femmes

1.4 Stratégie de la coopération belge dans le domaine

Le Programme indicatif de coopération bilatérale pour la période 2010-2013 entre le Maroc et la Belgique prévoit un montant de 33.5 MEUR pour le secteur de l'agriculture ; il porte sur l'accompagnement de la mise en œuvre du Pilier II du Plan Maroc Vert (PMV) à travers 3 composantes : (a) financement d'interventions de type filières dans la région du Souss-Massa-Draâ et dans les régions du Nord et de l'Oriental (20 MEUR), (b) appui institutionnel pour renforcer les capacités d'intervention des acteurs du PMV (3.5 MEUR) et (c) appui aux actions transversales du PMV (10 MEUR).

La Coopération Belge appuie depuis plus d'une quinzaine d'années plusieurs projets de développement agricole au Maroc. Ces projets attachent une importance particulière à la bonne gestion des ressources naturelles, comportent d'importantes composantes sur le développement des femmes en milieu rural et de leurs AGR et consacrent d'efforts à la structuration locale des filières. Le projet GEDINDRA, dans la province de Zagora était principalement axé sur la mise en valeur de l'agriculture dans cette zone. Une des composantes de ce projet a porté sur l'amélioration et la valorisation de la filière de dattes. Le projet de « Développement agricole intégré des communes rurales d'Ikniouen et Ait el Fersi (PDAI) », également dans la province de Tinghir et lancé en 2010, s'attache notamment à la bonne gestion et à la valorisation agricole des ressources en eaux souterraines et de surface. Le projet « Réhabilitation et Développement des Oasis de Tata » a pour but de renforcer les services locaux et la société civile, lutter contre la désertification et valoriser et diversifier les produits du terroir, dont la datte. Enfin, le projet de « Développement de la filière des amandiers dans la région de l'Oriental », qui vient de démarrer en 2011, est un projet identifié dans le contexte du PMV ; prenant en compte la valorisation, la transformation et le conditionnement des produits agricoles, dans une approche filière.

Un certain nombre de leçons ont été apprises de l'exécution des projets et des évaluations :

- La nécessité d'une vision partagée et d'une stratégie intégrée pour valoriser une filière ;
- Le besoin d'établir des synergies avec d'autres projets en cours (d'autres bailleurs) et avec les programmes nationaux dans le même domaine ;
- La nécessité de renforcer le volet sensibilisation et participation des bénéficiaires dès l'identification et dans toutes les étapes ultérieures, afin de favoriser l'appropriation des activités et d'augmenter l'impact du projet /programmes ;
- Le besoin d'un système de suivi dynamique, qui permet d'analyser l'état d'avancement du projet à partir des indicateurs et de réaliser périodiquement une évaluation, qui aide plus facilement à prendre des décisions et à mieux connaître le degré d'exécution des activités programmées et d'atteinte des résultats escomptés ;
- La nécessité d'impliquer les bénéficiaires dans toutes les étapes d'un projet afin de faciliter leur appropriation;
- L'exécution d'un projet est améliorée quand le projet est géré sur le terrain avec un responsable à plein temps, ayant la capacité de prendre des décisions au moment opportun;
- Le nombre de techniciens mis à la disposition des agriculteurs pour l'accompagnement est souvent trop limité et la formation des techniciens n'a souvent pas été accompagnée par l'établissement d'un programme de vulgarisation et d'accompagnement ;

Une fiche d'identification pour le développement des filières du safran et des dattes dans la région de Souss-Massa-Draâ, pour un montant de 12 MEUR, a été élaborée par le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (MAPM) et approuvée par le Comité des Partenaires en

décembre 2011. Le programme identifié s'inscrit dans le Pilier II de la stratégie « Plan Maroc Vert ».

La fiche d'identification propose le développement de la filière safran dans 7 communes du Cercle de Taliouine (Province de Taroudant) et 4 communes rurales de la zone de Taznakht (Province d'Ouarzazate) et de la filière dattes dans 13 communes dans les provinces de Ouarzazate, de Zagora et de Tinghir (voir figure 1). Le développement de ces deux filières doit contribuer à l'amélioration des revenus des populations de la zone du programme en lien avec l'objectif spécifique du nouveau PIC : « Les conditions de vie des populations rurales dans les régions du Souss-Massa-Draâ, de l'Oriental et du Nord sont améliorées d'une façon durable à travers (i) l'optimisation des potentialités agricoles et l'amélioration de l'accès de la petite agriculture à l'économie de marché ; et (ii) la gestion intégrée et durable des ressources en eau ».

1.5 Interventions d'autres bailleurs de fonds

Depuis l'adoption des Plans Agricoles Régionaux et la signature des conventions avec les différents intervenants au niveau des 16 régions du Maroc, plusieurs bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux ont manifesté leur disponibilité à apporter leur contribution pour la mise en œuvre du Plan Maroc Vert.

Le Ministère a organisé quelques réunions de concertation avec les différents Bailleurs de fonds qui appuient le Plan Maroc Vert, afin de mettre en place un mécanisme de coordination et de promouvoir et favoriser un maximum de synergies. Par ailleurs, une assistance technique a été mise à la disposition du Ministère pour l'accompagner dans la mise en place des outils qui peuvent favoriser cette coordination.³⁰

La Division de la Coopération (DC) de la Direction de la Stratégie et des Statistiques (DSS) du MAPM, fait face à de nombreux défis, parmi lesquels : (i) le financement des diverses filières et axes transversaux du PMV-Pilier, 2 par le biais de l'alignement de l'aide sur les priorités nationales ; (ii) la coordination et la mise en cohérence des programmes et actions des bailleurs, et (iii) l'appropriation de la méthodologie des Plans De Gestion Écosystémique (PDGE)³¹.

Ainsi, une matrice a été élaborée afin d'identifier les zones couvertes par les différents PTF et les déficits en terme d'appui financier / investissements (filières orphelines), au niveau des thématiques et des provinces. Dans le secteur agricole, on mentionnera notamment les interventions suivantes:

- Projet FAO de Renforcement des capacités locales pour développer les produits de qualité de montagne – cas du safran, ayant réalisé diverses études sur les aspects socio-économiques, agronomiques, génétiques, de récolte et post-récolte du safran, ainsi qu'un guide de bonnes pratiques agronomiques et divers appui aux coopératives.
- Programme de l'Union européenne d'Appui à la Politique Sectorielle Agricole du Maroc (PAPSA) qui appuie la mise en œuvre du Plan Maroc Vert, et plus particulièrement le volet de l'agriculture solidaire, soutenu par le Pilier II. L'objectif spécifique retenu pour cette aide budgétaire est de « dynamiser durablement les filières agricoles les plus proches des petits agriculteurs dans les régions défavorisées du pays, en promouvant l'amélioration des bases productives par la gestion durable des ressources naturelles, notamment l'eau ». De ce fait, le programme cible 4

³⁰ Consultance d'appui, financée par le Fonds d'étude et d'expertise de la coopération belge, ayant aussi appuyé la mise en place des PDGE.

³¹ Les PDGEs sont basés sur la capitalisation des potentialités et contraintes des milieux biophysiques et socio-économiques et de leur dynamique spatio-temporelle, avec une approche intégrée, multisectorielle et multidisciplinaire. Ils sont élaborés avec la participation de tous les acteurs concernés. Le PDGE Phœnicicole (dattes) offre un bon diagnostic intégral de la filière et de l'écosystème, mais est resté un exercice théorique jusqu'à présent.

sous-régions, à savoir le Draâ, l'Oriental, Boulemane et Tafilalet. Les filières retenues par le programme sont, en plus de la phœniciculture, la viande rouge ovine, l'oléiculture et la truffe. Dans le cadre du PAPSA, une approche innovante a été initiée à la fin de l'année 2010, en introduisant le concept et la méthodologie des PDGE. Depuis le début 2012, un PDGE global (dattes) a été développé, comme outil de suivi et de coordination. Les institutions concernées sont sensibilisées aux avantages d'un outil fédérateur, même si celui-ci en est encore au stade de l'appropriation. Il y a eu un léger retard dans l'élaboration des PDGE spécifiques, qui doivent définir les stratégies de gestion et les activités de développement durable pour les territoires concernés (la région du Draâ, notamment)³². Le CRP2 se charge de la coordination de ces efforts, en organisant des ateliers participatifs selon une méthodologie partagée par tous les acteurs concernés de chaque filière.

- Le projet "Amélioration de la Production Agricole", appartenant au programme MCA, vise le développement de l'arboriculture fruitière (olivier, amandier, palmier dattes et figuier). Au niveau de l'ORMVAO, ce programme cible entre autre la filière des dattes. En réalité, le MCA dispose d'une structure d'exécution parallèle (APP), qui exécute son programme d'activités en coordination avec l'ORMVAO (dans la vallée du Draâ). Leurs activités principales sont l'aménagement de seguias, un appui à l'entretien des plantations, la formation des agriculteurs et la construction d'unités frigorifiques. L'appui par le MCA au développement de la filière dattes se terminera en principe en septembre 2013. À ce moment-là, la construction de plusieurs des unités, programmées dans le cadre du MCA, ne sera pas encore achevée et tous leurs équipements n'auront peut-être pas encore pu être testés. À côté de cela, la capacité de gestion de coopératives et des GIEs existants est encore très faible et il manque pour les unités une approche claire pour le modèle de gestion et pour préparer les coopératives et GIEs à jouer leur rôle dans la gestion et la commercialisation de ces unités. Par conséquent, les unités de valorisation et leurs GIEs auront ainsi encore besoin d'un accompagnement intensif pendant plusieurs campagnes de récolte de dattes (2 à 4 ans, selon les cas).

L'Agence Française de Développement donne un appui dans les domaines qui sont très liés au programme de la coopération belge par le «Programme d'Appui au Plan Maroc Vert (PAPMV)». Ce programme (de 50,3 M€) est démarré au début de l'année 2012 et aura une durée de 4 ans. Il accompagne le pilier II du PMV dans des autres régions dans les domaines suivantes :

- Le développement des filières agricoles pour l'approvisionnement des marchés nationaux et de l'exportation ;
- La conservation des ressources naturelles et l'anticipation des changements climatiques ;
- Appui à la commercialisation et à la valorisation des produits et le développement des produits de terroir ;
- Amélioration de l'accès au financement ;

Le programme peut avoir une complémentarité et une synergie avec le programme Safran et Dattes., surtout au niveau national pour l'incitation et appui au dialogue entre les acteurs, pour le développement des filières, la capitalisation et la dissémination des informations sur les

³² Des équipes mobiles filières sont constituées dans le cadre du PAPSA au sein du CRP2, pour dynamiser et pérenniser le processus. La disponibilité à plein temps de ces équipes n'est pas assurée, les membres remplissant temporairement cette fonction. Il n'existe pas encore un PDGE pour la filière safran.

approches et «modèles gagnants ».

- UNIDO est impliqué dans la promotion des produits de terroir ;

Dans la figure 5 ci-dessous, la zone d'intervention du programme Safran et Dattes et des différents bailleurs sont indiqués.

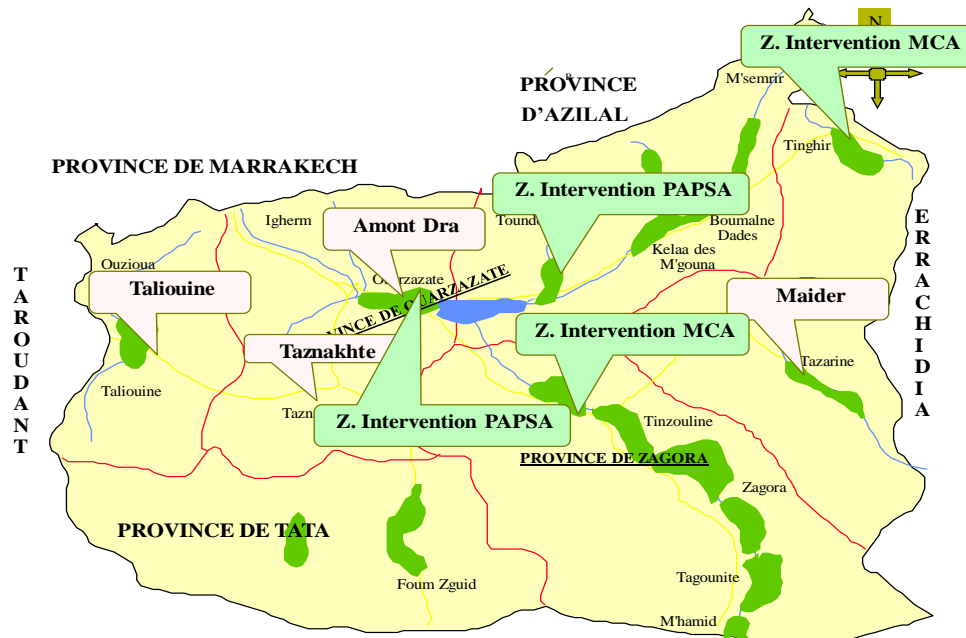


Figure 5 : zone d'intervention et localisation des sites du programme Safran et Dattes et d'autres bailleurs.

2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

2.1 Principes généraux

Le programme est basé sur les principes généraux suivants:

- Il s'inscrit dans les orientations stratégiques de politique agricole du Pilier II du Plan Maroc Vert « qui vise à développer une approche orientée vers la lutte contre la pauvreté en augmentant significativement les revenus des exploitants les plus vulnérables »,
- Il est un programme de la coopération belgo-marocaine, financé conjointement par les deux parties,
- Avec les contributions des deux parties, il vise à développer l'ensemble (tant l'amont que l'aval) des filières dattes et safran. Ainsi, le programme visera d'une part à compléter et renforcer les réalisations de l'ORMVAO en amont des filières et, d'autre part, à fortement appuyer la partie « aval », encore peu développée, des deux filières.
- Il cherchera le maximum de synergies et de complémentarités avec les programmes en cours pour le développement des deux filières ;
- Il cherchera pendant l'exécution activement des possibilités de synergies au niveau des acteurs belges ;
- Il utilisera au maximum les leviers mis en place par l'État et les autres partenaires et il fera la promotion de l'intégration des coopératives à haut potentiel dans ces mécanismes (FDA, TAF/CAM, distribution des vitro-plants, plateformes des marchés, etc.).
- Il utilisera le plus possible des outils créés et les leçons tirées par l'ORMVAO, APP (MCA) et les interventions de la coopération belge (surtout en matière de l'approche pour la participation et l'appropriation par les bénéficiaires, formation professionnelle, renforcement des femmes et mécanismes d'intervention et de suivi).
- Il sera flexible et évolutif et deux revues sont prévues afin d'adapter au maximum le programme aux fortes dynamiques institutionnelles (mise en place de l'ONCA et du conseil agricole) et aux évolutions des capacités réelles des acteurs.
- Il portera une attention particulière au genre et à la position de la femme dans les 2 filières ;
- En cohérence avec l'objectif du PMV d'améliorer les revenus des agriculteurs d'une façon durable, il visera à rendre le commerce des dattes et du safran plus équitable et avec un accent sur la conservation des ressources naturelles.
- Il fera des efforts systématiques pour la capitalisation des modèles et des leçons tirées dans la filière.

2.2 Axes stratégiques

Les axes stratégiques globaux sont exposés ci-dessous, suivis des axes d'intervention pour chaque filière.

- Le programme aura une approche holistique (globale et intégrée) :
 - (i) En ce qui concerne la structuration de la filière, il commencera par un appui à la base, par la structuration des coopératives et un appui aux investissements en amont des 2 filières, et en même temps prendra des mesures pour améliorer la coordination et la position stratégique des deux filières.

- (ii) Il facilitera l'approvisionnement en safran des coopératives et des GIE's, l'approvisionnement en dattes des unités de valorisation ainsi que la commercialisation d'autres dattes commercialisables.
 - (iii) Il prévoit l'appui technique et l'accompagnement des acteurs, l'appui aux investissements initiaux des coopératives et la formation professionnelle des différents groupes d'acteurs de la filière.
 - (iv) En ce qui concerne les investissements, il viendra en complémentarité des investissements conséquents financés par la contribution marocaine.
- Le programme s'attachera à la mobilisation des OPA des deux filières et leur mise à niveau technique, économique et managériale. Le programme renforcera d'abord la mobilisation et la capacité des coopératives pour la production et commercialisation de safran et dattes afin de profiter mieux des bénéfices des filières et de commercialisation en particulier. Cela doit contribuer à participer pleinement à la gouvernance des GIEs et à approvisionner en safran et en dattes les unités de valorisation. Ce renforcement des coopératives-membres et l'incitation de leur participation vont valoriser les unités de valorisation existantes et la viabilité économique des unités pour attirer des investisseurs privées.
 - Le programme encouragera la responsabilisation (exigence de contribution propre) des coopératives et des bénéficiaires et veut éviter la constitution 'artificielle' de coopératives. Il apportera un appui (technique et financier) selon les besoins et la demande exprimée et adaptera des instruments pour y arriver (conseil de gestion, appui pour l'introduction de demandes aux Fonds d'Investissement publics (FDA), conseil technique selon la demande, participation dans l'évaluation et la capitalisation, etc.).
 - Le genre et la position de la femme dans les 2 filières seront intégrés comme thématique transversale au programme. Les épouses et filles des producteurs (safran et dattes) et les membres féminins des coopératives, seront appuyées, renforcées et organisées à travers les coopératives, par des formations intensives sur le triage et l'instauration de bonnes pratiques de fabrication et d'hygiène. Elles seront ensuite accompagnées selon leurs besoins et demandes pour le développement d'associations, et pourront également être soutenues pour de l'éducation financière, des actions sociales (p.ex. droit de travail) et pour le développement d'activités génératrices de revenus. Le programme envisagera aussi de supporter les coopératives féminines existantes dans la filière safran et dattes (déjà appuyées par le MCA).
 - Étant donné les différences dans les voies de commercialisation et les situations actuelles des deux filières, deux stratégies distinctes sont proposées pour ce volet :
 - Pour la filière safran, l'on cherchera à raccourcir le circuit de vente et à rapprocher les producteurs et productrices du dernier maillon en aval, voire du consommateur final. Une étude spécifique doit être menée pendant la phase initiale du programme afin d'identifier et analyser en premier lieu les divers circuits de commercialisation du safran au Maroc et d'identifier de manière précise les clients finaux, leur demande exacte pour établir la position stratégique du safran marocain;
 - Pour la filière dattes, l'on visera à améliorer la qualité et la quantité des dattes commercialisables, renforcer les capacités des coopératives à canaliser les ventes des dattes pour l'approvisionnement des unités de valorisation et pour les ventes aux semi-grossistes et aux grandes et moyennes surfaces. À plus long terme, l'intégration du secteur privé (investisseurs privés, grossistes) dans les GIEs sera facilitée progressivement dans un concept équitable ;
 - Vu l'énorme déficit de capacités et de compétences chez l'ensemble des acteurs pour l'aval des

2 filières, le programme mettra un accent particulier sur le renforcement des capacités des acteurs clés à travers la fourniture d'expertise, surtout sur la mise à niveau de l'aval de la filière, dans le domaine de la gestion de la qualité, de gestion financière et de la commercialisation.

- Comme les filières sont à un stade « embryonnaire », où tout reste à faire afin d'y favoriser l'émergence des principes d'équité et pour contribuer à ce qu'elles deviennent des filières viables et équitables, le programme intégrera un volet de recherche-action, sous forme de tests et d'unités pilotes, qui joueront le rôle de « modèles » (coopératives, unités de valorisation, outils, conseil de gestion, etc.). Le programme appuiera la capitalisation et la dissémination des leçons tirées de cette recherche au niveau local, régional et national. Les coopératives joueront un rôle important dans cet exercice. Le programme facilitera également d'autres mécanismes pour la réplique de ces modèles, et en particulier l'intégration du secteur privé et l'accès des GIEs et coopératives aux financements adaptés.

2.2.1 Axes d'intervention pour le Safran

L'extension des périmètres pour la production du safran, déjà bien appuyée par l'ORMVAO, à travers l'installation des systèmes goutte à goutte et le creusement et équipement de forages et de puits, sera renforcée en fonction des besoins du marché. L'extension prendra en considération la préservation des ressources naturelles. L'acquisition de bulbes de qualité devra améliorer les rendements des safranières. Simultanément, un système de production interne des bulbes par les coopératives sera promu et appuyé, et éventuellement réalisé avec des institutions et/ organisations (coopératives) spécialisées.

Pour la commercialisation, le programme cherche à raccourcir le circuit de vente des petits producteurs du safran et à rapprocher les producteurs du consommateur final, tant au niveau national qu'international. L'attention sera focalisée sur la recherche concrète des marchés à haute valeur ajoutée et la facilitation des chaînes (de valeur) courtes. Cette démarche est jugée nécessaire pour renforcer le positionnement stratégique du safran marocain face au marché mondial. Le commerce équitable est un autre canal de distribution qui sera considéré, car il est parfaitement adapté au cas du safran.

La valorisation du safran passe nécessairement par le regroupement, l'organisation, le renforcement et l'accompagnement des producteurs. Afin d'intégrer les petits producteurs dans la vente au dernier maillon, le programme appuiera un processus de réduction de l'implication des producteurs dans le circuit de vente direct aux collecteurs (circuit 'informel') par la canalisation de leur production vers les coopératives (progressivement) et ensuite vers les GIEs. Le programme appuiera ainsi l'élaboration d'une stratégie marketing et d'approvisionnement et un plan d'affaire pour les coopératives et GIEs. La stratégie inclura d'autres mesures de promotion et de marketing au niveau des coopératives selon leurs besoins, par exemple le système de contrôle et de traçabilité interne, le conditionnement, l'étiquetage, les pratiques d'emballage et de labellisation. Au niveau des détaillants AOP, et aux niveaux régional et national développement de labellisation et de normes (éventuellement bio), création de packaging, communication et campagne, etc.

La formation professionnelle par apprentissage pour la filière du safran sera développée et l'expertise nécessaire sera fournie à tous les niveaux.

Le programme incitera le dialogue entre les divers acteurs et contribuera aux outils de gestion et suivi intégral de la filière.

La stratégie d'intervention se déroulera en 3 phases :

- **Phase 1** : Études préalables pour l'identification de clients finaux et le positionnement stratégique du safran marocain au niveau national et international (à réaliser au Maroc et en Europe).

- **Phase 2:** Renforcement des capacités des coopératives de 1^{er} ordre : gestion, gouvernance, acquisition et production des bulbes, maîtrise de la qualité et respect des cahiers des charges, marketing & business management, ligne de subventions pour des investissements initiaux des coopératives.
- **Phase 3:** Renforcement progressif des structures d'agrégation de 2^{ème} ordre, à la demande des coopératives, basé sur une vision commune et sur le développement mutuel progressif d'un climat de confiance entre les coopératives et GIEs. L'adhésion des coopératives aux GIEs permettra à celles-ci de se doter de mécanisme d'accès aux marchés, de mutualiser les coûts et de faire de la promotion ensemble, telle que les opérations de marketing et de « branding » et des contrats de vente avec les grandes surfaces marocaines.

2.2.2 Axes d'intervention pour les Dattes

L'objectif prioritaire sera, dans la même logique que d'autres pays exportateurs (et concurrents), de viser à satisfaire une grande partie du marché national. Ensuite, une fois la qualité moyenne accrue et stabilisée en fonction d'opportunités qui seront identifiées, des expériences sur les segments de marchés d'export pourront être tentées. La stratégie visera donc essentiellement à améliorer la qualité et la quantité de production de dattes valorisée, à travers un renforcement technique de tous les maillons de la chaîne de valeur, (i) en champs, sur la production, (ii) lors de la collecte entre les champs et les unités de conditionnement, (iii) un processing industriel, répondant aux normes internationales de qualité, puis (iv) par le marketing et le positionnement stratégique en vue de la commercialisation.

Comme le marché est déjà dominé par des produits de moindre qualité marchande, en termes de conditionnement et présentation, la stratégie concurrentielle qu'il faut prendre est de fournir un produit de qualité. Pour obtenir une meilleure position dans la filière, les producteurs ont besoin :

- (i) d'être organisés dans des coopératives de producteurs transparentes et légitimes et d'avoir accès aux crédits ;
- (ii) d'avoir un meilleur accès à l'eau et d'améliorer leur gestion de l'eau agricole ;
- (iii) d'améliorer la qualité et la collecte de leurs dattes;
- (iv) d'éviter la longue série d'intermédiaires en recourant aux ventes collectives, en organisant les différentes coopératives;
- (v) de mieux maîtriser la structure des prix de la filière ;
- (vi) d'être bien outillés pour négocier les contrats;
- (vii) de professionnaliser le travail des femmes, en commençant par le triage, et de les supporter dans leurs propres activités économiques ;

Le programme accordera une attention prioritaire aux producteurs de dattes « commercialisables » (40% des dattes de la zone d'intervention, voir fig.7) en visant l'autonomisation et le renforcement des coopératives sélectionnées pour garantir, à terme : (i) l'approvisionnement des unités de valorisation (et à travers eux les grossistes et grandes surfaces) et (ii) l'approvisionnement collectif des semi-grossistes (en dehors des unités de valorisation) en dattes de qualité avec une meilleure valeur ajoutée pour les producteurs,

Le programme investira aussi dans la recherche de processus de transformation des déchets de dattes à plus grande échelle, pâtes et autres dérivés : recherche sur la demande, la qualité souhaitée, la rentabilité et les volumes nécessaires, recherche sur des mélanges avec d'autres sortes de produits agricoles pour en faire des dérivés à plus grande valeur ajoutée.

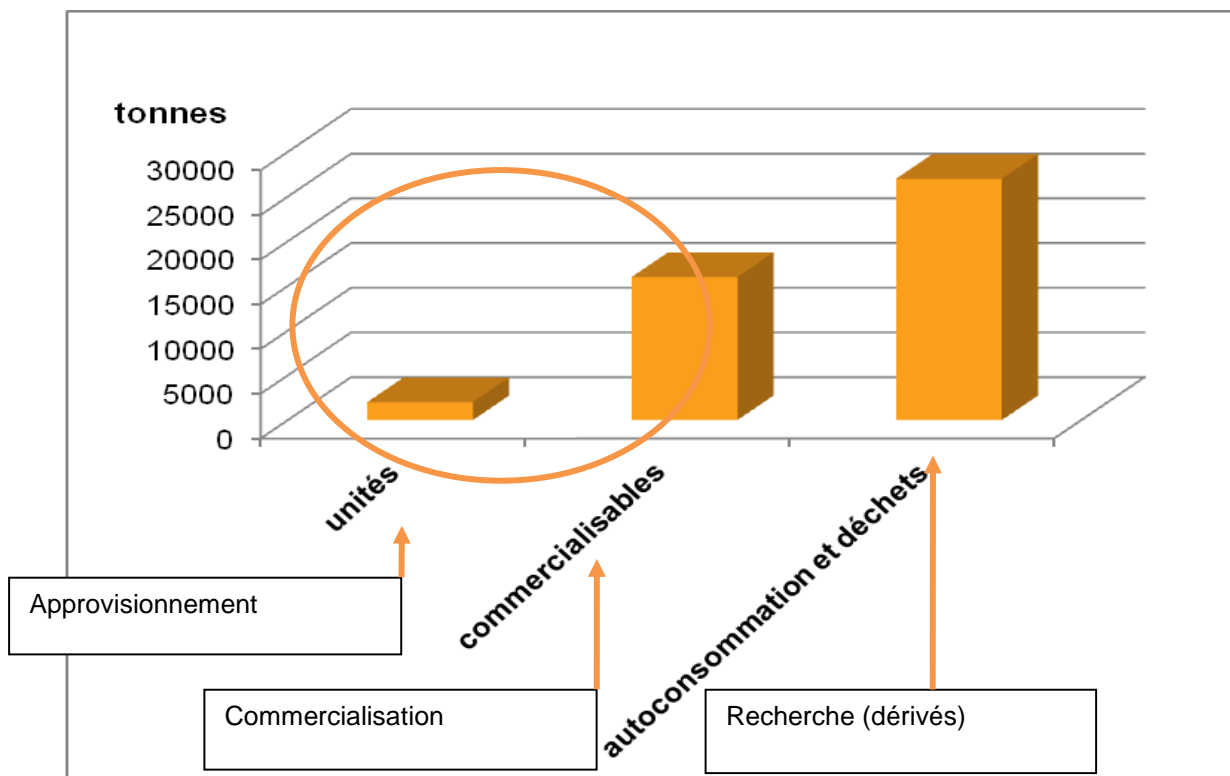


Figure 6: Destinations de la production de dattes (Source : Mission de formulation, CTB, juin 2012)

Le programme apportera un appui à un nombre de 20 ou 30 coopératives ou associations de jeunes s’installant comme prestataires de services dans les palmeraies (nettoyage des touffes, cueillette, pollinisation, élagage et même transport). Le programme fournira un accompagnement organisationnel, des formations (techniques, gestion, systèmes des oasis), des investissements initiaux en outillage et l’accompagnement dans la recherche de financements alternatifs.

Une politique régionale et nationale devra être mise en œuvre pour promouvoir et garantir la normalisation des produits, agréer les stations en matière de systèmes de qualité, communication, etc. La stratégie inclura ainsi des mesures de promotion, de coordination et de marketing aux niveaux régional et national (développement de labellisation et mise à jour périodique des normes, communication et campagne, coordination, création de packaging, systèmes pour l’adéquation de la demande à l’offre et d’information sur le marché, etc.).

Le programme participera à la concertation avec les OPA à caractère national, notamment la Fédération Nationale des Producteurs de Dattes et la Fédération Interprofessionnelle Marocaine de la datte, à travers la tenue de séminaires, la participation aux foires (SIAM, SIDATTES, etc.) et le développement d’outils de communication internes à la filière.

Les aspects environnementaux seront intégrés dans le cadre du ciblage et du suivi environnemental en amont et en aval (voir ciblage et chapitre sur l’environnement).

2.3 Bénéficiaires et Localisation

2.3.1 Groupe cible

Conformément aux objectifs du pilier II du PMV, le groupe cible sera en premier lieu constitué des producteurs et productrices de la petite agriculture solidaire.

2.3.1.1 Coopératives de producteurs et de productrices de dattes et de safran

Le ciblage se fera sur les coopératives existantes ou en cours de constitution, et – concernant la filière de dattes- sur des noyaux de producteurs à fort potentiel économique ou social désirant se constituer en coopérative économique.

Le ciblage sera évolutif : un premier contingent de coopératives sera sélectionné sur la base du diagnostic initial et ensuite, de nouvelles coopératives seront introduites au fur et à mesure de leur constitution ou de leur évolution vers l'atteinte des critères de sélection.

- (i) Pour la filière safran, il est attendu que le programme puisse commencer avec 20 coopératives de producteurs et, à plus long terme, fournir un appui à 30 coopératives, ce qui représenterait plus de la moitié des producteurs. Les coopératives de femmes y seront incluses.
- (ii) Pour la filière dattes, le programme prévoit de commencer avec 30 coopératives de producteurs et d'apporter à terme un appui à 60 coopératives. La majorité des membres seront des producteurs ayant entre 1,5 et 10 hectares. Pour les dattes, le programme vise une représentation plus importante des femmes parmi les membres (éventuellement avec des conditions d'adhésion allégées).

2.3.1.2 Les GIE

Les structures d'agrégation de 2^{ème} ordre seront sélectionnées selon des critères comme le nombre de coopératives adhérentes, la confiance existant entre les coopératives et le GIE..

Pour la filière dattes, il est envisagé de renforcer une dizaine de GIEs. Pour le safran, tous les GIEs existants, y inclus la Maison du Safran seront renforcés.

2.3.1.3 Coopératives ou associations de jeunes, de prestation de services

Un nombre de 20 à 30 coopératives ou associations de jeunes s'installant comme prestataires de services dans les palmeraies seront sélectionnées sur base des groupes existants et des noyaux de jeunes intéressés.

2.3.1.4 Les épouses et les filles de producteurs à travers les associations de développement

Le programme ciblera les épouses et les filles de producteurs, à travers les coopératives de producteurs ou des associations existantes y liées. Il visera à les organiser ou à renforcer au moins 30 associations de développement, selon leurs demandes et leurs intérêts.

2.3.2 Sélection des zones et des coopératives

Pour la filière safran, les zones d'intervention sont 7 communes du Cercle de Taliouine (Province de Taroudant) et 4 Communes rurales de la zone de Taznakht (Province de Ouarzazate).

On prendra encore davantage de précautions pour la sélection des zones pour la filière dattes car 11 des 13 communes de la fiche d'identification sont considérées comme des zones marginales pour la phœniciculture (par rapport aux zones principales du Draâ et du Tafilalet) et ce, pour des raisons climatologiques et d'absence d'eau. D'autre part, la logique d'intervention par commune est largement artificielle dans un environnement où le concept de palmeraie est le concept unificateur et rassembleur et lorsque l'objectif de l'intervention est justement l'agrégation à tous les niveaux. De plus, pour développer une filière, les palmeraies doivent avoir un potentiel productif minimum de dattes commercialisables (pas moins de 250.000 palmiers) Pour le programme, ceci implique que toutes les palmeraies de la vallée de Draâ seront considérées dans la sélection.

Les critères de sélection des palmeraies dans la zone d'intervention (préalable à la sélection des

coopératives) sont :

- disponibilité en eau selon un avis formel de l'ABH,
- une production réelle minimum de dattes commercialisables dans les palmeraies sélectionnées (un minimum de 50.000 pieds),
- la démonstration de l'intérêt des producteurs de développer les dattes comme principale source de revenus,
- du savoir-faire des producteurs de dattes (compréhension de l'écosystème des dattes, connaissance des bases d'amélioration de la qualité des dattes, même si pas appliquées),
- avoir au moins 7.000 tonnes d'une (ou plusieurs) variétés commercialisables ,
- accès à une unité de valorisation de dattes (présente ou future, dans un rayon de moins de 30 km) pour la moitié des palmeraies sélectionnées; l'implantation présente et future des unités de valorisation est présentée en annexe 7.

Le premier résultat de l'application de ces critères sur les communes sélectionnées est présenté en annexe 4. Ce tableau de l'annexe 4 est indicatif et les sites d'implantation seront décidés par le Comité de Pilotage du programme après une analyse approfondie menée sur la base de critères objectifs définis par l'ORMVAO avec l'appui du programme. Il est à considérer de ne pas inclure dans un premier temps les palmeraies de Ghessate, Taghbalt, Ait Ouallal et Ait Boudaoud et une palmeraie d'Idelsane (périmètre de recasement) pour la sélection des coopératives, mais d'y consacrer un investissement important en travaux hydro-agricoles.

Le second résultat de la correction de ces critères est d'inclure de manière systématique les 7 palmeraies à potentiel de la zone d'action de l'ORMVAO, à savoir Todgha, Mezguita, Tinzouline, Ternata, Fezouata, Ktaoua et Mhamid, partiellement concernées dans la fiche d'identification.

Les critères de sélection des zones seront affinés pendant la phase de lancement (diagnostic, ligne de base, sélection des zones et coopératives), en concertation avec l'ORMVAO et avec l'appui d'une assistance technique internationale.

Les investissements dans les périmètres pour l'aménagement et ou réhabilitation de la PMH seront liées à la disponibilité de l'eau et à la motivation des agriculteurs pour participer à une gestion efficiente des ressources en eau. En outre, l'investissement dans le réseau d'irrigation doit permettre (i) la mobilisation des eaux de crues, (ii) l'amélioration de l'efficience du réseau d'irrigation, (iii) l'extension du palmier dattier par l'introduction des variétés de bonne qualité et/ou (iv) le maintien du patrimoine phoenicicole existant.

Sélection des coopératives

Étant donné les faiblesses du processus de constitution actuel des coopératives, une restructuration des coopératives existantes et une constitution de nouvelles coopératives semblent nécessaires (surtout pour la filière dattes).

Le programme sélectionnera initialement un ensemble limité de coopératives à haut potentiel (ou noyaux de producteurs) pour les filières dattes et safran, sur base des critères suivants :

- (i) motivation réelle de fonctionner en tant que coopérative économique,
- (ii) capacité initiale et expérience pour des actions collectives et transparentes,
- (iii) vision sur le développement social,
- (iv) pour les dattes en particulier :
 - un capital moyen minimum de 50 pieds par adhérent,

- une production en dattes commercialisables des producteurs de la coopérative, d'au moins 200 tonnes au total et d'au moins 20 tonnes par variété (pour au moins une variété commercialisable),
- adhésion réservée uniquement aux producteurs de dattes, parmi lesquels une majorité de petits producteurs ayant entre 1,5 et 10 hectares.

Cette sélection sera basée sur une sensibilisation et un diagnostic initial de toutes les coopératives et noyaux de producteurs (existants, nouveaux ou en cours de création) dans les palmeraies sélectionnées en utilisant et en actualisant les analyses existantes³³. Le diagnostic permettra d'éliminer les coopératives qui ne répondent pas aux critères de sélection.

A partir de l'année trois du programme, l'intégration des nouvelles coopératives (dans le programme) sera considérée, avec une méthodologie adaptée sur base des leçons tirées.

2.3.3 Les organisations partenaires

L'ORMVAO est désigné comme le maître d'ouvrage du programme. A l'heure actuelle, l'ORMVAO, avec son Service de Vulgarisation et des Organisations Professionnelles (SVOP), ne dispose pas de ressources et d'expertise suffisante pour l'accompagnement de l'organisation de l'aval des filières en termes de commercialisation, marketing, financement des filières et gestion de processus industriels. Des moyens et expertise importants seront donc mobilisés par le programme pour compléter les ressources et l'expertise de facilitation de l'ORMVAO dans ces domaines, d'un point de vue matériel et humain.

La nouvelle stratégie du Conseil Agricole attribue à l'ONCA le rôle d'accompagnement des filières, notamment celui de professionnalisation des petits agriculteurs. En 2013, il est prévu d'abriter au sein de l'ONCA un cabinet privé pour accompagner les projets du conseil agricole dans la région SMD. Un transfert du Service de Vulgarisation et des Organisations Professionnelles (SVOP) de l'ORMVAO vers l'ONCA envisagé vers la fin 2013. Le programme devra s'adapter à ce transfert éventuel du SVOP.

L'ADA assurera un suivi régulier du programme, dans le cadre de ses activités habituelles de suivi/évaluation des projets du PMV. Une collaboration étroite sera recherchée avec la direction de Développement des Produits du Terroir pour l'élaboration et l'implémentation des stratégies de commercialisation des deux filières.

Pendant la phase de développement (la légitimité des fédérations nationales est encore limitée), le programme coordonnera avec l'ANDZOA ses efforts de coordination de la filière dattes afin de lui faciliter l'accès à l'information stratégique sur 'la base' de la filière et de faciliter la communication ascendante entre les coopératives et l'échelon central.

L'ONSSA peut apporter un appui stratégique et une contribution dans la mise en place d'un contrôle de la qualité des produits. Il peut également fournir une contribution pour la mise en place et la généralisation de la technique de fumigation des dattes.

Le CAM/TAF sera un partenaire direct pour la mise en place des FdR.

Des ONGD, comme Migration et Développement seront considérées comme partenaires pour l'exécution de certaines activités d'accompagnement et de formation des coopératives concernant la filière safran, y compris pour la mise en œuvre des activités de sensibilisation et d'alphabétisation.

³³ Par exemple (i) les fiches faites par le TC5B (dattes) et M&D (safran) qui concernent surtout les données physiques sur la production, (ii) l'analyse des coopératives marocaines qui a été lancée.

La mobilisation du secteur privé pour l'apport d'expertises spécifiques sera encouragée (comme inscrit dans la nouvelle stratégie du conseil agricole, ainsi que dans le PMV). D'autre part, le secteur privé (investisseurs et grossistes, surtout pour les dattes) jouera un rôle dont l'importance pourra croître progressivement et selon des modalités à préciser entre toutes les parties pendant la seconde phase du programme, au fur et à mesure du développement des coopératives. Naturellement, au fur et à mesure de la mise en œuvre, les coopératives, les GIE et autres organisations de second ordre se développeront comme principaux partenaires du programme.

Enfin, l'on veillera à refléter la diversité des acteurs clés pour le développement des filières, en prévoyant leur participation active, au sein du comité de pilotage du programme ou au sein du Comité de suivi technique, à la réflexion et la capitalisation sur les stratégies et mécanismes du programme et les problématiques posées dans chaque filière.

3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

3.1 Objectif Général

L'objectif général du programme sera : « Autonomisation et renforcement du développement économique et social durable des petits producteurs et productrices de safran et de dattes dans la zone d'action de l'ORMVAO ».

3.2 Objectifs Spécifiques

Bien que les deux filières présentent des similitudes dans leurs contraintes (manque de structuration de la filière, faible intégration des acteurs, faible organisation des producteurs, besoin d'amélioration de la qualité des produits, etc.) et, par conséquent, des similitudes dans les résultats escomptés, elles incarnent chacune des spécificités incontournables en ce qui concerne :

- (i) les groupes cibles poursuivis par chaque filière,
- (ii) les organisations concernées par chaque filière et leurs capacités,
- (iii) les besoins en appui à la production et en investissements,
- (iv) la situation et l'organisation des marchés de chaque filière,
- (v) les besoins de traitement post récoltes et conditionnement,
- (vi) pour la filière dattes, une plus grande variété de produits finaux,
- (vii) le rythme attendu des processus de changement et
- (viii) la coordination et le pilotage de chaque chaîne par différentes institutions.

En raison des spécificités susmentionnées et afin de maintenir une traçabilité budgétaire des actions menées en faveur des deux filières le programme sera construit autour de deux 'objectifs spécifiques' tout en maintenant un parallélisme entre les résultats en considération de contraintes généralement similaires.

Les objectifs spécifiques sont :

- Objectif spécifique 1 : La filière du safran est mieux développée et est valorisée de manière plus équitable et durable dans le Cercle de Taliouine et dans la zone de Taznakht
- Objectif spécifique 2 : La filière des dattes est mieux développée et est valorisée de manière plus équitable et durable au niveau de la zone d'intervention de l'ORMVAO.

3.3 Résultats attendus et activités pour l'objectif spécifique 1

Les résultats attendus pour l'objectif spécifique 1 sont :

- Résultat 1.1: Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir du safran de qualité tout en veillant à la préservation de l'environnement
- Résultat 1.2: Les coopératives et GIEs sont capables de commercialiser le safran à travers les circuits formels, avec une meilleure valeur ajoutée locale, et de façon équitable
- Résultat 1.3: Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés.

3.3.1 Activités pour le résultat 1.1

Pour le résultat « Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir du safran de qualité tout en veillant à la préservation de l'environnement », les activités suivantes sont prévues :

Act 1.1.1 Diagnostic, sélection et constitution des coopératives et des GIEs

- La première activité sera d'établir un diagnostic de toutes les coopératives et GIEs dans la zone du Cercle de Taliouine et dans la zone de Taznakht. Cet exercice sera mené dans le cadre de l'étude sur la situation de référence (ligne de base) et en constituera un élément majeur. Il impliquera les agents de l'ORMVAO et des CMV et d'autres acteurs actifs dans l'accompagnement des coopératives. Un atelier sera organisé sur les résultats du diagnostic avec tous les partenaires et acteurs de la filière.
- Sur base du diagnostic, le programme sélectionnera les coopératives ayant le plus grand potentiel, soit environ 20 coopératives pour le safran.
- Cet exercice sera suivi par une analyse participative des capacités internes des coopératives sélectionnées, des GIEs et de leur environnement (marché) devant aboutir à l'élaboration d'un plan de développement, et dans un deuxième temps de plans de marketing (voir Act 1.2.1).

Act 1.1.2. Renforcement des coopératives par la formation et l'accompagnement

Le renforcement des coopératives sera lancé à travers l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans de développement.

En premier lieu, il s'agira de renforcer la compréhension de leur raison d'être, de leur gouvernance et de leur gestion interne.

Rappelons que le développement institutionnel et organisationnel des coopératives de producteurs nécessite des compétences et des capacités à deux niveaux différents :

- le fonctionnement: statuts, règlement d'ordre intérieur, assemblée générale de constitution, réunions du Conseil d'Administration et du Bureau Exécutif, comptabilité, audit et préparation et tenue régulière d'une AG ordinaire, etc. ;
- l'organisation des activités économiques : il s'agit de la gestion des services à fournir aux adhérents tels que l'approvisionnement en facteurs de production (intrants, équipements), la production, la valorisation, la commercialisation, le marketing et le management, etc. (les activités pour renforcer leurs compétences pour le marketing et la commercialisation sont reprises sous le résultat 2).

Ce processus de professionnalisation requière un certain nombre d'étapes successives telles que la sensibilisation, la conscientisation, la (re)structuration et le renforcement des capacités d'accompagnement avec des outils pédagogiques appropriés à chaque étape. Il s'agit d'un processus de changement progressif qui est estimé devoir s'étaler une période d'au moins 3 années par coopérative.

Ce renforcement de compétences se fera par plusieurs biais :

- par le biais de l'accompagnement et de l'appui assuré par les techniciens-animateurs des CMV et du programme, et les conseillers techniques de l'ORMVAO et du programme;
- par le biais de sessions de formation « formelle » (avec, en cas de besoin, recours à des expertises ponctuelles pointues) ;
- à travers des voyages d'étude et des forums d'échange.

Les modules de formation et d'accompagnement existants portant sur l'amélioration des itinéraires techniques, la gestion financière, le marketing et commercialisation et le genre seront révisés. De nouveaux modules seront élaborés selon les besoins. Une attention particulière sera donnée à l'adaptation des modules pour les coopératives féminines et aux modules pour l'initiation à l'éducation financière des femmes (en partenariat avec le CAM, voir 'financement des coopératives').

Act 1.1.3. Appui à la production du safran et le suivi environnemental

L'Etat marocain, à travers l'ORMVAO, met déjà en œuvre un nombre important d'activités en appui à la production de safran, comme l'équipement des safranières en systèmes de goutte à goutte, le creusement et équipement de forages et de puits, l'acquisition des bulbes de safran et un accompagnement des producteurs dans la démarche qualité.

Pour renforcer et compléter ces efforts, le programme prévoit les activités suivantes en termes d'appui à la production :

- La production des bulbes de qualité

Considérant quelques faiblesses du système actuel (coût, qualité, distribution ..), cette activité vise à mettre en place graduellement un système plus durable de production et distribution de bulbes de safran de qualité par les coopératives. Le programme impliquera le plus possible les GIE's (MdS) et l'interprofession dans la coordination de la demande et de l'offre de bulbes.

Ce processus graduel en fonction de la demande des coopératives demandera :

- l'élaboration des normes de qualité pour les bulbes de safran ;
- l'élaboration d'un module de formation et d'accompagnement des coopératives sur la production des bulbes et la gestion de cette activité économique ;
- l'accompagnement des coopératives dans l'élaboration d'un plan d'affaires correspondant ;
- des subsides pour l'achat des bulbes pour le démarrage de l'activité (à travers act 1.1.6 : financement des investissements initiaux) ;
- la formation rapprochée et l'accompagnement des coopératives (niveau technique et gestion) ; une convention avec l'INRA peut être établie pour un accompagnement technique ;
- l'évaluation annuelle sur la mise en œuvre et la qualité des bulbes (étude externe) devant aboutir à la certification ;
- la création de systèmes d'information entre les coopératives (producteurs des bulbes, offre et demande) au niveau de la Maison du Safran et de l'interprofession.

En attendant la mise en place d'un système de production durable, le programme appuiera l'acquisition des bulbes, sur la base du programme arrêté conjointement entre les 2 parties (voir Act 1.1.4)

- Le creusement et l'équipement de puits, sondages et forages pour améliorer l'accès à l'eau. Avant les travaux, des études seront faites pour confirmer la disponibilité de l'eau.
- Le suivi environnemental

Une attention particulière sera donnée aux aspects environnementaux

- Des modules et outils de formation seront développés, avec l'appui de l'expert environnement ;
- Les techniciens-animateurs et les conseillers mobiles seront formés sur les aspects

environnementaux ;

- Les aspects environnementaux seront inclus dans l'encadrement technique des coopératives et des GIE (gestion et économie d'eau, gestion de la fertilisation, ..) ;
- Un budget est prévu pour une étude d'impact sur l'environnement.

Act 1.1.4. Appui à l'acquisition des bulbes de safran

Le programme appuiera l'acquisition des bulbes de safran pour distribuer aux producteurs/trices dans la zone d'intervention. En collaboration avec l'ORMVAO et les représentants des producteurs du safran (GIE's, Association de Producteurs de Safran, et coopératives) la demande des bulbes sera établie annuellement.

Le programme développera au même temps un système durable de production de bulbes de qualité par les coopératives (voir Act 1.1.3).

Act 1.1.5 Professionnalisation de la collecte et des aspects post-récolte

Pour les aspects de récolte, et post-récolte et amélioration de la qualité du safran, les activités suivantes sont prévues :

- L'établissement et équipement de petits ateliers locaux (séchoirs, tables inox, rayons, balances, plastics, gants,...), et fourniture d'emballages
- Révision et adaptation des modules de formation et d'accompagnement existants sur la réception, le traitement, le triage, l'hygiène, la traçabilité, le contrôle interne de qualité, l'emballage etc. Les aspects de genre et d'environnement auront une attention spéciale pour la révision des modules. Les formations devront correspondre aux standards de qualité exigés par les marchés identifiés et visés dans le plan marketing.
- Formation et accompagnement des coopératives en ces domaines selon la demande des coopératives. Etablissement des cahiers des charges.
- Visites d'échange (régionales et sous-régionales)

Act 1.1.6. Emancipation des femmes

Les membres féminins des coopératives seront accompagnés dans le développement d'associations pour renforcer leur position au sein de la filière.

Les activités comprendront les phases suivantes :

- capitalisation des bonnes pratiques, des leçons apprises et des outils de Gedindra et d'autres partenaires comme M&D, concernant l'autonomisation des femmes, avec l'assistance de l'expert en genre;
- sensibilisation des coopératives des producteurs, des noyaux des producteurs et des productrices par les techniciens-animateurs du programme, avec l'assistance de l'expert en genre;
- appui à l'organisation des épouses et des filles des producteurs et accompagnement de leur développement institutionnel (par les techniciens-animateurs) ;
- élaboration externalisée des guides d'alphabétisation adaptés, axée sur la filière de safran;
- alphabétisation d'environ 600 femmes dans la filière safran avec un accent sur l'alphabétisation financière et commerciale et sur les droits des femmes et le droit du travail;
- Visites d'échange dans la région ;

- Périodiquement des ateliers sur l'appréciation de la femme dans la filière avec l'appui de l'expert en genre (année 1, 2, 4 et 6).

L'appui aux coopératives de femmes productrices (safran) est déjà inclu dans les activités 1 et 2 du résultat 1.1. Outre les actions spécifiques en faveur des femmes, une attention particulière au genre et surtout à la position et à l'autonomisation de la femme dans la filière sera intégrée comme thématique transversale au programme.

Act 1.1.7. Financement des investissements initiaux des coopératives, et associations de femmes

Le programme appuiera le financement des coopératives et associations selon 3 modalités :

1. L'accompagnement des coopératives, des associations et des GIEs par les conseillers financiers du programme pour accéder aux fonds existants (surtout FDA, INDH, ADS, TAF). Ceci sera appliqué pour toutes les coopératives et associations éligibles du programme.
2. L'incitation et l'appui au dialogue entre les acteurs sur le financement des coopératives et des GIEs, avec des recommandations concrètes tirées des expériences de terrain. Ce dialogue sera appuyé d'abord au niveau de l'ORMVAO, et ensuite au niveau régional et national. Les interprofessions des deux filières seront pleinement intégrées dans ce processus.
3. Subventions des *investissements initiaux* des coopératives des producteurs, associations des femmes, associations de prestations de services des jeunes et GIEs éligibles. Ils seront impliqués dans le processus de détermination et de sélection des matériels / investissements à travers des simples procédures. Ceci sera appliqué à toutes les coopératives et associations sélectionnées du programme.

Pour tout type d'investissement, le programme demandera une contribution propre de la coopérative/association, laquelle sera déposée sur son compte bancaire.

- la contribution à l'investissement pour le premier projet des coopératives des producteurs des hommes et coopératives mixtes sera 15% et 25% pour le deuxième projet.
- la contribution à l'investissement pour le premier projet des coopératives féminines, des jeunes et pour les associations des femmes sera de 10% et de 15% pour le deuxième projet.

Le programme accompagnera la coopérative/association dans la gestion de ses activités économiques et dans celle de cet investissement en particulier. Chaque coopérative peut bénéficier de deux subventions au maximum, répartis sur un minimum de 3 ans. Le montant des subventions est estimé à 1800 euros sauf pour les subventions destinées à des coopératives pour la multiplication de bulbes qui sont estimées à 4.500 euros.

Ce processus inclura:

- l'élaboration des modules de financement pour les différents types de coopératives et investissements et les modalités et conditions exactes (à revoir tous les 2 ans) ;
- l'identification et formulation des demandes exactes des différentes coopératives et associations (accompagnement par les conseillers mobiles et les techniciens-animateurs du programme), y compris un plan d'affaires simplifié ;
- la proposition d'attribution de subventions au Comité de suivi technique et validation par ce dernier
- la signature de conventions tripartite avec coopératives et/ou associations (ORMVAO-CTB-coopérative/association). Le programme gèrera cependant le processus d'acquisition du matériel.

- l'accompagnement des coopératives/ associations pour l'utilisation de ces investissements.

Act 1.1.8 Appui à la mise en place des fonds de roulement pour les coopératives

Le quatrième volet de l'appui au financement des coopératives est l'appui à la mise en place d'un fonds de roulement au niveau de TAF/CAM, pour permettre aux coopératives d'acheter les récoltes de leurs membres.

Cet appui inclura:

- la définition avec le CAM/TAF du montage et des modalités et conditions exactes de la mise en place du fonds de roulement ; si besoin une expertise ponctuelle peut être contractée ;
- l'appui aux coopératives, à travers les conseillers mobiles pour la constitution d'un dossier et son introduction au niveau du CAM-TAF ;
- l'accompagnement des coopératives dans la gestion du fonds de roulement; l'identification des besoins en formation et encadrement au niveau des coopératives et l'élaboration des modules de formation avec des partenaires;

Le travail lié au montage des fonds de roulement devra démarrer immédiatement après le diagnostic et la ligne de base afin d'atteindre le plus rapidement possible la capacité pour un certain nombre de coopératives d'acheter la récolte de leur membres.

Cette activité doit être menée parallèlement à l'appui à la commercialisation. Il est en effet indispensable que ces coopératives puissent passer des contrats de vente avant ou pendant les campagnes de récolte. Il faudra aussi fournir des informations sur les opportunités de commercialisation aux décideurs du système bancaire.

Des expertises en finance, marketing et différentes expertises techniques seront mobilisées pour la formation et l'accompagnement des coopératives et associations.

3.3.2 Activités pour le résultat 1.2

Il s'agit ici du résultat suivant : « Les coopératives et GIEs sont capables de commercialiser le safran à travers les circuits formels avec une meilleure valeur ajoutée et de façon équitable »

Ces activités viennent compléter et approfondir le résultat précédent car les coopératives ont besoin de commercialiser leurs produits de qualité.

Outre les actions en faveur des coopératives de premier niveau, des mesures doivent être prises graduellement au niveau national et régional (position stratégique des filières, conception de normes et labellisation, coordination offre/demande, promotion et communication au niveau national). Le rôle des organisations secondaires (GIEs), des fédérations et des interprofessions deviendra donc plus important au fur et à mesure des progrès du programme.

Des études préalables sont nécessaires pour le safran sur (i) les canaux et mécanismes de vente exacts (dans les chaînes courtes) (voir résultat 2.3) et sur (ii) la position stratégique du safran. La commercialisation sera faite surtout à travers des chaînes courtes au niveau national et international.

Ce processus de commercialisation aura besoin du support des spécialistes de haut niveau (commercialisation et marketing) pour appuyer la réalisation des activités suivantes.

Act 1.2.1. Renforcement des coopératives pour le marketing et la commercialisation

Sur la base des résultats des études de marché (voir act 1.3.2) et l'analyse participative des capacités internes des coopératives (voir act 1.1.1), les coopératives recevront un appui pour l'élaboration d'un plan de marketing/commercialisation et d'un business plan. Parallèlement, la coopérative va élaborer (avec l'appui de l'ATI et l'ATN marketing et les conseillers mobiles) un

programme d'accompagnement permettant de satisfaire ses besoins en renforcement pour la mise en œuvre de ces plans, y inclus des propositions pour des investissements initiaux.

Le processus de renforcement des coopératives pour le marketing et commercialisation inclura également:

- L'adaptation des modules de formation existants concernant des aspects sur le commerce (y compris équitable), marketing et négociation y compris aspects du genre.
- la formation selon ces modules ;
- L'accompagnement des coopératives pour la commercialisation collective (par les conseillers mobiles du programme et l'ATI et ATN pour le marketing) ;
- L'appui au match-making entre coopératives, GIEs, MdS et des commerçants/ clients finaux dans le circuit formel, et l'accompagnement de l'élaboration des contrats entre les coopératives et GIEs.

Act.1.2.2. Renforcement des GIEs et la Maison de Safran

La représentativité et la fidélisation des adhérents des 4 GIEs existants sont encore faibles et doivent être renforcées.

Les réalisations suivantes constitueront les fondements d'une gestion durable (rentable) des GIEs et permettront de garantir que les intérêts des producteurs soient pris en compte :

- l'élaboration d'une stratégie d'approvisionnement avec fidélisation des producteurs; l'élaboration d'un plan de marketing basé sur une position stratégique sur le marché, l'élaboration d'un business plan basé sur le plan de marketing et la stratégie d'approvisionnement. Ce processus sera appuyé par l'ATI et les conseillers mobiles du programme ;
- une concertation entre les GIE's et avec les coopératives pour l'élaboration d'une vision commune sur le rôle et la valeur ajoutée des coopératives, GIEs et MdS ;
- un appui à la structuration des GIEs par les conseillers mobiles du programme;
- Appui à la Maison de Safran pour renforcer sa capacité de gestion managériale et financière en fonction du plan de marketing développé ;
- Appui de la mise en œuvre et valorisation de l'AOP et l'enregistrement de l'AOP à l'échelle internationale et la certification ISO/HACCP.

Act.1.2.3. Elaboration et implémentation de la stratégie de commercialisation

La commercialisation (nationale et surtout internationale) du safran demandera des efforts particuliers en matière de promotion, de labellisation et de coordination.

En termes d'activités, ce processus inclura :

- l'élaboration du prix de revient³⁴ pour les producteurs;
- l'élaboration d'une stratégie de communication (plan d'action et produits) pour la filière du safran (par des consultances ou un bureau de communication).
- l'exécution de la stratégie de communication et sensibilisation des consommateurs (campagnes publiques, radio, pliers, consultance.....) avec l'implication de la Maison du Safran, les

³⁴ (selon 'Guidelines for estimating costs of production', FLO, Fairtrade)

interprofessions et l'ORMVAO;

- la normalisation et la labellisation (par la DDFP du MAPM, avec les GIEs et interprofessions). La nécessité des nouvelles labellisations et normes dépendra des résultats des études initiales (voir act 1.3.2) ;
- la création d'un packaging, un visuel etc. (externalisée à un bureau de communication) ;
- l'organisation et la participation aux foires;
- l'institution d'un système d'information sur les marchés, impliquant les interprofessions et les GIEs, permettant notamment de faire une coordination de l'offre et de la demande, la diffusion de l'information aux coopératives et au secteur privé, incluant l'élaboration d'un site web et un réseau d'information léger entre les coopératives. Si besoin, une expertise spécifique peut être contractée.

La division 'produits du terroir' de l'ADA est considérée comme un allié stratégique au programme pour l'élaboration et l'implémentation de stratégie de commercialisation et les activités seront menées en constant dialogue, échange étroit d'informations et concertation.

3.3.3 Activités pour le résultat 1.3

Pour le résultat 3 «Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés », les activités suivantes sont envisagées:

Act. 1.3.1. Installation et ancrage de la formation professionnelle dans la filière

Le programme déterminera les besoins « métiers » de formation professionnelle par apprentissage pour les individus impliqués dans le commerce et marketing du safran, les cadres des coopératives/ GIEs/MdS, et développera des référentiels et conventions.

La Maison du Safran et une salle de formation à Taznakht seront équipés.

Les institutions à impliquer et les principales activités sont les mêmes que pour les dattes, et sont décrites dans l'Act 2.3.1.

Act 1.3.2. Réalisation d'un programme d'études autour d'innovations dans la filière

Pour la filière safran, différentes études devront être réalisées au démarrage du programme:

- une étude pour déterminer la destination finale du safran marocain. Cette information est essentielle dans le sens où le nouveau programme cherche à raccourcir le circuit de vente et à amener les producteurs marocains au dernier maillon en aval, voire au consommateur final. L'étude est à réaliser au Maroc par un consultant national avec une 'entrée' dans le commerce:
 - destination finale/acheteur final du safran marocain, volumes vendus sur le marché national et volumes exportés ; prix d'achat et prix de vente + mécanisme de fixation des prix ;
 - investigation sur les 4 grands commerçants + interviews de 1,2,3 safran + L'Or Rouge + Grecom ;
 - estimation des volumes de vente potentiels dans le commerce de détail: les souks des grandes villes Rabat, Casablanca, Agadir, Marrakech.
- deux autres études sont nécessaires pour développer le positionnement stratégique du safran marocain sur le marché mondial :
 - étude technique de comparaison des propriétés en laboratoire du safran de Taliouine, Taznakht, d'Iran et de la Grèce (INRA) ;

- étude à réaliser en Europe par un consultant international : (i) interviews des plus grands importateurs de safran dans l'agro-alimentaire (cfr étude FAO) : mécanisme de fixation des prix ; les propriétés de safran recherchées par l'industrie agro-alimentaire ; les volumes achetés (en général et au Maroc) ; les prescriptions techniques auxquelles le safran doit répondre ; etc. (ii) demande de safran dans l'industrie pharmaceutique : volumes, prix, propriétés recherchées, prescriptions techniques ; (iii) demande du safran dans l'industrie cosmétique : volumes, prix, propriétés recherchées, prescriptions techniques.
- Une étude sur la normalisation et élaboration des cahiers de charge.

Les études seront réalisées par des bureaux d'études recrutés compétitivement. Dans la mesure du possible, les coopératives et les producteurs et /ou les interprofessions devraient être impliqués à certaines phases de ces études (par exemple en les laissant réaliser eux-mêmes une partie des enquêtes de marché, ou en les faisant participer au travail d'interprétation).

Act. 1.3.3. Coordination des filières, incitation et appui au dialogue entre les acteurs

Ce processus de coordination, incitation et appui au dialogue entre les acteurs de la filière inclura les activités suivantes :

- Atelier de lancement pour la filière avec les représentations des producteurs, des GIEs et des interprofessions et d'autres institutions et partenaires nationaux (MAPM, ADA, MEF, ONCA, ONSSA, ...). Cet atelier prendra place après le diagnostic initial des coopératives et des GIEs des deux filières. La facilitation des ateliers sera faite sous la présidence de l'ORMVAO, avec un appui des AT du programme.
- Analyse/évaluation participative des modèles de gestion et organisation avec les GIEs et coopératives (de façon permanente et atelier tous les deux ans) ;
- Dispositif de capitalisation: atelier annuel de capitalisation par filière (niveau national avec différents partenaires) ;
- Appui aux activités concrètes d'interprofessions et renforcement de leur rôle dans le dialogue politique ;
- Appui au dialogue et développement des nouveaux mécanismes de financement pour les différents maillons de la filière ou adapter les mécanismes existants aux besoins de capacités des coopératives, GIEs et autres acteurs de la filière ;
- Appui à la coordination et suivi de la filière.

Le programme participera à la concertation avec les OPA à caractère national, comme la fédération interprofessionnelle du safran, à travers la tenue de séminaires, la participation aux foires et le développement d'outils de communication internes à la filière.

Sur base de ses propres expériences, le programme contribuera au développement de « modèles », d'approches gagnantes pour :

- (i) l'amélioration de la qualité du safran au niveau des coopératives (1er ordre),
- (ii) la commercialisation du safran par les coopératives (circuit direct) selon les principes du commerce équitable,
- (iii) la gestion des GIEs dans la filière safran,
- (iv) les modalités et les partenariats pour l'installation et le fonctionnement des FdR au niveau des coopératives de premier ordre,
- (v) la promotion des femmes dans la filière.

La capitalisation et la dissémination des informations sur les bonnes pratiques et « modèles gagnants » seront intégrées dans le système de suivi et d'évaluation ainsi que dans la coordination de la filière. Les ateliers pour la capitalisation seront alimentés par des ateliers avec les coopératives, des ateliers de réflexions entre les GIEs et coopératives (résultat 2) et des ateliers sur la position des femmes dans les filières (résultat 1). Les coopératives, les GIEs et les interprofessions participeront le plus possible aux évaluations, à la capitalisation et à la dissémination des informations sur ces modèles gagnants.

Act.1.3.4. Renforcement des compétences de l'ORMVAO et des services de proximité

Le programme supportera le renforcement des compétences de l'ORMVAO par les activités suivantes :

- Diagnostic et mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités (façon participative avec l'équipe du programme) surtout ciblé sur l'approche et le rôle de facilitateur et coordinateur pour la mise en niveau des filières, inclus le renforcement des organisations professionnelles. L'implémentation de ce plan de renforcement des capacités sera en synergie avec le programme des bourses belgo-marocain;
- Appui à la communication entre les différents services de l'ORMVAO pour le suivi, la capitalisation et le développement des filières et coopératives dans leur ensemble. L'ATN suivi-évaluation du programme jouera un rôle important dans cet appui.
- Le renforcement en personnel de l'ORMVAO (les ATI et ATN au niveau de l'ORMVAO, les conseillers mobiles en finance, marketing, qualité de production et valorisation au niveau des subdivisions et les techniciens-animateurs au niveau des CMVs - voir Chapitre 4 : ressources humaines). Le nombre sera réévalué après 2 ans, en fonction de la mise en place de l'ONCA et les conseillers agricoles.
- La réhabilitation des salles de réunions de 2 CMV

Pendant la phase de lancement du programme, les conseillers mobiles et les techniciens-animateurs, ainsi que les intéressés de l'ORMVAO recevront une formation sur le genre (par l'experte en genre) et sur le commerce équitable (par l'ATI du programme).

D'autres institutions au niveau décentralisé, comme l'ONSSA (zone d'intervention de l'ORMVAO) peuvent également être renforcés dans le cadre du programme des bourses belgo-marocain, pour les renforcer dans leur rôle de contrôle d'application des normes et qualité du safran, emballage, etc.

3.4 Résultats attendus et activités pour l'objectif spécifique 2

Les résultats attendus pour l'objectif spécifique 2 sont :

- Résultat 2.1: Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir des dattes de qualité tout en veillant à la préservation de l'environnement
- Résultat 2.2: Les coopératives et GIEs sont capables de commercialiser la production de dattes avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable
- Résultat 2.3: Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés.

3.4.1 Activités pour le résultat 2.1

Résultat 1 : Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir des dattes de qualité tout en veillant à la préservation de l'environnement

Ci-dessous sont élaborées les différentes sous-activités pour ce résultat.

Act 2.1.1. Diagnostic et sélection des coopératives et GIEs

- La première activité sera d'établir un diagnostic de toutes les coopératives et GIEs dans la zone de l'intervention. Cet exercice sera mené dans le cadre de l'étude sur la situation de référence (ligne de base) et en constituera un élément majeur. Un atelier sera organisé sur les résultats du diagnostic et l'approche de constitution des coopératives avec l'ORMVAO, les ministères pertinents, l'ANDZOA, l'ADA et des acteurs spécifiques de la filière. Les agents de l'ORMVAO et des CMV et d'autres acteurs actifs dans l'accompagnement des coopératives seront impliqués dans le diagnostic.

Le contenu du diagnostic portera à titre indicatif, sur le nombre de membres (H /F), noms et coordonnées des membres, réalité de l'activité et degré de professionnalisme, nombre de pieds et ha (total et par variété), vérification des titres de propriété des terres (ou possible), les volumes et les canaux de commercialisation actuels, leur expérience concrète avec des actions collectives (sociales ou économiques), leurs techniques culturales, leurs techniques post-récolte, leur accès à l'eau et gestion de celle-ci, l'appui déjà reçu, leur vision sur l'implication des femmes et la valorisation de leur contribution, la maturité de leurs idées sur la réception des dattes pour la vente collective et pour le partage des bénéficiaires, leurs points forts et leurs points faibles sur la production, la valorisation, la commercialisation, leurs besoins en appui de tous genres.

- Sur base du diagnostic, le programme sélectionnera les coopératives ayant le plus grand potentiel, soit environ 30 au démarrage et 30 coopératives supplémentaire dans une deuxième phase.
- Cet exercice sera suivi par une analyse participative des capacités internes des coopératives sélectionnées, des GIEs et de leur environnement (marché) devant aboutir à l'élaboration d'un plan de développement et dans un deuxième temps de plans de marketing (voir act 2.2.1).

Act 2.1.2. Renforcement des coopératives et appui aux associations de prestation de services

- Le processus de renforcement des coopératives sera lancé à travers l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans de développement, comme pour le safran (voir aussi Act 1.1.2).

Ce processus de professionnalisation requière un certain nombre d'étapes successives telles que la sensibilisation, la conscientisation, la restructuration et le renforcement des capacités d'accompagnement ainsi que des outils pédagogiques appropriés à chaque étape. Il s'agit d'un processus de changement progressif qui est estimé devoir s'étaler une période d'au moins 3 années par coopérative.

Ce renforcement de compétences se fera par le biais de l'accompagnement assuré par les techniciens-animateurs et les conseillers mobiles, par le biais des sessions de formation «formelle» et à travers des voyages d'étude et des forums d'échange (y compris des sessions pour les épouses des producteurs et pour les jeunes).

Les modules de formation et d'accompagnement existants (ORMVAO et TC5B) pour les dattes seront révisés (par l'AT national et l'ATI, avec une aide externe, si nécessaire), surtout pour les aspects de marketing et commercialisation, de gestion financière et de genre. De nouveaux modules seront élaborés selon les besoins. Une attention particulière sera donnée à l'adaptation des modules pour les coopératives féminines et aux modules pour l'initiation à l'éducation financière des femmes.

Au début du programme, des ateliers seront tenus avec ORMVAO et TC5B pour mieux identifier les besoins en formation, de connaître les modules disponibles ainsi que le support à apporter aux coopératives sélectionnées (modules TC5B en annexe 8).

- L'incitation et appui aux associations de prestation de services trouve sa pertinence dans la demande de services exprimée par les producteurs pour les travaux lourds (nettoyage des touffes, pollinisation, protection des dattes, récolte). C'est également l'opportunité d'impliquer les jeunes dans l'économie et la culture des palmeraies. Ces associations pourraient enfin former un vivier d'animateurs potentiels.

Ces activités concernent aussi bien les groupes déjà existants que les nouveaux groupes de jeunes gens. Le programme appuiera au maximum deux associations de jeunes (hommes et femmes) par palmeraie (au total 20 à 30 associations).

Les membres de ces associations seront formés pour fournir les services techniques attendus et sensibilisés sur les aspects culturels et environnementaux de la production des dattes dans l'oasis.

Les associations de prestations de services seront accompagnées d'une façon permanente pendant quelques années par les techniciens-animateurs et les conseillers techniques mobiles du programme selon le besoin. La forme légale de ces associations, ainsi que leur transformation éventuelle en micro-entreprise sera déterminée en étroite concertation avec les membres (les jeunes) des associations.

Act.2.1.3. Appui à la production de palmiers dattiers et suivi environnemental

Pour l'amélioration de la production des dattes, le programme renforcera et complètera les activités déjà financées par l'Etat marocain.

L'Etat marocain investira principalement dans l'achat de plants de palmiers (vitroplants) pour la densification des palmiers, dans le nettoyage des touffes pour l'intensification des vergers et dans les aménagements Petits et Moyens Hydroagricoles (PMH).

Le programme Safran et Dattes complètera les efforts de l'ORMVAO dans :

- la formation sur les itinéraires techniques

Ces activités se concentreront principalement sur l'intensification de l'encadrement et de l'assistance technique à apporter aux producteurs sur les aspects des itinéraires techniques: (i) à améliorer la qualité des dattes, (ii) à améliorer la productivité de manière durable et (iii) à éviter/alléger certains dangers liés au travail dans les palmeraies, surtout pour les producteurs de dattes plus âgés.

Il concerne des formations/accompagnement sur la pollinisation, la protection des dattes sur pied, la fertilisation, la lutte biologique, l'économie d'eau, la récolte. Les modules de formation existants seront révisés pour les aspects genre et environnement avec l'assistance des experts en genre et environnement.

L'aspect le plus innovant est que tous les producteurs seront formés dans les palmeraies (= tous les membres des coopératives et leurs femmes ainsi que leurs fils et filles intéressés). Les formations techniques seront effectuées par les agents de l'ORMVAO et les conseillers mobiles. Si nécessaire des prestataires de services privés pourront être mobilisés. L'implication des associations/coopératives de jeunes dans cette formation sera encouragée. Un suivi continu d'accompagnement des producteurs sera apporté par l'ORMVAO, les techniciens-animateurs et les conseillers mobiles. Une attention spéciale sera accordée à l'accompagnement des producteurs qui reçoivent des plants in-vitro.

- Suivi environnemental

Une attention particulière sera donnée aux aspects environnementaux

- Des modules et outils de formation seront développés, avec l'appui de l'expert environnement

- Les techniciens-animateurs et les conseillers mobiles seront formés sur les aspects environnementaux
- Les aspects environnementaux seront inclus dans l'encadrement technique des coopératives et des GIE (gestion et économie d'eau, gestion de la fertilisation, ..). Plusieurs ateliers (en arabe et en berbère) de sensibilisation aux aspects environnementaux seront organisés, projection des films de sensibilisation à l'environnement en aval.
- Un budget est prévu pour une étude d'impact environnemental.

Act 2.1.4. Aménagements hydro-agricoles

La contribution belge complètera les efforts de l'ORMVAO dans les aménagements des séguias, khettaras et pour les ouvrages favorisant la recharge des nappes.

Le programme inclura les aménagements hydro-agricoles pour lesquels les agriculteurs sont fortement demandeurs. La présence des AUEA est souhaitable pour discuter sur les besoins et l'appui désiré et leur contribution et responsabilité pour la gestion.

Le choix des périmètres sera aussi basé sur la disponibilité de l'eau.

Avec l'expertise de l'ORMVAO, le programme identifiera le type d'aménagements à réaliser pour les zones choisies..

Ces interventions doivent être accompagnées par la création d'une dynamique locale de bonne gestion des ressources en eau.

Act 2.1.5. Professionnalisation de la collecte et des aspects post-récolte

La professionnalisation de la collecte et des activités post-récolte est essentielle pour améliorer la commercialisation des dattes. Les activités suivantes sont prévues :

- un accompagnement et des formations dans les aspects d'hygiène, de traitement, de triage mais aussi l'internalisation des cahiers des charges et l'application du contrôle interne de qualité.
- l'établissement des petits centres de collecte pour une ou plusieurs coopératives (dépendant de la sélection finale des coopératives, de leur localisation et de leur production commercialisable), équipements des centres de collecte (table triage, bâches, place de fumigation, caisses, palettes, espace et produit...) et emballage.
- Visites d'échange (régionales et sous-régionales)

Cet ensemble de sous-activités accordera une attention particulière aux femmes étant donné qu'elles jouent traditionnellement un rôle crucial dans la phase post-récolte.

Les aspects de normes et de labellisation au niveau régional/national sont repris dans le résultat 3. Les mesures post récoltes relatives aux unités de valorisation sont incluses dans le résultat 2.

Act 2.1.6. Emancipation des femmes

Les épouses et les filles des producteurs (membres des coopératives) et les membres féminins des coopératives seront soutenues par un accompagnement dans le développement d'associations pour l'alphabétisation fonctionnelle, l'éducation financière et des actions sociales (ex : droit du travail) pour renforcer leur position dans la filière.

Les activités principales seront les suivantes :

- capitalisation des bonnes pratiques, des leçons apprises et des outils de Gedindra, APP (TC5B)

et d'autres partenaires concernant l'autonomisation des femmes ;

- sensibilisation des coopératives des producteurs, des noyaux des producteurs et des productrices par les techniciens-animateurs du programme avec l'assistance de l'experte en genre ;
- appui à l'organisation des épouses et des filles des producteurs et accompagnement de leur développement institutionnel (par les techniciens-animateur du programme) ;
- alphabétisation par des monitrices d'environ 900 femmes avec un accent sur l'alphabétisation financière et commerciale et sur les droits des femmes et le droit du travail, renforçant leur position dans la filière dattes;
- Visites d'échange dans la région ;
- Périodiquement des ateliers sur l'appréciation de la femme dans la filière avec l'appui de l'expert en genre (année 1, 2, 4 et 6).

L'appui aux coopératives féminines dans la transformation des dattes est déjà inclus dans les activités 2.1.1 et 2.1.2. du résultat 1. Outre les actions spécifiques en faveur des femmes, une attention particulière au genre et surtout à la position et à l'autonomisation de la femme dans la filière sera intégrée comme thématique transversale au programme.

Act 2.1.7. Financement des investissements initiaux

Comme pour la filière de safran le programme appuiera le financement des coopératives et associations de 4 façons : l'accompagnement des coopératives, des associations et des GIEs sélectionnés pour accéder aux fonds existants (surtout FDA, INDH, ADS), l'incitation et appui au dialogue entre les acteurs sur le financement des coopératives et des GIEs, Subventions des investissements initiaux des coopératives des producteurs, associations des femmes, associations de prestations de services des jeunes et GIEs éligibles et pour finir l'appui à la mise en place d'un fonds de roulement pour l'achat de récolte des membres par les coopératives (qui est décrite dans l'activité 2.1.8).

Pour les subventions des investissements initiaux, les coopératives des producteurs, associations des femmes, associations de prestations de services des jeunes et GIEs éligibles seront impliquées dans le processus de détermination et de sélection des matériels / investissements à travers des simples procédures. Ceci sera appliqué à toutes les coopératives et associations sélectionnées du programme.

Pour tout type d'investissement, le programme demandera une contribution propre de la coopérative/association, laquelle sera déposée sur un compte bancaire (de la coopérative) :

- la contribution à l'investissement pour le premier projet des coopératives des producteurs des hommes et coopératives mixtes sera 15% et 25% pour le deuxième projet.
- la contribution à l'investissement pour le premier projet des coopératives féminines, des jeunes et pour les associations des femmes sera de 10% et de 15% pour le deuxième projet.

Le programme accompagnera la coopérative/association dans la gestion de ses activités économiques et dans celle de cet investissement en particulier. Chaque coopérative peut bénéficier de deux subventions au maximum répartis sur un minimum de 3 ans. Le montant des subventions est estimé à 1800 euros.

Ce processus inclura:

- l'élaboration des modules de financement pour les différents types de coopératives et

investissements et les modalités et conditions exactes (à revoir tous les 2 ans)

- l'identification et la formulation des demandes exactes des différentes coopératives et associations (accompagnement par les experts et techniciens-animateurs du programme), y compris un plan d'affaires très simple ;
- la proposition d'attribution de subventions au Comité de suivi technique et validation par ce dernier
- la signature de conventions tripartite avec coopératives et/ou associations (ORMVAO-CTB-coopérative/association). Le programme gèrera cependant le processus d'acquisition du matériel.
- l'accompagnement des coopératives/associations pour l'utilisation de ces investissements

Act 2.1.8 Appui à la mise en place d'un Fonds de Roulement pour les coopératives

Il s'agit de l'appui à la mise en place d'un fonds de roulement au niveau de TAF/CAM, pour permettre aux coopératives d'acheter les récoltes de leurs membres.

Ce processus inclura:

- la définition avec le CAM/TAF du montage et des modalités et conditions exactes de la mise en place du fonds de roulement ;
- l'appui aux coopératives, à travers les conseillers financiers mobiles pour la constitution d'un dossier et son introduction au niveau du CAM-TAF ;
- l'accompagnement des coopératives dans la gestion du fonds de roulement ; l'identification des besoins en formation et encadrement au niveau des coopératives et élaboration des modules de formation avec des partenaires;

L'élaboration des modalités de mise en œuvre et l'exécution du programme pour le FdR devra démarrer immédiatement une fois la phase de ligne de base et de diagnostic terminées. Cela permet d'accélérer le développement de la capacité des coopératives d'acheter la récolte de ses membres.

Cette activité doit être faite simultanément avec l'appui à la commercialisation des coopératives. Il s'avère indispensable que ces coopératives puissent passer des contrats de vente avant ou pendant les campagnes de récolte. Il faudra aussi fournir des informations techniques sur ces sujets en direction des décideurs du système bancaire.

Une expertise en finance, marketing et différentes expertises techniques seront mobilisées pour la formation et l'accompagnement des coopératives et associations.

3.4.2 Activités pour le résultat 2.2

Il s'agit ici du résultat suivant : « Les coopératives et GIEs sont capables de commercialiser la production des dattes avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable ».

Ces activités viennent compléter et approfondir le résultat précédent comme les coopératives ont besoin de commercialiser leurs dattes de qualité.

Outre les actions en faveur des coopératives de premier niveau, des mesures doivent être prises graduellement au niveau national et régional (position stratégique des filières, conception de normes et labellisation, coordination offre/demande, promotion et communication au niveau national). Le rôle des organisations secondaires (GIEs), des fédérations et des interprofessions deviendra donc peu à peu plus important au fur et à mesure des progrès du programme.

Les GIEs des unités de valorisation (modernes) des dattes pourraient jouer un rôle important dans la

commercialisation des dattes de qualité. Le processus de commercialisation des dattes aura besoin du support des spécialistes de haut niveau (commercialisation et marketing) pour appuyer la réalisation des activités qui suivent.

Act 2.2.1. Renforcement des coopératives pour le marketing et la commercialisation

Sur la base des résultats des études de marché (voir Act 2.3.2) et l'analyse participative des capacités internes des coopératives (Act 2.1.1), les coopératives recevront un appui pour l'élaboration d'un plan de marketing/commercialisation et d'un business plan. Basée sur ces éléments, la coopérative va élaborer (avec l'appui de l'ATI et l'ATN marketing et les conseillers mobiles marketing) une proposition de programme d'accompagnement et de ses besoins pour la mise en œuvre de ces plans, y inclus des propositions pour des investissements initiaux.

Le processus de renforcement des coopératives pour le marketing et commercialisation inclura en plus:

- L'adaptation des modules de formation existants concernant des aspects sur le commerce (y compris équitable), marketing et négociation y compris aspects du genre ;
- la formation selon ces modules ;
- L'accompagnement des coopératives pour la commercialisation collective (par les conseillers marketing du programme et l'ATI et ATN pour le marketing) ;
- L'appui au match-making entre coopératives et GIEs d'un côté, et des commerçants de l'autre côté et l'accompagnement de l'élaboration des contrats entre les coopératives et GIEs.

Act 2.2.2. Renforcement des GIEs

Les réalisations suivantes constitueront les fondements d'une gestion durable (rentable) des unités de valorisation par les GIEs et permettront de garantir que les intérêts des producteurs soient davantage pris en compte :

- l'élaboration d'une stratégie d'approvisionnement avec fidélisation des producteurs; l'élaboration d'un plan de marketing basé sur une position stratégique sur le marché (ex : spécialisation vers certaines variétés de dattes par unité de valorisation) et une meilleure adéquation de l'offre à la demande ; L'élaboration d'un business plan basé sur le plan de marketing et la stratégie d'approvisionnement;
- une concertation avec les producteurs et l'élaboration d'une vision commune en assurant le pouvoir et la participation des coopératives dans les nouveaux concepts de gestion et en assurant une meilleure compréhension du fonctionnement et de l'accès aux services des unités ;
- un appui à la structuration des GIEs. Ce processus sera adapté à la vitesse du processus de développement des coopératives de 1^{er} ordre;
- appui à (max 10) d'unités de valorisation de dattes pour la mise à niveau des stations de stockage et de conditionnement pour la certification HACCP, ISO 22000³⁵, renforcement du

³⁵ (i) A l'heure actuelle, les conditions optimales de stockage réfrigéré des dattes, en termes de température et d'humidité relative pour chaque variété, ne sont pas connues. Pour résoudre ce problème, il est indispensable d'établir les courbes de sorption-désorption pour les variétés principales de dattes. Ces courbes donnent, à une température donnée de stockage, la relation entre la teneur en eau dans la datte et l'humidité relative d'équilibre lui correspondant. (ii) D'autre part, la nouvelle tendance réglementaire, matérialisée par la loi 28-07, responsabilise les exploitants alimentaires vis-à-vis de l'innocuité de leurs produits. Ces derniers doivent effectuer des auto-contrôles au niveau des points critiques et procéder à un archivage des résultats et des enregistrements pendant une durée minimale de 5 ans, à compter de la date de leur établissement. Pour ce faire, un encadrement de proximité doit être assuré pour les stations de stockage et de conditionnement afin de les aider à

contrôle en interne de la production, tenue des registres de traçabilité, y inclus l'élaboration des projets de cahiers des charges pour les unités de valorisation.

- La révision des contrats GIE-Coopératives et GIE-investisseurs privés est prévue. Cette révision sera menée par des consultants internationaux et par un juriste. Les interprofessions seront entièrement impliquées dans ce processus.
- L'élaboration d'un plan/échancier de cession graduelle des unités de valorisation des dattes du MAPM vers les GIEs ;

En termes d'activités, ce processus inclura :

- un atelier de réflexion participative par GIE. Pendant l'atelier, les résultats de diagnostic seront discutés, tandis qu'une vision commune sera élaborée (sur le rôle des GIEs, les coopératives, le secteur privé et les relations et les contrats entre les divers partenaires). Les aspects du commerce de façon équitable et du genre seront inclus pendant cet atelier.
- un appui au développement d'une position stratégique des GIEs, d'un plan d'approvisionnement (et prix d'achat), d'un plan marketing et prix de vente, du business plan, de l'accompagnement pour la recherche de la clientèle et la facilitation des contacts avec les investisseurs/commerçants. Ce processus sera appuyé par l'ATI et l'ATN marketing et les conseillers mobiles du programme. En cas de besoin, le programme peut faire appel à une expertise additionnelle.
- la sensibilisation et l'apport de l'assistance technique et de l'encadrement nécessaires pour l'établissement des relations formelles et contractualisées entre GIE-coopératives et GIE-secteur privé. Une révision contrats GIE-Coopératives et GIE-investisseurs privés (grossistes dattes) est prévue. Cette révision sera faite par des consultants internationaux et par un juriste (convention-cadre). Les interprofessions seront entièrement impliquées dans ce processus
- Visites d'échange (ex: avec COPAG).

Act 2.2.3. Elaboration et implémentation de la stratégie de commercialisation

Les stratégies de commercialisation régionales et nationales seront importantes. Compte tenu de la complexité de la filière dattes (plusieurs variétés et plusieurs produits, un conditionnement complexe), la coordination régionale et nationale et le positionnement stratégique de la filière demanderont des efforts conséquents.

La division 'produits du terroir' de l'ADA est considérée comme un allié stratégique au programme et les activités seront menées en constant dialogue, échange étroit d'informations et concertation.

En termes d'activités, ce processus inclura :

- l'élaboration du prix de revient³⁶ pour les différents types de producteurs des dattes ;
- l'élaboration d'une stratégie de communication (plan d'action et produits) et son exécution (campagnes publiques, radio, pliers, consultance.....) avec l'implication de l'interprofession et de l'ORMVAO ;
- la normalisation et la labellisation (par la DDFP du MAPM avec les GIEs et interprofessions) des principales variétés de dattes sera considérée, sachant que la variété Mejhoul est déjà labellisée IGP et que des efforts de labellisation sont en cours pour les variétés Jihel, Najda, Boufegous et Aziza; création d'un packaging ;

mieux maîtriser ces opérations.

³⁶ (selon 'Guidelines for estimating costs of production', FLO, Fairtrade)

- l'organisation et la participation aux foires;
- l'institution d'un système d'information sur les marchés, impliquant les interprofessions et les GIEs, permettant notamment de faire une coordination de l'offre et de la demande, la diffusion de l'information aux coopératives et au secteur privé, incluant l'élaboration d'un réseau d'information léger entre les coopératives.

3.4.3 Activités pour le résultat 2.3

Pour le résultat 2.3 « Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés » les activités suivantes sont envisagées:

Act 2.3.1 Installation et ancrage de la formation professionnelle dans la filière

Des fonctions critiques bénéficieront de la formation professionnelle par apprentissage (détaillants, ouvriers des unités et femmes pour le triage, pépiniéristes, etc.).

Il existe des centres (souvent sous-utilisés) à Zagora, Ouarzazate, Er-Rachidia et des structures d'accueil pour la formation professionnelle par apprentissage (par exemple, les unités de valorisation des dattes). Il ne reste qu'à les équiper et à les organiser.

Les institutions à impliquer sont :

- le MAPM, via l'ORMVAO, pour la mise à disposition des Centres de Formation par Apprentissage (CFA) et l'affectation des formateurs ;
- le département de la formation professionnelle du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle pour entériner la création d'un CFA ; pour la validation des curricula de formation et l'homologation des diplômes ;
- L'ORMVAO pour la coordination ;
- les GIEs (dans un processus évolutif) comme agrégateurs connaissant les besoins de leurs employés et des producteurs/ coopératives, et comme espace d'accueil des apprentis ;
- les interprofessions pour la mise en place de l'approche par compétence;

Dans les grandes lignes, sont prévues la formation des cadres des coopératives (200 pers.), des gestionnaires des GIEs (25), des techniciens des unités de valorisation pour les dattes (85), des ouvriers des unités de valorisation des dattes (200), des pépiniéristes et détaillants (40).

En termes d'activités, ce processus inclura :

- L'analyse des métiers et des compétences nécessaires et des besoins. Elles sont déjà partiellement disponibles au MCA (TC5B), mais l'exercice doit se refaire de façon plus participative;
- la recherche des référentiels, des modules de formation, des centres existants ;
- le développement des nouveaux référentiels, modules et plans de formation. On pourra se baser sur les référentiels tunisiens dans un premier temps et les adapter au fur et à mesure de l'avancée du programme après expertise associée, et en y intégrant l'aspect genre ;
- l'équipement de la salle de formation à Zagora et à Ouarzazate ;
- homologation des diplômes par le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

Act 2.3.2 Réalisation d'un programme d'études autour d'innovations dans la filière

Pour la filière de dattes, les études suivantes sont prévues :

- mécanisation de la production des dattes (pollinisation, récolte) (INRA avec institution tunisienne) ;
- transformation des dattes de moindre qualité en produits dérivés (demande, rentabilité, niveau, volumes, etc.) ;
- exploration des 'dattes bio' ;
- étude de faisabilité pour la reconversion de l'ancienne usine de dattes de Zagora en plate-forme de commercialisation de dattes.

Les études seront réalisées par des bureaux d'études sauf pour quelques études qui seront attribuées à l'INRA par le biais d'accords d'exécution. Dans la mesure du possible, les coopératives et les producteurs et /ou les interprofessions devraient être impliqués à certaines phases de ces études (par exemple en les laissant réaliser eux-mêmes une partie des enquêtes de marché, ou en les faisant participer au travail d'interprétation).

Act 2.3.3 Coordination de la filière dattes, incitation et appui au dialogue entre les acteurs

Ce processus de coordination, incitation et appui au dialogue entre les acteurs inclura, comme pour le safran, les activités suivantes :

- Atelier de lancement pour la filière avec les représentations des producteurs, des GIEs et des interprofessions et d'autres institutions et partenaires nationaux (MAPM, ADA, ANDZOA, MEF, ONCA, ONSSA, ...). Cet atelier prendra place après le diagnostic initial des coopératives et des GIEs des deux filières. La facilitation des ateliers sera faite sous la présidence de l'ORMVAO, avec un appui des AT du programme.
- Analyse/évaluation participative des modèles de gestion et organisation avec les GIEs et coopératives (de façon permanente et atelier tous les deux ans) ;
- Dispositif de capitalisation: atelier annuel de capitalisation par filière (niveau national avec différents partenaires),
- Appui aux activités concrètes d'interprofessions et renforcement de leur rôle dans le dialogue politique.
- Appui au dialogue et développement des nouveaux mécanismes de financement pour les différents maillons de la filière ou adapter les mécanismes existants aux besoins de capacités des coopératives, GIEs et autres acteurs de la filière.
- Appui à la coordination et suivi de la filière.

Le programme participera à la concertation avec les OPA à caractère national, notamment la Fédération Nationale des Producteurs de dattes et la Fédération Interprofessionnelle Marocaine de la datte, à travers la tenue de séminaires, la participation aux foires (SIAM, SIDATTES, etc.) et le développement d'outils de communication internes à la filière.

Le programme veut, sur base de ses propres expériences dans l'atteinte des résultats attendus pour les deux filières, contribuer au développement de « modèles », d'approches gagnantes pour :

- (i) l'amélioration de la qualité des dattes au niveau des coopératives (1^{er} ordre),
- (ii) la commercialisation des dattes par les coopératives (aux unités de valorisation et autres canaux) selon les principes du commerce équitable,
- (iii) la gestion des unités de valorisation des dattes,
- (iv) les modalités et les partenariats pour l'installation et le fonctionnement des FdR au niveau

des coopératives de premier ordre,

(v) la promotion des femmes dans la filière.

La capitalisation et la dissémination des informations sur les « modèles gagnants » seront intégrées dans le système de suivi et d'évaluation ainsi que dans la coordination de la filière. Les coopératives, les GIEs et les interprofessions participeront le plus possible aux évaluations, à la capitalisation et à la dissémination des informations sur ces modèles gagnants.

Act 2.3.4 Renforcement des compétences de l'ORMVA et des services de proximité

A côté des activités de renforcement de capacités de l'ORMVAO déjà mentionnées dans l'act 1.3.4., le programme appuiera l'ORMVAO dans la zone de l'intervention de la filière dattes avec :

- la construction d'une salle de réunion à la Subdivision de Zagora ;
- la réhabilitation de certains CMVs ;
- l'acquisition d'une station totale pour travaux topographiques ;

3.5 Suivi, indicateurs et sources de vérification

3.5.1 Suivi

Un certain déficit d'informations existe dans la zone d'intervention. Peu de données sont collectées ou analysées qui permettent d'avoir une image réaliste (i) de qualité d'organisation des producteurs en coopératives et leur compréhension/ vision sur le commerce équitable et l'intégration de l'aspect genre, (ii) de leurs pratiques de production et destination de la production de dattes et safran, (iii) des situations environnementales des palmeraies (les données sur la ressource en eau sont souvent insuffisantes, inexistantes ou contradictoires). Ces données sont essentielles à la planification, à la conception et à l'exécution des projets. Le diagnostic de base (voir 'ciblage' et 'activités') permettra de déterminer davantage ses données.

Sur base des résultats de ce diagnostic, une proposition de spécification et de projection (quantification) des indicateurs sera faite (objectifs en 2 ans, 4 ans et 6 ans). Cette proposition sera discutée et validée dans l'atelier de lancement et dans les ateliers spécifiques sur le diagnostic et la constitution des coopératives (voir section 'activités') avec les organisations des producteurs, et tous autres partenaires.

Chaque année, une évaluation participative sera organisée pour chaque coopérative et GIE à travers un atelier d'auto-évaluation afin de faire le point sur :

- (i) leur plan de développement et les réalisations par rapport aux prévisions
- (ii) leur perception de la qualité de l'appui et des modèles promus par le programme
- (iii) leur position sur le marché et les changements dans la qualité et la commercialisation de leurs produits,
- (iv) le niveau de maturité de la coopérative.

L'ensemble de ces ateliers permettra également de définir les lignes d'action du programme et de l'équipe du programme de l'année suivante et devra précéder le Comité de Pilotage.

D'autres contributions pour le SSE viendront :

- (i) des sessions annuelles de réflexion entre les GIEs et les coopératives (sur les modèles de gestion, organisation, financement et commercialisation développés, sur

leur partenariat, leur position sur le marché, leurs stratégies de marketing et de commercialisation, leurs capacités organisationnelles)

- (ii) des ateliers sur l'intégration des femmes dans les filières (pour chaque filière) (années 1, 3, et 6).

Un suivi de la performance institutionnelle des coopératives et des GIEs en termes de maturité et d'autonomie économique est essentiel dans le concept de ce programme. Pour assurer un diagnostic participatif exhaustif de l'autonomie des coopératives, deux méthodes complémentaires sont proposées : (a) la méthode du 'SWOT', basée sur l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces de la coopérative en tenant compte des aspects de genre, d'environnement et de commerce équitable ; (b) un diagnostic annuel d'auto-évaluation de l'autonomie de la coopérative avec une méthode des scores (obtenus par chaque paramètre jugé pertinent). L'AT du programme et le responsable du suivi-évaluation seront chargés de cette auto-évaluation annuelle des GIEs et des coopératives. Son exécution sera réalisée avec des techniciens-animateurs du programme et évidemment avec les coopératives. Une première tentative de conception d'un tel système est proposée en annexe 9 et sera élaborée lors de l'exercice du diagnostic de base pendant la phase de lancement du programme.

Le responsable de suivi-évaluation sera chargé de mise en œuvre du SSE et il sera assisté par les différents Assistants techniques du programme et les experts genre et environnement du programme pour les sujets liés à leur mission.

L'atteinte de ces indicateurs sera évaluée de manière indépendante lors de deux revues intermédiaires (2015 et 2017) et lors de l'évaluation finale en 2019. Outre les aspects traditionnellement examinés lors des évaluations, les revues intermédiaires analyseront en particulier et le cas échéant émettront des recommandations sur les aspects suivants :

- Les évolutions dans les stratégies nationales qui affectent les deux filières ;
- L'évolution des marchés (dattes, safran) et de la position des coopératives et GIEs sur les marchés ;
- L'évolution de la légitimité et de l'autonomie des coopératives et des GIEs (y compris les aspects de genre et de commerce équitable) ; une revue générale sur leur progrès structurel et organisationnel, de leurs stratégies de commercialisation et leurs besoins de renforcement et d'accompagnement ;
- la revue des critères d'éligibilité des coopératives et GIEs sur base des leçons tirées du programme la pertinence d'intégrer des nouveaux lots des coopératives et GIEs ;
- Évolution de légitimité et des capacités des interprofessions, des fédérations et évolution de la perception des coopératives sur le rôle des organisations de 2^{ème} ordre. Evaluation du rôle possible dans la mise en œuvre de certaines activités (et les mécanismes d'intervention) ;
- L'évaluation des partenariats dans les filières et la position (et pouvoir de négociation) des coopératives des producteurs et des productrices ;
- Les évolutions institutionnelles au niveau régional et national concernant le pilotage, le suivi et l'appui aux filières. Les adaptations nécessaires dans le programme, surtout en relation avec le nombre et le type de personnel fourni par le programme (conseillers mobiles, techniciens-animateurs etc) ;
- Changements dans les opportunités, modalités et conditions de financement des filières et les opportunités que ceci crée pour les coopératives et les GIEs ;
- L'évaluation de l'efficacité de l'équipe, de sa coordination et de sa communication interne ;

- Les adaptations souhaitables dans la composition de l'équipe du programme pour servir les besoins prioritaires des coopératives et des GIEs ;
- La pertinence des modalités du programme pour subventionner les investissements initiaux des coopératives ;
- L'efficacité des partenariats mis en place pour l'exécution du programme;

Les leçons et conclusions les plus importantes de ces revues et du SSE « continu » seront intégrées dans les « ateliers annuels de capitalisation » (activité 1.3.3 et 2.3.3) par filière avec d'autres partenaires (nationaux) et facilités en partenariat avec les interprofessions.

3.5.2 Indicateurs et sources de vérification

Le système de suivi interne s'appuiera sur les indicateurs et les sources de vérification figurant dans le cadre logique dans l'annexe 1. Le nombre important d'indicateurs s'explique par le fait que le genre et le commerce équitable ont été également inclus dans le suivi.

La ligne de base devra permettre de valider les indicateurs retenus dans le Cadre Logique et de les quantifier.

3.6 Programmation des activités

L'échéancier prévisionnel de la mise en œuvre du programme qui figure ci-après³⁷, tient compte des différentes considérations exposées dans les sections ci-dessus:

- le programme aura une période d'exécution de six années;
- une phase d'installation importante (consacrée à l'affectation du personnel, au recrutement du personnel contractuel et à l'acquisition équipements, au diagnostic et sélection/ constitution des coopératives-bénéficiaires, aux études de marché, au démarrage de plusieurs types de partenariat);
- la priorité accordée aux premières actions de renforcement des compétences: (i) dans un premier temps prioritairement au profit du personnel directement affectés au programme et (ii) sous forme des analyses participatives avec les coopératives;
- le chevauchement entre l'activité de diagnostic des coopératives et le début de l'identification des sites et des bénéficiaires-coopératives, pendant la phase de démarrage seront fusionnés dans la ligne de base, afin de profiter au maximum des synergies entre ces deux activités (permettant un gain qualitatif et en temps) ;
- le fait que le renforcement des coopératives sera un processus évolutif : (i) selon leur demande et leur niveau de développement, (ii) des nouvelles coopératives seront peu à peu intégrées dans le programme jusqu'à la quatrième année du programme;
- le fait que le programme va d'abord se concentrer sur le renforcement des capacités des coopératives et graduellement sur les GIEs et organisations de 2^{ème} ordre ;
- l'appui aux associations de femmes (épouses et filles des producteurs) se développera plus lentement que le développement des coopératives parce que la phase de lancement sera faite prudemment avec nécessité de sensibilisation et de renforcement des capacités ;

³⁷ La nuance sur l'échelle en gris se réfère à l'intensité de l'activité (intensité se réfère au nombre de coopératives impliquées ou à plus d'efforts par coopérative).

- la diminution progressive de l'intensité des prestations de la part de l'équipe du programme et de l'assistance technique (nationale, internationale) en faveur des responsabilités d'interprofessions, des fédérations et des GIEs ;
- la formation professionnelle est dans son ensemble un processus permanent.

Activités	1			2			3			4			5			6		
	Phase de lancement	■	■	■														
Affectation des personnels ORMVAO et recrutement des personnels contractuels	■	■																
Formation des personnels (genre, commerce équitable)			■	■			■			■			■				■	
Acquisition équipements	■	■																
Démarrage des divers partenariats	■	■																
Atelier de lancement			■															
Etablissement de ligne de base du programme	■																	
Etudes sur le marché safran	■	■																
Résultat 1																		
Diagnostic des coopératives			■				■					■						
Sélection et constitution des coopératives			■	■			■			■		■						
Renforcement des coopératives				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Appui aux associations de prestation de services				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Incitation et appui aux associations des prestations des services pour les dattes				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Appui à l'émancipation économique et sociale des femmes (épouses, filles, membres)				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Financement des coopératives, associations des jeunes et associations des femmes : financement des investissements initiaux				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Accompagnement des coopératives pour la recherche de financement dans des				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Activités	1			2			3			4			5			6		
fonds et sources existants																		
Résultat 2																		
Renforcement des coopératives de premier ordre pour le marketing et commercialisation de leurs produits																		
Processus de renforcement des GIEs et la Maison du Safran																		
Stratégie de commercialisation																		
Résultat 3																		
Installation et ancrage de formation professionnelle dans la filière safran																		
Réalisation d'études																		
Coordination des filières et incitation et appui au dialogue entre les acteurs																		
Renforcement des compétences des services de proximité																		

3.7 Analyse des risques

3.7.1 Risques au niveau de l'Objectif spécifique (Safran et Dattes)

RISQUES	Proba- bilité	Impact	Actions de mitigation
Faible niveau de coordination et concertation entre les partenaires nationaux et régionaux avec des visions, approches et priorités différentes et éventuellement contradictoires relatifs à l'atteinte d'une autonomisation et un renforcement de capacités des petits producteurs et l'augmentation de leurs revenus d'une façon durable	Modéré	Modéré - élevé	<ul style="list-style-type: none"> Stimuler l'implication de tous les acteurs principaux et stratégiques dès le début dans la dialogue sur les sujets en relation avec l'approche et la stratégie et s'assurer qu'ils sont bien informés sur les réalités de terrain ; Assurer que les membres de Comité de Pilotage soient tous bien informés avant les réunions de COPIL pour qu'ils puissent prendre les bonnes décisions
Faible niveau de coordination entre PTFs au niveau national et de la zone d'intervention	Faible	modéré	<ul style="list-style-type: none"> Bien informer les bailleurs actifs dans les filières et le maître d'ouvrage (MAPM) par un rapportage adéquat Stimuler les concertations périodiquement entre les PTF's et les Ministères (par les attachés et la Représentation)
Changement climatique et sécheresse/manque d'eau dans les périmètres/Stress sur l'environnement	Faible	faible	<ul style="list-style-type: none"> Veiller à la vérification de disponibilité d'eau par le maître d'œuvre avant de programmer des interventions qui augmente la pression sur l'environnement En cas de besoin appuyer l'exécution d'études hydrologiques par le ABH dans le bassin concerné.

3.7.2 Risques au niveau des résultats

3.7.2.1 Risques relatifs aux résultats 1.1 et 2.1.

RISQUES	Filière	Proba bilité	Impact	Actions de mitigation
La CAM/TAF ne peut pas s'engager à temps pour développer les mécanismes de financement adéquat et l'établissement de FdR pour les coopératives	Safran et Dattes	Faible	Modéré - élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Impliquer les partenaires (ADA, MAPM) dans la mise en place d'une convention dans la phase de lancement du programme (qui indique le budget engagé, la stratégie et la planification pour le financement des FdR pour les coopératives ; • Suivi par le CoPil
Manque de collaboration entre l'ORMVAO et M&D pour l'accompagnement et renforcement de capacités	Safran	faible	modéré	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la synergie entre les deux partenaires • Etablissement d'une convention tripartite avec description claire des mandats, mandats, tâches et budget • Sensibiliser les deux acteurs concernés à leur complémentarité et à la nécessité de collaborer en vue de l'atteinte des résultats.

3.7.2.2 Risques relatifs aux résultats 1.2 et 2.2.

RISQUES	Filière	Proba bilité	Impact	Actions de mitigation
Difficulté d'identifier dans le circuit formel du safran des clients finaux, qui sont intéressés par une relation durable avec les coopératives et GIEs de façon équitable	Safran	faible	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer que les études sur le marché national et international sont réalisées au début de programme et analysent tous les types de clients potentiels

RISQUES	Filière	Proba bilité	Impact	Actions de mitigation
Résistance de l'oligopole à la tête du circuit informel de commercialisation du safran	Safran	modéré	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à identifier des clients dans le circuit formel et dans le match-making avec eux; • Assurer le soutien de tous les partenaires et l'administration ; • Sensibilisation des producteurs (H/F) sur l'impact de l'oligopole des commerçants sur leurs revenus actuels et dans la future

3.7.2.3 Risques relatifs aux résultats 1.3 et 2.3

RISQUES	Filière	Proba bilité	Impact	Actions de mitigation
Pas de vision commune entre les différents partenaires sur l'approche et le rôle de chacun pour développer la filière	Safran & Dattes	Faible	modéré	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter l'échange permanente d'information sur la situation et les expériences du terrain entre les acteurs principaux

3.7.3 Risques relatifs à la gestion de l'intervention

RISQUES	Probab lité	Impact	Actions de mitigation
Faible disponibilité des cadres d'ORMVAO	faible	modéré	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissement d'un accord clair au début de programme quant à la disponibilité des cadres • Revue des besoins réels en ressources du programme au terme de 2 ans et 4 ans • Suivi par le Copil
Changement de tutelle pour une partie des ressources humaines suite au transfert de compétences de l'ORMVAO à l'ONCA	élevé	moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Changement progressif ; • Accompagnement (plan de transfert, ..) et concertation • Revue des besoins réels en ressources du programme au terme de 2 ans et 4 ans • Suivi rapproché du COPIL

3.7.4 Risques fiduciaires

Risques	Proba- bilité.	Impact	Actions de mitigation
Complexité due à la multiplicité des zones d'intervention (Ouarzazate, Zagor, Taliouine, Taznakht) qui ont besoins de fonds pour être opérationnel	faible	faible	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de procédures claires pour les équipes de terrain • Structures de mandats limités • Audits annuels

3.7.5 Risques relatifs à la durabilité de l'intervention

RISQUES	Probabi- lité	Impact	Actions de mitigation
Déstabilisation de la filière safran (main-d'œuvre dans les plantations traditionnelles, prix) par les investisseurs dans les grandes extensions	modéré	élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme n'investira pas dans les extensions qui menacent la production et la commercialisation de safran des petits producteurs/productrices locales • Appui des acteurs dans le dialogue politique (sur base de l'analyse des expériences de terrain)
Les organisations professionnelles ne sont pas (encore) suffisamment renforcées pour être capable de jouer leur rôle dans le développement de la filière d'une façon équitable			<ul style="list-style-type: none"> • Le programme et les partenaires donnent la priorité à la disponibilité des moyens et l'expertise pour renforcer les coopératives et les autres OPA's. • Assurer une bonne cohérence entre les moyens disponibles et les agriculteurs à accompagner.

4 RESSOURCES

4.1 Ressources financières

Le coût global du programme est estimé à 37.083.641 d'Euros. La contribution belge au programme est arrêtée à 12.000.000 d'Euros.

Comme présenté ci-après (tableau du budget), 61% de la contribution belge seront gérés en cogestion et 39% en régie belge. Les postes budgétaires en régie belge concernent les ressources humaines venant en appui à l'ORMVAO et l'essentiel des moyens généraux, y compris les activités liées au suivi-évaluation.

La contribution de la partie marocaine au programme est estimée à 25.083.641 Euros soit 68% du budget global, dont 3.918.000 € est la contribution des bénéficiaires et 21.165.641 € représente le budget de l'Etat, détaillée sous diverses formes :

- Mise à disposition d'une partie du personnel nécessaire à la bonne exécution du programme tant au niveau des services qu'aux subdivisions et aux CMV, dont le Responsable National, un Administrateur et 3 ingénieurs sont à pleins temps ;
- Mise à disposition des divers locaux nécessaires pour l'exécution du programme : des bureaux pour 8 personnes à l'ORMVAO, Ouarzazate ; des bureaux pour 4 personnes dans chacune des subdivisions concernées (Ouarzazate, Zagora, Taliouine) ; des bureaux pour une personne dans les CMV de Taznakht, Skoura, Tinghir, Tinzouline, Tagounite, Asrir, Agdz et Tazzarine.
- Prise en charge des frais de fonctionnement (carburant, assurances et entretiens) des 15 véhicules dédiés entièrement au programme, dont 11 seront acquis par le don belge et 4 mis à disposition de la prestation par l'ORMVAO ;
- Participation de l'ORMVAO au financement des activités d'investissement relevant des résultats attendus du programme pour les deux filières.

BUDGET TOTAL (En euros)			Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL belge	%	Bénéficiaires	Etat marocain et/ou FDA	Total Global (+k+l)	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6
A		La filière du safran est mieux développée et est valorisée de manière plus équitable et durable dans le Cercle de Taliouine et dans la zone de Taznakht		3.470.800	29%	3.918.000	8.170.000	15.558.800	1.114.050	1.152.050	520.800	273.800	229.800	180.300
A	01	Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir du safran de qualité tout en veillant à la préservation de l'environnement		2.465.300	21%	3.918.000	7.980.000	14.363.300	793.800	906.300	335.300	176.300	142.300	111.300
A	01	01 Diagnostic, sélection et constitution des coopératives et GIEs	Cogestion	45.000	0%	0	0	45.000	45.000	0	0	0	0	0
A	01	02 Renforcement des coopératives par la formation et l'accompagnement	Cogestion	80.000	1%	0	0	80.000	30.000	20.000	20.000	5.000	5.000	0
A	01	03 Appui à la production de safran et le suivi environnemental	Cogestion	295.000		0	4.100.000	4.395.000	20.000	145.000	113.000	12.000	5.000	0
A	01	04 Appui à l'acquisition du safran	Cogestion	1.000.000	8%	3.849.000	3.669.000	8.518.000	500.000	500.000	0	0	0	0
A	01	05 Professionnalisation de la collecte et des aspects post-récolte	Cogestion	75.000	1%	69.000	211.000	355.000	7.500	22.500	15.000	15.000	15.000	0
A	01	06 Actions spécifiques au Genre (Emancipation des femmes)	Cogestion	101.500	1%	0	0	101.500	16.000	32.500	19.000	23.000	5.000	6.000
A	01	07 Financement des investissements initiaux des coopératives et associations des femmes	Cogestion	234.000	2%	0	0	234.000	67.000	81.000	63.000	16.000	7.000	0
A	01	08 Appui à la mise en place du FdR	Cogestion	37.500	0%	0	0	37.500	37.500	0	0	0	0	0
A	01	09 Installation des Fonds de Roulement		0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A	01	10 Equipes d'appui terrain pour tous les résultats de l'objectif spécifique 1	Régie	597.300	5%	0	0	597.300	70.800	105.300	105.300	105.300	105.300	105.300
A	2	Les coopératives et GIEs sont capables de commercialiser le safran à travers les circuits formels avec une meilleure valeur ajoutée et de façon équitable		705.000	6%	0	0	705.000	153.500	181.000	167.500	79.500	69.500	54.000
A	02	01 Renforcement des coopératives pour le marketing et la commercialisation	Cogestion	25.000	0%	0	0	25.000	25.000	0	0	0	0	0
A	02	02 Renforcement des GIEs et MdS	Cogestion	57.500	0%	0	0	57.500	8.000	13.000	15.500	10.500	10.500	0
A	02	03 Elaboration et implémentation de la stratégie de commercialisation	Cogestion	141.000	1%	0	0	141.000	20.000	45.000	29.000	24.000	14.000	9.000
A	02	04 Appui en marketing	Régie	481.500	4%	0	0	481.500	100.500	123.000	123.000	45.000	45.000	45.000
A	3	Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés		300.500	3%	0	190.000	490.500	166.750	64.750	18.000	18.000	18.000	15.000
A	03	01 Installation et ancrage de la formation professionnelle	Cogestion	36.000	0%	0	190.000	226.000	6.000	21.000	3.000	3.000	3.000	0
A	03	02 Réalisation d'un programme d'études autour d'innovations dans la filière	Cogestion	140.000	1%	0	0	140.000	125.000	15.000	0	0	0	0
A	03	03 Coordination de la filière, incitation et appui au dialogue entre les acteurs	Cogestion	97.000	1%	0	0	97.000	12.000	25.000	15.000	15.000	15.000	15.000
A	03	04 Renforcement des compétences de l'ORMVAO et des services de proximité	Cogestion	27.500	0%	0	0	27.500	23.750	3.750	0	0	0	0

B		La filière des dattes est mieux développée et est valorisée de manière plus équitable et durable au niveau de la zone d'intervention de l'ORMVAO		6.366.031	53%	0	8.855.800	15.221.831	1.059.339	1.713.072	1.594.822	1.129.489	535.655	333.655
B	01	Les coopératives sont mieux organisées et sont capables de fournir les dattes de qualité en veillant à la préservation de l'environnement		4.475.700	37%	0	8.085.800	12.561.500	743.033	1.212.267	1.191.267	773.933	318.600	236.600
B	01	01 Diagnostic, sélection et constitution des coopératives et GIEs	Cogestion	55.000	0%	0	0	55.000	55.000	0	0	0	0	0
B	01	02 Renforcement des coopératives et appui aux associations de prestation de services	Cogestion	140.000	1%	0	0	140.000	40.000	45.000	40.000	10.000	5.000	0
B	01	03 Appui à la production de palmiers dattes et le suivi environnemental	Cogestion	20.000	0%	0	4.355.800	144.000	20.000	0	0	0	0	0
B	01	04 Aménagement hydraulique	Cogestion	2.300.000	19%	0	3.730.000	0	383.333	766.667	766.667	383.333	0	0
B	01	05 Professionnalisation de la collecte et des aspects post-récolte	Cogestion	115.000		0	0	115.000	15.000	35.000	30.000	20.000	15.000	0
B	01	06 Actions spécifiques au Genre (Emancipation des femmes)	Cogestion	223.900	2%	0	0	223.900	36.900	52.800	41.800	47.800	21.800	22.800
B	01	07 Financement des investissements initiaux des coopératives, associations des jeunes et associations des femmes	Cogestion	360.000	-	0	0	360.000	0	99.000	99.000	99.000	63.000	0
B	01	08 Appui à la mise en place d'un FdR	Cogestion	37.500	0%	0	0	37.500	37.500	0	0	0	0	0
B	01	09 Installation des Fonds de Roulement	Cogestion	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B	01	10 Equipes d'appui terrain pour tous les résultats de l'objectif spécifique 2	Régie	1.224.300	10%	0	0	1.224.300	155.300	213.800	213.800	213.800	213.800	213.800
B	2	Les coopératives et GIEs sont capables de commercialiser la production des dattes avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable		1.522.500	13%	0	0	1.522.500	187.000	391.500	336.500	333.500	195.000	79.000
B	02	01 Renforcement des coopératives pour le marketing et la commercialisation des produits	Cogestion	47.500	0%	0	0	47.500	42.500	5.000	0	0	0	0
B	02	02 Renforcement des GIEs	Cogestion	681.500	6%	0	0	681.500	17.000	154.500	154.500	239.500	116.000	0
B	02	03 Elaboration et implémentation de la stratégie de commercialisation	Cogestion	180.000	2%	0	0	180.000	15.000	85.000	35.000	25.000	10.000	10.000
B	02	04 Appui en marketing	Régie	613.500	5%	0	0	613.500	112.500	147.000	147.000	69.000	69.000	69.000
B	3	Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés		367.831	3%	0	770.000	1.137.831	129.305	109.305	67.055	22.055	22.055	18.055
B	03	01 Installation et ancrage des formations professionnelles	Cogestion	53.000	0%	0	170.000	223.000	27.000	11.000	5.000	5.000	5.000	0
B	03	02 Réalisation d'un programme d'études autour d'innovations dans la filière	Cogestion	120.000	1%	0	0	120.000	0	75.000	45.000	0	0	0
B	03	03 Coordination de la filière, incitation et appui au dialogue entre les acteurs	Cogestion	107.331	1%	0	0	107.331	21.055	17.055	17.055	17.055	17.055	18.055
B	03	04 Renforcement de compétences de l'ORMVAO et des services de proximité	Cogestion	87.500	1%	0	600.000	687.500	81.250	6.250	0	0	0	0
X		Réserve budgétaire (max 5%* total activités)		119.309	1%	0	0	119.309	0	0	0	0	0	119.309
X	04	Réserve budgétaire		119.309	1%	0	0	119.309	0	0	0	0	0	119.309
X	01	01 Réserve budgétaire COGESTION	Cogestion	74.000	1%	0	0	74.000						74.000
X	01	02 Réserve budgétaire REGIE	Régie	45.309	0%	0	0	45.309						45.309

Z		Moyens généraux		2.043.860	17%	0	4.139.841	6.183.701	550.910	294.790	264.790	291.790	260.790	380.790
Z01		Frais de personnel		1.365.600	11%	0	3.080.981	4.446.581	227.600	227.600	227.600	227.600	227.600	227.600
Z01	01	Assistance technique	Régie	936.000	8%	0	32.861	968.861	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000
Z01	02	Personnel national (Office)		0	0%	0	3.048.120	3.048.120	0	0	0	0	0	0
Z01	03	Equipe finance et administration	Régie	309.600	3%	0	0	309.600	51.600	51.600	51.600	51.600	51.600	51.600
Z01	04	Autres frais de personnel	Régie	120.000	1%	0	0	120.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Z02		Investissements		301.120	3%	0	11.111	312.231	301.120	0	0	0	0	0
Z02	01	Véhicules	Cogestion	244.000	2%	0	0	244.000	244.000	0	0	0	0	0
Z02	02	Equipement bureau	Régie	29.920	0%	0	11.111	41.031	29.920	0	0	0	0	0
Z02	03	Equipement IT	Régie	27.200	0%	0	0	27.200	27.200	0	0	0	0	0
Z03		Frais de fonctionnement		44.140	0%	0	1.047.749	1.091.889	7.690	7.690	7.690	7.690	6.690	6.690
Z03	01	Bureaux et communication	Régie	44.140	0%	0	81.089	125.229	7.690	7.690	7.690	7.690	6.690	6.690
Z03	02	Frais de fonctionnement des véhicules et assurance		0	0%	0	966.660	966.660	0	0	0	0	0	0
Z04		Audit et Suivi et Evaluation		333.000	3%	0	0	333.000	14.500	59.500	29.500	56.500	26.500	146.500
Z04	01	Ligne de base	Cogestion	45.000	0%			45.000						45.000
Z04	02	Suivi et évaluation	Regie	135.000	1%			135.000		45.000		45.000		45.000
Z04	03	Capitalisation	Regie	45.000	0%			45.000						45.000
Z04	04	Audit	Regie	30.000	0%			30.000			15.000		15.000	
Z04	05	Conseil juridique (non objection grands marchés publics)	Régie	24.000	0%			24.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Z04	06	Backstopping Rabat	Régie	9.000	0%			9.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Z04	07	Backstopping ADA												
Z04	08	Backstopping CTB	Regie	45.000	0%			45.000	9.000	9.000	9.000	6.000	6.000	6.000
		TOTAL		12.000.000	100%	3.918.000	21.165.641	37.083.641	2.724.299	3.159.912	2.380.412	1.695.079	1.026.245	1.014.054
		REGIE		4.716.769	39%				746.010	883.890	853.890	724.890	693.890	814.199
		COGESTION		7.283.231	61%				1.978.289	2.276.022	1.526.522	970.189	332.355	199.855

4.2 Ressources humaines

4.2.1 Les points de départ pour le concept de l'équipe du programme

Le programme aura besoin de profils avec une expérience confirmée dans l'appui et l'accompagnement des organisations professionnelles, dans la mise à niveau des filières ainsi que des spécialistes en marketing, commercialisation, finances et de l'ingénierie sociale. Il est proposé d'installer une cellule de coordination et d'appui (CCA) au sein de l'ORMVAO, sous la supervision d'un Responsable National du programme « ORMVAO » et d'un coresponsable « CTB », appuyée sur le terrain par une équipe de conseillers-mobiles et de techniciens-animateurs aux profils diversifiés.

La composition et les principes de gestion de cette équipe sont inspirés des principes suivants :

- ✓ Le renforcement de capacités de l'ORMVAO en tant que maître d'ouvrage de la prestation, notamment en profils nouveaux et en nombre plus important dans ses structures déconcentrées, pour une plus grande proximité avec les bénéficiaires,
- ✓ Le renforcement des capacités des coopératives de premier ordre et, de manière générale, de tous les acteurs des deux filières,
- ✓ le besoin d'un accompagnement intensif et permanent des coopératives ;
- ✓ l'introduction de nouvelles approches dans le mode de gestion des coopératives, particulièrement l'orientation vers la demande ;
- ✓ l'investissement dans le renforcement des compétences et le développement de nouvelles expertises dans les deux filières;
- ✓ la faible capacité d'appui au développement des filières en aval;
- ✓ le nécessaire renforcement du mandat de l'ORMVAO en ce qui concerne l'appui à l'aval des filières,
- ✓ le besoin d'un mécanisme de coordination horizontale des différents services de l'ORMVAO pour garantir la cohérence de l'appui aux filières,
- ✓ la valorisation des ressources internes de l'ORMVAO et du programme, particulièrement pour les activités de développement social et organisationnel dans l'objectif de développer les compétences internes et garantir la durabilité des actions. Le recours à de l'expertise externe sera limitée aux besoins ponctuels en expertise spécialisée ;
- ✓ la perspective d'intégrer ultérieurement l'équipe du programme et les acteurs privés renforcés par le programme dans le réseau de l'ONCA;
- ✓ le besoin de profils très spécialisés dans le marketing, la commercialisation et le financement pour assurer l'accompagnement du processus de développement des filières

4.2.2 Équipe du Programme

Le programme fera appel aux services d'une équipe permanente, constituée des personnes chargées des fonctions décrites ci-après, l'ensemble étant illustré dans la figure 7. Les rôles et attributions des ressources humaines sont détaillés en annexe 2.

Au terme des revues du Programme, fixées après 2 et 4 années de mise en œuvre, le Comité de Pilotage pourra réévaluer le nombre de personnel d'appui dédiés (ATI marketing, ATNs, conseillers mobiles, techniciens/animateurs) ainsi que leurs termes de référence et leur positionnement, afin de

prendre en compte l'évolution du contexte institutionnel marocain (PMV, ORMVAO, ONCA etc.), et les besoins réels en RH nécessaires à ce moment là, à l'atteinte des résultats et des objectifs du programme.

Cette revue se fera en fonction

- (i) des besoins réels du projet en conseillers mobiles et techniciens-animateurs après 2/4 ans de mise en œuvre ;
- (ii) du rôle progressif que les institutions concernées prendraient dans l'accompagnement des producteurs et le développement des filières ;
- (iii) de la mobilisation progressive, par les institutions marocaines et acteurs des filières concernées, des ressources humaines dédiées à l'accompagnement spécifique des bénéficiaires, tel que décrit dans le présent DTF, en vue de contribuer à l'atteinte des résultats.

Pratiquement, cela impliquerait que selon l'évolution des trois points décrits ci-dessus et si le nombre de Ressources humaines nécessaire à l'atteinte des résultats et à la bonne exécution du programme était réévalué à la baisse, le comité de pilotage pourrait procéder au redéploiement des ressources financières correspondantes pour les réaffecter au programme d'investissement physique agricole (aménagement hydrauliques, acquisition de bulbes de safran, etc.).

4.2.2.1 Cellule de Coordination et Appui (CCA)

La cellule de coordination est composée de membres affectés par l'ORMVAO et de ressources humaines recrutées par la CTB :

Personnel mis à la disposition par l'ORMVAO au programme :

- **Responsable National du programme** mis à disposition par la partie marocaine (100 % temps sur la durée du programme) après un avis de non-objection de la CTB. Il assurera la gestion, la coordination et la supervision quotidienne de toutes les activités et personnel du programme et veillera à la qualité de mise en œuvre. Il sera affecté au siège de l'ORMVAO, à Ouarzazate et sera rattaché directement à la Direction.
- **3 ingénieurs** à plein-temps (un par Subdivision : Ouarzazate, Zagora et Taliouine) secondent le Responsable National
- **Un administrateur** chargé des tâches administratives pour le compte de l'ORMVAO (à temps plein).

Personnel recruté par la CTB, conjointement avec l'ORMVAO :

- **Assistant technique international, coresponsable**, agroéconomiste, spécialisé dans le développement de filières agroalimentaires, en financement et business management, recruté par la CTB sur appel à candidature, après un avis de non-objection de la partie marocaine. Il assurera la gestion, la coordination et la supervision quotidienne de toutes les activités du programme en collaboration avec le responsable du programme tout en veillant à la qualité de la mise en œuvre. Il aura également à coordonner et superviser les différents ATN et ATI impliqués en concertation avec le Responsable. Il assurera le dialogue avec les institutions financières sur la mise en place des systèmes de financement des coopératives. Il contribuera à la communication interne et externe du programme, au ciblage du programme et au processus de capitalisation dans son ensemble. Il sera affecté au siège de l'ORMVAO, à Ouarzazate et sera rattaché directement à la Direction;
- **Assistant technique international, expert en marketing**, pour l'appui à l'ensemble de l'équipe sur les aspects de marketing et de commercialisation. Il pilotera l'orientation stratégique, la mise

en œuvre, le suivi et la communication du programme sur les aspects marketing, commercialisation et valorisation des 2 filières. Il sera impliqué dans le recrutement de l'AT national marketing, définira ses priorités et veillera à la cohérence de ses tâches avec celles des équipes de conseillers mobiles en marketing. Il définira également leur priorités les appuiera et les coordonnera. Il leur apportera des outils de travail (ou adaptera les outils existants), capitalisera les leçons apprises avec eux. De manière spécifique, il sera le conseiller technique pour la commercialisation du safran à l'international. Il sera recruté par la CTB, en concertation avec l'ORMVAO et sera intégré au sein du SVOP, au siège de l'ORMVAO, à Ouarzazate.

- **Assistant technique national, expert en marketing**, il sera conseiller technique du programme pour la valorisation, le marketing et la commercialisation pour la filière dattes sur le marché national principalement. Il travaillera en étroite collaboration avec l'ATI Marketing du programme, avec les conseillers « marketing » mobiles, les GIE's et les coopératives. Il sera affecté au SVOP, au siège de l'ORMVAO, à Ouarzazate.
- **Assistant technique national (agroéconomiste/sociologue) pour les aspects d'organisation des producteurs** en coopératives avec de l'expérience dans la mise à niveau de coopératives commerciales. Il aura une bonne connaissance des aspects institutionnels, des aspects de gestion et d'économie des coopératives et associations. Il sera sensible aux aspects de genre et aux fonctions sociales des coopératives. Il assurera le suivi, l'orientation stratégique, la création des outils et la communication du programme sur les aspects de développement institutionnel des coopératives. Il appuiera et coordonnera les 2 équipes de techniciens-animateurs des filières safran et dattes. Il leur fournira des outils (ou adaptera les outils existants) et capitalisera les leçons apprises avec eux. Il sera recruté par la CTB en étroite collaboration avec l'ORMVAO. Il sera affecté au SVOP, au siège de l'ORMVAO, à Ouarzazate.
- **Responsable administratif et financier (RAF)**. Il assurera la gestion quotidienne de l'intervention au plan administratif, financier et des ressources humaines. Il sera recruté par la CTB en concertation avec l'ORMVAO. Il sera rattaché directement à la Direction de l'ORMVAO à Ouarzazate ;
- **Responsable du suivi-évaluation** : il sera responsable de la mise en œuvre du système de suivi-évaluation avec une attention spéciale à : (i) l'intégration de la perception et des besoins des coopératives dans le système, (ii) suivi de l'autonomie des coopératives, (iii) le suivi des marchés des 2 filières et de la position des coopératives/GIEs sur les marchés, (iv) la capitalisation des modèles réussis et des leçons tirées dans les deux filières. Il sera affecté au Bureau du Suivi-Evaluation, au sein du SPP, au siège de l'ORMVAO.
- **Un secrétaire-comptable** sera recruté pour appuyer la cellule de coordination pour le travail administratif et financier.

4.2.2.2 Equipes d'Appui Terrain « Dattes et Safran »

D'une part, sera mise en place pour chaque filière, une équipe de technicien-animateurs pour l'accompagnement continu des coopératives (de producteurs) et des associations des jeunes et des femmes. Ils accompagneront ces structures naissantes le long des étapes de développement organisationnel, appuieront l'exécution et le suivi-évaluation de leur plan de développement. Ce sont les techniciens-animateurs qui accompagneront les coopératives et les associations dans leurs demandes d'appui et qui coordonneront les inputs des conseillers mobiles du programme. Ils faciliteront les contacts des coopératives avec d'autres structures et auront un rôle intensif dans la sensibilisation et l'encadrement des associations de femmes. Chaque technicien-animateur travaillera avec un lot de coopératives et d'associations fixes dans rayon géographique cohérent. Deux monitrices spécialisées seront particulièrement chargées de l'alphabétisation fonctionnelle des femmes.

D'autre part, le programme prévoit pour chaque filière le recrutement de conseillers 'mobiles' qui accompagneront les coopératives et les associations pour des processus spécifiques : (i) de gestion financière et d'entrepreneuriat, (ii) de post-récolte, marketing et commercialisation, (iii) de techniques et management industriels (iv) de développement organisationnel. Les conseillers mobiles seront mobilisés pour (i) mener des formations, (ii) répondre aux besoins spécifiques des coopératives, (ii) accompagner les coopératives dans des étapes spécifiques (ex : négociation d'un FdR, développement et suivi des contrats avec des grossistes, etc.). Ils travailleront uniquement selon la demande exprimée par les coopératives et associations (la formulation de ces demandes sera appuyée coordonnée par les techniciens-animateurs). Le travail spécialisé de ces conseillers mobiles exige des profils de haut niveau. Au départ, les efforts seront consacrés à la formation et à l'installation des systèmes dans les coopératives (système de gestion financière, de collecte, etc.). Vers la fin, l'accent sera mis davantage sur le développement de partenariats avec d'autres structures et acteurs dans la filière.

Les techniciens-animateurs du programme seront coordonnés et encadrés par un ATN, et les conseillers mobiles par les chefs de Subdivision, en lien avec un ATI. ATNs et ATIs assureront la coordination entre eux et seront responsables pour: (i) la coordination et la canalisation générale des demandes des coopératives et offres des services du programme et (ii) la capitalisation des leçons apprises et des modèles de réussite.

Les tâches des équipes de terrain, et leur ampleur seront adaptées à l'évolution du cadre institutionnel (ONCA) et des capacités des coopératives/associations. Les rôles et attributions des conseillers mobiles et des techniciens-animateurs sont indiqués en annexe 2 (7 et 8).

L'équipe mobile pour la filière « dattes » est composée de:

- **6 conseillers mobiles** : 2 conseillers financiers, 2 conseiller 'marketing' (commercialisation et post-récolte), 2 conseillers techniques (spécialiste dans les aspects relatifs à la qualité des dattes et spécialiste en gestion des processus industriels). Ils/elles seront intégrés dans les Subdivisions de Ouarzazate et de Zagora. Ils/elles seront recruté(e)s par la CTB en concertation avec l'ORMVAO.
- **8 techniciens-animateurs**: pour accompagner de manière permanente un ensemble de coopératives et d'associations dans leur environnement et assurer la mise en œuvre de plans de développement des capacités et des micro-projets. Ils/elles seront intégrés au personnel des CMVs de Taznakht, Skoura, Agdz, Tinzouline, Tagounite, Asrir, Tazzarine et Tinghir. Leur localisation exacte dépendra des coopératives sélectionnées. Il y aura au moins 4 animatrices dans le groupe. Ils/elles seront recruté(e)s par la CTB en concertation avec l'ORMVAO.
- **2 monitrices d'alphabétisation**, pour alphabétiser de manière fonctionnelle et permanente un ensemble de groupes de femmes constituées, de coopératives et d'associations féminines. Les cours seront idéalement dispensés dans des locaux appartenants aux coopératives de dattes. Elles seront recrutées par la CTB en concertation avec l'ORMVAO.

L'équipe mobile pour la filière « safran » est composé de:

- **3 conseillers 'mobiles'**: 1 conseiller financier, 1 conseiller marketing- commercialisation- post récolte, 1 conseiller technique. Ils seront à intégrer à la Subdivision de Taliouine et, si le besoin est établi, à Taznakht (à décider au début de programme). Ils/Elles seront recruté(e)s par la CTB en concertation avec l'ORMVAO.
- **3 techniciens-animateurs** pour la formation et l'accompagnement continu des coopératives sélectionnées. Ils/elles seront en appui des CMVs de Taliouine, de Taznakht et d'Askaouen. Ils/elles seront recruté(e)s par la CTB en concertation avec l'ORMVAO.

4.2.3 Appui permanent

De par sa mission principale en tant que point focal dans le processus décisionnel de la mise en œuvre des projets du Plan Maroc Vert, **l'Agence pour le Développement Agricole (ADA)** aura à assumer en particulier les missions suivantes:

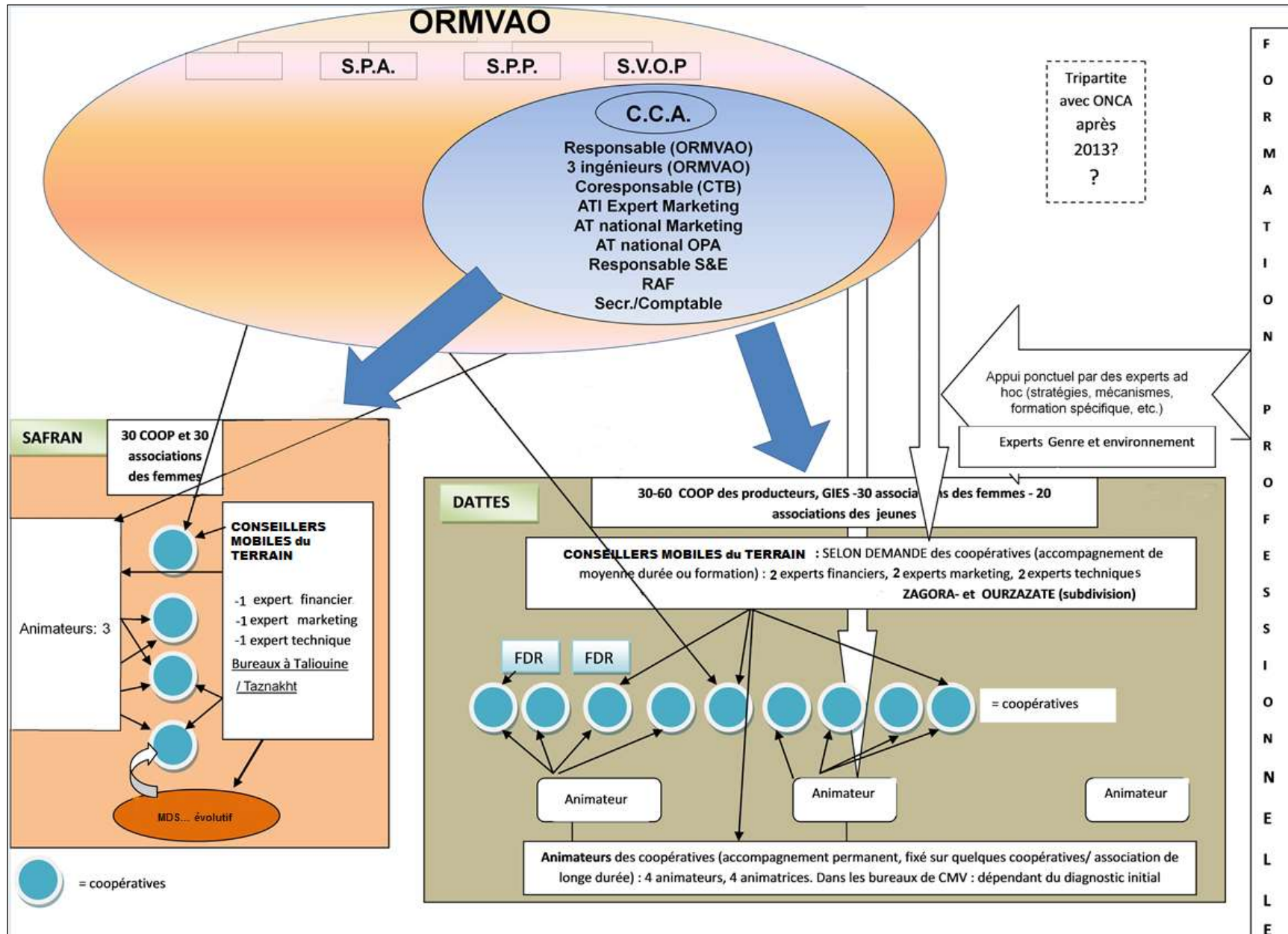
- coordination fonctionnelle, au niveau central, entre l'ORMVAO, l'ADA et les différentes Directions du MAPM, en ce pour améliorer la synergie et l'efficacité du Programme ;
- Suivi de la mise en œuvre dans les délais requis des recommandations émanant des Comités de Pilotage;
- Appui à la préparation des comités de pilotages dans les délais requis en veillant à l'analyse préalable des projets de livrables ;

4.2.4 Appuis ponctuels

Cette équipe permanente sera en outre appuyée par :

- Pour renforcer l'encadrement et les passerelles entre les Services de l'ORMVAO et le terrain, 7 chefs de services et 4 chefs de subdivisions dédieront une part importante de leur temps au programme (1/4 temps). Enfin, environ 20 techniciens et autres agents (chauffeurs, etc..) seront également mobilisés à ¼ temps.
- **un expert en « genre » et un expert « environnement »** : ils assureront le suivi transversal des aspects genre et environnement et assisteront l'équipe de terrain pour l'intégration de ces aspects dans les interventions et évaluations clés du programme. En outre, ils assisteront le programme dans l'organisation des sessions de formation et de sensibilisation des techniciens-animateurs et conseillers mobiles, des coopératives et des GIEs; dans l'élaboration/adaptation de modules d'accompagnement et de formation ; dans l'élaboration d'outils pour les coopératives. Ils seront en charge des aspects de genre et d'environnement des 2 filières dans la communication interne et externe (Les attributions de l'expert genre et de l'expert environnement sont indiquées en annexe 2).
- **des consultances nationales et internationales** : en fonction des besoins, la cellule de coordination fera appel à des experts pour assurer des formations ou l'exécution, le suivi ou l'évaluation de tâches spécifiques. Il sera de préférence fait appel à un nombre restreint d'experts pouvant s'investir à long terme sur le programme. La mobilisation de consultants est déjà prévue pour : (i) l'analyse, le diagnostic et la constitution des coopératives et les lignes de base, (ii) l'appui à la constitution des fonds de roulement (iii) les études de marché de la filière safran, (iv) la mise en place de stratégies de communication (v) l'adaptation des modules de formation existants (ou l'élaboration des nouveaux modules).

Figure 7 : Organisation et Ressources Humaines du Programme d'appui aux Filières Dattes et Safran dans le Souss-Massa-Draâ



4.3 Ressources matérielles

Le personnel de l'équipe (CCA, conseillers mobile et techniciens-animateurs) sera intégré au sein de l'ORMVAO, dans ses subdivisions et dans ses CMV.

Les besoins en locaux sont les suivants :

- Au Siège de l'ORMVAO à Ouarzazate, des bureaux pour 5 personnes auprès de la Direction, pour 3 personnes auprès du SVOP et pour une personne auprès du SPP ;
- A la Subdivision de Ouarzazate, des bureaux pour 4 personnes ;
- A la Subdivision de Zagora, des bureaux pour 4 personnes ;
- A la Subdivision de Taliouine ou à la Maison du Safran, des bureaux pour 4 personnes ;
- Un bureau pour une personne dans les CMV de Taznakht, Skoura, Tinghir, Tinzouline, Tagounite, Asrir, Agdz et Tazzarine.

Les techniciens-animateurs seront placés au niveau des CMVs. Leur assignation exacte dépendra de l'étude de base et du diagnostic initial des coopératives et des GIEs, et sera connue entre 6 à 8 mois après le démarrage du programme.

Le programme contribuera à la réfection/extension/construction de 5 salles de réunion au niveau des CMV et de la Subdivision de Zagora.

L'équipe du programme sera dotée en matériels et outils nécessaires à son bon fonctionnement, notamment en matériels de bureau, matériel informatique et moyens de transport. En termes de transport, on distingue les moyens de transport destinés à la cellule de coordination de ceux destinés aux équipes du terrain de deux filières. Pour les équipes du terrain, les moyens de transport seront partagés entre les conseillers-mobiles et dans une moindre mesure avec les techniciens-animateurs.

- Bureau central à Ouarzazate: 3 véhicules (pick-up) pour la CCA ;
- Safran : 3 véhicules tout-terrain ;
- Dattes : 5 véhicules tout-terrain ;

En terme de matériels de bureau, le programme prévoit :

- du mobilier de bureau pour les membres d'équipe ;
- des imprimantes scanner (10) ;
- photocopieuses (1 à Ouarzazate, 2 pour les subdivisions de Zagora et Taliouine) ;
- chaque membre d'équipe sera doté d'un 'laptop'
- le programme financera également les frais liés aux télécommunications, aux fournitures de bureau, lignes de téléphone fixes et fax (bureau central à Ouarzazate), à la maintenance informatique et à la communication externe.

La partie marocaine mettra à disposition du programme :

- les frais de fonctionnement et d'entretien des véhicules;
- les frais de fonctionnement tels que l'eau et l'électricité
- l'entretien du centre de documentation sur les 2 filières.

5 MODALITÉS D'EXÉCUTION

5.1 Cadre légal et responsabilités administratives

Le cadre légal du programme est fourni par la Convention Générale de Coopération au Développement signée entre le Royaume de Belgique et le Royaume du Maroc en 2002 et par la Convention Spécifique à laquelle sera joint le présent Dossier Technique et Financier.

La prestation de coopération sera exécutée selon les principes de la cogestion et de la régie belge.

La partie marocaine désigne l'Office Régional de Mise en valeur Agricole de Ouarzazate (ORMVAO) comme maître d'ouvrage pour la réalisation du programme. L'ORMVAO est un établissement public, créé par le Décret Royal n° 829-66 du 22 octobre 1966 tel qu'il a été modifié par le Dahir portant loi n° 1-74-388 du 2 septembre 1975.

La partie belge désigne la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGCD) du Service Public Fédéral « Affaire étrangère, Commerce Extérieur et Coopération au Développement » comme entité administrative et financière responsable de la contribution belge à l'intervention. La DGCD est représentée au Maroc par l'Attaché de la Coopération au développement à Rabat.

La partie belge confie la réalisation de ses obligations pour la mise en œuvre et le suivi du programme à la « Coopération Technique Belge », Société anonyme de droit public belge à finalité sociale. La CTB est représentée au Maroc par son Représentant Résident à Rabat.

5.2 Structures d'exécution et de suivi

Le pilotage et le suivi de l'intervention sera assuré par trois organes de gestion: le comité de pilotage, les comités techniques de suivi et la cellule de coordination et d'appui

5.2.1 Comité de Pilotage

Le comité de pilotage est une instance mixte de suivi, de monitoring et de décision qui sera mis en place pour assurer la supervision et la coordination de la prestation de coopération. Le comité de pilotage sera présidé par le Secrétaire Général du MAPM.

Ce Comité aura notamment pour attributions de :

- Veiller à la mise en place des structures d'exécution du Programme;
- Superviser l'exécution des engagements pris par les Parties ;
- Apprécier l'état d'avancement du Programme et de l'atteinte de ses résultats sur la base des rapports d'exécution du Programme ;
- Approuver les plans d'activités du Programme ;
- Approuver les modifications ou les ajustements éventuels des résultats intermédiaires, tout en respectant l'objectif spécifique et l'enveloppe budgétaire du Programme et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
- Faire des recommandations aux autorités compétentes des deux Parties ;
- Résoudre tout problème de gestion des ressources humaines, évaluer conjointement la compétence et les prestations des différents personnels mis à disposition du Programme et prendre toutes mesures d'encouragement ou de correction nécessaire;
- Résoudre, pour le bon déroulement du Programme, tout problème de gestion qui se poserait, relatif aux ressources financières ou matérielles ;

- Approuver le rapport final et prendre les mesures nécessaires pour clôturer le Programme.

Le Comité de Pilotage est composé des membres suivants ou de leurs représentants:

- Le Secrétaire Général du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (président)³⁸ ;
- Le Directeur du Budget du Ministère de l'Économie et des Finances ;
- Le Directeur Général de l'Agence pour le Développement Agricole (ADA);
- Le Directeur Général de l'Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA)
- Le Directeur Régional de l'Agriculture du Souss-Massa-Draâ ;
- Le Directeur de l'ORMVAO (ordonnateur) ;
- La Direction de la Stratégie et des Statistiques du MAPM
- La Direction Financière du MAPM
- La Direction de Développement des Filières de Production du MAPM
- La Direction de l'Irrigation et de l'Aménagement de l'Espace Agricole du MAPM
- Le Représentant Résident de la CTB à Rabat (co-ordonnateur)

Sont également invités en tant qu'observateurs:

- Le Ministère des Affaires Économiques, Générales et de la Gouvernance
- Le Ministère de l'industrie et du commerce extérieur
- l'Office National pour le Conseil Agricole ;
- l'Office National de la Sécurité Sanitaire et des Aliments ;
- L'interprofession « Dattes »
- L'interprofession « Safran »
- Le Conseil Régional Souss-Massa-Draâ
- La Chambre régionale de l'Agriculture

Le Responsable National et le Coresponsable CTB participeront aux réunions du Comité de pilotage en qualité d'observateurs et seront chargés de la rédaction du procès-verbal.

Le Comité de Pilotage peut en outre inviter, en qualité d'observateur ou d'expert, toute personne susceptible de contribuer au Programme.

Le Comité de Pilotage fonctionne selon les règles et principes suivants :

- Le Comité de Pilotage établit son règlement intérieur dans le respect des dispositions de

38 Les directions centrales du MAPM (Direction de la Stratégie et des Statistiques, Direction de Développement des Filières de Production, Direction Financière, Direction de la Stratégie et des Statistiques, Direction de l'Irrigation et de l'Aménagement de l'Espace Agricole, Direction de l'Enseignement, de la Recherche et de la Formation) sont vivement invitées à se faire représenter lors des réunions du Comité de Pilotage.

ce DTF ;

- Le Comité de Pilotage est convoqué et présidé par le Secrétaire général du MAPM, ou son représentant ;
- Le Comité de Pilotage se réunit ordinairement chaque semestre sur invitation de son président et, de façon extraordinaire, à la demande de l'un des membres signataires (voir ci-dessous) des procès-verbaux du Comité de Pilotage ;
- Le Comité de Pilotage fixera dans son règlement intérieur le lieu habituel de ses réunions;
- Le Comité de Pilotage prend ses décisions selon la règle de consensus ;
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par le Secrétaire Général du MAPM ou son représentant, le Directeur du Budget du Ministère de l'Economie et des Finances ou son représentant, le Directeur de l'ORMVAO (ordonnateur) et le Représentant résident de la CTB (Co-ordonnateur). Une copie du PV signé est transmise à l'Attaché de la Coopération par la CTB et à tous les autres membres ou participants par le président du CP;
- Le Comité de Pilotage tiendra également une réunion au plus tard trois mois avant l'échéance de la Convention Spécifique afin d'examiner et valider le rapport final.

5.2.2 Comités Techniques de Suivi

Le Programme reposant sur la mobilisation effective d'un grand nombre d'intervenants institutionnels et/ou associatifs, deux comités techniques de suivi sont instaurés, un par filière. Ils sont présidés tous les deux par le directeur de l'ORMVAO.

Le comité technique est composé des membres suivants ou de leurs représentants :

Comité technique de suivi de la filière safran	Comité technique de suivi de la filière dattes
Le directeur de l'ORMVAO	Le directeur de l'ORMVAO
Le directeur de la DRA Souss-Massa-Draâ	Le directeur de la DRA Souss-Massa-Draâ
Le Directeur régional de l'ONSSA	Le Directeur régional de l'ONSSA
Un représentant de la chambre d'agriculture	Un représentant de la chambre d'agriculture
Les représentants des provinces	Les représentants des provinces
Les présidents des communes concernées (de manière tournante)	Les présidents des communes concernées (de manière tournante)
Un représentant des coopératives actives dans la zone d'intervention « Safran »	Un représentant des coopératives actives dans la zone d'intervention « Dattes »
Une représentante des associations/coopératives des femmes dans la zone d'intervention « Safran »	Président de l'Association Nationale des producteurs de dattes
Un représentant de l'interprofession du safran	

Le Directeur de l'ONG *Migration et Développement* et le Directeur de la Maison de Safran seront conviés en tant que membres observateurs du Comité Technique de Suivi pour la filière safran.

Enfin, les Comités Techniques de Suivi peuvent inviter toute personne en qualité d'observateur ou d'expert, comme les représentants des projets actifs dans les environs immédiats de la zone d'intervention du Programme (MCA, Impetus..) et les Présidents des GIEs et coopératives actives

dans la zone d'intervention.

Les membres de la CCA participent également aux réunions des Comités Techniques de Suivi et en prépare les rapports.

Les comités ont pour fonction première d'assurer un large partage de l'information concernant le Programme et de faciliter l'implication de toutes les parties prenantes. A ce titre, ils procéderont à :

- L'examen régulier de l'état d'avancement des activités du Programme ;
- L'examen de toute question/difficulté relative au Programme ;
- La remise d'avis techniques ou de recommandations quant à la conduite des activités du Programme.

Les comités seront sollicités de façon plus explicite par la CCA pour :

- Approuver les critères de sélection des coopératives bénéficiaires de subventions ;
- Approuver l'attribution de ces subventions.

Les Comités Techniques de Suivi se réunissent ordinairement chaque trimestre, ou de façon extraordinaire à la demande d'un des membres adressée au Président.

5.2.3 Cellule de coordination et d'appui (CCA)

Afin d'assurer la gestion quotidienne du Programme, une Cellule de coordination et d'appui sera instituée. Celle-ci sera composée :

- Du responsable de Programme désigné par l'ORMVAO ;
- Du co-responsable de Programme désigné par la CTB ;
- ATI Marketing et Commercialisation ;
- ATN Organisation Professionnelle Agricole ;
- ATN Marketing et Commercialisation ;
- Responsable administratif et financier (RAF) ;
- Responsable suivi-évaluation ;
- Secrétaire-comptable ;

La CCA est responsable de la production des résultats intermédiaires du Programme en vue d'atteindre son objectif spécifique. A ce titre, elle assure la gestion technique, administrative, budgétaire et comptable du Programme. Le responsable et le co-responsable visent chaque document officiel se rapportant à l'exécution du Programme, notamment ceux ayant trait aux procédures de marchés publics. Ils visent « *pour service fait* » ou « *pour réception conforme* » l'ensemble des factures, décomptes ou pièces justificatives des dépenses afférentes aux activités respectives dont ils ont la charge.

La CCA aura plus particulièrement les attributions suivantes :

- Etre responsable de la production des résultats intermédiaires de la prestation de coopération en vue de l'atteinte de son objectif spécifique:
 - o Organiser, coordonner et superviser l'exécution des activités de la prestation de coopération ;
 - o Rédiger les rapports d'exécution annuels et le rapport final d'exécution évaluation selon le canevas de la CTB ;

- Soumettre l'état d'avancement et l'atteinte des résultats intermédiaires au Comité de Pilotage ;
- Élaborer et soumettre au Comité de Pilotage les plans de travail de la prestation de coopération et adapter cette planification en fonction de l'évolution de la prestation.
- Assurer le secrétariat du Comité de Pilotage
 - Proposer l'ordre du jour au président du Comité de Pilotage, après consultation de toutes les parties concernées par l'exécution du Programme ;
 - Transmettre, selon les délais requis, aux membres du Comité de Pilotage les documents préparatoires, entre autres les rapports d'exécution et l'utilisation du budget pour la période passée ainsi qu'une proposition de planning et de budget pour la période future;
 - Rédiger les comptes rendus des réunions du Comité de Pilotage.
- Effectuer l'étude de tout problème de gestion des ressources (humaines, financières ou matérielles) ou d'interprétation de la Convention Spécifique ou du Dossier Technique et Financier qui se poserait pour le bon déroulement de la prestation de coopération avant de les soumettre au Comité de Pilotage pour prise de décision.
 - Participer à l'ensemble des étapes du processus des marchés publics
 - Viser « *pour service fait* » ou « *pour réception conforme* » l'ensemble des factures, décomptes ou pièces justificatives des dépenses ;
 - Rédiger les rapports comptables ;
 - Veiller à la bonne utilisation des biens acquis et/ou mis à la disposition de la prestation de coopération ;
- Etre responsable de la gestion administrative et financière du projet

Enfin, la CCA devra jouer un rôle moteur dans la mobilisation des compétences et des contributions de tous les acteurs concernés par le Programme. L'organisation institutionnelle est reprise dans le schéma ci-après.

Un (une) responsable administratif et financier (RAF) polyvalent sera affecté à la CCA, en appui au Programme. Il/elle travaillera sous l'autorité du responsable et du co-responsable. Il/elle sera en appui notamment à la gestion administrative et financière de l'intervention ainsi que de la préparation et du suivi des marchés publics conclus dans le cadre du Programme.

Un (une) secrétaire-comptable sera également recruté pour appuyer le responsable administratif et financier.

5.3 Gestion des ressources humaines internationales et nationales recrutées

Toutes les ressources humaines recrutées par le programme le seront en concertation avec l'ORMVAO. Il sera intégré et logé dans les services de l'ORMVAO de la manière suivante :

Fonctions	Localisation
Direction du programme (responsable - coresponsable – personnel administratif)	Direction de l'ORMVAO - Ouarzazate
ATI marketing et ATN marketing-OPA	SVOP - Ouarzazate

ATN suivi-évaluation	SPP – Ouarzazate (Bureau du suivi-évaluation)
Equipe mobile Safran	Subdivision de Taliouine
Equipes mobiles dattes (2)	Subdivisions de Ouarzazate et Zagora
Techniciens-animateurs (11)	11 CMV
Monitrices d’alphabétisation (2)	Coopératives partenaires

Pour les processus de gestion des ressources humaines recrutées, il faut distinguer si le collaborateur est mis à la disposition du partenaire (cas de l’ATI marketing, des ATN, des techniciens-animateurs des conseillers mobiles et des monitrices) ou s’il agit au nom de la CTB au sein du programme (cas de l’ATI co-responsable du programme, du RAF), pour en assurer la bonne gestion, en partenariat avec des partenaires marocains. En effet, le mode de partage des responsabilités diffère selon le cas, selon le tableau suivant :

Processus	Ressources mises à disposition du Programme	Expert (international ou national) en charge de la gestion du programme, et représentant la CTB
Publier l’ouverture de poste	Régie belge	Régie belge
Pré-sélectionner les candidats	Conjointe	Régie belge
Sélectionner les candidats	Conjointe	Conjointe
Obtenir l’agrément du partenaire	Procédure simplifiée	Nationale
Embaucher le collaborateur	Régie belge	Régie belge
Installer le collaborateur	Conjointe	Régie belge
Evaluer le collaborateur	Conjointe	Régie belge
Former le collaborateur	Conjointe	Régie belge
Gérer les missions du collaborateur	Conjointe	Régie belge
Mettre fin au contrat du collaborateur	Conjointe	Régie belge

Les points suivants sont d’application.

Ouverture des postes :

Tout poste est ouvert aux femmes et aux hommes et les femmes sont encouragées à postuler.

Formation :

Différentes formations sont planifiées dans ce DTF. D’autres formations sont possibles sur base de l’autorisation du Responsable et du Co-responsable du programme.

Evaluation :

Pour toutes les ressources humaines mises à disposition du Partenaire, les entretiens de planification, de fonctionnement et d’évaluation annuels seront conduits conjointement Responsable et le Co-responsable du programme.

Le co-responsable et le RAF seront évalués par la CTB.

Toutes les missions des équipes mobiles devront être approuvées par le Responsable et le co-responsable, et les Chefs de Subdivision et du SVOP devront en être informés.

Prolongation de contrat :

Toute prolongation de contrat devra obtenir l'agrément du Comité de Pilotage.

5.4 Modalités de gestion financière

A moins que les deux parties n'en conviennent autrement les dispositions ci-après régiront le programme (dans le cas d'une exécution nationale, les changements devront être confirmés par un échange de lettres).

5.4.1 Contribution en cogestion

En application de la Convention Générale, la prestation de coopération (à l'exception des lignes mentionnées en régie dans le budget) sera exécutée selon les principes de la cogestion : le Maroc est maître d'ouvrage de l'intervention, tandis que la Belgique apporte un soutien technique et financier.

La partie marocaine désigne l'ORMVAO en qualité d'ordonnateur chargé de liquider et d'ordonnancer les dépenses du programme. Il peut désigner un ordonnateur délégué.

La Partie belge désigne, en qualité de coordonnateur, le Représentant Résident de la CTB au Maroc. Le coordonnateur est chargé d'approuver les dépenses du programme. La CTB peut désigner un coordonnateur délégué.

Le responsable et le co-responsable du Programme assureront conjointement la gestion technique, administrative, budgétaire, financière et comptable des moyens mis à disposition du Programme pour mettre en œuvre les activités programmées, selon les procédures décrites dans le DTF.

5.4.2 Contribution en régie

La contribution en régie est gérée et justifiée par la CTB qui en assume l'entière responsabilité technique et financière.

Il s'agit surtout d'une partie du personnel, du suivi, des évaluations, des audits et des investissements liés au fonctionnement des bureaux et des prestations intellectuelles internationales.

5.4.3 Contribution de l'Etat marocain

Le budget pages 100-102 (voir budget détaillé en annexe 10) comprend le financement intégral du projet, et reprend de manière détaillée la contribution de l'Etat marocain.

Cette contribution couvrira essentiellement :

- Les postes d'investissements (achats de vitro-plants, de bulbes et travaux de PMH) ;
- les salaires de tous les fonctionnaires appelés à contribuer à l'exécution du Programme ;
- la mise à disposition de locaux;
- l'entretien et le fonctionnement des véhicules acquis par le don belge ;
- la contrevaletur de la TVA sur tous les achats effectués dans le cadre Programme ;

Remarque : La contribution belge ne sera en aucun cas utilisée au paiement de tout impôt, droits de

douane, taxes d'entrée et autres charges administratives (y compris la TVA) sur les fournitures et équipements, travaux et prestations de service. Si des taxes ou des charges sont exigibles selon la législation nationale, la Partie marocaine procédera à leur remboursement ou les prendra en charge selon la même réglementation.

5.4.4 Comptes bancaires et moyens de paiement

5.4.4.1 Comptes en cogestion

1. Dès la signature de la Convention Spécifique, la CTB ouvrira au nom du Programme un compte en Euros intitulé « Programme de développement des filières du Safran et du Palmier dattier dans la région Souss-Massa-Draâ » auprès de Banque Al-Maghrib (BAM), pour le paiement des dépenses à effectuer en cogestion, et en communique les références à l'Ordonnateur.
2. Le compte principal est actionné sous la double signature de l'ordonnateur et du co-ordonnateur du Programme ou de leurs délégués sur présentation des ordres de paiement. Ce compte est utilisé pour réception des fonds de la CTB, pour alimenter le compte opérationnel.*
3. Le compte principal sera alimenté trimestriellement. Le compte opérationnel sera alimenté à partir du compte principal tout en limitant les fonds sur ce compte.
4. Les transferts sur le compte opérationnel sont réalisés par l'ordonnateur et le coordonnateur à la demande de la CCA. Le montant de l'avance sur le compte opérationnel est déterminé et peut être révisé par les ordonnateurs.
5. Les intérêts générés par les comptes bancaires s'ajoutent au budget total du programme et sont régis comme celui-ci.
6. Tout engagement et tout paiement (en cogestion) doivent être validés selon le principe de la double signature entre la partie marocaine et la partie belge. Afin d'assurer une opérationnalisation optimale, une structure de mandat est définie précisant le niveau de responsabilité de chaque intervenant.

Engagements

Signature 1 – Maroc	Signature 2 – Belgique CTB	Limite de mandat
Voir Code marchés publics	RAF	< EUR 5.000
Voir Code marchés publics	Co-responsable	< EUR 25.000
Voir Code marchés publics	Coordonnateur ou coordonnateur délégué	> EUR 25. 000 Selon procédures internes

Paiements

Signature 1 – Maroc	Signature 2 – Belgique CTB	Limite de mandat
Responsable	RAF	< EUR 5.000
Responsable	Co-responsable	< EUR 25.000
Responsable	Coordonnateur ou coordonnateur délégué	< EUR 67.000
Ordonnateur ou ordonnateur délégué	Coordonnateur ou coordonnateur délégué	> EUR 67.000 Selon procédures internes

* Des autres comptes cogérés peuvent être ouverts pour des raisons de logistique après accord de

l'ordonnateur et du coordonnateur.

5.4.4.2 Compte en régie

Pour les dépenses locales en régie un compte sera ouvert avec double signature au niveau de la CTB au Maroc selon les procédures en application à la CTB.

5.4.5 Transferts de fonds

5.4.5.1 Premier transfert

Dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre entre l'Etat belge et la CTB, un *appel de fonds* (cash call) par mode de financement peut être introduit à la Représentation de la CTB. Le montant demandé doit correspondre aux besoins des trois premiers mois. Pour la partie cogérée, l'appel de fonds doit être signé par l'ordonnateur.

5.4.5.2 Transferts suivants

Afin de recevoir des fonds, le Programme doit introduire à la représentation locale de la CTB un appel de fonds (cash call) par mode de financement au début du mois précédant le trimestre suivant. Cet appel de fonds doit être signé par la direction du Programme et par l'ordonnateur pour la partie cogérée.

Le montant de l'appel de fonds est égal aux besoins estimés en trésorerie pour le trimestre suivant avec une réserve.

Le transfert de fonds par la CTB se fait au début du trimestre. La CTB peut aussi proposer un schéma de financement spécifique (paiements en plusieurs tranches ou paiement à la demande).

Le transfert des fonds se fait uniquement à condition que :

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel ait été transmise à la représentation locale de la CTB ;
- La mise à jour de la programmation financière, basée sur une planification opérationnelle approuvée au Comité de Pilotage, ait été transmise à et validée par la représentation locale de la CTB ;
- Le montant de l'appel de fonds ne soit pas plus élevé que le solde budgétaire ;

En cas d'urgence, le Programme peut introduire un appel de fonds anticipé en justifiant le besoin.

5.4.6 Gestion budgétaire

Le budget total et le budget par mode d'exécution ne peuvent pas être dépassés. Au cas où une augmentation budgétaire est nécessaire, une demande motivée d'augmentation doit être introduite par la partie marocaine auprès de l'Etat belge, après avoir reçu l'accord du Comité de Pilotage. Si la Belgique accepte la demande, il sera procédé à un échange de lettres signées par les deux parties.

Le budget du Programme indique les contraintes budgétaires dans lesquelles le Programme doit être exécuté.

La CCA doit s'assurer que les changements budgétaires ne mettent pas en péril l'atteinte des autres résultats.

Pour toutes les autres modifications budgétaires ou quand l'atteinte des autres résultats ne peut plus être assurée en conséquence du changement budgétaire, le Comité de Pilotage doit donner son accord préalable sur base d'une proposition élaborée par la CCA. Les changements budgétaires possibles sont :

- Changement de la structure du budget (par exemple ajout d'une ligne budgétaire) ;
- Réallocation des montants entre lignes budgétaires ;
- Réallocation des moyens entre modes de financement ;
- et Utilisation de la réserve budgétaire ;

La gestion de changement budgétaire doit être faite selon les procédures de la CTB.

La réserve budgétaire peut uniquement être utilisée pour des activités du programme et après accord du Comité de Pilotage. Son utilisation doit toujours être accompagnée d'un changement budgétaire.

Les engagements doivent être approuvés par les deux parties tout en respectant les mandats (voir pouvoirs de signature). La CCA doit assurer un bon suivi des engagements. Il n'est pas autorisé de prendre des engagements sur base d'un budget non approuvé officiellement.

5.4.7 Planification financière

Trimestriellement, la CCA doit élaborer une programmation financière pour le trimestre en cours, les trimestres suivants et les années suivantes. La programmation financière doit être faite avec les outils et selon les procédures de la CTB et doit être envoyée à la représentation locale de la CTB dans les délais fixés.

5.4.8 Comptabilité

Mensuellement, la comptabilité pour chaque mode de gestion doit être élaborée et approuvée avec les outils et selon les procédures de la CTB. La comptabilité doit être signée pour accord par le Responsable et par le Coresponsable et transmise à l'ordonnateur et au coordonnateur (Représentant résident de la CTB). La comptabilité à envoyer à la représentation locale de la CTB comprend un fichier électronique, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse.

5.4.9 Dépenses avant CMO

Afin de faciliter le démarrage du Programme, des engagements et des dépenses peuvent être faites avant la signature de la Convention Mise en Œuvre par le gouvernement belge et la CTB, mais après l'approbation formelle du DTF en Comité de Pilotage. Ceux-ci concernent la logistique et le personnel. Il s'agit des dépenses et montants estimés suivants :

Z Moyens généraux				
<i>Z 01 Frais de personnel</i>				
			Frais de recrutement (2 ATI et des 2 ATN)	12.000
<i>Z 02 Investissements</i>				
Z	02	03	Equipement IT	27.200
TOTAL				39.200

5.4.10 Rapportage financier

A chaque réunion du Comité de Pilotage, la CCA doit présenter l'information financière suivante:

- Rapport d'exécution budgétaire ;
- Mise à jour de la programmation financière ;
- Liste des engagements importants ;

- Aperçu des soldes bancaires ;
- Liste des fonds reçus par mode de financement ;
- Proposition de changement budgétaire si nécessaire ;
- Plan d'action lié aux recommandations d'un audit financier ;

5.4.11 Audits

5.4.11.1 Audit Programme

Il est prévu un audit financier périodique des comptes du Programme par un cabinet d'audit.

Ces audits seront organisés selon des modalités / standards acceptés internationalement.

Le Programme doit être audité après un an d'activité et pendant la troisième année d'activité. L'audit portera sur :

- La vérification que les comptes du Programme reflètent la réalité.
- Le contrôle de l'existence et du respect des procédures.
- La vérification du respect des règles liées aux marchés publics.

Le Comité de Pilotage peut demander des audits supplémentaires s'il les juge nécessaires.

Le Comité de Pilotage charge le Représentant Résident de la CTB de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon standards internationaux) et indépendante.

Le rapport d'audit doit être présenté au Comité de Pilotage. Si nécessaire, la CCA doit élaborer un plan d'action afin d'améliorer les procédures et prouver que des mesures correctives ont été entreprises. Ce plan d'action et son suivi doivent être présentés à chaque Comité de Pilotage. Le Comité de Pilotage prendra les mesures nécessaires afin que les recommandations des auditeurs soient mise en place.

Chacune des Parties (Maroc, Belgique) peuvent à tout moment, moyennant information préalable de l'autre partie, procéder conjointement ou séparément à un contrôle (audit) ou à une évaluation de l'atteinte des objectifs et des différents aspects de l'exécution du Programme, à condition de prendre en charge les incidences financières de cette évaluation. Le cas échéant, chaque Partie communique à l'autre, les conclusions de ses contrôles et évaluations.

5.4.11.2 Audit CTB

Chaque année, les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre ils réalisent également des audits de Programmes. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander que le Programme soit audité par l'auditeur interne de la CTB.

5.5 Passation de marchés

Une planification annuelle des marchés publics (tant en cogestion qu'en régie belge) sera réalisée et révisée sur une base trimestrielle par la CCA.

5.5.1 Marchés en Cogestion

Pour l'attribution des marchés en cogestion, la législation marocaine en la matière sera d'application.

Avant la diffusion de chacun des appels à la concurrence pour les marchés supérieurs à 25.000

Euros, la CCA soumettra au Représentant Résident de la CTB, pour accord préalable :

- le mode d'attribution du marché (marché de gré à gré, appel d'offres ouvert, appel d'offres restreint ou autre) ;
- si ce n'est pas un appel d'offres ouvert, la liste et les coordonnées des entreprises à consulter ;
- les critères d'attribution qui seront utilisés ;
- un exemplaire complet du dossier comprenant tous les documents relatifs au marché.

Le Responsable et le Co-responsable participeront tant à l'ouverture des plis qu'au dépouillement et à l'analyse des offres. Dès leur dépouillement, un exemplaire de chacune des offres sera transmis au Co-ordonnateur.

Pour être définitif, le choix de l'adjudicataire et une proposition de contrats ou de marchés devront recevoir l'accord du Représentant Résident de la CTB. Ce dernier fera ses remarques dans les trente jours calendrier suivant la date de réception de la proposition.

Dès la signature des ordres de services, contrats ou marchés, l'Ordonnateur en communique une copie certifiée conforme au Représentant Résident de la CTB.

5.5.2 Marchés en Régie Belge

Pour l'attribution des marchés en belge, la législation belge en la matière sera d'application.

Les procédures de publication, analyse, sélection, attribution, gestion, réception, paiement, clôture sont assurées par la CTB.

5.6 Gestion des Accords Tiers

5.6.1 Cadre général

Dans un souci de réelle durabilité des effets du programme, il a été choisi de confier, lorsque pertinent, la mise en œuvre de certaines activités à des structures partenaires (bénéficiaires) dont c'est le mandat, à travers des Accords d'Exécution ou de Financement. Cette approche permettra de renforcer de façon progressive leur leadership dans le développement de la filière.

Un Accord d'Exécution est un contrat de gré à gré, régi par le droit public et exclusivement signé avec un organisme public : Ministères centraux ou déconcentrés, Institution publique ou parapublique, autorités locales décentralisées. **Le principe de base est qu'un contrat doit toujours être attribué après un appel à la concurrence via une procédure de marché public en vertu de la loi du 24 décembre 1993 (et ses arrêtés royaux d'exécution)³⁹.**

Un Accord de Financement (AF) est un contrat exclusivement signé avec un organisme de caractère privé⁴⁰. Il est régi par le droit privé et répond aux principes de transparence et d'égalité de traitement. Exceptionnellement il pourra être conclu en contrat direct avec une organisation identifiée dûment identifiée dans le DTF pour des raisons clairement définies et justifiées.

L'objectif général d'un AE ou d'un AF est le même : il s'agit de déléguer une partie des activités ou un sous-objectif à un partenaire en vue de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'intervention. Dans ce sens, la plus-value qu'il y aurait à établir un AF/AE doit être démontrée par rapport à un

³⁹ Voir www.ejustice.just.fgov.be.

⁴⁰ C'est à dire tous les organismes ne figurant pas dans la liste des organismes publics.

fonctionnement classique sans délégation d'activités à un partenaire tiers.

Les activités/sous-objectifs en question doivent faire partie du mandat ou de la mission du partenaire délégataire. Ceci doit être vérifié au niveau des textes portant création des délégataires ainsi que dans la pratique.

5.6.2 Principes d'application

Dans les deux cas, la réglementation interne de la CTB est intégralement d'application. Les principes d'application, les conditions générales et les modèles de contrat utilisés seront ceux de la CTB.

Les institutions partenaires seront alimentées directement à partir du compte principal, suivant les modalités financières et les conditions de paiement définies dans les accords.

Les procédures d'engagement des dépenses liées à l'exécution des activités mises en œuvre par les différentes institutions partenaires seront décrites dans les Accords d'exécution correspondants.

Les conditions de gestion des activités dans les accords seront cohérentes avec les pratiques des autres bailleurs de fonds.

La réglementation financière des protocoles d'accord avec les institutions partenaires sera reprise dans le manuel de procédures du Programme.

Les fonds seront déboursés par tranches. Aucun déboursement aux partenaires ne pourra avoir lieu sans :

- Une programmation, dûment approuvés par le Comité de Pilotage ;
- La remise d'une comptabilité des dépenses correspondantes dûment auditée selon une périodicité indiquée dans l'accord. (pour les réalimentations) ;
- La remise d'un rapport d'activités suivant la périodicité indiquée dans l'accord d'exécution (pour les réalimentations).

Avant toute élaboration et application d'un Accord de Financement en particulier, il sera procédé à la vérification des points suivants :

- Le partenaire étatique (ministère de tutelle) confirme que le financement d'acteurs privés via un AF répond aux règles nationales en matière de subvention ou à défaut n'est pas contraire aux règles existantes ;
- L'objectif de l'AF est bien d'intérêt général ;
- L'AS contribue au renforcement de capacités du partenaire délégataire ;
- Vérification du caractère essentiel du « renforcement des capacités » pour la substitution avec les procédures de marchés publics
- Vérification des critères de sélection, de la procédure de sélection des partenaires et de sa transparence. Ainsi, pour sélectionner un ou plusieurs partenaires d'AF parmi plusieurs (ex : 2 coopératives de producteurs de dattes), il faut s'assurer que :
 - l'information est bien communiquée à tous les candidats potentiels,
 - les chances d'accès sont égales pour tous,
 - les comités de sélection ont établi des critères objectifs de sélection,
 - les comités font intervenir plusieurs acteurs représentant les intérêts de la société civile,

- les décisions sont communiquées dans la plus grande transparence.

5.6.3 Circuit de validation d'un Accord d'Exécution ou de Financement

Le projet « draft » de l'accord est rédigé par la CCA.

Pour un accord supérieur à 25 000 EUR, la signature de l'AE ou de l'AF pour la CTB est dévolue au Représentant Résident de la CTB.

Pour un accord supérieur à 200 000 EUR, la signature de l'AE ou de l'AF pour la CTB est dévolue au Représentant Résident de la CTB qui lui-même doit être mandaté par le siège de la CTB pour ce faire.

5.7 Planifications et reportages

5.7.1 Planification trimestrielle opérationnelle

L'équipe élaborera chaque trimestre un planning/reporting des activités pour la durée totale du Programme. La planification trimestrielle comprendra:

- I. le planning des activités ;
- II. la planification des MP et des accords d'exécution ;
- III. l'état d'exécution des activités prévues au trimestre précédant ;

Ils se feront selon les procédures et *templates* de la CTB. Cette planification opérationnelle suivra le format du cadre logique et servira de base pour la planification financière.

5.7.2 Rapports annuels

Un rapport de suivi-évaluation annuel, y compris un plan opérationnel des activités, est préparé annuellement par le responsable de Programme en collaboration avec le co-responsable selon les canevas de la CTB. Il constitue une base essentielle pour le suivi du Programme et de ses éventuels ajustements (tant au niveau du budget qu'au niveau des activités, du chronogramme, des indicateurs, etc.). Ce rapport, co-signé par le responsable et le co-responsable, sera approuvé par le Comité de Pilotage.

5.7.3 Rapport final

A la fin du programme, un rapport final sera rédigé par la CCA selon le canevas CTB. Il mesurera les résultats du Programme au moyen des indicateurs de performance issus du cadre logique et mis à jour lors de l'étude de référence ou lors des revues intermédiaires.

Le rapport final est présenté pour approbation au Comité de Pilotage dans les trois mois à dater de la fin des activités opérationnelles.

5.8 Mécanisme d'approbation des adaptations au DTF

Le premier pas dans l'exécution du Programme est l'approbation du Dossier Technique et Financier (DTF). Dans ce cadre, la CTB communiquera le DTF pour examen et avis, aux membres du Comité de Pilotage du Programme, élargi à l'Attaché de Coopération près l'Ambassade de Belgique à Rabat.

Après approbation par les Parties, ce DTF sera joint à la Convention Spécifique du Programme par Echange de Lettres.

A l'exception de l'objectif spécifique du Programme, de la durée de la Convention spécifique, et des

budgets totaux définis dans la Convention spécifique pour lesquels une éventuelle modification doit se faire par un Echange de lettres entre les Parties belge et marocaine, l'ORMVAO et la CTB peuvent adapter le présent Dossier Technique et Financier, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement du Programme.

Pour les aspects ci-dessous, l'approbation préalable du Comité de Pilotage est requise :

- Les formes de mise à disposition de la contribution de la Partie belge et de la Partie marocaine,
- Les résultats, y compris leurs budgets respectifs,
- Les compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement de la structure mixte de concertation locale,
- Le mécanisme d'approbation des adaptations du DTF,
- Les indicateurs de résultat et d'objectif spécifique
- Les modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties. Un planning financier indicatif adapté est joint le cas échéant.

La CTB informe l'Attaché de la coopération et la DGCD si de telles modifications sont apportées au Programme.

5.9 Suivi-Evaluation

Le système de suivi-évaluation veillera à ce que les impacts du Programme soient optimisés par rapport à ses objectifs de renforcement des capacités locales, de structuration de la filière, de création des bénéfices pour les producteurs et les productrices, et de conservation des ressources naturelles. Le système contribuera aux adaptations nécessaires des stratégies, des objectifs et des partenaires sur base des acquis et défis constatés. Une évaluation régulière réalisée à la base par les coopératives des producteurs et des productrices sera au cœur de système suivi-évaluation.

Pendant la phase de lancement du programme, une étude de référence sera réalisée en vue de la mise à jour et de la projection des indicateurs du cadre logique et établir le système de monitoring et d'évaluation de la prestation (plan de suivi et d'évaluation pour toute la durée du Programme).

L'étude de référence (ou ligne de base) fournira aussi une mesure de l'état de la situation au temps T0 des indicateurs retenus. Tous les indicateurs doivent, dans la mesure du possible, être sexo-spécifiés. Il est important, lors de cette étude de référence de tenir compte des systèmes de suivi-évaluation existants : d'autres interventions belges et/ou des services nationaux (alignement) ou d'autres bailleurs (harmonisation).

Deux revues sont prévues en cours d'exécution, après deux et quatre années. Elles offriront un moment privilégié pour adapter le programme aux évolutions intervenant dans les filières et en fonction des leçons apprises au sein du projet.

Une évaluation finale du programme sera menée 6 mois avant la fin de la mise en œuvre des activités.

De plus le projet sera suivi par l'ADA selon ses mécanismes de suivi-évaluation habituels. Le COPIL veillera à ce que les mécanismes de suivi-évaluation par le Programme Safran et Dattes et l'ADA soient harmonisés.

Le responsable de suivi-évaluation sera chargé de mise en œuvre du SSE et il sera assisté par les différents Assistants techniques du programme et les experts genre et environnement pour les sujets liés à leur mission.

5.10 Clôture du Programme

Le Programme sera clôturé au plus tard 6 ans après la signature de la Convention Spécifique. Le Comité de Pilotage est responsable de procéder à la clôture du Programme en respectant le guide de clôture de la CTB.

Un an avant la clôture du Programme, la CCA doit soumettre un plan de clôture à l'approbation du Comité de Pilotage. Six mois plus tard, une mise à jour de ce plan doit être présentée à et approuvée par le Comité de Pilotage. En outre, le Programme devra produire un rapport final pour la présente intervention. Ce rapport sera également soumis pour approbation au Comité de Pilotage

5.10.1 Bilan Financier

Six mois avant la fin du Programme, un bilan financier doit être élaboré par la CCA selon les procédures de la CTB. Le bilan financier présenté au Comité de Pilotage de clôture doit d'abord être vérifié par la CTB.

5.10.2 Reliquats budgétaires

Après la clôture financière du Programme, les fonds non utilisés seront reprogrammés comme aide projet dans le Programme Indicatif de Coopération en cours lors d'un Comité des Partenaires et confirmé par Echange de lettres.

5.10.3 Dépenses après Convention

Après la fin de la Convention Spécifique, il ne sera plus autorisé de faire des dépenses, sauf si elles sont liées à des engagements pris avant la fin de la Convention Spécifique. Elles devront être actées dans un PV du Comité de Pilotage.

5.10.4 Transfert de propriété

A la fin du Programme, les équipements achetés avec la contribution belge dans le but d'assurer la logistique nécessaire à la mise en œuvre du Programme, notamment pour le fonctionnement de la CCA, deviendront la propriété de l'ORMVAO ou de l'ONCA au cas où certaines responsabilités lui seraient transférées en cours d'exécution.

Les biens et équipements achetés avec la contribution belge en faveur de coopératives, de GIE ou de producteurs de dattes et de safran seront transférés à leurs destinataires au cours de la mise en œuvre, au fur et à mesure de leur acquisition.

6 THÈMES TRANSVERSAUX

6.1 Environnement

6.1.1 Stratégie nationale

Le Maroc s'inscrit, depuis le début de ce siècle, dans un mode de développement résolument durable.

La réforme constitutionnelle adoptée le 1^{er} juillet 2011, consacre les valeurs d'équité, d'éthique, de pluralité et de diversité et fait des piliers, économiques, sociaux, environnementaux et culturels du développement durable le socle du pays.

La Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable a ancré le pays dans l'esprit de préservation de son environnement, devenu une préoccupation permanente de tous.

Le volet opérationnel, pour construire un développement durable du Maroc particulièrement touché par le changement climatique et le stress hydrique sera concrétisé par la Stratégie Nationale de Développement Durable qui est en cours d'élaboration. Elle est appelée à rassembler les contributions de toutes les parties prenantes.

Depuis le Sommet de la Terre de Rio (1992), le Maroc a procédé à la création d'un Département Ministériel chargé de l'environnement. En vingt ans, ce département a connu plusieurs évolutions au fur et à mesure que le discours de protection de l'environnement a évolué vers la notion de développement durable, notion bien plus large nécessitant forcément la mise en place de nouveaux mécanismes d'échanges, d'observations, et de plans d'actions concertés. Parallèlement, la prise de conscience de ces enjeux a entraîné la création de mouvements associatifs, de commissions et de groupes de réflexions spécialisés sur les questions environnementales. Les opérateurs économiques ont également dû se plier aux nouvelles législations (Etudes d'Impact Environnemental, etc...) et intégrer cette dimension dans leurs activités.

Pour autant, beaucoup reste à faire en matière d'environnement, notamment au niveau des transports, de l'énergie, de la gestion des déchets, de la gestion durable de l'eau et de l'utilisation des intrants agricoles, notamment pour les grandes cultures.

6.1.2 Constats sur la situation et sur les risques

De par sa situation géographique, le Maroc est caractérisé par un climat fortement contrasté avec un régime pluviométrique dominé par une forte irrégularité dans l'espace et dans le temps. Tandis que le potentiel hydrique du pays reste limité en raison de la raréfaction des ressources, de leur dégradation et de leur faible valorisation. Les besoins des différents secteurs usagers de l'eau sont en continuelle croissance, notamment le secteur agricole qui est fortement consommateur d'eau.

L'écosystème des palmeraies marginales est sensible à toute exploitation non viable de ses ressources et se caractérise actuellement par la surexploitation de sa ressource principale : l'eau. Ce constat induit également la sous-exploitation de la terre. Les eaux d'irrigation (superficielles et souterraines) constituent un sérieux facteur limitant qu'il faudra traiter avec beaucoup de précisions au niveau de chacun des périmètres. Les canaux d'amenée et les réseaux de distribution d'eau sont souvent en terre, entraînant des pertes d'eau par infiltration; même dans les cas de canaux revêtus (en béton ou en perré maçonné), le revêtement est souvent fissuré ou détérioré nécessitant sa reprise.

Pour le safran, les prospections faites par l'agence du bassin hydraulique (ABH) de SMD, aussi bien à Taliouine qu'à Tazenakht, ont montré l'importance des ressources en eau souterraines au niveau

de ces zones qui seront exploitées travers la réalisation de nouveaux forages et leur équipement à des fins d'exploitation dans l'irrigation par le système de goutte à goutte.

Comme possibles impacts positifs du programme, on distinguera :

- le rôle positif des vergers sur la stabilisation des sols et le contrôle de l'érosion superficielle ; contribution à la diminution de la sédimentation dans les cours d'eau.
- une valorisation plus importante des ressources en eau par une réduction des pertes, une amélioration de la capacité de transport de l'eau, la recharge des nappes souterraines, ainsi qu'une réduction du temps nécessaire à l'entretien et à la réparation des seguias.
- l'amélioration des pratiques culturales relatives à l'ensemble des étapes des itinéraires techniques des deux cultures (palmier dattier et Safran) par des ateliers, des sessions de sensibilisations et de formations des agriculteurs et de leurs diverses organisations professionnelles sur les itinéraires techniques et la fumigation.

Comme possibles impacts négatifs, on distingue des effets négatifs sur l'environnement immédiat dus:

- aux unités de conditionnement/transformation des dattes et la fumigation ;
- aux traitements phytosanitaires et herbicides (palmeraies) correspondant à l'intensification des trains techniques arboricoles ;
- à la suppression des cultures annuelles dans les palmeraies ;
- aux extensions et densifications des palmeraies marginales (si pas bien prises en considération ni bien ciblées) et aux extensions du safran ;
- à la fertilisation (formulations mal adaptées, modes des calendriers d'épandage non maîtrisés).

6.1.3 Mesures du programme

La prise en compte des conditions environnementales sera une condition préalable à toute activité financée par le programme.

- L'expert genre du programme, considéré comme un soutien horizontal, a pour mission de veiller à l'intégration et à la mise en œuvre des considérations environnementales (mesures d'atténuation) dans la planification, l'exécution et suivi du programme en étroite collaboration avec les experts de l'ORMVAO et le programme.
- Les critères de choix des palmeraies dans les zones marginales seront aussi basés sur les considérations agro-écologiques. Les palmeraies où la densification et l'extension épuisent les ressources hydriques seront exclues (sur avis d'ABH de SMD) ; ceci implique une analyse des risques de chaque site.
- Le programme contribuera à une utilisation aussi optimale que possible de l'eau mobilisée, c'est-à-dire que celle-ci soit utilisée avec un minimum de perte. Ainsi, pour le palmier dattier, le programme envisage l'aménagement des séguias pour améliorer leur efficacité et augmenter par la suite la disponibilité en eau.
- Le programme encouragera les initiatives d'agriculture biologique. De même, la possibilité de labellisation biologique des produits (dattes et safran) sera considérée et étudiée en profondeur (en incluant l'aspect de la demande sur le marché).
- Le programme va promouvoir des technologies de production et de fumigation adaptées. Ainsi les modules de formation, existants et nouveaux, (itinéraires techniques, post-récolte,

production des bulbes, fumigation) seront révisés spécifiquement pour les aspects environnementaux.

- L'ONSSA sera impliqué pour leur fonctionnalité sur le terrain dans la zone d'intervention afin, entre autres, de contrôler les pratiques de fumigation des dattes.
- L'intégration explicite des plans environnementaux, des sessions de sensibilisation et de formation sur la gestion des ressources naturelles sont prévues ;

Plus en particulier, le programme prendra les mesures suivantes :

La réalisation d'une Etude d'Impact sur l'Environnement (EIE) spécifique tant pour les dattes que pour le safran, permettant :

- d'identifier avec précision l'ensemble des impacts négatifs probables dans leurs diversité à l'amont et à l'aval des deux filières ;
- d'élaborer un Programme de Gestion Environnemental (PGE) ciblé, intégrant les différents plans environnementaux qui sont :
 - le Plan de Gestion des Ouvrages et des Canalisations d'Irrigations – PGOCI ;
 - le Plan des Clauses Environnementales spécifiques aux chantiers – PCECSC ;
 - le Plan de Gestion des Traitements Phytosanitaires – PGTP ;
 - le Plan de Gestion de la Fertilisation – PGF ;
 - le Plan de Gestion de la fumigation PGFUM ;
 - le Plan de Sensibilisation, de Formation et d'Encadrement des Bénéficiaires et de leur OP – PSFEBOP.
- La concrétisation des recommandations du PGE et des plans annexes dans un plan d'action à mettre en œuvre par les différentes parties (CTB, ORMVAO, etc.)
- l'organisation des ateliers pour la présentation de ces plans au profit des coopératives et des GIEs, de l'équipe du programme et des services de proximité de l'ORMVAO.
- l'élaboration de fiches techniques thématiques (en arabe) spécifiques à chaque plan et la formation et la projection de films de sensibilisation à l'environnement en aval et en amont.

La formation

Le projet veillera à la concrétisation des recommandations du PGE et des plans annexes dans un plan d'action à mettre en œuvre par les différentes parties (CTB, ORMVAO, etc.), à l'organisation d'ateliers de formation pour la présentation de ces plans au profit des acteurs du projet (coopératives, GIEs, équipes du programme, vulgarisateurs de l'ORMVAO..), à l'élaboration de fiches techniques thématiques (en arabe) spécifiques ainsi que l'organisation de formations techniques et la sensibilisation des acteurs du projet à l'environnement. Des thèmes comme la fertilisation et les traitements phytosanitaires seront des thèmes importants.

La préparation et l'aménagement des périmètres

- Construire lorsqu'il est nécessaire, des ouvrages adaptés aux conditions locales (cordons, murets antiérosifs, banquettes, impluviums). Les travaux doivent être réalisées avec le minimum d'impacts possible sur le décapage des sols ;
- composer efficacement avec les différentes conditions qui se présentent au niveau de chacun des périmètres. Ceux sont donc les conditions locales qui détermineront le type d'ouvrage à mettre en place pour contrôler l'érosion et favoriser la rétention et l'absorption

de l'eau. La population sera impliquée dans les discussions sur ces différents types d'ouvrages.

Les opérations d'irrigation

Les différents types d'ouvrages doivent être détaillés avec leurs descriptions et leurs avantages et inconvénients au niveau d'impact environnemental. Aussi les mesures d'atténuation correspondantes doivent être développées.

Le projet veillera à assurer:

- d'une part que, les ponctions qui seront exercées dans les eaux de surface ou souterraines seront sans effet sur les équilibres actuels quant aux disponibilités en eau dans chacun des périmètres.
- d'autre part que l'utilisation de l'eau mobilisée soit optimale, c'est-à-dire avec le minimum de pertes.
- pour le palmier dattier, et afin de contrecarrer les effets de la sécheresse et la diminution intermittente des ressources en eau au niveau de l'aire géographique concernée, il est envisagé l'aménagement des séguias pour améliorer leur efficacité et augmenter par la suite la disponibilité en eau à la tête des parcelles.
- pour le safran, les prospections faites par l'agence du bassin hydraulique (ABH) de SMD, aussi bien à Taliouine qu'à Tazenakht, ont montré l'importance des ressources en eau souterraines au niveau de ces zones. Ces ressources seront exploitées par de nouveaux forages avec l'adoption chaque fois qu'il est possible des systèmes de goutte à goutte.

Le choix des variétés et la réception des plants ;

- Porter le choix sur des variétés améliorées résistantes aux maladies et mieux adaptées aux conditions bioclimatiques

La gestion des chantiers

- Prévoir des contrôles effectifs des circonstances pouvant constituer des risques pour la santé des travailleurs et des populations villageoises ;

6.2 Genre

6.2.1 Situation et stratégie nationale/régionale

Quoiqu'au niveau national des progrès soient réalisés en ce qui concerne l'éducation, la santé et les droits des femmes, les bénéfices attendus en termes de leur participation à la population active restent cependant faibles. Leur taux d'activité est de 25,8% contre 75,3% pour les hommes (2009). Les femmes rurales ont même vu leur taux d'activité baisser de 37,0% à 36,1%. Ceci signifie une persistance des inégalités femme-homme en matière d'accès à l'emploi et de participation à la prise de décision.

On constate aussi un vieillissement de la population rurale dans la zone d'intervention et un exode des hommes. Les femmes sont de plus en plus responsables d'un nombre croissant de tâches agricoles qui ne sont plus accomplies par les maris et les jeunes. Les dangers liés aux travaux dans les palmeraies entraînent un manque aigu de main-d'œuvre masculine pour y travailler et par conséquent une baisse importante des travaux d'entretien qu'on leur consacre, alors que les femmes ne s'impliquent peu ou pas dans les travaux aux champs dans les palmeraies.

Pour le safran, la main-d'œuvre féminine destinée à la cueillette est de plus en plus demandée dans les nouvelles extensions modernes ; ce qui constitue une opportunité pour les femmes.

Élaborée en 2006, la Stratégie Nationale a pour principale finalité la réduction des disparités entre les deux sexes, tant en matière de droits, d'accès aux ressources et d'opportunités économiques, qu'en terme d'influence politique. La stratégie nationale comprend 6 axes stratégiques :

- Intégration de l'approche genre dans les politiques, programmes et projets de développement ;
- Promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité et de décision ;
- Promotion de l'entrepreneuriat féminin ;
- Lutte contre la violence à l'égard des femmes et des petites filles ;
- La lutte contre les stéréotypes et diffusion de la culture de l'égalité ;
- Renforcement des institutions et structures assurant la promotion de la femme et extension des espaces multifonctionnels ;

Le Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social, en tant qu'entité chargée de coordonner les efforts et initiatives pour la promotion des droits des femmes, joue un rôle central dans l'opération de suivi et de coordination de la mise en œuvre des dispositions de cette stratégie.

Les capacités et l'intégration de l'aspect genre au niveau de l'ORMVAO est assez bonne, mais ses capacités d'exécution restent dans l'ensemble très limitées par les contraintes générales liées aux ressources sur le terrain et par les compétences limitées de l'ORMVAO pour supporter l'aval des filières.

Concernant la filière dattes, l'ANDZOA n'a pas entièrement intégré l'aspect genre dans ses stratégies de renforcement de cette filière même si quelques activités sont orientées vers les femmes.

6.2.2 Constats sur l'aspect genre dans les 2 filières

Les femmes sont rarement chefs d'exploitation au Maroc, sauf quand elles sont veuves ou divorcées. Ceci limite fortement leur accès aux moyens de production. Généralement, elles n'ont pas accès au crédit bancaire étant donné qu'elles ne peuvent pas offrir de garanties. Dans les deux filières, les femmes jouent un rôle crucial dans la phase de récolte et post-récolte des produits et par là dans l'amélioration de la qualité et la valorisation des produits et leur commercialisation (femmes et filles de 14 ans et plus). Les femmes sont rémunérées en nature (safran) pour les travaux de récolte ; leur travail n'est généralement pas intégré dans le calcul du prix de revient.

En dépit de leur contribution dans les deux filières (Récolte, triage, valorisation, gestionnaires coopératives) leur contribution est peu valorisée, Leur participation à l'économie reste de ce fait très limitée. Par ailleurs, elles sont pour la majorité illettrées et n'ont pas de compétences en gestion. En outre, elles sont exclues des circuits, de l'information et ne reçoivent généralement aucune formation liée à leurs activités agricoles ou aux activités de transformation et de valorisation des produits agricoles et sont peu conscientes de leurs droits.

Pour le safran, la main-d'œuvre féminine destinée à la cueillette est de plus en plus demandée dans les nouvelles extensions, ce qui constitue une bonne opportunité pour les femmes.

En dépit de quelques efforts visant particulièrement d'appuyer les femmes dans la filière, aucune institution n'a développé une approche ou effectué une analyse holistique des aspects genre pour la filière safran (dans son approche et ses études, la FAO a cependant abordé quelques aspects pertinents sur ce sujet).

Dans la zone d'intervention du programme, il existe quelques coopératives de femmes bien solides et d'autres en cours de constitution ; de ce fait, un effort doit être consenti pour accompagner les

coopératives existantes et soutenir la création d'autres coopératives.

Dans la filière dattes, il n'y a pas d'analyse genre de la filière alors que le rôle et la position traditionnelle des femmes sont confirmés. Leur travail à domicile dans les opérations post récolte reste peu valorisé. Les femmes ne sont pas formées sur les techniques de valorisation des dattes. Leur adhésion aux coopératives est quasi-absente et elles sont a fortiori absentes dans les organes de gestion des coopératives existantes et dans le circuit commercial des dattes. Les salaires des ouvrières (trieuses) dans les plans d'affaires provisoires des unités de valorisation des dattes, sont fixés en dessous du SMIG.

Il y a une tendance à orienter les femmes vers des coopératives de valorisation pour des produits à potentiel minime, voire inconnu. Par contre, le MCA a équipé des coopératives de femmes avec des petites unités de valorisation (20 tonnes), pour la transformation et comme prestataires de services dans les palmeraies. Comme pour les autres unités de grande capacité, ces projets nécessitent un appui important dans les domaines économique et technique pour assurer leur positionnement et leur pérennité.

6.2.3 Stratégie genre du programme

En dépit des opportunités pour les femmes dans les deux filières et surtout dans la filière safran, il est peu probable que des changements significatifs soient atteints par le programme avec une vision circonscrite à l'intégration des femmes dans les deux filières uniquement. C'est pourquoi le programme propose une approche plus large qui garantira l'impact et la durabilité du Programme s'articulera ainsi autour de deux axes principaux

6.2.3.1 L'appui institutionnel

A ce niveau, le programme appuiera l'ORMVAO pour développer une stratégie genre pour les deux filières. Pour ce faire, le programme appuiera la réalisation de :

- une analyse genre des deux filières en vue d'identifier les écarts ou inégalités entre les deux sexes et en comprendre les causes et pouvoir agir en conséquence pour développer progressivement des modèles pilotes pour l'autonomisation des femmes.
- la capitalisation des bonnes pratiques et des leçons tirées des projets de la CTB et des autres acteurs au niveau de la région, particulièrement au niveau de l'ORMVAO ; sachant que l'Office s'est beaucoup investi pour la promotion de la femme rurale dans la région (Vulgarisation, AGRs,...
- Le développement des compétences genre en termes d'analyse genre, d'intégration de la dimension genre dans le processus de planification, de gestion et de budgétisation. Cette action ciblera l'équipe du Programme, les acteurs locaux, les équipes des coopératives (H et F) ;
- La conduite d'actions de sensibilisation des différents acteurs sur l'intérêt de l'approche et de l'intégration des femmes dans le processus du développement de la région. Cette action ciblera tous les acteurs et sera conduite en partenariat avec les experts et les organisations qui ont une maîtrise et une bonne compréhension des enjeux du genre. Ce sera conduit via des ateliers thématiques par région (4 ateliers) ;
- Le suivi et la validation des outils de gestion et de suivi du programme afin que les préoccupations de genre soient prises dans les mécanismes de gestion du programme et dans les processus (composition des comités de suivi, statuts des coopératives, cahiers de charge des études, choix de l'expertise;
- La communication et le partage des acquis et des bonnes pratiques (Ateliers thématiques, fiches, médias, visites,....);

- Le Suivi évaluation qui intégrera pleinement l'aspect genre à travers: (i) des suivis trimestriels avec toutes les coopératives et associations sur leur perception de la qualité des appuis apportés et sur leurs besoins futurs, (ii) l'importance donnée à l'aspect genre dans les ateliers annuels de capitalisation (par filière) et dans 4 ateliers (par filière) sur l'intégration de femme dans la filière (iv) la disponibilité d'indicateurs désagrégés par sexe et d'autres encore plus spécifiques notamment pour la mesure du degré d'autonomisation des femmes.

6.2.3.2 Empowerment

Renforcement du pouvoir des femmes en vue de leur assurer un accès équitable aux ressources et aux bénéfices du développement, selon les principes de base suivants :

Le Programme ciblera toutes les femmes et filles travaillant de près ou de loin dans les deux filières au niveau des sites ciblés, on cite, entre autres :

- (i) les femmes dans les coopératives de production, surtout pour le safran,
- (ii) les épouses et filles des producteurs (membres des coopératives) pour leur rôle dans la filière (trilage, après récolte),
- (iii) les épouses et filles (membres des coopératives) pour des projets économiques et sociaux plus larges (organisations et associations, alphabétisation financière, AGR) et
- (iv) L'appui aux coopératives de femmes productrices (safran) ou de coopératives féminines dans la transformation (des dattes) – appuyées par le MCA,

6.2.3.3 Points d'attention particuliers

- L'intégration des femmes dans les mécanismes de financement des filières, notamment via le développement des FdR et l'accès au financement bancaire,
- L'octroi de subventions pour la mise en place d'activités génératrices de revenus (AGR) afin de leur garantir des revenus permanents en dehors des périodes de récolte et leur permettra leur intégration dans l'économie de la région ;
- Alphabétisation de centaines de femmes dans les périmètres concernés ;
- Promotion de la formation professionnelle par apprentissage ;
- La promotion de la participation des femmes dans les organes de décision des coopératives et GIEs sera renforcée dans les deux filières;
- Le renforcement de la participation des coopératives de femmes dans les GIE et dans les organes de décision de ces derniers sera prioritaire;
- La mise en place de nouvelles coopératives se fera sur base d'un dossier solidement motivé ;
- Le programme visera de façon systématique le renforcement des capacités des femmes, qu'elles soient organisées dans des coopératives ou non : alphabétisation, formation sur les métiers, les droits de l'homme, les droits de l'enfant, le droit de travail, la gestion des AGR et des coopératives, l'épanouissement personnel ;
- L'organisation de visites d'échange ;
- L'encouragement des filles et des femmes pour suivre des formations professionnelles (la formation par apprentissage) principalement pour les filles qui auront été obligées d'abandonner leur scolarité ;;
- La valorisation du travail des femmes et son Intégration dans le calcul du prix de revient du safran et des dattes et la garantie que les femmes soient traitées sur le même pied d'égalité que

les hommes et le respect du code de travail, notamment pour le salaire, les heures de travail, le travail des enfants’.

- L’encadrement permanent des coopératives et les associations par l’équipe du Programme.

6.3 Économie Sociale

Le programme vise à rendre le commerce des dattes et du safran plus équitable. Il existe des tendances positives dans l’environnement des filières au Maroc notamment un regain d’intérêt général pour les produits du terroir (à travers la mise en œuvre du Pilier II du PMV), un environnement juridique nouveau et incitatif, le développement de circuits de distribution modernes et la naissance d’un marché de consommateurs urbains pour les produits signalés et de terroir. Malgré ces tendances positives, les petits producteurs continuent d’être confrontés à un certain nombre de contraintes.

Le concept de commerce équitable n’est pas encore bien connu ni bien appliqué dans les 2 filières au Maroc. Les producteurs sont mal organisés et n’ont pas encore les capacités d’appliquer par eux-mêmes les contrats et les mesures liées au concept du commerce formel ou équitable. Le rôle traditionnel des femmes est relativement figé et leur travail n’est pas valorisé. Il n’y a aucune analyse « genre » des filières. Dans le secteur « safran » de nombreux acteurs se réfèrent au concept sans pour autant en respecter tous les principes. Les coûts de revient réels au producteur ne sont pas connus ou n’intègrent pas le travail des femmes. De plus, il n’existe actuellement aucun contrat entre les partenaires de la filière.

Comme le marché est déjà dominé par des produits de moindre qualité marchande en termes de conditionnement et de présentation, la stratégie concurrentielle suggérée est de fournir un produit de qualité et d’éviter de longues séries d’intermédiaires.

Pour obtenir une meilleure position dans la filière, les producteurs ont besoin : (i) d’être organisés dans des coopératives de producteurs transparentes et légitimes et d’avoir accès aux crédits, (ii) d’améliorer la qualité et la collecte de leurs dattes; (iii) d’éviter la longue série d’intermédiaires en recourant aux ventes collectives (pour le safran dans des chaînes très courtes), en organisant les différentes coopératives en réseaux et par la compréhension et l’application des principes du commerce et de la commercialisation (techniques de commercialisation, marketing, prospection, négociation); (iv) de mieux connaître le prix minimum auquel ils peuvent vendre et de bien les outiller pour négocier les contrats; (v) de professionnaliser le travail des femmes, en commençant par le triage, et de les supporter dans leurs propres diverses activités économiques, (vi) d’avoir un appui aux structures de coordination et d’interface, (vii) de disposer d’une position stratégique claire de leurs produits et (viii) de connaître le niveau de la demande et de l’offre de leurs produits. Le programme devra répondre à tous ces besoins et dès lors être guidé par les principes de l’économie sociale qui sont les fondements de la stratégie d’intervention.

6.4 Droits de l’enfant

Le travail des enfants est essentiellement un phénomène rural au Maroc. Le milieu rural comprend 87 % des enfants travailleurs. Le taux net de scolarisation des filles dans le primaire (6-11 ans) s’élevait à 87,1% en milieu rural, contre 92,9% en milieu urbain. Au total, plus de trois quarts des enfants de 9 à 14 ans qui ne vont pas à l’école sont issus du milieu rural et la majorité sont des fillettes.

La problématique du travail des enfants est répandue dans la zone du Programme ; elle est très visible et bien acceptée localement dans la filière du safran où les filles contribuent à la récolte dès qu’elles ont 14 ans. La récolte, heureusement, ne dure que quelques semaines). Les filles sont payées en nature (safran) lorsqu’elles travaillent pour d’autres ménages que les leurs. Étant donné

la pression exercée sur le marché du travail dans la filière safran, on peut s'attendre à ce que l'implication des jeunes filles dans la récolte s'intensifie davantage.

Vu la problématique du travail des enfants dans la zone d'intervention du programme et le faible taux de scolarisation, le Programme traitera ces aspects principalement à travers les efforts et l'appui apportés aux femmes (voir chapitre 6.2). L'interprofession du safran sera pleinement impliquée car cette problématique touche aussi les grandes plantations / extensions des plantations de safran. Le programme prêtera une attention particulière aux points suivants plutôt transversaux:

- intégration de l'aspect « droit des enfants » dans la Baseline du Programme;
- recherche de synergie avec les programmes spécifiques sur les enfants (Unicef) ;
- intégration et prise en compte de l'aspect « droits des enfants » lors des évaluations et dans les ateliers de capitalisation annuels.

6.5 VIH/ SIDA

Le Programme n'a pas de liens directs avec la problématique HIV/SIDA. Si la question venait à se poser dans les associations des femmes ou des coopératives des producteurs, le programme devrait les mettre en relation avec les organisations pertinentes pour une meilleure prise en charge.

7 ANNEXES

1. Cadre Logique
2. TdR du personnel long terme
3. Coopératives et GIEs dans la zone d'intervention d'ORMVAO
4. Critères du ciblage des zones de la formulation (première version)
5. Spécificités sur le financement du PMV : subventions d'état et le crédit bancaire
6. Modèles possibles pour la gestion des Unités de Valorisation pour les dattes
7. Carte d'implantation des unités de valorisation dans la zone d'intervention de l'ORMVAO
8. Modules de formation des OPA de TC5B
9. Proposition d'une méthodologie pour l'auto-évaluation des coopératives
10. Budget détaillé du programme

7.1 Annexe 1 : Cadre Logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
OG	Objectif global : « Autonomisation et renforcement du développement économique et social durable des producteurs et productrices de safran et dattes dans la zone d'action de l'ORMVAO »			
OS	<p>Objectif spécifique 1 :</p> <p>La filière du safran est mieux développée et est valorisée de manière équitable et durable dans le Cercle de Taliouine et la Zone de Taznakht</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 50% de safran des coopératives appuyées est commercialisé à travers les circuits formels et directement avec le dernier maillon de la chaîne de vente - Au moins 5 coopératives supplémentaires ont obtenu le certificat bio et/ou équitable - La valeur ajoutée des ventes de safran est augmentée de X à Y pour les producteurs et productrices - 60% des coopératives et 60% des GIEs autofinancent ses besoins en intrants, équipements et collecte de récolte (à travers leurs propres fonds, banques ou GIEs) . - Les coopératives (H/F)et GIEs font des bénéfices, une clé de répartition a été fixée et décidée au niveau de leurs AG 	<ul style="list-style-type: none"> - Ligne de base - Diagnostic de départ de toutes les coopératives et GIE's - Documents internes de coops et GIEs (registre de vente, PV's etc) ; - Rapports des deux revues intermédiaires et de l'évaluation finale - Etudes spécifiques - Résultats des ateliers participatifs annuels entre les GIEs et coopératives - Résultats des ateliers annuels sur l'intégration de femme dans la filière - Rapports d'activités du programme 	<ul style="list-style-type: none"> - La demande et le prix de safran du Maroc sur les marchés national et international par le circuit formel permet un prix raisonnable pour les producteurs ; - Une attitude positive parmi les acteurs d'appui pour une approche 'bottom-up' pour le renforcement de compétence des coopératives, GIE's et de l'Interprofession; - Les 4 grands commerçants de safran (du circuit informel) ne bloquent pas l'amélioration de la relation de confiance entre les coopératives et GIEs - L'importance de la 'dimension environnementale' est partagée /soutenue par tous les acteurs

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
R 1	<p>Résultat 1.1 :</p> <p>Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir du safran de qualité tout en veillant à la préservation de l'environnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 20% des coopératives sélectionnées ont un niveau d'autonomie organisationnel de 4 et 50% de 3 (système à développer – voir annexe 10). - 50% du safran commercialisé par les 30 coopératives est conforme des normes de qualité. Les coopératives registrent toutes les ventes dans un système de traçabilité. - Degré d'adoption des nouvelles pratiques et principes de bonne gestion environnementale au niveau des différentes étapes de production, transformation, conditionnement, du safran par les producteurs et productrices. - 75% des coopératives produisent des bulbes de qualité pour leur propre besoin - Niveau de représentation des femmes dans les organes de décision des coopératives et GIEs. - Niveau d'application et implémentation des plans environnementaux - Le numéro de microprojets réussis pour des investissements initiaux par coopératives des producteurs (H/F) - Niveau d'accès des coopératives aux différents types de financements (en relation avec leurs besoins) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ligne de base - Rapports de deux revues intermédiaires, et de l'évaluation finale - Résultats des auto-évaluations annuelles avec les coopératives - Résultats des ateliers annuels sur l'intégration de femme dans la filière - Rapports d'activités du programme - Business plan des coopératives - Registre des ventes des coopératives et des analyses de la qualité - Rapport d'évaluation sur la production et distribution des bulbes - Données compte bancaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe une bonne collaboration entre les experts/animateurs du programme, l'ORMVAO et M&D pour la formation et l'accompagnement des coopératives ; - Le CAM/TEF s'engage à développer et financer des instruments adaptés pour les coopératives - Il y a une attitude positive du cadre et des producteurs masculins pour une participation réelle des femmes dans les organes de décision et représentation des coopératives et GIE's. - L'importance de la 'dimension environnementale' est partagée

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
R 2	Résultat 1.2: Les coopératives et GIEs sont capables de commercialiser le safran à travers les circuits formels aux consommateurs finaux avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable	<ul style="list-style-type: none"> - 60% des ventes des producteurs est réalisé à travers leur coopérative - Y % de safran des coopératives est commercialisé à travers de leur GIE/ Maison de Safran ; - 80% des coopératives sélectionnées disposent d'un plan marketing et d'un business plan et les implémentent, disposent d'un système de traçabilité et d'un système de gestion de trésorerie et d'un registre des vente. Ces business plans des coopératives tiennent comptent de salaires décents qui dépassent le SMIG ; - les coopératives impliqués dans le programmes et tous les GIE's ont développé une stratégie de commercialisation et promotion ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de deux revues intermédiaires, et de l'évaluation finale - Résultats des auto-évaluations annuelles avec les coopératives et GIEs (autonomie des coopératives) - Résultats des ateliers participatifs annuels entre les GIEs et coopératives - Rapports d'activités du programme - Etudes spécifiques (marché, contrats,..) - Contrat de vente entre coopératives, GIE's et clients - PV des AG 	<ul style="list-style-type: none"> - Les clients finaux potentiels sont identifiés et leurs demande et connues. - Il y a une demande de safran du Maroc par le circuit formel; - Les coopératives impliquées ont la capacité de (pré-)financer l'acquisition d'un minimum de X kilo de safran de leurs membres ;
R 3	Résultat 1.3: Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de réplication des modèles réussis des coopératives et GIEs et répercussion des enseignements sur la stratégie nationale de mise en œuvre de PMV ; - Evolution des compétences des acteurs d'appui de proximité et de pool de compétences d'ORMVAO, ONCA, la Maison du Safran et leur compréhension de la mise à niveau de la filière, la commercialisation de safran et l'aspect commerce équitable ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Résultats des diagnostics participatifs des compétences et auto-évaluations annuelles des partenaires ; - Résultats des ateliers participatifs annuels entre les GIEs et coopératives ; - Résultats des ateliers de capitalisation annuelle ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Attitude ouverte par les acteurs d'appui sur les constats et résultats des ateliers avec les Coopératives et GIE's; - /soutenue par tous les acteurs ;

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
		<ul style="list-style-type: none"> - Nombre et type de bénéficiaires des formations professionnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etudes spécifiques sur les stratégies nationales et les mécanismes de financement ; - PV's de réunions des acteurs. - Liste de participants et attributions de certificats pour les différentes formations; 	
OS	<p>Objectif spécifique 2 : La filière des dattes est mieux développée et est valorisée de manière équitable et durable au niveau de la zone d'intervention d'ORMVAO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La valeur ajoutée des ventes des dattes est augmentée de X à Y pour les producteurs et productrices. - 70% des coopératives appuyées sont des coopératives mixtes (H/F). Les femmes en représentent au moins 1/4 des membres des organes de décision des coopératives et GIEs. - Les coopératives (H/F) et GIEs font des bénéfices, une clé de répartition a été fixée et décidée au niveau de leurs AG. - 50% des coopératives et 60% des GIEs appuyées ses besoins en intrants, équipements et collecte de récolte (à travers leurs propres fonds, des investisseurs, banques). - Les dattes Marocains sont commercialisés par au moins de 50% des grands commerçants à Casablanca et Marrakech, sont dans au moins X supermarchés nationaux, et sont commercialisés dans au 	<ul style="list-style-type: none"> - Ligne de base - Diagnostic de départ de toutes les coopératives et GIES - Documents de vente des coopératives impliquées dans le programme ; - Rapports de deux revues intermédiaires et de l'évaluation finale ; - Etudes spécifiques (marché, coût de revient) - Rapports d'activités du programme - Résultats des ateliers annuels sur l'intégration de femme dans la filière 	<ul style="list-style-type: none"> - Il y a un progrès dans la légitimité, bonne gouvernance et capacités des fédérations et interprofessions à court terme; - Les acteurs d'appui adhèrent à une approche bottom-up pour l'accompagnement et renforcement des coopératives et GIE's ; - L'importance de la 'dimension environnementale' est partagée /soutenue par tous les acteurs

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
		moins 50% de magasins de détail des grands souks.		
R 1	Résultat 2.1 : Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir des dattes de qualité tout en veillant à la préservation de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 15% des coopératives sélectionnées ont un niveau d'autonomie de 4 et 40% de 3 (système à développer, voir annexe 10). - 40% des dattes commercialisées par les coopératives appuyées est conforme aux normes de qualité. Les coopérativesregistrent toutes les ventes dans un système de traçabilité ; - Degré d'adoption des nouvelles pratiques et principes de bonne gestion environnementale au niveau des différentes étapes de production, transformation, conditionnement des dattes par les producteurs et productrices ; - Niveau de représentation des femmes dans les organes de décision des coopératives et GIEs ; - Le numéro de microprojets réussis pour des investissements initiaux par coopératives de producteurs (H/F) et associations de jeunes et femmes - Niveau d'accès des coopératives aux différents types de financements (en relation avec leurs besoins) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ligne de base - Rapports de deux revues intermédiaires et de l'évaluation finale - Résultats des auto-évaluations annuelles avec les coopératives (autonomie des coopératives) - Résultats des ateliers annuels sur l'intégration de femme dans la filière - Rapports d'activités du programme - Registre des ventes des coopératives et des analyses de la qualité - Données compte bancaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Une attitude positive parmi les acteurs d'appui pour une approche 'bottom-up' pour le renforcement de compétences des coopératives, GIE's et de l'Interprofession; - Le CAM/TEF s'engage à développer et financer des instruments adaptés pour les coopératives ; - Il y a une attitude positive du cadre et des producteurs masculins pour une participation réelle des femmes dans les organes de décision et représentation des coopératives et GIE's ; - Les dattes marocaines seront compétitives au niveau du marché national ;

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
R 2	<p>Résultat 2.2: Les coopératives et GIEs sont capables de commercialiser des dattes avec une meilleure valeur ajoutée locale, et de façon équitable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 40 % de la production des coopératives sélectionnées est commercialisée à travers leur coopérative et 20% est commercialisé à travers de leur GIE ; - Les producteurs perçoivent un meilleur prix (de X à Y) pour leurs dattes nobles et pour les khalts. - 80% des coopératives sélectionnées disposent d'un plan marketing et d'un business plan et les implémentent, disposent d'un système de traçabilité et d'un système de gestion de trésorerie et d'un registre des vente. Ces business plans des coopératives tiennent compte de salaires décentes qui dépassent le SMIG ; - Les femmes employées dans les unités de valorisation sont payées un salaire au-dessus le SMIG ; - les coopératives impliqués dans le programme et tous les GIE's ont développé une stratégie de commercialisation et promotion ; - Les unités de valorisation sont utilisées à 90% de leur capacité maximale. La valeur ajoutée produite par les nouvelles unités de valorisation est augmenté de X à Y. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Ligne de base et rapports de deux revues intermédiaires, et de l'évaluation finale - Résultats des auto-évaluations annuelles avec les coopératives et GIEs (autonomies) - Résultats des ateliers participatifs annuels entre les GIEs et coopératives - Rapports d'activités du programme - Etudes spécifiques (marché, contrats,..) - Bulletin de paie des ouvriers des unités de valorisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Le secteur privé est prêt à jouer un rôle constructive comme partenaire des coopératives et GIEs dans la gestion des Unités de Valorisation;

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
R 3	<p>Résultat 2.3:</p> <p>Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution des compétences des acteurs d'appui de proximité et de pool de compétences d'ORMVAO, ONCA, l'interprofession et leur compréhension de commerce équitable ; - Evolution des compétences des ouvriers, femmes de triage, gérants et des techniciens de unités de valorisation, pépiniéristes, commerçants détaillants et transporteurs ; - Degré de répliation des modèles réussis des coopératives et GIEs et répercussion des enseignements sur la stratégie nationale de mise en œuvre de PMV. Les modèles retenus et les enseignements tirés intègrent la dimension environnementale et genre ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ligne de base - Résultats des diagnostics participatifs des compétences et auto-évaluations annuelles des partenaires - Résultats des ateliers participatifs annuels entre les GIEs et coopératives - Résultats des ateliers de capitalisation annuelle - Etudes spécifiques sur les stratégies nationales 	<ul style="list-style-type: none"> - Attitude ouverte par les acteurs d'appui sur les constats et résultats des ateliers avec les Coopératives et GIE's ; - Attitude ouverte par les responsables pour adapter les stratégies sur base des expériences du terrain et des modèles réussis ;

	Objectif spécifique 1 : La filière du safran est mieux développée et est valorisée de manière équitable et durable dans le Cercle de Taliouine et la Zone de Taznakht	
R 1.1	Résultat 1.1 : Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir du safran de qualité tout en veillant à la préservation de l'environnement	Coûts en Euros
A 1.1.1	Diagnostic, sélection et constitution des coopératives et des GIEs	45.000
A.1.1.2.	Renforcement des coopératives par la formation et l'accompagnement.	80.000
A.1.1.3	Appui à la production du safran et le suivi environnemental	295.000
A1.1.4	Appui à l'acquisition des bulbes de safran	1.000.000
A 1.1.5	Professionnalisation de la collecte, des aspects post-récolte	75.000
A.1.1.6	Emancipation des femmes	101.500
A.1.1.7	Financement des investissements initiaux	234.000
A.1.1.8	Appui à la mise en place des fonds de roulement pour les coopératives	37.500

	Objectif spécifique 1 : La filière du safran est mieux développée et est valorisée de manière équitable et durable dans le Cercle de Taliouine et la Zone de Taznakht	
R 1.2	Résultat 1.2 : Les coopératives et GIEs sont capables de commercialiser leur safran à travers les circuits formels aux consommateurs finaux avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable	Coûts en Euros
A 1.2.1	Renforcement des coopératives pour le marketing et la commercialisation	25.000
A 1.2.2	Renforcement des GIEs et la Maison de Safran	57.500
A 1.2.3	Elaboration et implémentation de la Stratégie de commercialisation	141.000
1.3	Résultat 1.3 : Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés	Coûts en Euros
A 1.3.1	Installation et ancrage de la formation professionnelle dans la filière	36.000
A 1.3.2	Réalisation d'un programme d'études autour d'innovations dans la filière	140.000
A 1.3.3	Coordination de la filière, incitation et appui au dialogue entre les acteurs	97.000
A.1.3.4	Renforcement des compétences de l'ORMVAO et des services de proximité	27.500

	Objectif spécifique 2 : La filière des dattes est mieux développée et est valorisée de manière équitable et durable au niveau de la zone d'intervention d'ORMVAO	
R 2.1	Résultat 2.1 : Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir des dattes de qualité tout en veillant à la préservation de l'environnement	Coûts en Euros
B 2.1.1	Diagnostic et sélection des coopératives et GIE's	55.000
B.2.1.2	Renforcement des coopératives et appui aux associations de prestation de services	140.000
B.2.1.3	Appui à la production de palmiers dattes et le suivi environnemental	2.320.000
B 2.1.4	Professionnalisation de la collecte et des aspects post-récolte	115.000
B.2.1.5	Emancipation des femmes (épouses, filles, membres)	223.900
B.2.1.6	Financement des investissements initiaux	360.000
B.2.1.7	Appui à la mise en place d'un Fonds de Roulement pour les coopératives	37.500
R 2.2.	Résultat 2.2 : Les coopératives et GIEs sont capables de commercialiser la production des dattes avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable	Coûts en Euros
B 2.2.1	Renforcement des coopératives pour le marketing et la commercialisation	47.500
B 2.2.2	Renforcement des GIES	681.500
B 2.2.3	Elaboration et implémentation de la Stratégie de commercialisation	180.000

	Objectif spécifique 2 : La filière des dattes est mieux développée et est valorisée de manière équitable et durable au niveau de la zone d'intervention d'ORMVAO	
R 2.3.	Résultat 2.3 : les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés	Coûts en Euros
B 2.3.1	Installation et ancrage de la formation professionnelle dans la filière	53.000
B 2.3.2	Réalisation d'un programme d'études autour d'innovations dans la filière	120.000
B.2.3.3	Coordination de la filière, incitation et appui au dialogue entre les acteurs	107.331
B.2.3.4	Renforcement de compétences de l' ORMVAO et des services de proximité	87.500

7.2 Annexe 2 : TdR du personnel long terme

7.2.1 Responsable du programme

Lieu d'affectation: Ouarzazate (l'ORMVAO)

Durée d'intervention: 72 mois

Description des fonctions

Nommé par le Directeur de l'ORMVAO, le responsable du programme aura pour responsabilité, vis à vis des instances gouvernementales et du bailleur de fonds du Programme, la supervision générale du programme, en étroite concertation avec le co-responsable affecté au programme. A ce titre, il aura sous son autorité directe, le personnel national recruté par le programme, l'AT et l'ATI's du programme.

Conformément aux éléments descriptifs précisés dans le DTF du Programme et dans le respect des directives émanant du Comité de Pilotage, il sera principalement chargé de :

- En collaboration avec le co-responsable, superviser l'ensemble des activités de l'intervention, en particulier par rapport à la cogestion de ses fonds, assurer la cohérence de la stratégie du Programme et veiller au bon fonctionnement technique, administratif et financier des activités du Programme;
- Définir les orientations et stratégies devant aider à l'élaboration des programmes d'actions, et devant être adoptées par le Comité de Pilotage ;
- Suivre et contrôler l'exécution progressive des différentes actions programmées, en conformité avec la planification établie, ainsi que l'affectation et l'utilisation des budgets qui y ont été alloués ;
- Superviser l'organisation des missions d'appui, les 2 revues intermédiaires et l'évaluation finale ainsi que les opérations administratives et financières de clôture du Programme ;
- Superviser directement la gestion du personnel national du programme conformément à la législation nationale ;
- Coordonner et superviser directement toutes les relations de l'intervention avec les institutions gouvernementales, et non gouvernementales et en particulier les interprofessions, fédérations, GIEs et unions des filières;
- Superviser tout le processus de préparation, de signature et de suivi des devis programmes semestriels ;
- Superviser tout le processus de préparation, signature et de suivi des conventions de collaboration pouvant être décidées avec les institutions partenaires ;
- Contribuer à l'élaboration et à l'appréciation des rapports techniques et rapports d'activité qui lui sont soumis, en procurant tous les conseils utiles à leur rapide finalisation, afin de les voir répondre aux attentes des partenaires intéressés ;
- En collaboration avec le co-responsable, superviser la préparation de tous les rapports financiers et Techniques du programme à l'intention du Comité de Pilotage et participer à toutes les réunions des dits Comité.

Qualifications requises :

- Agro-économiste (niveau master ?) ou équivalent.
- Expérience en matière de coordination, ayant de fortes bases méthodologiques, ayant de

bonnes aptitudes en informatique connaissant bien le fonctionnement de l'Etat.

- Expérience avérée en matière de Gestion de Projet (Gestion financière et Gestion des ressources humaines).
- Aptitude à diriger et coordonner une équipe multidisciplinaire, disposant de talents clairs de leadership.
- Expérience avérée dans la gestion des programmes d'assistance aux organisations des producteurs et dans la mise en œuvre du PMV, pilier II;
- Expérience dans l'organisation du soutien apporté aux chaînes de valeur des produits agricoles;
- Sensible aux thèmes transversaux (genre/environnement/ commerce équitable).

7.2.2 Coresponsable du programme (ATI)

Lieu d'affectation: Ouarzazate, ORMVAO

Durée d'intervention: 72 mois

Description des fonctions:

Sous l'autorité administrative du Représentant Résident de la CTB à Rabat, et dans le respect des directives émanant du Comité de Pilotage, le co-responsable travaillera en collaboration étroite avec le responsable du programme et les autres membres de l'équipe affectés à la mise en œuvre du programme. A côté des responsabilités du co-responsable, il/elle doit aussi accorder une attention spécifique sur la mise en place et le montage des systèmes pour le financement des coopératives et GIE's.

Conformément aux éléments descriptifs précisés dans le rapport de formulation du programme, il/elle sera principalement chargé de :

- Assurer la cohérence de la stratégie du Programme et veiller au bon fonctionnement technique, administratif et financier des activités en étroite collaboration avec le responsable du Programme;
- Co-animer, orienter et suivre en collaboration avec le responsable national le travail du personnel d'appui du programme et de l'AT et ATI ;
- Assister le responsable du Programme dans toutes les prises de décision concernant la gestion de l'intervention, en particulier par rapport à la cogestion des fonds. Dans ce cadre, il sera chargé de préparer, en lien avec le responsable administratif et financier, l'ensemble des procédures d'appel d'offre, de participer à l'analyse et l'évaluation des offres, l'adjudication et l'administration des marchés. Il sera aussi chargé de rédiger tous les documents contractuels avec des opérateurs indépendants et de veiller à la bonne réalisation des prestations. Il devra enfin superviser la mise en place de méthodes de comptabilité budgétaire rigoureuses;
- Superviser la rédaction des différentes procédures à suivre et formes de documents à fournir.
- Assurer la mise en place du système de suivi-évaluation des activités et partenaires (coopératives et GIEs) du programme et en particulier, superviser avec les différents services du projet l'élaboration de la ligne de base, des plans de travail et chronogrammes d'activités, élaborer les supports des rapports réguliers en fonction des différents services du Programme et déterminer les indicateurs pertinents d'activité ;
- Assurer la définition et finalisation en début de programme des critères d'éligibilité des sites et des coopératives-bénéficiaires ainsi que les procédures d'instruction des projets locaux;

- En étroite collaboration avec l'ATI et ATN marketing, vérifier la pertinence des business plans développés pour les GIEs et coopératives, spécialement au niveau financier ;
- Contribuer activement à la mise en œuvre de mécanismes de concertation et de collaboration entre les différents acteurs locaux, régionaux et nationaux ;
- Coordonner les 2 équipes de conseillers mobiles sur le terrain et les assister pour des tâches relatives au renforcement des coopératives et GIE en gestion financière et accès au financement;
- Assurer le suivi et la capitalisation des expériences du programme
- Assurer l'identification, en concertation avec le responsable national et basé sur des évaluations participative avec les coopératives, des besoins en ajustement ou modification des activités et des résultats et formuler les actions correspondantes;
- Apporter un appui technique direct dans toutes les activités concernant la mise en place et le fonctionnement des différentes composantes du programme ;
- Apporter un appui technique direct/assurer la mise en place des systèmes pour le financement des coopératives, associations des jeunes et associations des femmes et le montage de ces activités dans le cadre institutionnel ;
- Apporter un appui technique dans la préparation des termes de référence de toutes les études ;
- Assurer la diffusion régulière et élargie de tous les documents produits dans le cadre de l'exécution du Programme aux partenaires concernés et coordonner les mesures concernant la mise en œuvre de la stratégie de communication du Programme ;
- Superviser la production des rapports techniques et financiers du programme à l'intention du Comité de Pilotage et participer à toutes les réunions ;
- Participer aux actions d'évaluation périodiques des activités et produire des documents d'analyse et rapports correspondants ;
- Assurer la responsabilité de la clôture opérationnelle et financière du programme à la fin de la période d'exécution et avant la fin du contrat.

Qualifications requises

- Les candidats sont titulaires d'un diplôme universitaire agro-économie spécialité en business management et finances
- Expérience professionnelle d'au moins 10 années en gestion financière dans le secteur agro-alimentaire
- Expérience professionnelle d'au moins 5 années dans des projets de type participatif de terrain en milieu rural, de préférence avec une composante importante de développement des filières, financement des filières et renforcement institutionnel des coopératives et organisations professionnelles;
- Connaissance des concepts de commerce équitable et durable et motivation de l'appliquer ;
- Forte motivation par rapport à la mise en œuvre de pilier 2 du PMV ; Capacités prononcées de communication active et passive (écoute), d'animation, de résolution des conflits et de gestion des équipes.
- Grande capacité de travailler dans un milieu multiculturel et multidisciplinaire, compétences très claires de leadership.

- Expérience dans la gestion de programme de coopération dans la mise à niveau de filières agroalimentaires.
- Sensibilité positive et compréhension du métier de marketing et commercialisation et aux thèmes transversaux de genre et environnement ;
- Parfaite maîtrise du français
- La connaissance de l'arabe est un atout.
- Parfaite maîtrise de la rédaction de rapports, de même que l'outil informatique (Word, EXCELL, POWER POINT...)

7.2.3 Assistant Technique International Marketing et commercialisation

Lieu d'affectation: Ouarzazate avec des missions nationales et internationales

Durée d'intervention: 36 mois

Description des fonctions :

Sous l'autorité du Représentant Résident de la CTB à Rabat, cet assistant technique international sera le(a) conseiller technique du programme pour le positionnement stratégique des 2 filières, le marketing et un commerce plus équitable, en appui direct à la direction de programme. Il/Elle travaillera en étroite collaboration avec l'ensemble du personnel du programme.

Il/elle pilotera l'orientation stratégique, la mise en œuvre, le suivi et la communication du programme sur les aspects marketing, commercialisation et valorisation des 2 filières. De manière spécifique, il/elle sera le conseiller technique en marketing et commercialisation de la filière safran sur le marché international.

Il/elle sera impliquer dans l'engagement de l'AT national marketing, en étroite concertation avec les responsables du programme, définira les priorités de ses tâches, orientera son travail et veillera à la cohérence de ses tâches avec celles des équipes des conseillers mobiles en marketing. Il/elle définira les priorités des tâches, appuiera et coordonnera les conseillers mobiles en marketing des filières safran et dattes sur le terrain.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Assurer le développement du positionnement stratégique de la datte et du safran marocain.
- Coordonner, animer, appuyer, orienter et suivre en collaboration avec le responsable national le travail des conseillers mobiles en marketing du programme ; Il/elle les orientera et les assistera sur le terrain pour des tâches relatives au renforcement des coopératives et GIE en marketing, telles le développement de leurs plans marketing, outils de communication, etc. Il/elle capitalisera les leçons apprises. Il/elle engagera les consultants, bureaux d'études ou de communication spécialisés et nécessaires pour l'obtention des résultats.
- Accompagner et orienter l'AT national marketing
- Assurer l'élaboration de Termes de Reference et la réalisation des études du marché international du safran et des études techniques nécessaires au développement du positionnement stratégique du safran marocain
- En début de Programme, apporter une expertise dans la réalisation de la base-line du programme quant à l'aspect commercialisation. Participer à la définition et finalisation des critères d'éligibilité des coopératives-bénéficiaires, sur les aspects « haut potentiel commercial » et « équitable au sein de l'organisation »;
- Dans le cadre du renforcement (empowerment) des coopératives et GIE sélectionnés

apporter une expertise dans le développement participatif de plans marketing. En étroite collaboration avec le coresponsable du programme, assurer la compétence pour le développement participatif de leurs business plans, plans d'accompagnement et de développement. Assurer le suivi/évaluation du travail des consultants (méthodologie : projets pilotes, contrôle, implémentation à plus large échelle).

- Apporter une expertise dans le développement d'outils de communication pour GIEs et coopératives. Lancer les appels d'offre.
- Suivre et évaluer l'implémentation des plans marketing et le renforcement des capacités des coopératives et GIEs en termes de marketing, ventes et communication. Définir les besoins de formations et de coaching et participer aux modules de formation participer à la définition de modules de formation ou de coaching nécessaires aux producteurs et GIE pour être capable de fournir des produits répondant aux besoins du marché
- Apporter un appui technique en marketing et commercialisation de la filière safran sur le marché international.
- assister techniquement le programme, la Maison du Safran, les coopératives et GIEs en matière de commercialisation du safran sur le marché international. Si besoin il y a, missions internationales de matchmaking.
- Veiller au transfert de savoir-faire en matière de marketing aux conseillers mobiles, aux coopératives, GIEs et partenaires institutionnels. Concevoir les méthodes et outils nécessaires pour ce faire;
- la définition des critères d'éligibilité des sites et des coopératives ;
- Contribuer à réflexion sur la capitalisation des expériences et le feedback des expériences de terrain sur la commercialisation et financement des filières dans la stratégie nationale;
- Développer des synergies avec les interprofessions et fédérations des producteurs et avec les autres projets du PIC Maroc en appui au PMV et avec les autres bailleurs de fonds ;
- Développer des synergies avec les autres projets d'appui à la filière dattes et safran et au PMV/Pilier 2 au Maroc et des collaborations avec des institutions nationales et sous-régionales pour l'amélioration des connaissances et coordination dans les filières dattes et safran. En collaboration avec la direction de programme, il/elle contribuera :
 - A la préparation des Plans Annuels d'activités et des rapports semestriels du programme ;
 - A la conception des termes de références des différents marchés de services techniques, des conventions et autres prévus dans la planification ;
 - Au rapportage de l'état d'avancement et l'atteinte des résultats au Comité de Pilotage;
 - A l'organisation du système de suivi et évaluation des activités et assurer sa mise en œuvre en coordination avec les différents partenaires ;
 - A faire des propositions d'ajustements ou modifications des activités et des résultats

Profil requis :

- Les candidats sont titulaires d'un diplôme universitaire en business management ou en sciences commerciales, spécialité marketing ;
- Il/elle a au moins 5 ans d'expérience dans/avec le secteur privé en marketing stratégique de produits agro-alimentaires ou de grande consommation

- Il/elle connaît et est motivé par les concepts de commerce équitable et durable
- Il/elle a l'expérience de appuyer des organisations des producteurs (= coopératives, associations) pour la commercialisation;
- Expérience de gestion d'équipe est un atout
- Expérience de travail dans le domaine dans un « Middle Income Country » ou un pays en développement
- Il/elle a un goût prononcé pour le travail de terrain et est disposé à faire de fréquents déplacements sur le terrain ;
- Il/elle est sensible aux thèmes 'genre, environnement, produits bio, commerce équitable'
- il parle couramment le français (et l'anglais est un atout)
- communicateur aisé et ouvert
- excellente capacité de travailler en équipe et dans un milieu multiculturel

7.2.4 Assistant Technique National Marketing

Lieu d'affectation: Ouarzazate

Durée d'intervention: 66 mois

Description des fonctions :

Sous l'autorité de Représentant Résident de la CTB à Rabat et sous l'autorité fonctionnelle de l'ATI marketing, l'assistant technique national Marketing sera le(a) conseiller technique du programme pour la valorisation, le marketing et la commercialisation -principalement de la filière dattes- sur le marché national.

Il/elle travaillera en étroite collaboration avec l'ATI Marketing du programme, les conseillers mobiles en marketing du programme, les GIE's et les coopératives de la datte

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- participer au développement du positionnement stratégique de la datte sur le marché marocain
- rechercher les opportunités de commercialisation de la datte et du safran au niveau national
- matchmaking entre les acteurs de la filière datte : du producteur au dernier maillon de la chaîne commerciale, tant pour les dattes que pour le safran ;
- veiller à l'amélioration de la qualité des dattes et contribuer à la coordination des conseillers mobiles en marketing sur le terrain ;
- appuyer les coopératives et GIE's dans le développement et l'implémentation de leur stratégie de commercialisation et marketing ;
- contribuer à l'élaboration des TdR pour les études de marché ;
- en étroite collaboration avec l'ATI marketing, lancer les recherches techniques-produits, analyses de potentiel de marché et études de rentabilité pour 2 produits dérivés de la datte (pâte de dattes, aliments pour bétail) et pour une datte biologique
- participer à la définition de modules de formation ou de coaching nécessaires aux producteurs et GIE pour fournir des produits répondant aux besoins du marché : maîtrise de la qualité, valorisation et commercialisation des produits, tant pour le

safran que les dattes ;

- Contribuer activement à la mise en œuvre de mécanismes de concertation et de collaboration entre producteurs, coopératives et GIEs tant pour le safran, que pour les dattes ;
- Assurer le suivi du calcul du coût de revient du safran ;
 - Contribuer activement à la mise en œuvre de mécanismes de concertation et de collaboration entre acteurs locaux, régionaux et nationaux ;
 - Contribuer au suivi des activités de valorisation, marketing et commercialisation
 - Stimuler activement une commercialisation équitable des 2 filières ;
 - Assister les coopératives et les GIE's dans l'élaboration des contrats 'équitable'
 - appui aux coopératives et des GIEs dans l'élaboration de contrats équitables avec leurs clients ;

Profil requis :

- 5 années d'expérience dans le secteur privé en marketing de produits alimentaires au Maroc
- Il/elle a l'expérience de appuyer des organisations des producteurs (= coopératives, associations) pour la commercialisation
- Il/elle a au moins 5 ans d'expérience dans/avec le secteur privé en marketing stratégique de produits agro-alimentaires ou de grande consommation
- Il/elle a l'expérience avec faire des études de marché
- Il/elle a l'expérience dans la formation des producteurs et vulgarisateurs en marketing et commercialisation
- Il/elle parle couramment le français et l'arabe
- parler le berbère est un atout
- une expérience en mise à niveau de chaînes de valeur est un atout
- Il/elle est motivé par les thèmes 'genre, environnement, produits biologiques,
- Défenseur actif d'un commerce équitable
- communicateur aisé et ouvert
- excellente capacité de travailler en équipe
- prononcé pour le travail de terrain et disposé à faire de fréquents déplacements sur le terrain ;

7.2.5 Assistant Technique National Organisations Professionnelles

Lieu d'affectation: Ouarzazate

Durée d'intervention: 66 mois

Description des fonctions :

Sous l'autorité du Représentant Résident de la CTB à Rabat, l'assistant technique national sera le(a) conseiller technique du programme pour les aspects d'organisation des producteurs en coopératives économiques et en associations, en appui direct à la direction de programme. Il/Elle travaillera en étroite collaboration avec l'ensemble du personnel du programme et surtout avec la cellule de

coordination du programme.

Il/elle assurera le suivi, l'orientation stratégique, la création des outils/ instruments et la communication du programme sur les aspects du développement institutionnel des coopératives. Il/elle appuiera et coordonnera les 2 équipes de techniciens-animateurs des filières safran et dattes. Il/elle leur apportera des outils (ou adaptera les outils existants), capitalisera les leçons apprises avec eux, les orientera et les assistera sur le terrain pour certaines tâches cruciales.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Assurer le suivi et l'orientation stratégique de l'intervention sur les aspects d'organisation des producteurs (en coopératives, GIEs et associations);
- Animer, appuyer, orienter et suivre en collaboration avec le responsable national le travail des techniciens- animateurs (safran, dattes) du programme ;
- Assister techniquement le programme, l'équipe de techniciens-animateurs et les partenaires pour sur les aspects d'organisation des producteurs (en coopératives, GIEs et associations) et assurer une bonne coordination;
- Apporter une expertise dans l'analyse institutionnelle (participative) des coopératives :
- Coordonner et canaliser les demandes des coopératives et offres des services du programme ensemble en collaboration avec les autres membres de la Cellule ;
- Encadrer et coordonner les techniciens-animateurs des équipes de terrain;
- Assurer un appui technique rapproché dans la conception des divers outils et manuels de procédures de l'intervention et dans la préparation et la mise en œuvre de l'approche technico-participative du programme pour sur les aspects d'organisation des producteurs (en coopératives, GIEs et associations);
- Concevoir des outils de formation, d'encadrement et de gestion destinés aux techniciens-animateurs, GIEs, coopératives et aux partenaires;
- Apporter au début du programme une expertise (pour les aspects commercialisation et financement) dans la réalisation de la base-line du programme la définition des critères d'éligibilité des coopératives ;
- Contribuer dans le suivi du programme ;
- Contribuer à réflexion sur la capitalisation des expériences et le feedback des expériences de terrain sur les aspects d'organisation des producteurs (en coopératives, GIEs) des filières dans la stratégie nationale;
- Développer des synergies avec les interprofessions et fédérations des producteurs et avec les autres projets du PIC Maroc en appui au PMV et avec les autres bailleurs de fonds ;
- Développer des synergies avec les autres projets d'appui à la filière dattes et safran et au PMV/Pilier 2 au Maroc et des collaborations avec des institutions nationales et sous-régionales pour l'amélioration des connaissances et coordination dans les filières dattes et safran.

En collaboration avec la direction de programme, il/elle contribuera :

- A la préparation des Plans Annuels d'activités et des rapports semestriels du programme ;
- A la conception des termes de références des différents marchés de services techniques, des conventions et autres prévus dans la planification ;

- Au rapportage de l'état d'avancement et l'atteinte des résultats au Comité de Pilotage;
- A l'organisation du système de suivi et évaluation des activités et assurer sa mise en œuvre en coordination avec les différents partenaires ;
- A faire des propositions d'ajustements ou modifications des activités et des résultats

Profil requis

Il/elle connaît très bien 'l'approche de développement par processus'.

- Les candidats sont titulaires d'un diplôme d'études supérieures en agro-économie ou sociologie
- Expérience dans la mise à niveau des coopératives commerciales ; 10 ans d'expérience dans le support aux coopératives dans les filières agricoles;
- Il/ elle aura une bonne connaissance des aspects institutionnels, de gestion et d'économie des coopératives et associations ainsi que des aspects de genre et des fonctions sociales des coopératives : la méthodologie proposée à être présentée ;
- Il/elle connaît très bien 'l'approche de développement par processus' : méthodologie proposée à être présentée
- Il/elle connaît les concepts de commerce équitable ;
- Il/ elle connaît les concepts de genre : méthodologie proposée à être présentée ;
- Il/elle connaît les concepts de l'alphabétisation fonctionnelle
- Expérience dans la gestion de programme de coopération dans le secteur filières agricoles.
- Il/elle disposera de solides capacités de synthèse et de rédaction en français
- Il/elle justifiera d'une expérience d'au moins 10 ans dans des projets de développement rural
- Il/elle auro une bonne capacité de travailler en équipe et dans la formation et coaching des cadres, Expérience et talents de leadership
- La connaissance et l'expérience avec la culture des 'Oasis' est un atout
- Il/elle doit avoir un goût prononcé pour le travail de terrain et être disponible pour faire de fréquents déplacements sur le terrain.
- Connaissance et expérience avec les fonctions sociales des coopératives et l'aspect genre dans le cadre de renforcement des coopératives et associations.

7.2.6 Responsable administratif et financier

Lieu d'affectation: Ouarzazate

Durée d'intervention: 72 mois

Description des fonctions

Sous l'autorité administrative du Représentant Résident de la CTB à Rabat et du co-responsable CTB, et sous l'autorité fonctionnelle de l'ORMVAO, le responsable administratif et financier travaillera en collaboration les membres de l'équipe affectés à la mise en œuvre du programme.

Conformément aux éléments descriptifs précisés dans le rapport de formulation du programme, il sera principalement chargé de :

- Tenue des comptes du programme.

- Définition des procédures de passation de marché
- Lancement des procédures de sélection des entreprises et fournisseurs
- Participation aux délibérations des procédures de passation de marché.
- Vérification de la conformité de tous les contrats et déboursements.
- Participation à l'élaboration des rapports financiers du Programme.
- Appui auprès des auditeurs externes du programme.
- La gestion des ressources humaines du programme.

Diplôme et expérience

- diplômé en gestion administrative et financière ou équivalent (bac + 4 ou BTC en comptabilité finances).
- longue expérience dans la comptabilité d'un projet ou service dans le cadre de la coopération au développement, de préférence filières agricoles.
- bonne connaissance des procédures de la gestion financière d'un projet de développement. La connaissance des procédures CTB est un atout. Dans le cas contraire, il devra s'initier aux procédures administratives et financières de la CTB.
- Expérience de travail en équipe
- Capacité de formation et facilitation
- Bonne maîtrise de l'outil informatique (WORD, EXCEL),
- Bonne connaissance du français.

7.2.7 Responsable suivi-évaluation

Lieu d'affectation: Ouarzazate

Durée d'intervention: 72 mois

Description des fonctions :

Sous l'autorité générale du Représentant Résident de la CTB à Rabat, et du co-responsable CTB, et sous l'autorité fonctionnelle de l'ORMVAO, le responsable suivi-évaluation travaillera en étroite collaboration avec les membres de l'équipe affectés à la mise en œuvre du programme. Le responsable Suivi-Evaluation sera chargé de la mise en œuvre du dispositif de suivi évaluation en relation avec les partenaires. Il travaillera plus particulièrement avec l'ORMVAO, les coopératives et GIEs, les fédérations et interprofessions, et avec tous les membres de l'équipe de programme. Il rendra compte sans délai à la direction du programme de toute situation décelée au cours des suivis effectués.

Il devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Elaborer, en collaboration avec l'équipe et les principaux partenaires, les matrices de S/E, l'harmonisation des indicateurs, le cadre de suivi des risques et définir le dispositif adéquat à mettre en œuvre ;
- Etablir annuellement les besoins en ressources nécessaires au dispositif de suivi ;
- Mettre en œuvre, suivre et contrôler le dispositif de collecte des informations, y compris les informations nécessaires à l'établissement de la situation de référence (Baseline) et au niveau des coopératives ;

- Réaliser en collaboration avec les membres de l'équipe concernées, les exploitations des données collectées et établir des bilans périodiques concernant les indicateurs d'activités, de performances, d'approche et ayant trait aux risques et les transmettre à la direction de Programme ;
- Organiser les mécanismes d'analyse participative et de restitution des informations et des données au niveau local, régional et national;
- Assurer la formation des conseillers mobiles et techniciens-animateurs du programme et le transfert de compétences ;
- Assurer la formation et l'appui-conseil en méthodologie de collecte et d'exploitation des données auprès des partenaires locaux.

Profil requis :

Son profil professionnel sera de niveau universitaire avec une orientation en gestion de base de données et méthodes participatives avec une expérience professionnelle avérée de minimum de 5 ans en gestion de bases de données et en suivi évaluation des programmes de coopération de développement.

Il/Elle disposera de bonnes aptitudes en matière de méthodologie de suivi et d'analyse informatisée des données. Il/Elle aura de bonnes capacités de travail en équipe et avec des acteurs divers. Il/Elle maîtrisera le français comme langue de travail. Il/Elle doit accepter de fréquents déplacements sur le terrain.

7.2.8 Conseillers mobiles

Lieu d'affectation: Ouarzazate ou Zagora ou Taliouine ou Taznakht

Durée d'intervention: 66 mois chacun

Description des fonctions :

Le programme prévoit 9 conseillers mobiles (6 pour la filière datte et 3 pour la filière safran) du programme, qui :

- Accompanyeront les coopératives et les associations pour des processus très spécifiques et très spécialisés dans les domaines : (i) de gestion financière et d'entrepreneuriat, (ii) de post-récolte, marketing et commercialisation, (iii) techniques et (iv) de développement institutionnel
- Les conseillers mobiles seront mobilisés pour (i) faire des formations, (ii) répondre aux questions spécifiques des coopératives, (iii) l'accompagnement des étapes spécifiques dans les coopératives (ex : installation d'un FdR, ce qui implique des appuis et des visites intensives d'un expert en gestion financière au début du processus, ex : développement et suivi des contrats avec des grossistes, etc.).
- Les conseillers mobiles en marketing veilleront à travailler en équipe soudée entre eux et avec l'ATI et l'AT marketing . Ils participeront aux analyses des coopératives et GIE en début de programme. Ils contribueront au développement participatif des plans de marketing et plan d'accompagnement des coopératives et GIEs sélectionnés. Ils faciliteront et suivront l'implémentation opérationnelle de ces plans marketing. Ils participeront à la conception de modules de formation des coopératives et marketing, communication et commercialisation et assureront un accompagnement de proximité sur le terrain. Ils assisteront les coopératives au développement d'outils de communication. Ils veilleront en permanence au transfert de savoir-faire et à l'émancipation des groupes accompagnés en matière de commercialisation. Ils

stimuleront activement le concept de commerce équitable. .

- Ces conseillers seront à l'écoute des demandes exprimées par les coopératives et associations (la formulation de ces demandes sera appuyée par les techniciens-animateurs) et veilleront au transfert de savoir-faire. Les efforts de l'équipe seront flexibles et adaptés aux capacités des coopératives/ associations et de leurs besoins en appui, lesquels varieront entre les coopératives/ associations et évolueront avec le temps.
- Au départ, plus d'efforts seront consacrés à la formation et à l'installation des systèmes dans les coopératives (système de gestion financière, de collecte, etc.). Vers la fin, l'accent sera mis davantage sur le développement de partenariats avec d'autres structures et acteurs dans la filière.
- Les conseillers mobiles en gestion financière travailleront en étroite collaboration avec l'ATI concerné sur l'appui à la constitution et la gestion des FdR des coopératives et des GIEs.

Les conseillers mobiles seront encadrés et soutenus directement par l'ATI. Sur le terrain, les conseillers mobiles travailleront en étroite coopération avec les techniciens-animateurs du programme.

Profil requis :

Le travail spécialisé de ces experts exige des profils de haut niveau et demandent une certaine mobilité des experts.

7.2.9 Experts Marketing/ commercialisation :

- Les candidats sont titulaires d'un diplôme d'études supérieures en marketing, ou business management (option marketing)
- Expérience pratique en marketing et/ou commercialisation
- Expérience dans l'accompagnement d'organisations de producteurs (= coopératives, associations) dans la gestion organisationnelle;
- Expérience dans la gestion des chaînes de valeur ou de produits du terroir est un atout ;
- La connaissance des produits concernés est un plus
- La connaissance du concept du commerce équitable est un plus
- Il/elle est motivé par les thèmes 'genre, environnement' et par les produits biologiques'
- Défenseur actif du concept de commerce équitable. Il/elle parle couramment la langue française et l'arabe. La connaissance de berbère est un atout ;
- Lors de la sélection, une attention particulière sera accordée aux aspects suivants de leur personnalité :
 - o communicateur aisé et ouvert. Il/elle est capable de se faire comprendre et de se mettre au niveau de son interlocuteur
 - o 'bonne accoucheuse' : le candidat maîtrise l'art de faire sortir les meilleures idées des autres
 - o Grande capacité d'écoute

Conseillers mobiles en gestion financière des coopératives :

- Expérience dans l'assistance des organisations des producteurs (= coopératives, associations) dans la gestion organisationnelle et financière;
- Expérience dans la gestion des aspects financiers des chaînes de valeur et support aux entreprises et à l'entrepreneuriat ;
- La connaissance du commerce durable est un plus
- Ils parlent couramment la langue française. La connaissance de berbère est un atout ;

Lors de la sélection, une attention particulière sera accordée aux aspects suivants de leur personnalité :

- o communicateur aisé et ouvert. Il/elle est capable de se faire comprendre et de se mettre au niveau de son interlocuteur, que ce soient les couches les plus pauvres de la population dans les pays en développement ou une société privée
- o respect de cultures différentes
- o 'bonne accoucheuse' : le candidat maîtrise l'art de faire sortir les meilleures idées des autres

7.2.10 : Conseiller Technique Thématique en Genre

Durée d'engagement : 18 mois (pendant la durée de mise en œuvre de 72 mois)

DESCRIPTION DE POSTE

Sous l'autorité générale des responsables et des co-responsables du programme Safran et Dattes, le/la Expert(e) devra étudier de manière approfondie le Dossier Technique et Financier (DTF) du programme MOR 12043 11 et en relever les aspects stratégiques et techniques liés au genre. La personne devra proposer et mettre en application une méthode de travail (traduit dans un plan de travail) visant à garantir la prise en compte de ces aspects conformément au DTF et, le cas échéant, proposer les adaptations et améliorations nécessaires.

Le coaching de l'équipe du programme Safran et Dattes, la communication et la capitalisation des résultats seront une dimension importante de la fonction.

RESPONSABILITES GENERALES

- 1.1. Faire la promotion et le plaidoyer pour l'approche genre au niveau de l'intervention et rendre ce plaidoyer visible au niveau de la CTB Rabat et Bruxelles;
- 1.2. Aligner l'approche genre dans le programme Safran et Dattes à la Stratégie nationale en matière du genre, égalité des chances et complémentarité entre les femmes et les hommes ;
- 1.3. Déployer un réseau avec d'autres bailleurs de fonds et partenaires techniques et financiers, particulièrement ceux qui travaillent dans le même secteur ;
- 1.4. Aligner les travaux au sein du programme avec la stratégie et le plan d'action Genre de la CTB à Bruxelles et à Rabat, ceci inclut une étroite collaboration avec la Conseillère Technique Thématique à la CTB de Rabat ;
- 1.5. Informer, conseiller et former l'équipe du programme afin qu'elle comprenne la stratégie, suive le plan d'action et contribue de manière efficace et efficiente à la mise en œuvre de l'approche genre de la prestation ;

RESPONSABILITES SPECIFIQUES

De manière plus spécifique, le/la Expert(e) en Genre est chargé de:

- Appuyer l'ORMVAO pour développer une stratégie genre pour les deux filières ;
- Renforcer le pouvoir des femmes en vue de leur assurer un accès équitable aux ressources et aux bénéfices du développement ;
- L'intégration des femmes dans les mécanismes de financement des filières, notamment via le développement des FdR et l'accès au financement bancaire,
- L'octroi de subventions pour la mise en place d'activités génératrices de revenus (AGR) afin de leur garantir des revenus permanents en dehors des périodes de récolte et leur permettra leur intégration dans l'économie de la région ;

TÂCHES

Le/la Expert(e) en Genre s'occupera des :

Tâches générales :

- D'apporter au programme et à l'équipe un soutien continu en matière de genre (identifier et rassembler la documentation pertinente, faire circuler l'information, organiser des séances de formation et de sensibilisation, contribuer à un suivi et évaluation genre différenciée...) ;
- Favoriser et organiser les contacts institutionnels entre les acteurs locaux, les partenaires au développement et les projets dans le domaine du genre (réseautage/networking);
- Récolter (archivage, diffusion) la documentation sur les réalisations et résultats obtenus dans la prestation et proposer des moyens pour capitaliser les expériences et promouvoir et faire circuler les bonnes pratiques en la matière (lessons learned);
- Elaborer un plan d'action pour l'approche genre de la prestation, suivre ce plan d'action et rendre compte des résultats obtenus aux responsables et au co-responsable du programme Safran et Dattes, informer la CoPil sur l'état d'avancement ;
- Collaborer avec les organismes nationaux et autres partenaires techniques et financiers sur les questions liées au genre dans le secteur de l'agriculture et plus spécifiquement en lien avec les filières de Dattes et Safran ;

Tâches spécifiques :

- Organiser des analyses selon le genre dans les chaînes de valeur agricole pour les filières Dattes et Safran ; une analyse genre des deux filières en vue d'identifier les écarts ou inégalités entre les deux sexes et en comprendre les causes et pouvoir agir en conséquence pour développer progressivement des modèles pilotes pour l'autonomisation des femmes.
- la valorisation du travail des femmes et son Intégration dans le calcul du prix de revient du safran et des dattes et la garantie que les femmes soient traitées sur le même pied d'égalité que les hommes et le respect du code de travail, notamment pour le salaire, les heures de travail, le travail des enfants'.
- la capitalisation des bonnes pratiques et des leçons tirées des projets de la CTB et des autres acteurs au niveau de la région, particulièrement au niveau de l'ORMVAO ; sachant que l'Office s'est beaucoup investi pour la promotion de la femme rurale dans la région (Vulgarisation, AGRs,...
- le développement des compétences genre en termes d'analyse genre, d'intégration de la dimension genre dans le processus de planification, de gestion et de budgétisation. Cette action ciblera l'équipe du Programme, les acteurs locaux, les équipes des coopératives (H et F) ;

- la conduite d'actions de sensibilisation des différents acteurs sur l'intérêt de l'approche et de l'intégration des femmes dans le processus du développement de la région. Cette action ciblera tous les acteurs et sera conduite en partenariat avec les experts et les organisations qui ont une maîtrise et une bonne compréhension des enjeux du genre. Ce sera conduit via des ateliers thématiques par région (4 ateliers) ;
- le suivi et la validation des outils de gestion et de suivi du programme afin que les préoccupations de genre soient prises dans les mécanismes de gestion du programme et dans les processus (composition des comités de suivi, statuts des coopératives, cahiers de charge des études, choix de l'expertise;
- la communication et le partage des acquis et des bonnes pratiques (Ateliers thématiques, fiches, médias, visites,....);
- le suivi évaluation qui intégrera pleinement l'aspect genre à travers: (i) des suivis trimestriels avec toutes les coopératives et associations sur leur perception de la qualité des appuis apportés et sur leurs besoins futurs, (ii) l'importance donnée à l'aspect genre dans les ateliers annuels de capitalisation (par filière) et dans 4 ateliers (par filière) sur l'intégration de femme dans la filière (iv) la disponibilité d'indicateurs désagrégés par sexe et d'autres encore plus spécifiques notamment pour la mesure du degré d'autonomisation des femmes ;
- le programme visera de façon systématique le renforcement des capacités des femmes, qu'elles soient organisées dans des coopératives ou non : alphabétisation, formation sur les métiers, les droits de l'homme, les droits de l'enfant, le droit de travail, la gestion des AGR et des coopératives, l'épanouissement personnel ;
- le renforcement du pouvoir des femmes en vue de leur assurer un accès équitable aux ressources et aux bénéfices du développement, ceci inclut la promotion de la participation des femmes dans les organes de décision des coopératives et GIEs sera renforcée dans les deux filières;
- l'encadrement permanent des coopératives et les associations en matière du genre et la mise en place de nouvelles coopératives se fera sur base d'un dossier solidement motivé ;
- l'organisation de visites d'échange ;
- l'encouragement des filles et des femmes pour suivre des formations professionnelles (la formation par apprentissage) principalement pour les filles qui auront été obligées d'abandonner leur scolarité ;

QUALIFICATIONS GENERALES

- Diplôme en agriculture et/ou sociologie ou équivalent par expérience ;
- Expertise en sociologie du monde rural ;
- Expertise en matière de sensibilisation et formation sur les questions du genre;
- Expérience professionnelle pertinente d'au moins 6 ans.

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

- Expérience d'au moins 8 ans comme expert-e dans le domaine de l'agriculture;
- Expérience d'au moins 5 ans dans le domaine du genre

- Expérience professionnelle reconnue (minimum 3 ans) en coopération au développement dans le domaine du genre, particulièrement en milieu rural. La connaissance approfondie du « terrain » (par opposition au travail en bureau) sera un élément essentiel pour cette fonction ;
- Expérience de travail pour des administrations publiques, des organisations internationales et/ou agences de développement et/ou ONG réputées, avec fonction en lien avec les problématiques de genre ;
- Expérience en matière de formation, rédaction de rapports et documents, coaching d'équipes, communication ;
- Expertise ou expérience préalable en matière des filières Dattes et Safran sera un atout ;

CAPACITES, ATTITUDE ET DISPONIBILITE

- Excellentes capacités d'organisation, être capable de suivre plusieurs dossiers et de planifier son temps ;
- Grande autonomie ;
- Esprit d'équipe
- Apte et disponible pour des missions fréquentes sur le terrain;
- Bonne connaissance des problématiques de changement sociétal des pays en développement, en particulier de la situation et des spécificités du Maghreb;
- Connaissance parfaite du français et de l'arabe, écrit comme oral, et bonnes capacités de rédaction ;
- Bonnes capacités de communication écrite et orale;

7.2.11 : Conseiller Technique Thématique en Environnement

Durée d'engagement : 12 mois (pendant la durée de mise en œuvre de 72 mois)

Sous l'autorité générale du responsable et du co-responsable du programme Safran et Dattes, l'Expert devra étudier de manière approfondie le Dossier Technique et Financier (DTF) du programme MOR 12043 11 et en relever les aspects stratégiques et techniques liés à l'environnement. La personne devra proposer et mettre en application une méthode de travail (traduit dans un plan de travail) visant à garantir la prise en compte de ces aspects conformément au DTF et, le cas échéant, proposer les adaptations et améliorations nécessaires.

Le Conseiller Technique en environnement, considéré comme un soutien horizontal, a pour mission de veiller à l'intégration et à la mise en œuvre des considérations environnementales (mesures d'atténuation) dans la planification, l'exécution et suivi du programme en étroite collaboration avec les experts de l'ORMVAO et le programme.

Le coaching de l'équipe du programme Safran et Dattes, la communication et la capitalisation des résultats seront une dimension importante de la fonction.

RESPONSABILITES GENERALES

- 1.1. Faire la promotion et le plaidoyer pour l'approche pour la gestion durable de l'environnement au niveau de l'intervention et rendre ce plaidoyer visible au niveau de la CTB Rabat et Bruxelles;
- 1.2. Aligner l'approche de la gestion durable de l'environnement du programme Safran et Dattes à la Stratégie nationale en matière de l'environnement ;

- 1.3. Déployer un réseau avec d'autres bailleurs de fonds et partenaires techniques et financiers, particulièrement ceux qui travaillent dans le même secteur ;
- 1.4. Informer, conseiller et former l'équipe du programme afin qu'elle comprenne la stratégie, suit le plan d'action et contribue de manière efficiente et efficace à la mise en œuvre de l'approche de la gestion durable de l'environnement

Description des fonctions :

Il devra remplir les fonctions générales suivantes :

- Assurer le suivi et l'orientation stratégique de l'intervention sur les aspects liés à l'environnement
- Veiller à la bonne intégration des principes de la gestion durable des ressources naturelles et à la préservation de l'environnement dans la planification et exécution des activités du programme;
- Apporter une expertise dans les questions environnementales
- Apporter au programme et la CCA, ainsi qu'aux partenaires, un soutien continu en matière d'environnement (identifie et rassemble la documentation pertinente, fait circuler l'information, organise des séances de formation...)
- Récolte (archivage, diffusion) la documentation sur les réalisations et résultats obtenus dans le programme et proposer des moyens pour capitaliser les expériences et promouvoir et faire circuler les bonnes pratiques environnementales (lessons learned);

Il devra remplir les fonctions spécifiques suivantes :

- Contribuer à la réalisation des Etudes d'impact sur l'Environnement (EIE)
- Elaborer un Programme de Gestion Environnemental ciblé en intégrant les différents plans d'environnementaux comme le PGOCI, le PCESC, le PGTP ; le PGF, et le PGFUM ;
- Développer des modules et outils de formation sur les aspects environnementaux pour le programme et la révision des modules existants pour ces aspects ;
- Former les techniciens-animateurs et les conseillers mobiles sur les aspects environnementaux ;
- Apporter au choix des palmeraies concernant les considérations agro-écologiques et la disponibilité en eau ;
- Contribuer à l'encouragement des initiatives d'agriculture biologique ;
- Contribuer à l'introduction et promotion des technologies de production et de fumigation adaptées ;

QUALIFICATIONS GÉNÉRALES

- Diplôme universitaire en lien avec l'environnement, ou en économie rurale ou ingénieur avec une formation complémentaire de haut niveau en environnement.
- Expertise en sociologie du monde rural ;
- Expertise en matière de sensibilisation et formation sur les questions de l'environnement;
- Expérience professionnelle pertinente d'au moins 10 ans.

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

- Expérience d'au moins 10 ans comme consultant ou responsable de projet dans le domaine de la gestion durable de l'environnement;
- Expérience professionnelle reconnue (minimum 5 ans) en coopération au développement dans le domaine de l'environnement et du développement durable, particulièrement en milieu rural. La connaissance approfondie du « terrain » (par opposition au travail en bureau) sera un élément essentiel pour cette fonction ;
- Expertise ou expérience préalable en matière d'hygiène et assainissement ;
- Une expérience préalable dans le milieu scolaire serait un atout ;
- Expérience de travail pour les administrations publiques, pour des organisations internationales et/ou agences de développement et/ou ONG réputées, avec fonction en lien avec les problématiques de l'environnement ;
- Expérience en matière de formation, rédaction de rapports et documents, *coaching* d'équipes, communication ;

CAPACITÉS, ATTITUDE ET DISPONIBILITÉ

- Excellentes capacités d'organisation, être capable de suivre plusieurs dossiers et de planifier son temps ;
- Grande autonomie ;
- Esprit d'équipe
- Apte et disponible pour des missions fréquentes sur le terrain;

7.2.12 Techniciens-Animateurs

Lieu d'affectation: CMV (à déterminer sur la base des résultats de diagnostic de base des coopératives)

Durée d'intervention: 66 mois chacun

Description des fonctions :

Le programme prévoit une équipe de techniciens-animateurs (11 : 8 pour la filière dattes et 3 pour la filière safran) pour l'accompagnement permanent et quotidien des coopératives (des producteurs et productrices et des jeunes) et des associations des femmes. Ils/elles accompagneront ces structures naissantes le long leurs différentes étapes de développement institutionnel et dans leurs actions économiques et sociales

Ils/elles appuieront l'exécution de leur plan de développement organisationnel et (ré)évalueront ce plan avec les coopératives.

Ce sont les techniciens-animateurs qui encourageront les coopératives et les associations à exprimer leurs demandes d'appui exactes et à coordonner les efforts des conseillers mobiles du programme avec chacune des coopératives et des associations.

Les techniciens-animateurs auront aussi à jouer un rôle intensif dans la sensibilisation sur l'aspect genre dans les filières et pour encadrer les associations des femmes (y compris dans leurs activités sociales) dans leurs démarches sociales et économiques (AGR).

Les techniciens-animateurs vont eux-mêmes donner des cours d'alphabétisation fonctionnel (1/3 de leur temps),

Ils joueront un rôle important dans l'auto-évaluation annuelle des coopératives et dans l'analyse trimestrielle des besoins en appui des conseillers mobiles ;

Ils joueront un rôle dans la facilitation des contacts des coopératives avec d'autres structures (ADS, INDH etc.).

Ils travailleront avec des coopératives et associations fixes dans un certain rayon géographique (à peu près 6 à la fois).

Ils veilleront et suivront de façon explicite les aspects transversaux du programme au niveau des coopératives et associations (genre, environnement, commerce équitable, droit d'enfant).

Il est clair que ce système demande la mise en œuvre de « l'approche processus » et une approche participative. Les efforts de l'équipe seront flexibles et adaptés aux capacités des coopératives/ associations et de leurs besoins de support, lesquels varieront entre les coopératives/ associations et évolueront avec le temps.

Les techniciens-animateurs seront encadrés et soutenus directement par l'ATN « Organisations professionnelles » du programme et ils seront également encadrés régulièrement par l'expert en genre de la CTB-Rabat.

Profil requis :

- Expérience professionnelle d'au moins 4 années, dont au moins 2 années dans des projets de type participatif de terrain en milieu rural, de préférence avec une importante composante développement économiques des femmes et des organisations locales ;
- Fortes capacités d'animation des acteurs locaux, de communication passive (écoute) et active, de gestion des conflits et de transmission d'informations, connaissances et savoir-faire ;
- Maîtrise opérationnelle d'un parler berbère approprié pour la zone d'action du programme, permettant une communication aisée avec les bénéficiaires producteurs et productrices auprès desquels ils interviendront au quotidien
- Capacité de planification et évaluation participatives
- Expérience comme formateurs des cours d'alphabétisation fonctionnelle
- Expérience dans des projets de développement 'genre' ou expérience dans l'assistance des organisations des producteurs (= coopératives, associations) dans la gestion organisationnelle;
- Il y aura au moins 6 animatrices parmi eux.

Lors de la sélection, une attention particulière sera accordée aux aspects suivants de leur personnalité :

- o communicateur aisé et ouvert. Il/elle est capable de se faire comprendre et de se mettre au niveau de son interlocuteur, que ce soient les couches les plus pauvres de la population dans les pays en développement ou une société privée
- o respect de cultures différentes
- o 'bonne accoucheuse' : le candidat maîtrise l'art de faire sortir les meilleures idées des autres

7.3 Annexe 3 : Coopératives et GIEs dans la zone d'intervention d'ORMVAO (périmètres de palmier dattier au niveau de l' ORMVAO de Ouarzazate)

Commune	Périmètre	Superficie (ha)	Production des dattes (T)	Variété	Association			Coopérative			Groupement d'intérêt économique (GIE)		
					H	F	T	Existante	En cours de constitution	Etat d'avancement	Existant	En cours de constitution	Etat d'avancement
Ouisselsate, Tarmigte, Idelsane, Ghessate, Skoura, Tazarine, Taghbale, Ait Ouallal, Ait Boudaoud, N'kob, Agdez, Tamezmoute et Taghzoute	Amont Draa et Maider	3800	6125	Boufeggous (12,7%) Bouskri (1,4%) Jihl (16,8%) Aguellid (0,3%) Bousthami (2,9%) Khalt (59,3%) Autres (6,5%)				3 coopératives pour 434 adhérents	7 projets de coopératives	3 études techniques faites, le reste est en cours	Néant	3	Attente de la reconnaissance des coopératives
Foum-Zguid	Foum-Zguid	3481	5684	Boufeggous (6,0%) Bouskri (4,0%) Jihl (2,0%) Bousthami (4,0%) Khalt (36,0%) Autres (48,8%)				7 coopératives pour 75 adhérents	5 projets de coopérative	1 étude technique faite, le reste est en cours	1 GIE (7coopératives adhérentes)	Néant	Néant
Tissint	Tissint	2072											
Beni yacoub	Beni yacoub	991											
Aguinane	Aguinane	331											
Tlit	Tlit	1141											
Allougoum	Allougoum	860											
Akka Ighane	Akka Ighane	770											
Tinghir Ouaklim Toudgha Oulia Toudgha Soufla Taghzoute Ait El Fersi.	Toudgha	2000	1850	Boufeggous (26,3%) Khalt (39,5%) Autres (34,2%)				2 coopératives pour 63 adhérents	10 projets de coopératives	6 études techniques faites, le reste est en cours	1 GIE (2 coopératives adhérentes)	Néant	Néant
25 communes	Vallée de Draa	26000	30000	Boufeggous (10,7%) Bouskri (8,4%) Jihl (10,7%) Aguellid (5,2%) Bousthami (10,4%) Iklan (3,9%) Khalt (30,8%) Autres (19,9%)				13 coopératives pour 2603 adhérents	94 projets de coopératives	44 études techniques faites, le reste est en cours	5 GIE (10 coopératives, adhérentes et 1 société)	1 GIE	Attente de la reconnaissance des coopératives

7.4 Annexe 4 : Tableau indicatif pour le ciblage des zones sur des critères préliminaires⁴¹

Données générales					Critères de sélection pour l'appui aux OP					
Provinces Commune Rurale	Commune	Eloignement par rapport au centre urbain de Ouarzazate (km)	Superficie (ha)	Nombre d'agriculteurs	Savoir-faire local en technique phoenicicole	Pieds / variété	Qualité & quantité	Disponibilit é en eau suffisante	Réceptivité (intérêt des producteurs)	Décision proposée
Ouarzazate	Ouisselsate	90	1987	1342			Bonne		Oui	Oui
Ouarzazate	Tarmigte (Tamayouste)	6	974	671	Oui	7000	Bonne	Oui	Oui	Oui
Ouarzazate	Idelsane (3 palmeraies très différentes)	30	797	890	Moyen	Moyen	Faible	Moyenne		Non pour 1 périmètre de recasement , oui pour les autres palmeraies traditionnell es
Ouarzazate	Ghessate	25	1797	1158	Non	Faible	Faible	Faible	Non	Non
Ouarzazate	Skoura	40	2972	2759	Oui	Bon	Moyenne	Oui	Oui	Oui

⁴¹ Quelques exemples (i) Dans la palmeraie de Targmite, le nombre de pieds est de 71.800 alors que les pieds productifs sont de 40.000. Au niveau de ce périmètre le rendement par pied est plus intéressant de même la qualité de dattes ainsi que la variété. (ii) Cependant la palmeraie de Skoura dispose de 133.000 pieds dont seulement 80.000 sont productifs. La qualité est moindre du fait que cette palmeraie est dominée par des Khalts de qualité moyenne et faible. (iii) La palmeraie de Tazarine dispose de 31.000 pieds avec seulement 10.000 productifs.

Zagora	Tazzarine	170	1092	1137	Oui	8000	Moyenne	Moyenne	Oui	Oui
Zagora	Taghbalt	220	1016	734	Oui	Faible	Bonne	Faible	Oui	Non
Zagora	Ait Ouallal	145	1364	673	Oui	Faible	Faible	Non	Oui	Non
Zagora	Aït Boudaoud	140	1850	506	Oui	Faible	Faible	Non	Oui	Non
Zagora	N'kob	130	924	650	Oui	Moyen	Faible	Faible	Oui	Oui
Zagora	Agdz	70	294	305	Oui	Bon	Bonne	Oui	Oui	Oui
Zagora	Tamezmoute	97	1195	920	Oui	Bon	Bonne	Oui	Oui	Oui
Tinghir	Taghzoute	185	1957	952	Oui	Bon	Moyenne	Faible	Oui	Oui
13			12697							

7.5 ANNEXE 5 : Spécificités sur le financement du PMV : subventions d'état et le crédit bancaire⁴²

Type de subventions publiques

Pour ce qui concerne le pilier 2, dit d'agriculture sociale et solidaire, et surtout familiale, ce sont les subventions d'Etat, qui sont essentiellement ou exclusivement utilisées, et les apports financiers ou en nature des bénéficiaires sont généralement modestes, surtout pour les projets de plantations, qui représentent la majorité des décaissements pilier II. Concernant le pilier 1 du PMV, c'est l'opérateur privé qui investit dans le cadre du partenariat "public-privé", et reçoit les subventions prévues dans la nomenclature du FDA sur les objets d'investissement, plus, sur les céréales par exemple une subvention forfaitaire d'appui à l'agrégation, dont l'agrégateur peut faire ce qu'il veut, mais qui serait destinée à faciliter la relation avec les agrégés par la mise en place des intrants, du conseil technique aux agrégés. Évidemment, l'agrégateur finance le besoin au-delà des fonds éligibles au FDA, par son autofinancement, et le crédit bancaire.

Le FDA est un fond d'Etat qui intervient pour subventionner partiellement les investissements agricoles faisant partie d'une liste d'éligibilité. Pour les filières qui nous occupent, le FDA peut intervenir ainsi dans le cadre de l'agrégation (80% des investissements des plantations et leur irrigation (de 3500 à 6000 Dh/ha), les agriculteurs peuvent accéder à toute la nomenclature en matériel agricole classique au taux de 40% de subvention, subventions renforcées sur l'irrigation localisée (100%), de complément (70%), collecte des eaux pluviales par aménagements fonciers durables de type banquettes ou murettes : 50% de subvention, plafonné, etc.. Un premier principe du FDA est que le demandeur de subventions devienne le maître d'œuvre de son projet, et un autre est le préfinancement des investissements / travaux par le demandeur de subventions. Pour résoudre ce problème, les producteurs du pilier 1 ont des contrats avec le secteur privé (implémentant le projet) subordonnant le paiement de celui-ci à la réception des subsides par le fermier. Pendant la procédure, les services d'ORMVAO interviennent deux fois: une fois pour vérifier la faisabilité de la demande et une autre fois pour vérifier la qualité des travaux effectués. Le don est directement versé du niveau central (MAMP) au CAM.

2 autres institutions fortes et assez largement présentes sur le terrain pour les subventions, sont l'Agence de Développement Social, (ADS), et L'Initiative Nationale de Développement Humain (l'INDH, gérée au sein des représentations du Ministère de l'Intérieur). Ces 2 institutions financent des parts de projets locaux d'AGR, mais pas uniquement. Ces opérateurs font des dons sur examen de dossiers qui leur sont présentés. Les procédures d'INDH sont assez légères. Pour l'INDH, les apports ne semblent pas conditionnés à un recyclage ultérieur des fonds dans le groupe de promoteurs. Par contre, en ce qui concerne l'ADS, les apports se font via un Fond de Développement local qui demande en fait que les bénéficiaires remboursent cet argent sur un compte propre au groupement bénéficiaire, mais contrôlé régulièrement par l'ADS. Cet argent reste celui du groupement, mais ne peut être utilisé que pour un nouveau projet de développement. Cet argent est remboursé comme dans le cas d'un emprunt bancaire, avec un différé d'amortissement négocié en fonction du type d'activité. Ce fonds, versé au groupe de bénéficiaires, et qui lui est acquis, mais pas son libre usage, est en quelques sortes un fonds rotatif placé dans les groupes qui reçoivent. A noter aussi la nouvelle initiative dans laquelle l'ADS est impliquée intitulée « Maroc Moubadarat ». Cette opération vise

⁴² Basé sur étude de Faisabilité du Programme D'Appui au Plan Maroc Vert financé par l'AFD, Rapport Provisoire, Mars, 2011.

l'appui aux initiatives individuelles chez les jeunes diplômés ou expérimentés. Cette action est en cours de démarrage sur Fès avec des montants maximum de 80.000 Dh par appui.

Le Ministère des Affaires Économiques et Générales (MAEG) prévoit de mettre en place des fonds régionaux de développement de l'économie sociale, avec guichet de l'économie sociale, et contractualisation de PDRES "Etat-Régions" pour la mise en œuvre des programmes d'économie sociale. Le MAEG veut ainsi faciliter l'accès des ruraux aux systèmes de financement existants (INDH/banques), et ensuite promouvoir et accompagner l'émergence d'autres outils de financement plus adaptés (finance solidaire). Dans les premières régions soutenues, ces fonds mobilisent quelques dizaines, voire centaines de millions de Dh.

Le crédit bancaire

Suite à la nouvelle stratégie agricole impulsée par le Plan Maroc Vert, le CAM a révisé sa politique de crédit à partir d'une analyse objective de sa clientèle en la segmentant. Cette dernière est finalement constituée de 3 catégories de public.

Une première catégorie, représentant 10% de la cible et pratiquant une agriculture moderne bancarisée, qui a accès toute l'information nécessaire, dispose de capital. Cette tranche va continuer à relever de CAM avec des demandes de crédits supérieures à 100.000 Dh. CAM propose des crédits CT et MLT au-delà de 100.000 Dh à des taux d'intérêts actuels de 5 à 5,5% avec les garanties d'usage (titre foncier, nantissement, hypothèques, ...) qui doivent accompagner le dossier.

Une deuxième catégorie, constituée de petites et moyennes exploitations (soit une majorité dans le paysage du Maroc), représentant environ 50% de la clientèle potentielle. Elle ne dispose que de peu de capital, a des difficultés à trouver l'information et à l'analyser dans ses variations rapides, et est peu formée à la gestion économique d'entreprise. Cette catégorie a cependant besoin d'investir sans être finançable par le système classique car elle ne peut répondre aux normes standards de garanties face aux risques. Elle représente ainsi un potentiel productif important. Cette tranche relève dorénavant d'une deuxième structure spécialisée, le SFDA renommé "Tamwil El Fellah" (créé début 2010), pour des financements individuels jusqu'à 100.000 Dh. Pour cette clientèle, la SFDA assure une mission de service public avec le fonds de garantie d'Etat couvrant 60% des risques.

- Le crédit porte sur une enveloppe maximum de 80.000 Dh crédit MLT à 8,5% d'intérêts, et 20.000 Dh de CT à 8% d'intérêts. Il n'y a pas de subvention sur les intérêts, et des frais de dossier de 5% (minimum de 50 Dh) sont prélevés, plus une assurance décès minimales.
- Les garanties demandés (i) pour le producteur : hypothèque sur Titres Fonciers ou réquisition, nantissement immobilier et agricole ou matériel, délégation de créance, ... ; (ii) pour l'agrégateur : caution personnelle ou hypothécaire, ; toute autre garantie jugée nécessaire.
- Pour le financement des objets collectifs (p.ex. transformation et mise en marché) les agriculteurs sont amenés à se regrouper pour gérer un investissement. Ces opérations dépassent rapidement, et largement le plafond des 80.000 Dh autorisé en MLT. Le SFDA indique alors que le financement serait possible via les individus, par une division du besoin collectif en autant de parts aux taux d'intérêts du SFDA. Alors que le même emprunt resterait possible auprès de la CAM à 3 ou 3,5 % d'intérêts en moins (soit une économie vite substantielle).

Au plan de la ressource, Tamwil El Fellah dispose d'un capital de 100 MDh totalement libéré, le business plan prévoit sur 5 ans une disponibilité de 750 MDh, aurait la possibilité de contracter des crédits de refinancement auprès de sa maison mère (CAM), et une discussion serait en cours auprès de l'AFD pour une ligne concessionnable de 50 MEur à 2% au taux libor 6 mois (soit environ 4% tout compris).

Une troisième catégorie de petits producteurs très démunis (40%) qui ne peuvent émarger aux 2 systèmes précédents. Ils relèvent alors du microcrédit via la fondation ARDI, qui a un objectif de

100.000 clients à fin 2010. Le problème de ce genre de crédit est qu'il est très cher (20% et plus), porte sur de petites sommes (moins de 50.000 Dh), et ne peut véritablement financer que des activités à cycle rapide de production (petit commerce, animaux d'embouche, petite apiculture, ...). Il n'est pas question de financer avec cela de l'investissement lourd de moyen et long terme.

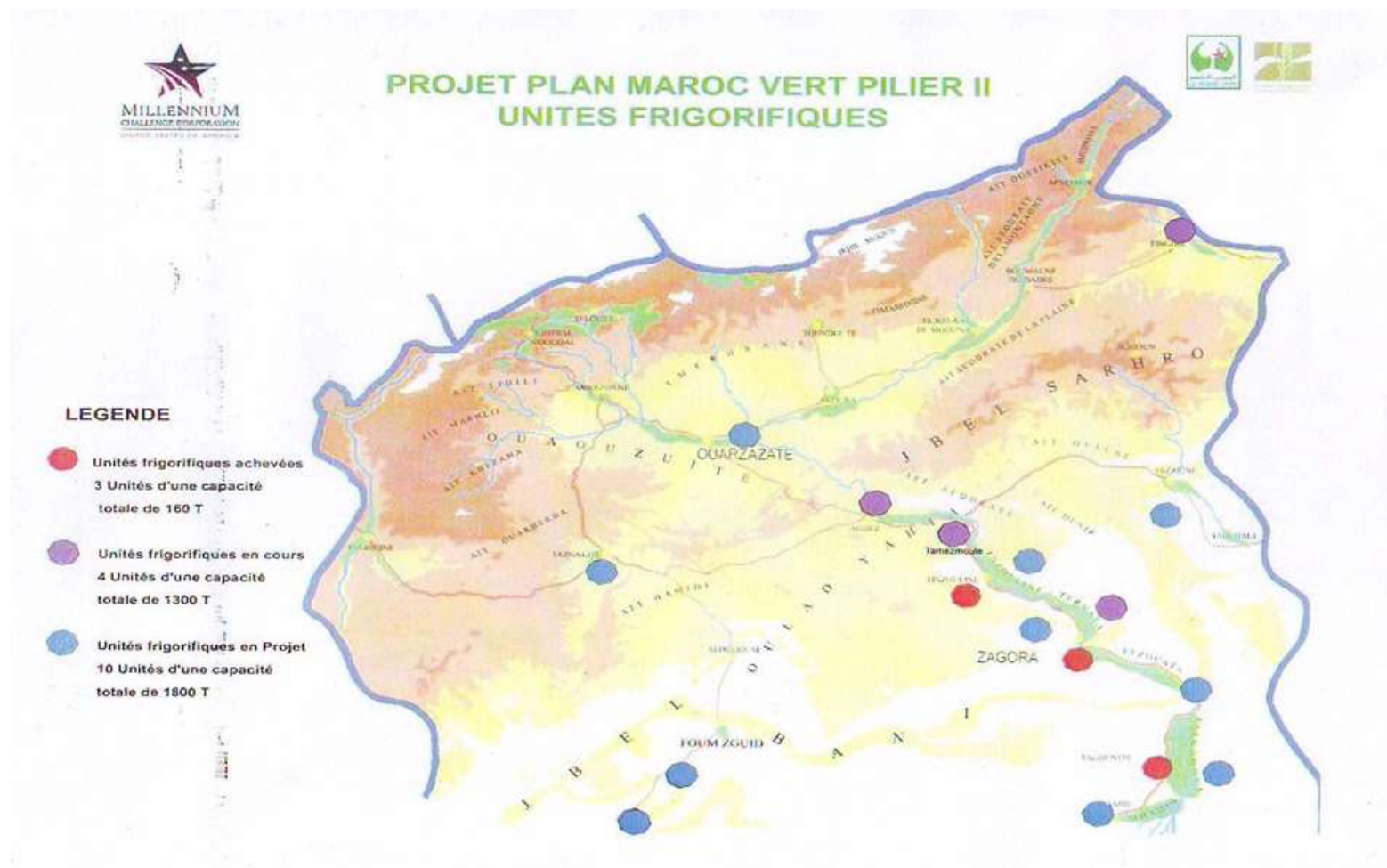
7.6 ANNEXE 6 : Modèles possibles pour la gestion des Unités

- **Modèle 'Coopérative'** : L'ensemble des activités serait géré par des coopératives spécialisées (pour certains types de variétés) ou par une union ou un réseau de coopératives composées. Ce schéma peut être modifié légèrement en ajoutant des centres de collecte, ou un système de gestion externe. La coopérative devrait s'engager à acheter toute la production de ses membres (uniquement la qualité répondant à la charte de qualité). La coopérative devrait fournir des services à ses membres (style collecte, etc.) et garantir un prix intéressant pour ses adhérents (plus intéressant que le prix fourni par les collecteurs). Le cahier des charges auquel les producteurs devraient se référer pour les dattes à livrer devrait être bien établi (HACCP suffit ?). Ce modèle viserait à maintenir au maximum la valeur ajoutée aux niveaux des régions et populations productrices. Il exigerait une formation approfondie sur le renforcement des capacités des coopératives, en gestion de chaînes industrielles et en commercialisation, ce qui entraînerait nécessairement de concevoir et exécuter un système de coaching pour les premières deux à trois campagnes, par des structures spécialisées en la matière.
- **Modèle Privé** : L'unité principale appartiendrait à des privés, qui investiraient dans l'équipement et qui s'approvisionneraient auprès des unités de production, qui seraient soit des coopératives, des unions de coopératives, ou des plantations (appartenant à l'unité ou à d'autres investisseurs). Ce modèle existe déjà dans le secteur privé mais n'est actuellement pas lié à des contrats. L'option offre moins de chances au maintien de la plus-value dans la région et auprès des producteurs/pré-conditionneurs.
- **Modèle GIE** : Ce modèle est basé sur le regroupement de plusieurs unités de production, coopératives et même partenaires privés, dans une structure à statut GIE. Ce dernier permettrait aux membres de mettre en commun les moyens, et d'en assurer la fonction commerciale et de promotion. Ce modèle a donné pleine satisfaction au Maroc dans d'autres secteurs comme l'arganier, l'huile d'olive, les câpres et bien d'autres. Il est aussi partiellement basé sur le premier 'modèle coopérative'.
- En principe, les coopératives s'engagent à ne pas vendre leur production ailleurs, mais 100% à l'unité ;
- Cahier de charge auquel les producteurs doivent se tenir pour les dattes à livrer doit être bien établi (HACCP suffit ?) ;
- L'entité de commercialisation pourrait être indépendante, faire partie de l'unité de conditionnement, ou serait sous-traitée par l'unité ;
- Il est souhaitable d'appuyer la création de petits Centres de Collecte au niveau des Douars, qui s'occuperaient du pré-conditionnement de la datte (consistant en un premier triage et éventuellement d'un séchage contrôlé). Ceci peut aussi améliorer le pouvoir de négociation des coopératives ainsi que la collaboration entre les coopératives de base.
- Cette unité/GIE peut aussi partiellement fonctionner comme unité de prestation de services, dans laquelle les dattes restent la propriété des coopératives, par exemple pour les membres associés. Il y aurait donc lieu d'établir des quotas pour garantir l'équilibre entre les coopératives (basé de préférence sur des contrats de quantité).
- Le modèle avec un investisseur privé semble une bonne option, mais les risques demeurent importants. Pour que ce système fonctionne, les producteurs doivent être soudés et « impénétrables » – car ils doivent garantir volume et qualité pour l'investisseur et pour eux-mêmes aussi, afin de pouvoir négocier avec un professionnel. Le problème

se posera toujours à la négociation du prix d'achat, où l'investisseur peut avoir un intérêt contraire à celui des producteurs. Un investisseur peut aussi 'truquer' la vente et vendre à une société qui serait la sienne, sous le couvert d'un autre nom, pour revendre après à prix plus élevé.

- Dans les modèles PPP, les pouvoirs publics ne doivent pas être impliqués ni dans la gestion, ni dans les prises de décision quotidiennes. Ils ne peuvent qu'avoir un droit de regard et doivent se porter garants pour les producteurs. Il faut engager et payer un commissaire au compte pour régler les litiges éventuels.
- Il serait nécessaire de mener une campagne de communication (petit folder) pour informer les grands commerçants et investisseurs de l'existence de ces frigos et susciter leur intérêt. Au plus il y a d'intéressés, au mieux les producteurs pourront négocier.
- **D'autres modèle Agrégation (Plan Maroc Vert)** : d'autres modèles d'agrégation pouvant servir l'intérêt du petit producteur dans une relation contractuelle gagnant-gagnant sont possibles, mais ils dépendront du bon fonctionnement des modèles ci-dessus.

7.7 ANNEXE 7: Carte d'implantation des unités de valorisation dans la zone d'intervention de l'ORMVAO



7.8 Annexe 8 : Modules de formation de TC5B

7.8.1 Fiche sur le module «Constitution et fonctionnement des OPA»

Populations cibles: Les membres des coopératives et associations de producteurs

Effectifs totaux à former : 480 membres

Effectifs par groupe à former : 20 personnes

Objectif :

Mettre à niveau les compétences, des membres des coopératives et associations de producteurs, en matière d'organisation et de fonctionnement de leurs organisations.

Durée de la formation : 3 jours

Lieu de la formation : Locaux des établissements de formation professionnelle agricole, des centres de travaux ou tout autre lieu jugé proche des bénéficiaires,

Matériel : Papiers, stylos, cahiers, fiches synthétiques, manuels, documents textes législatifs, etc ...

Exigences de l'apprentissage :

Des participants sachant lire et écrire avec de préférence un niveau éducationnel minimal qui permettra de mieux cerner les volets théoriques de la formation.

Contenu du module ;

Ce module traitera les aspects suivants :

1. Modalités de création des coopératives et des associations ;
2. Tenue des registres des adhérents et son actualisation ;
3. Convocation des assemblées ordinaires et extraordinaires et rédaction des PV ;
4. Classement et archivage des dossiers et des correspondances ;
5. Législation des coopératives et des associations.

La pratique sera sous forme de projection de vidéos de coopérative et d'associations modèles : L'objectif est d'avoir une idée sur le climat de travail, l'organisation, la manière de travailler, la répartition des tâches entre membres, etc.

Aussi, une présentation les institutions d'appuis à la création de coopératives et d'associations est à programmer.

7.8.2 Fiche sur le module «Management et gestion»

Populations cibles : Les membres des coopératives et associations

Effectifs totaux à former : 480 membres

Effectifs par groupe à former : 20 personnes

Objectif :

Mettre à niveau les compétences, des membres des coopératives et associations, en matière de management et de gestion.

Durée de la formation : 3 jours

Lieu de la formation : Locaux des établissements de formation professionnelle agricole, des centres de travaux ou tout autre lieu jugé proche des bénéficiaires.

Matériel : Papiers, stylos, cahiers, fiches synthétiques, manuels, plan comptable des coopératives, documents, etc.

Exigences de l'apprentissage :

Des participants sachant lire et écrire avec de préférence un niveau éducationnel minimal qui permettra de mieux cerner les volets théoriques de la formation.

Contenu du module ;

Ce module traitera les aspects suivants :

1. Savoir communiquer;
2. Créer un climat de confiance et assurer une meilleure communication dans le groupe ;
3. Gérer les conflits;
4. Gérer son temps et organiser son travail ;
5. Connaître les dispositions réglementaires en la matière ;
6. Tenue de la comptabilité de l'organisation ;
7. Tenue de la caisse et maîtrise des flux de trésorerie ;
8. Élaboration des budgets et planification des activités.
9. Gestion financière des OPA ;

La pratique sera sous forme d'exercices et étude de cas pratiques .L'objectif est de les initier sur le management des OPA : la répartition des tâches entre les membres, la tenue de la comptabilité, la gestion des stocks, les relations développées avec les acteurs de la filière, la communication...

7.8.3 Fiche sur le module «Initiation à l'esprit entrepreneurial»

Populations cibles : Les membres des coopératives et associations, les membres des associations d'utilisation de l'eau en agriculture (AUEA)

Effectifs totaux à former : 1500 membres

Effectifs par groupe à former : 20 personnes

Objectif :

Initier les membres de coopératives et d'association à l'esprit entrepreneurial pour leur permettre de saisir les opportunités d'investissement dans les créneaux porteur à travers le développement de partenariats avec les acteurs opérants dans les filières de production ciblées par le projet. Aussi, une initiation aux techniques de commercialisation et de montage de projets et de recherche de sources de financement sera dispensée aux bénéficiaires.

Durée de la formation : 3 jours

Lieu de la formation : Locaux des établissements de formation professionnelle agricole, des centres de travaux ou tout autre lieu jugé proche des bénéficiaires,

Matériel : Papiers, stylos, cahiers, fiches synthétiques, manuels,

documents

Exigences de l'apprentissage :

Des participants sachant lire et écrire avec de préférence un niveau éducationnel minimal qui permettra de mieux cerner les volets théoriques de la formation.

Contenu du module ;

Ce module traitera les aspects suivants :

1. Développement de l'esprit d'initiative, d'autonomie, d'esprit d'équipe, de confiance en soi;
2. Développement de partenariat
3. Initiation aux techniques de commercialisation : immatriculation ou registre de commerce,
4. Montage de projets
5. Incitations à l'investissement en agriculture
6. Sources de financement
7. Développement locale (INDH, Plan Maroc vert...)

L'objectif est de permettre aux participants d'avoir une idée sur la stratégie du MAPM en matière de développement agricole et de les inciter en tant que membre actif à prendre part à ce développement.

7.8.4 Fiche sur le module «La constitution et le fonctionnement des types d'Organisations professionnelles de second ordre»

Populations cibles : Les membres des coopératives et associations de producteurs, les membres

des associations d'utilisation de l'eau en agriculture (AUEA)

Effectifs totaux à former : 1500 membres

Effectifs par groupe à former : 20 personnes

Objectif :

Montrer aux membres des coopératives et associations de producteurs, l'intérêt du regroupement et de constitution d'unions et de fédérations, sur le plan commercialisation des productions. Aussi, l'objectif est de leur permettre d'évoluer sur le plan organisationnel pour pouvoir intégrer des activités leurs permettant des recettes supplémentaires, tel que la réalisation de prestation relatives à la vulgarisation, la formation, le Conseil et l'intermédiation avec les Institutions et les partenaires publics ou privés.

Durée de la formation : 3 jours

Lieu de la formation : Locaux des établissements de formation professionnelle agricole, des centres de travaux ou tout autre lieu jugé proche des bénéficiaires,

Matériel : Papiers, stylos, cahiers, fiches synthétiques, manuels, documents

Exigences de l'apprentissage :

Des participants sachant lire et écrire avec de préférence un niveau éducationnel minimal qui

permettra de mieux cerner les volets théoriques de la formation.

Contenu du module ;

Ce module traitera les aspects suivants :

1. Analyse comparée entre les différents types d'OPA (coopératives, associations, unions, fédérations et groupement)
2. Législation et procédures en matière de constitution d'unions, de fédérations et de GIE ;
3. Recherche de partenariat notamment en matière d'intégration des filières.
4. Désengagements de l'état et prestation de services par les ONG.

La pratique sera sous forme d'étude de cas pratiques. L'objectif est d'avoir une idée sur l'utilité et les avantages de chaque type d'organisation.

7.9 Annexe 9 : Propositions d'une méthodologie pour l'auto-évaluation des coopératives

Un suivi de la performance institutionnelle des coopératives et des GIEs en termes de maturité et d'autonomie économique est essentiel dans le concept de ce programme. Des différents niveaux d'autonomie des coopératives sont proposés ci-dessous. Il faut noter que la majorité des coopératives des dattes se trouvent au niveau '0' et celles de safran au niveau '1'. Pour assurer un diagnostic participatif exhaustif de l'autonomie des coopératives, deux méthodes complémentaires sont proposées : (a) la méthode du 'SWOT', basée sur l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces de la coopérative en tenant compte des aspects de genre, d'environnement et de commerce équitable ; (b) un diagnostic annuel d'auto-évaluation de l'autonomie de la coopérative avec une méthode des scores (obtenus par chaque paramètre jugé pertinent). L'AT du programme et le responsable du suivi-évaluation seront chargés de cette auto-évaluation annuelle des GIEs et des coopératives. Son exécution sera réalisée avec des techniciens-animateurs du programme et évidemment avec les coopératives. Une première tentative de conception d'un tel système est proposée en annexe 10 et sera élaborée lors de l'exercice du diagnostic de base pendant la phase de lancement du programme.

Pour y arriver, chaque année, un état de lieu de d'autonomie des coopératives sera fait à travers une auto-évaluation selon le format du tableau suivant. Ce tableau peut être simplifié. Les résultats des scores tirés de cet exercice permettent de classer les coopératives et GiEs au sein de quatre catégories selon leur niveau de maturité (1/ très faible, 2= faible, 3= satisfaisant, 4= très satisfaisant).

- **Niveau 0** : Coopérative naissante, sans objectifs économiques clairement définis et qui manque de plan d'action pertinent et cohérent. Quelques fois, il s'agit de coopérative disposant même d'un agrément national mais qui n'existe vraiment que de nom. Quelques fois encore, il s'agit de coopérative constituée simplement dans l'attente d'un appui éventuel ou parce qu'il a été dit qu'il faut être en groupe pour bénéficier de l'appui du projet
- **Niveau 1** : C'est le niveau où une coopérative répond à sa vraie définition. Cela veut dire qu'elle a des objectifs clairement définis et partagés par tous les membres. Elle est bien organisée et bien structurée, avec des documents juridiques écrits. Mais elle lui manque un plan d'action et un programme d'activités pertinents et cohérents. On note également une insuffisance dans la gestion (insuffisance d'outils de gestion) et dans la recherche de partenaires.
- **Niveau 2** : Il s'agit d'une coopérative qui a franchi le niveau 1 et qui s'est désormais doté d'un plan d'action et d'un programme d'activités économiques pertinentes et cohérentes. Il dispose d'outils de gestion qui sont bien tenus. Ce qui suppose que les responsables sont lettrés ou alphabétisés. Il peut encore subsister des problèmes d'approvisionnement en intrants et/ou de mise en relation avec des partenaires intéressants
- **Niveau 3** : Tous les 3 premiers niveaux sont franchis avec désormais des partenaires diversifiés (p. ex. publiques, commerçants). Les difficultés d'approvisionnement en intrants et petit outillage de même que quelques-unes des difficultés de commercialisation sont réglées. Dans la plupart des cas, à ce stade, la coopérative est membre d'une union de coopératives/ GIE, avec un début de professionnalisation des producteurs (p.ex. dans la commercialisation)
- **Niveau 4** : La coopérative a franchi tous les niveaux et la professionnalisation est désormais effective dans des filières données. À ce stade, la coopérative est membre d'une organisation de deuxième ordre solide et légitime.

Les fonctions organisationnelles retenues pour apprécier la maturité de les coopératives et GIEs sont : (a) la performance institutionnel et organisationnel (et aspect genre) (b) la

performance économique et technique ; (c) la gouvernance et appropriation par les membres (et aspect genre) ; (d) représentation et partenariat. Le tableau X présente une synthèse des stades d'autonomie des coopératives.

Critères de différenciation	SCORE (1-4) (exemplaire)	REMARQUES
I. Dimension organisationnelle et institutionnelle		
Existence de documents juridiques		
Statuts et règlement intérieur	4	
Agrément	4	
Fonctionnement des instances et organes (tenue régulière des instances, participation, rapport écrites)		
Assemblée générale	3	
Conseil d'administration	3	
Comité de surveillance	2	
Comité de gestion	-	
Comité de suivi	-	
Définition des rôles et fonctions	3	
Gestion administrative et financière		
Documents de gestion/PV de réunions	4	
Documents de gestion/Registre de banque	3	
Documents de gestion/Cahier de caisse	3	
Gestion financière	3	
Plan opérationnel/Plan de travail annuel	3	
Dispositif de suivi-évaluation/Auto-évaluation	1	
Audit financier annuel	1	
Gestion des ressources humaines	2	
Vision/ mission		

Objectifs économiques et sociale clairement définis et partagés par les membres		
Existence d'un plan de développement et un plan d'action cohérent		
Existence d'un plan de développement des femmes de la coopérative		
Existence de plans spécifiques pour le développement économique de l'organisation (plan de marketing, plan de commercialisation, plan d'affaires)		
II. Dimension technique et économique		
Accès à la terre	3	
Approvisionnement aux intrants	2	
Accès aux équipements	2	
Accès aux services d'appui conseil technique et commercial	2	
Collecte et groupage de la production	3	
Diversification des partenaires financiers		
Accès au fond de roulement		
Infrastructures de stockage/conservation	3	
Valorisation/Transformation de la production	2	
Mise en marché, stratégies, canaux, marge,	2	
Dispositif de suivi-évaluation de la commercialisation	1	
Dispositif interne d'appui conseil technique et commerciale		
Mobilisation des ressources internes		
Chiffre d'affaire de l'organisation		
Considérations des principes de commerce équitable		
Alphabétisation	3	
Formation en gestion	3	
Développement esprit entrepreneurial	2	

Positionnement de la coopérative dans sa filière, contrats formels développés	3	
III. Appropriation de la coopérative / GIE par les membres		
Objectifs clairement définis et partagés	3	
Connaissance sur organisation et fonctionnement de la coopérative		
Régularité des cotisations des membres		
Degré de cohésion interne	3	
Circulation interne de l'information sommet-base	3	
Restitution systématique des différentes rencontres	3	
Participation à la prise de décision		
Renforcement des capacités des membres		
Election libre des membres des instances		
Modalités d'adhésion des membres		
Dimension genre (femmes et jeunes)	2	
Satisfaction des membres	3	
IV. Représentation et Partenariat		
Renouvellement du bureau	3	
Adhésion de coopératives et GIE à d'autres coopératives/ Gies et participation active dans les organes de décision	2	
Leadership, capacité de prendre des décisions et les appliquer	3	
Plaidoyer	2	
Partenariat/Services public	3	
Partenariat avec autres PTF	3	
Partenariat avec secteur privé	3	
Participation au dialogue national/Politiques agricoles	3	

Tableau 1: Diagnostic institutionnel des coopératives et GIEs

Afin d'harmoniser les scores, il serait utile d'élaborer d'abord un tableau tel que le suivant :

Fonctions	Niveau d'autonomie			
	Niveau 1 (très faible)	Niveau 2 (faible)	Niveau 3 (satisfaisant)	Niveau 4 (très satisfaisant)
Dimension organisationnelle et institutionnelle		•	•	•
Dimension technique et économique	•	•	•	•
Appropriation de coopératives par les membres (H /F)	•	•	•	•
Représentation et partenariat	•	•	•	•

Tableau 2 Niveaux d'autonomie des coopératives et GIEs : élaboration des critères par score

Après cet exercice d'auto-évaluation, différents types de résumé peuvent être présentés, comme illustré dans les tableaux suivants :

Evolution de la coopérative	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dimension organisationnelle et institutionnelle						
Dimension technique et économique						
Appropriation de coopératives par les membres (H /F)						
Représentation et partenariat						

Tableau 3 : Evolution de l'autonomie par coopérative

Résumé	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre de coopératives au niveau 1						
Nombre de coopératives au niveau 2						
Nombre de coopératives au niveau 3						
Nombre de coopératives au niveau 4						

Tableau 4: Evolution de l'autonomie des coopératives appuyées par le programme

7.10 Annexe 10 : Budget détaillé du programme

BUDGET TOTAL (En euros)			Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL belge	%	Bénéficiaires	Etat marocain et/ou FDA	Total Global (+k+l)	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6	
A		La filière du safran est mieux développée et est valorisée de manière plus équitable et durable dans le Cercle de Taliouine et dans la zone de Taznakht		3.470.800	29%	3.918.000	8.170.000	15.558.800	1.114.050	1.152.050	520.800	273.800	229.800	180.300	
A	01	Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir du safran de qualité tout en veillant à la préservation de l'environnement		2.465.300	21%	3.918.000	7.980.000	14.363.300	793.800	906.300	335.300	176.300	142.300	111.300	
A	01	01	Diagnostic, sélection et constitution des coopératives et GIEs	Cogestion	45.000	0%	0	0	45.000	45.000	0	0	0	0	
			Elaboration du système de suivi des coopératives et GIEs		5.000			5.000	5.000						
			Diagnostic des coopératives et GIEs de haute potentiel		35.000			35.000	35.000						
			Atelier sur le diagnostic et approche de constitution des coopératives et GIEs		5.000			5.000	5.000						
			Constitution des coopératives et analyse participative de leur capacité interne et leur environnement (marché) .		0			0	0						
A	01	02	Renforcement des coopératives par la formation et l'accompagnement	Cogestion	80.000	1%	0	0	80.000	30.000	20.000	20.000	5.000	5.000	0
			Révision des modules de formation existants et élaboration des nouvelles modules selon les besoins. Suivi et adaptations des modules existantes pour l'aspect genre		15.000			15.000	15.000						
			Frais de formation pour les producteurs		45.000			45.000	15.000	15.000	15.000				
			Voyage d'étude et forum d'échange (y inclus les sessions pour les épouses des producteurs et les jeunes)		20.000			20.000	0	5.000	5.000	5.000	5.000		
A	01	03	Appui à la production de safran et le suivi environnemental	Cogestion	295.000		0	4.100.000	4.395.000	20.000	145.000	113.000	12.000	5.000	0
			Formation sur les itinéraires techniques				0	0		0	0	0	0		
			Elaboration module pépinière pour les coopérative (production des bulbes à l'interne de la coopérative). Elaboration des normes de qualité pour les bulbes.		10.000			10.000		10.000					
			Formation des techniciens		10.000			10.000		5.000	3.000	2.000			
			Etude d'impact sur l'environnement		20.000			20.000	20.000						
			Formation & accompagnement (conseil agricole)					0							
			Convention de suivi avec l'INRA		20.000			20.000		20.000					
			Visites d'échange		20.000			20.000		5.000	5.000	5.000	5.000		
			Evaluation annuelle pour le système de production des bulbes		15.000	0		15.000		5.000	5.000	5.000			
			Creusement de puits, sondages et forages				100.000	100.000							
			Equipement de puits, sondages et forages		200.000			200.000		100.000	100.000				
			Installation de systèmes d'irrigation goutte-à-goutte (FDA)				4.000.000	4.000.000							
A	01	04	Appui à l'acquisition du safran	Cogestion	1.000.000	8%	3.849.000	3.669.000	8.518.000	500.000	500.000	0	0	0	0
			Acquisition de bulbes de semences de Safran		1.000.000		3.849.000	3.669.000	8.518.000	500.000	500.000				
A	01	05	Professionnalisation de la collecte et des aspects post-récolte	Cogestion	75.000	1%	69.000	211.000	355.000	7.500	22.500	15.000	15.000	15.000	0
			Etablissement des petits ateliers locaux (conditionnement,...)		60.000			60.000		15.000	15.000	15.000	15.000		
			Adaptation/ élaboration modules de formation et accompagnement sur la réception, hygiène, qualité, traçabilité, emballage, y inclue aspect genre (cahiers de charge)		15.000			15.000	7.500	7.500					
			Valorisation				69.000	211.000	280.000						

A 01	06	Actions spécifiques au Genre (Emancipation des femmes)	Cogestion	101.500	1%	0	0	101.500	16.000	32.500	19.000	23.000	5.000	6.000
		Elaboration du guide d'alphabétisation adapté		17.500				17.500	10.000	7.500				
		Alphabétisation de 600 femmes		40.000				40.000		14.000	14.000	12.000		
		Visites d'échanges dans la région		20.000				20.000		5.000	5.000	5.000	5.000	
		Atelier sur l'appréciation de la femme dans la filière		24.000				24.000	6.000	6.000		6.000		6.000
A 01	07	Financement des investissements initiaux des coopératives et associations des femmes	Cogestion	234.000	2%	0	0	234.000	67.000	81.000	63.000	16.000	7.000	0
		Financement des investissements initiaux des associations des femmes, des coopératives de producteurs et les coopératives des jeunes, GIEs sélectionnés		234.000				234.000	67.000	81.000	63.000	16.000	7.000	
A 01	08	Appui à la mise en place du FdR	Cogestion	37.500	0%	0	0	37.500	37.500	0	0	0	0	0
		Elaboration du test, évaluation et montage et protocole avec CAM/TAF : consultance externe		37.500				37.500	37.500					
A 01	09	Installation des Fonds de Roulement		0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Installation de FdR		0				0						
A 01	10	Equipes d'appui terrain pour tous les résultats de l'objectif spécifique 1	Régie	597.300	5%	0	0	597.300	70.800	105.300	105.300	105.300	105.300	105.300
		3 animateurs safran		217.800				217.800	36.300	36.300	36.300	36.300	36.300	36.300
		1 conseiller financier		132.000				132.000	12.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
		1 conseiller technique		132.000				132.000	12.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
		1 ATN organisation professionnelles (partagé avec les activités liées au dattes)		115.500				115.500	10.500	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000
A 2		Les coopératives et GIEs sont capables de commercialiser le safran à travers les circuits formels avec une meilleure valeur ajoutée et de façon équitable		705.000	6%	0	0	705.000	153.500	181.000	167.500	79.500	69.500	54.000
A 02	01	Renforcement des coopératives pour le marketing et la commercialisation	Cogestion	25.000	0%	0	0	25.000	25.000	0	0	0	0	0
		Update d'analyse participative de marché, offre-demande et développement de marketing et business plan avec chaque coopérative		25.000				25.000	25.000					
A 02	02	Renforcement des GIEs et MdS	Cogestion	57.500	0%	0	0	57.500	8.000	13.000	15.500	10.500	10.500	0
		Atelier de réflexion participative		40.000				40.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	
		Développement des plans marketing, prix, business plan, plan d'approvisionnement, appui et accompagnement pour la recherche de clientèle, facilitation des contact avec des investisseurs/ commerçants		0	0			0						
		Révision contrats GIE-Coopératives		17.500				17.500		5.000	7.500	2.500	2.500	
A 02	03	Elaboration et implémentation de la stratégie de commercialisation	Cogestion	141.000	1%	0	0	141.000	20.000	45.000	29.000	24.000	14.000	9.000
		Elaboration d'une stratégie de communication (plan d'action et produits)		12.000				12.000	6.000	6.000				
		Exécution de la stratégie de communication (2-campagne publiques radio, pliers, consultance.....)		30.000				30.000		15.000	10.000	5.000		
		Création d'un packaging		15.000				15.000		5.000	5.000	5.000		
		Organisation et participation aux foires/ Bourses etc.		54.000				54.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
		Système d'information sur le marché: élaboration site-web, élaboration systèmes téléphones mobiles, réseau léger entre les coopératives. 2 consultations.		30.000				30.000	5.000	10.000	5.000	5.000	5.000	

A02	04	Appui en marketing	Régie	481.500	4%	0	0	481.500	100.500	123.000	123.000	45.000	45.000	45.000
		1 conseiller marketing/commercialisation/post-récolte		132.000				132.000	12.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
		ATN Marketing (partagé avec les activités liées aux dattes)		115.500					10.500	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000
		ATI Marketing (partagé avec les activités liées aux dattes)		234.000					78.000	78.000	78.000			
A	3	Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés		300.500	3%	0	190.000	490.500	166.750	64.750	18.000	18.000	18.000	15.000
A03	01	Installation et ancrage de la formation professionnelle	Cogestion	36.000	0%	0	190.000	226.000	6.000	21.000	3.000	3.000	3.000	0
		Equiper MdS et Salle de formation à Taznakht		3.000				3.000	3.000					
		Développer les besoins et métiers de FP par apprentissage et de cycles de perfectionnement, développer des référentiels et conventions		18.000				18.000		18.000				
		Formateurs pour la FP par apprentissage et pour les cycles de perfectionnement					70.000	70.000						
		Frais de fonctionnement et de participation					100.000	100.000						
		Frais de Transport des apprentis		15.000				15.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	
		Visites d'études					20.000	20.000						
A03	02	Réalisation d'un programme d'études autour d'innovations dans la filière	Cogestion	140.000	1%	0	0	140.000	125.000	15.000	0	0	0	0
		Etude préalable des opportunités concrètes dans le marché national		20.000				20.000	20.000					
		Etude préalable des opportunités concrètes dans le marché international		55.000				55.000	55.000					
		Etude technique en laboratoire du safran de Taliouine, Tazenakht, Iran, Grèce. Etude comparative des propriétés		35.000				35.000	35.000					
		Elaboration des normes et cahiers de charge et diverses études (safran et labellisation biologiques?)		30.000				30.000	15.000	15.000				
A03	03	Coordination de la filière, incitation et appui au dialogue entre les acteurs	Cogestion	97.000	1%	0	0	97.000	12.000	25.000	15.000	15.000	15.000	15.000
		Atelier de lancement et atelier de clôture		20.000				20.000	10.000	10.000				
		Contribution à l'élaboration d'un PDGE général & spécifique		0				0						
		Dispositif de capitalisation: atelier annuel de capitalisation (modèle GIE/parténariat, progrès Coopératives et relation GIE, financement de la filière), inclu facilitation de l'atelier		45.000				45.000		9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
		Appui au fonctionnement de l'interprofession		20.000				20.000		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
		Frais de communication & Promotion (Festival)		12.000				12.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
A03	04	Renforcement des compétences de l'ORMVAO et des services de proximité	Cogestion	27.500	0%	0	0	27.500	23.750	3.750	0	0	0	0
		Appui à l'ONSSA: normes du safran, application au niveau import/ export		0				0						
		Frais de formation cadres		7.500				7.500	3.750	3.750				
		Salles de réunions 2 CMV		20.000				20.000	20.000					

B		La filière des dattes est mieux développée et est valorisée de manière plus équitable et durable au niveau de la zone d'intervention de l'ORMVAO		6.366.031	53%	0	8.855.800	15.221.831	1.059.339	1.713.072	1.594.822	1.129.489	535.655	333.655
B 01		Les coopératives sont mieux organisées et sont capables de fournir les dattes de qualité en veillant à la préservation de l'environnement		4.475.700	37%	0	8.085.800	12.561.500	743.033	1.212.267	1.191.267	773.933	318.600	236.600
B 01	01	Diagnostic, sélection et constitution des coopératives et GIEs	Cogestion	55.000	0%	0	0	55.000	55.000	0	0	0	0	0
		Elaboration du système de suivi des coopératives et GIEs		5.000				5.000	5.000					
		Diagnostic des coopératives et GIEs de haute potentiel		45.000				45.000	45.000					
		Atelier sur le diagnostic et sur l'approche de constitution des coopératives et GIEs		5.000				5.000	5.000					
		Constitution des coopératives et analyse participative de de leur capacité interne et de leur environnement (marché) . Validation des projets et plans locaux		0				0						
B 01	02	Renforcement des coopératives et appui aux associations de prestation de services	Cogestion	140.000	1%	0	0	140.000	40.000	45.000	40.000	10.000	5.000	0
		Révision des modules de formation existants et élaboration des nouvelles modules selon les besoins. Suivi et adaptations des modules existantes pour l'aspect genre		15.000				15.000	10.000	5.000				
		Voyage d'étude et forum d'échange (y inclu sessions pour les épouses des producteurs et les jeunes)		20.000				20.000		5.000	5.000	5.000	5.000	
		Frais de formation pour les producteurs		90.000				90.000	30.000	30.000	30.000			
		Visites d'échange		15.000				15.000		5.000	5.000	5.000		
B 01	03	Appui à la production de palmiers dattes et le suivi environnemental	Cogestion	20.000	0%	0	4.355.800	144.000	20.000	0	0	0	0	0
		Formation sur les itinéraires techniques					144.000	144.000						
		Etude d'impact sur l'environnement		20.000					20.000					
		Achat de plants de palmiers (vitroplants) pour densification des plantations					3.515.800							
		Nettoyage des touffes pour intensification des vergers					696.000							
B 01	04	Aménagement hydraulique	Cogestion	2.300.000	19%	0	3.730.000	0	383.333	766.667	766.667	383.333	0	0
		Aménagement de Ségouia, Khetara et ouvrages favorisant la recharge des nappes		2.300.000			3.730.000		383.333	766.667	766.667	383.333		
B 01	05	Professionnalisation de la collecte et des aspects post-récolte	Cogestion	115.000		0	0	115.000	15.000	35.000	30.000	20.000	15.000	0
		Visites d'échanges régionales		20.000				20.000	5.000	5.000	5.000	5.000		
		Etablissement des petits centres de collecte		60.000				60.000		20.000	20.000	10.000	10.000	
		Adaptation/ élaboration modules de formation et accompagnement sur la réception, hygiène, qualité, traçabilité, emballage, y inclue aspect genre (cahiers de charge)		15.000				15.000	10.000	5.000				
		Visites d'échange régionales		20.000				20.000		5.000	5.000	5.000	5.000	
B 01	06	Actions spécifiques au Genre (Emancipation des femmes)	Cogestion	223.900	2%	0	0	223.900	36.900	52.800	41.800	47.800	21.800	22.800
		Sensibilisation, organisation et accompagnement selon le besoin		0				0						
		Elaboration de guide d'alphabétisation adapté		17.500				17.500	17.500					
		Alphabétisation de 900 femmes		60.000				60.000		20.000	20.000	20.000		
		Monitrices d'alphabétisation des femmes		92.400				92.400	8.400	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800
		Visites d'échange dans la région		30.000				30.000	5.000	10.000	5.000	5.000	5.000	
		Atelier sur l'appréciation de la femme dans la filière		24.000				24.000	6.000	6.000	6.000	6.000		6.000

B	01	07	Financement des investissements initiaux des coopératives, associations des jeunes et associations des femmes	Cogestion	360.000	-	0	0	360.000	0	99.000	99.000	99.000	63.000	0
			Financement des investissements initiaux des associations des femmes, des coopératives de producteurs et les coopératives des jeunes, GIEs sélectionnés		360.000				360.000		99.000	99.000	99.000	63.000	
B	01	08	Appui à la mise en place d'un FdR	Cogestion	37.500	0%	0	0	37.500	37.500	0	0	0	0	0
			Elaboration du test, évaluation et montage et protocole avec CAM/TAF : consultance externe		37.500				37.500	37.500					
B	01	09	Installation des Fonds de Roulement	Cogestion	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Installation de FdR		0				0						
B	01	10	Equipes d'appui terrain pour tous les résultats de l'objectif spécifique 2	Régie	1.224.300	10%	0	0	1.224.300	155.300	213.800	213.800	213.800	213.800	213.800
			8 animateurs dattes		580.800				580.800	96.800	96.800	96.800	96.800	96.800	96.800
			2 conseillers financiers		264.000				264.000	24.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
			2 conseillers techniques		264.000				264.000	24.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
			1 ATN organisation professionnelles (partagé avec les activités liées au safran)		115.500				115.500	10.500	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000
B	2		Les coopératives et GIEs sont capables de commercialiser la production des dattes avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable		1.522.500	13%	0	0	1.522.500	187.000	391.500	336.500	333.500	195.000	79.000
B	02	01	Renforcement des coopératives pour le marketing et la commercialisation des produits	Cogestion	47.500	0%	0	0	47.500	42.500	5.000	0	0	0	0
			adaptation des modules existants (TC5B) et élaboration des nouveaux modules (selon le besoin) concernant la formation et accompagnement sur la commerce, marketing et négociation (y inclut aspect genre)		15.000				15.000	10.000	5.000				
			Update d'analyse participative de marché, offre-demande et développement de marketing et business plan avec chaque coopérative		32.500				32.500	32.500					
B	02	02	Renforcement des GIEs	Cogestion	681.500	6%	0	0	681.500	17.000	154.500	154.500	239.500	116.000	0
			Atelier de réflexion participative		70.000				70.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	
			Développement des plans marketing, prix, business plan, plan d'approvisionnement, formation, accompagnement (facilitation avec commerçants et investisseurs)		80.000				80.000		30.000	30.000	20.000		
			Mise à niveau des stations de stockage et de conditionnement (certification HACCP, ISO 22000...)		500.000				500.000		100.000	100.000	200.000	100.000	
			Révision contrats GIE-Coopératives		17.500				17.500		7.500	7.500	2.500		
			Visites d'échange		14.000				14.000	3.000	3.000	3.000	3.000	2.000	
B	02	03	Elaboration et implémentation de la stratégie de commercialisation	Cogestion	180.000	2%	0	0	180.000	15.000	85.000	35.000	25.000	10.000	10.000
			Elaboration d'une stratégie de communication (plan d'action et produits)		20.000				20.000		15.000	5.000			
			Exécution de la stratégie de communication (2-campagne publiques radio, pliers, consultance.....)		40.000				40.000		20.000	10.000	10.000		
			Calcul du coût de revient		5.000				5.000		5.000				
			Création d'un packaging		15.000				15.000		15.000				
			Organisation et participation aux foires/ bourses		60.000				60.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
			Système d'information sur le marché: élaboration site-web, élaboration systèmes téléphones mobiles, réseau léger entre les coopératives. 2 consultations.		40.000				40.000	5.000	20.000	10.000	5.000		

B	02	04	Appui en marketing	Régie	613.500	5%	0	0	613.500	112.500	147.000	147.000	69.000	69.000	69.000
			2 conseillers marketing/commercialisation/post-récolte		264.000				264.000	24.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
			ATN Marketing (partagé avec les activités liées aux dattes)		115.500					10.500	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000
			ATI Marketing (partagé avec les activités liées aux dattes)		234.000					78.000	78.000	78.000			
B	3		Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés		367.831	3%	0	770.000	1.137.831	129.305	109.305	67.055	22.055	22.055	18.055
B	03	01	Installation et ancrage des formations professionnelles	Cogestion	53.000	0%	0	170.000	223.000	27.000	11.000	5.000	5.000	5.000	0
			Equiper Salle de formation Zagora (convention INRA) et Ourzazate		12.000				12.000	6.000	6.000				
			Développer les besoins et métiers pour la FP par apprentissage et de cycles de perfectionnement, développer des référentiels et convention.		21.000				21.000	21.000					
			Formateurs pour la FP par apprentissage et pour les cycles de perfectionnement				70.000	70.000							
			Frais de fonctionnement et de participation				100.000	100.000							
			Frais de Transport des apprentis		20.000			20.000		5.000	5.000	5.000	5.000		
B	03	02	Réalisation d'un programme d'études autour d'innovations dans la filière	Cogestion	120.000	1%	0	0	120.000	0	75.000	45.000	0	0	0
			Mécanisation dattes		25.000			25.000			25.000				
			Transformation khalts et produits dérivés		40.000			40.000		20.000	20.000				
			Exploration date bio (demande, rentabilité)		30.000			30.000		30.000					
			Etude faisabilité reconversion usine de dattes de Zagora en plate-forme de commercialisation		25.000			25.000		25.000					
B	03	03	Coordination de la filière, incitation et appui au dialogue entre les acteurs	Cogestion	107.331	1%	0	0	107.331	21.055	17.055	17.055	17.055	17.055	18.055
			Atelier de lancement et de clôture		20.000				20.000	10.000					10.000
			Dispositif de capitalisation: atelier annuel de capitalisation (modèle GIE/partenariat, progrès Coopératives et relation GIE, financement de la filière), inclu facilitation de l'atelier		45.000				45.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	
			Appui au fonctionnement de l'interprofession		30.000				30.000		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
			Frais de communication		12.331				12.331	2.055	2.055	2.055	2.055	2.055	2.055
B	03	04	Renforcement de compétences de l'ORMVAO et des services de proximité	Cogestion	87.500	1%	0	600.000	687.500	81.250	6.250	0	0	0	0
			Mises à niveau des CMV (équipements et réhabilitation)		60.000				60.000	60.000					
			Actions d'appui et de renforcement des capacités par l'état marocain				600.000	600.000							
			Frais de formation cadres		12.500					6.250	6.250				
			Station (topographie)		15.000					15.000					
			Appui à l'ONSSA: application normes dattes		0			0							
X			Réserve budgétaire (max 5% * total activités)		119.309	1%	0	0	119.309	0	0	0	0	0	119.309
X	04		Réserve budgétaire		119.309	1%	0	0	119.309	0	0	0	0	0	119.309
X	01	01	Réserve budgétaire COGESTION	Cogestion	74.000	1%	0	0	74.000						74.000
X	01	02	Réserve budgétaire REGIE	Régie	45.309	0%	0	0	45.309						45.309

Z		Moyens généraux			2.043.860	17%	0	4.139.841	6.183.701	550.910	294.790	264.790	291.790	260.790	380.790
Z 01		Frais de personnel			1.365.600	11%	0	3.080.981	4.446.581	227.600	227.600	227.600	227.600	227.600	227.600
Z 01 01		Assistance technique	Régie		936.000	8%	0	32.861	968.861	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000
		Co-responsable CTB (ATI)			936.000			32.861	968.861	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000
Z 01 02		Personnel national (Office)			0	0%	0	3.048.120	3.048.120	0	0	0	0	0	0
		1 Responsable national (recruté par partie marocaine) ((office)						212.760	212.760	0	0	0	0	0	0
		Ingénieurs: (7 chefs de services) (4 chefs de subdivisions) (3 ing plein - temps) (8 ingé 1/4 temps)						1.911.600							
		Administrateur						213.840							
		Chauffeurs/Techniciens: 20 tech 1/4 temps						709.920							
Z 01 03		Equipe finance et administration	Régie		309.600	3%	0	0	309.600	51.600	51.600	51.600	51.600	51.600	51.600
		Responsable suivi évaluation			115.200				115.200	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200
		RAF			115.200				115.200	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200
		Secrétaire comptable			79.200				79.200	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200
Z 01 04		Autres frais de personnel	Régie		120.000	1%	0	0	120.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
		conseiller thématique en genre			72.000				72.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
		conseiller thématique en environnement			48.000				48.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Z 02		Investissements			301.120	3%	0	11.111	312.231	301.120	0	0	0	0	0
Z 02 01		Véhicules	Cogestion		244.000	2%	0	0	244.000	244.000	0	0	0	0	0
		3 véhicules pick-up cellule + codirection			60.000				60.000	60.000					
		Véhicules 4x4 VTT			184.000				184.000	184.000					
Z 02 02		Equipement bureau	Régie		29.920	0%	0	11.111	41.031	29.920	0	0	0	0	0
		Mobilier bureau (tout incl, table réunion...chaise, bureau, ...classier)			21.420			11.111	32.531	21.420					
		Imprimante/scanner			4.000				4.000	4.000					
		Photocopieuse			4.500				4.500	4.500					
Z 02 03		Equipement IT	Régie		27.200	0%	0	0	27.200	27.200	0	0	0	0	0
		Laptop			27.200				27.200	27.200					
Z 03		Frais de fonctionnement			44.140	0%	0	1.047.749	1.091.889	7.690	7.690	7.690	7.690	6.690	6.690
Z 03 01		Bureaux et communication	Régie		44.140	0%	0	81.089	125.229	7.690	7.690	7.690	7.690	6.690	6.690
		Télécommunications			1.800				1.800	300	300	300	300	300	300
		Fournitures de bureau			16.200			31.111	47.311	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700
		Frais de communication externe (brochures, dépliant)			4.000				4.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
		ligne téléphonexixe (coordination) et fax			2.400				2.400	400	400	400	400	400	400
		Autres frais de fonctionnement			1.740			49.978	51.718	290	290	290	290	290	290
		Frais de maintenance informatique			18.000				18.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Z 03 02		Frais de fonctionnement des véhicules et assurance			0	0%	0	966.660	966.660	0	0	0	0	0	0
Z 04		Audit et Suivi et Evaluation			333.000	3%	0	0	333.000	14.500	59.500	29.500	56.500	26.500	146.500
Z 04 01		Ligne de base	Cogestion		45.000	0%			45.000						45.000
Z 04 02		Suivi et évaluation	Regie		135.000	1%			135.000		45.000		45.000		45.000
Z 04 03		Capitalisation	Regie		45.000	0%			45.000						45.000
Z 04 04		Audit	Regie		30.000	0%			30.000			15.000		15.000	
Z 04 05		Conseil juridique (non objection grands marchés publics)	Régie		24.000	0%			24.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Z 04 06		Backstopping Rabat	Régie		9.000	0%			9.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Z 04 07		Backstopping ADA													
Z 04 08		Backstopping CTB	Regie		45.000	0%			45.000	9.000	9.000	9.000	6.000	6.000	6.000
		TOTAL			12.000.000	100%	3.918.000	21.165.641	37.083.641	2.724.299	3.159.912	2.380.412	1.695.079	1.026.245	1.014.054
		REGIE			4.716.769	39%				746.010	883.890	853.890	724.890	693.890	814.199
		COGESTION			7.283.231	61%				1.978.289	2.276.022	1.526.522	970.189	332.355	199.855
		Total Belgique			12.000.000										
		Total Maroc			25.083.641										