



CTB MAROC



**Office
Régional de
Mise en
Valeur
Agricole de
Ouarzazate**



المكتب الوطني للإستشارة الفلاحية
Office National du Conseil Agricole

RAPPORT DES RESULTATS 2015

**PROJET DE DÉVELOPPEMENT DES FILIÈRES DU
SAFRAN ET DU PALMIER DATTIER DANS LA
RÉGION SOUSS-MASSA-DRÂA**



SOMMAIRE

ACRONYMES	4
1 APERÇU DE L'INTERVENTION.....	5
1.1 FICHE D'INTERVENTION	5
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE.....	6
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE	7
1.3.1 <i>Pertinence</i>	7
1.3.2 <i>Efficacité</i>	7
1.3.3 <i>Efficiéce</i>	8
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i>	8
1.4 CONCLUSIONS	9
2 MONITORING DES RESULTATS.....	10
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE	10
2.1.1 <i>Contexte général</i>	10
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i>	10
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	11
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i>	12
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME	12
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	12
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	13
2.2.3 <i>Impact potentiel</i>	14
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1	15
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	15
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	16
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	16
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2	26
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	26
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	27
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	27
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3	42
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	42
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	43
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	43

MOYENS GENERAUX	49
2.6 THEMES TRANSVERSAUX	50
2.6.1 <i>Genre</i>	50
2.6.2 <i>Environnement</i>	51
2.6.3 <i>Commerce</i>	52
2.7 GESTION DES RISQUES	54
3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE	66
3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	66
3.2 RECOMMANDATIONS.....	67
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES.....	67
4 ANNEXES	69
4.1 CRITERES DE QUALITE.....	69
4.2 DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI	73
4.3 CADRE LOGIQUE MIS A JOUR	75
4.4 APERÇU DES MORE RESULTS	78
4.5 RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	80
4.6 RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION	82

Acronymes

ABH	Agence de bassin hydraulique
ADA	Agence pour le Développement agricole
AG	Assemblée générale
ANDZOA	Agence nationale pour le Développement des zones oasiennes et de l'arganier
AOP	Appellation d'origine protégée
ATI, ATN	assistant technique international, national
AUEA	associations d'usagers de l'eau agricole
BSP	Backstopping
CAM/TAF	Crédit agricole du Maroc / Tamwil el Fellah, outil de financement des producteurs
CCA	Cellule de coordination et d'appui
COFIL	Comité de Pilotage, anciennement SMCL
CTB	Coopération technique belge, Agence belge de développement
DTF	Dossier technique et financier
FdR	Fonds de roulement
GAR	Gestion Axée sur les résultats
GBS	Gender budget scan, budgétisation sensible au genre
GIE	Groupement d'intérêt économique
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, l'agence de coopération internationale allemande pour le développement
IAVH2	Institut agronomique et Vétérinaire Hassan II
INRA	Institut national de la Recherche agronomique
M&D	association Migrations et développement
MAPM	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MTR	Mid-term revue
ONCA	Office national du Conseil agricole
ONG	Organisation non gouvernementale
ONSSA	Office national de la Sécurité sanitaire des Aliments
OP, OPA	Organisation professionnelle, OP agricole
ORMVAO	Office régional de mise en valeur agricole de Ouarzazate
PAGIE	programme d'appui aux GIE dans la zone oasienne
PDAI-IKAF	ou PDAI : Projet de développement agricole intégré des communes rurales d'Iknioun et Aït El Fersi
PDFSD	Projet de Développement des Filières Safran et Dattes
PIT	Program information tool
PMH	Petite et moyenne hydraulique
PMV	Plan Maroc Vert
PTF	partenaires techniques et financiers
RH	Ressources Humaines
RI	Règlement intérieur

1 Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Programme de Développement des filières du safran et du palmier dattier dans la région Souss-Massa-Drâa
Code de l'intervention	MOR 1204311
Localisation	OUARZAZATE, Région Souss-Massa-Drâa, Maroc
Budget total	Etat marocain : 21.165.641 euros Bénéficiaires : 3 918.000 euros Contribution belge : 12 000 000 euros
Institution partenaire	Office régional de mise en valeur agricole de Ouarzazate, l'ORMVAO + ONCA
Date de début de la Convention spécifique	17 avril 2013
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	7 juin 2013
Date prévue de fin d'exécution	6 juin 2019
Date de fin de la Convention spécifique	16 avril 2020
Groupes cibles	Les producteurs et productrices de la petite agriculture solidaire
Impact	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
Outcome : Deux objectifs spécifiques portant sur deux filières distinctes, safran et dattes	<ol style="list-style-type: none"> 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'action de l'ORMVAO
Outputs (NB : Deux Outcome, avec des résultats équivalents pour chacune des deux filières concernées)	<p>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.</p> <p>Résultat 2: Les coopératives et GIE 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 GIE sont capables de commercialiser la production de dattes avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable.</p> <p>Résultat 3: Les différents maillons et acteurs des deux filières sont mieux intégrés et professionnalisés.</p>
Année couverte par le rapport	2015

1.2 Exécution budgétaire

	Budget En euros	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année n
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (n)		
Total	12 000 000	2013 : 98 228,8 2014 : 1 077 685,21	2 206 963,93	8 616 766,37	28%
Outcome1	3 470 800	2013 : 15 490,64 2014 : 337 861,52	655 972,56	2 461 475,27	29%
Output 1	2 465 000	2013 : 0 2014 : 214 580,09	515 396,31	1 735 323,6	30%
Output 2	705 000	2013 : 15 490,64 2014 : 105 591,3	116 242,76	467 675,3	34%
Output 3	300 500	2013 : 0 2014 : 17 690,14	24 333,49	258 476,37	14%
Outcome2	6 366 031	2013 : 254,85 2014 : 364 570,86	1 195 612,73	4 805 592,56	25%
Output 1	4 475 700	2013 : 0 2014 : 341 916,23	1 074 112,51	3 059 671,26	32%
Output 2	1 522 500	2013 : 254,85 2014 : 4 058,24	64 693,67	1 453 493,24	5%
Output 3	367 831	2013 : 0 2014 : 18 596,39	56 806,55	294 428,06	20%
Moyens Généraux	2 043 860	2013 : 82 483,31 2014 : 375 252,83	355 378,65	1 230 389,54	40%
Réserve	119 309	0	0	119 309	0%

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

PERTINENCE : évaluation globale	A	B	C	D
		X		

Les objectifs et modes d'intervention correspondent précisément aux besoins des bénéficiaires, à la politique nationale (PMV Pilier II) et à l'optique de la coopération belge, de même que l'approche par filières, qui répond à un double besoin :

- L'importance économique et socio culturelle de la datte, et le déficit d'une offre nationale de qualité à même de concurrencer les importations.
- La nécessité de valoriser le safran marocain, produit de forte valeur intrinsèque, qui n'a pas encore la place sur les marchés qu'il mérite.

La méthode adoptée, qui consiste à appuyer une structuration par la base correspond bien aux objectifs poursuivis.

La nécessité, exprimée récemment par les pouvoirs publics, d'accorder la priorité à la mise en route des unités existantes (réalisées dans le cadre de projets antérieurs) réduit toutefois la marge de manœuvre du projet et va rendre nécessaire un redéploiement du dispositif prévu initialement.

1.3.2 Efficacité

EFFICACITÉ : évaluation globale	A	B	C	D
		X		

Les principaux outputs concernent le résultat 1, et plus précisément les aménagements hydrauliques, cœur de métier de l'ORMVAO.

Pour la dimension « soft » de ce résultat, les actions menées ont dépassé le stade de la simple sensibilisation dans plusieurs domaines : (i) résultats déjà enregistrés pour l'alphabétisation (900 personnes, principalement des femmes) ; (ii) malgré les actions menées, on ne dispose pas à ce stade précoce d'indice de structuration des filières, hors une certaine dynamique des OP concernées ;

Concernant le résultat 2 orienté vers la commercialisation, les résultats sont nettement moins avancés, si l'on excepte un certain nombre d'actions préparatoires et des actions concrètes en marketing. Il manque encore : (i) des stratégies commerciales concrètes pour les différents acteurs (Coopératives, GIE), et (ii) les outils méthodologiques et organisationnels pour les mettre en œuvre ;

Pour le résultat 3, malgré un souci certain du projet de créer des liens entre les acteurs, les résultats escomptés ne pourront être perceptibles que lorsque les

OP seront, elles-mêmes professionnalisées.

Dans ces conditions, il apparaît difficile et prématuré de porter un jugement global sur l'efficacité du projet, même si les différents acteurs concernés portent un jugement favorable sur les actions menées.

1.3.3 Efficience

EFFICIENCE : évaluation globale	A	B	C	D
			X	

Malgré une méthode de gestion inhabituelle pour les projets CTB, les taux de décaissement sont globalement ceux qu'on pourrait escompter, avec une bonne avance pour ce qui concerne les réalisations en matière d'aménagements hydrauliques, cœur de métier de l'Office (ORMVAO).

Dans ces conditions, la principale conclusion de la revue numéro 1 sur l'efficience est qu'aucun élément ne permet de conclure à une exécution inadéquate : Le respect des méthodes classiques de pilotage et de suivi constitue de fait une garantie d'efficience, qui sera à confirmer dès que le dispositif de suivi sera opérationnel.

1.3.4 Durabilité potentielle

DURABILITÉ : évaluation globale	A	B	C	D
			X	

Les différentes activités et les modèles économiques sur lesquels est supposé se fonder le développement des deux filières concernées ont fait l'objet d'analyses a priori, visant à s'assurer de leur faisabilité et leur durabilité, selon différents facteurs clés : Appropriation, soutien politique durable, et durabilité de la gouvernance, renforcement des capacités.

Le dispositif d'appui fourni par le projet est bien conçu dans un souci de pérennité et d'appropriation. La dimension financière et économique, toutefois, mérite d'être approfondie de façon plus systématique.

1.4 Conclusions

Le projet a travaillé sur tous les thèmes et selon les approches prévues, notamment une structuration des OP à la base et un appui aux GIE qui les regroupent. Les volets matériels (irrigation) sont plus avancés que les aspects « valorisation ».

Les deux filières obéissent à des problématiques complexes et différentes selon les 2 filières traitées, safran et dattes.

Le projet a fortement évolué dans ses ambitions par rapport à la stratégie initiale : la préoccupation centrale exprimée par les différents acteurs est de « faire fonctionner les unités », construites antérieurement à la présente action.

Les principales difficultés portent, pour les deux filières sur :

- Un important déficit dans les capacités de gestion,
- Un décalage entre la taille et la technicité des investissements présents et la capacité des acteurs en charge de leur conduite.
- Un décalage entre l'avancement des investissements et le renforcement des capacités pour les faire fonctionner.

Les perspectives d'entrée en fonctionnement de ces unités sont positives si l'on choisit une approche progressive visant à définir « dans l'action » les modes d'intervention qui permettront d'atteindre les objectifs.

Sur le plan de la commercialisation, de nombreux outils de communication ont été conçus et réalisés pour les deux filières, ce qui permettra une augmentation significative des ventes en 2016. Pour la filière dattes, les conclusions de l'étude de positionnement stratégique permettront de concevoir et mettre en œuvre les plans marketing opérationnels des GIE.

Sur le plan financier, le taux d'engagement du budget en co-gestion atteint 72% à la fin de l'année 2015.

Fonctionnaire exécution nationale Abdelmajid Merkousse	Fonctionnaire exécution CTB Olivier Legros

2 Monitoring des résultats

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

Le Programme de « Développement des filières du safran et du palmier dattier dans la région Souss-Massa-Drâa » 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 les deux régions de Souss-Massa et Drâa-Tafilalet, 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). Il s'inscrit dans l'objectif spécifique du PIC 2010-2013 : « *Les conditions de vie des populations rurales dans les régions du Souss-Massa-Drâa, 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.

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.

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.

2.1.2 Contexte institutionnel

L'évènement très important au cours de cette période est la désignation de l'Office National du Conseil agricole (ONCA) comme deuxième partenaire pour le projet. Plusieurs lignes budgétaires ont été confiées à l'ONCA. Les activités de

l'ONCA sont désignées à l'appui à la production et renforcement des coopératives dans les deux filières, par le renforcement des coopératives, par la formation et l'accompagnement, par l'appui à la production du safran et le suivi environnemental et le genre mais aussi dans la commercialisation et le marketing -par le renforcement des coopératives et des GIE en marketing et commercialisation.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Pour la partie cogestion du budget, le mode de gestion adopté, qui repose sur une procédure avec préfinancement par l'Etat marocain et un remboursement des paiements des réalisations au fur et à mesure par la CTB. Ceci n'affecte pas dans le principe l'exécution du projet.

En effet, les principes de la cogestion (décision commune des 2 parties) sont respectés.

Par rapport à une approche classique des projets CTB (telle que prévue initialement), les avantages constatés sont :

- une amélioration de la rapidité d'engagement, particulièrement nette lorsqu'il s'agit d'activités qui sont du ressort du « métier » de l'Office, et pour lesquels les procédures internes d'engagement sont rôdées ;
- une appropriation par la partie nationale des activités concernées, qui apparaissent ainsi strictement intégrées au portefeuille d'activités menées par l'Office.
- Un mécanisme qui reste conforme à l'esprit de la cogestion (double signature, Avis de Non Objection, sur la base d'une prévision d'engagement validée en commun) ;

Les inconvénients observés concernent principalement la difficulté à obtenir un suivi rapproché des dépenses effectives dans le cadre du FIT, alors que cet outil n'est pas en mesure de gérer les engagements : la situation fournie concerne les paiements effectifs, qui peut présenter un décalage temporel important par rapport aux réalisations effectuées : le FIT ne peut servir de base dans sa configuration actuelle à un suivi rapproché des réalisations.

Cette situation conduit à la nécessité de réaliser un double suivi : une situation à jour de la cogestion ne peut être fournie que par la situation du budget « loi de finances », alors que la régie est suivie par des dispositifs habituels en la matière. Toutefois, ce double suivi n'a pas d'impact direct sur les réalisations, mais uniquement sur les tâches administratives qui les accompagnent. Il s'agit donc au pire d'une certaine perte d'efficacité pour le personnel chargé de ses activités, qui se voit contraint d'appliquer les procédures prévues pour la cogestion, avec autorisation et contrôles *a priori* à une situation où ils ne sont pas requis. En conséquence donc, le mode actuel de gestion favorise l'appropriation par la partie nationale (gestion dans le cadre des procédures habituelles) sans mettre en cause la gestion axée sur les résultats. Ainsi, pour les activités qui sont du ressort du « métier » de l'Office, on observe une avance en termes d'engagement et de réalisation, indice d'une bonne efficacité, sans remise en cause de l'efficacité.

Pour les projets de ce type (comme d'ailleurs pour les projets d'appui budgétaire, auquel le PDFSD s'apparente au plan des procédures), des solutions de gestion simplifiée devraient pouvoir être définies (décaissements successifs déclenchés sur la base d'indicateurs définis en liaison avec les résultats et activités définis dans le cadre logique, par exemple).

2.1.4 Contexte HARMO

La modalité d'exécution du projet requiert un suivi rapproché de l'avancement des marchés et une bonne connaissance des parcours administratifs que doivent emprunter les dossiers. Après une première période qui a connu quelques retards dans l'avancement des dossiers, l'année 2015 a été caractérisée par une meilleure performance de la part des différents acteurs : ORMVAO, CTB, Ministère des Finances, Ministère de l'agriculture. Les délais de traitement à chaque étape ont globalement été respectés.

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs

L'étude de la ligne de base s'est achevée en décembre 2015. Le rapport définitif a été validé par le comité de suivi lors de la réunion du 10 novembre 2015. Le rapport est composé de la matrice des indicateurs retenus. Pour chaque indicateur, ont été définis la valeur de référence, les valeurs intermédiaires et la valeur cible.

Dans le cadre d'élaboration de l'étude de référence, une application a été développée. L'application va être :

- un outil de gestion pour le système de suivi-évaluation du projet (évolution des indicateurs de performance du projet), et pour le travail de l'équipe par rapport aux activités
- un outil de communication avec les partenaires du projet.

Le format de la matrice retenue pour le système de suivi-évaluation du projet, tenant compte de ses deux objectifs spécifiques, est la suivante :

Outcome 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					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Nombre de coopératives ayant un certificat AOP et une autorisation sanitaire pour vendre du safran	0	NC	0	ND	3
Valeur ajoutée des ventes de safran pour les producteurs	48 650	NC	51 350	ND	60 000

et productrices dh/ha/an					
Nombre de coopératives qui sont dans une situation financière saine : Trois années de bilan de trésorerie positif	0	NC	0	ND	15
Nombre des GIE qui sont dans une situation financière saine : Trois années de bilan de trésorerie positif	0 GIE	NC	0	ND	2GIE

Outcome 2 : La filière des dattes est mieux développée et est valorisée de manière équitable et durable au niveau de la zone d'intervention de l'ORMVAO					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
le taux des unités fonctionnelles qui disposent d'un résultat d'exploitation prévisionnel positif sur 3 années	0%	NC	0%	ND	100%
Pourcentage des dattes vendues par les GIE via des contrats	0%	NC	0%	ND	30%

NC : Non Connu – ND : Non Déterminé

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

2.2.2.1 Analyse des progrès réalisés sur la filière safran

OUTCOME : 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 Taznakhte.

A l'heure actuelle la majorité du safran du Maroc est commercialisé via le souk, les producteurs les plus fragiles vendent une partie de leur récolte à moindre prix dès la fin de la récolte afin de pouvoir financer leurs dépenses immédiates. La stratégie adoptée par le projet est donc de renforcer les capacités des GIE pour qu'ils puissent acheter et commercialiser la majorité de la récolte du safran à un prix plus juste et équitable. Le prix de vente perçu par les producteurs via les ventes à leur coopérative et au GIE sont d'environ deux dirhams par gramme supérieur au prix du souk, donc si les GIE arrivent à jouer leur rôle de distributeur principal du safran dans les zones de Taliouine et Taznakht automatiquement le safran sera valorisé de manière plus équitable et durable.

Alors que toutes les coopératives membres du GIE fournissent un safran certifié Appellation d'Origine Protégée *Safran de Taliouine*, il semblerait que la qualité du safran fourni par les coopératives ne soit pas toujours au rendez-vous. Les GIE rencontrent donc des difficultés à concrétiser leurs ventes sur les marchés à haute valeur ajoutée.

La capacité de vente des GIE étant tributaire de la qualité du safran, l'enjeu est de mettre en place un système qui tire la qualité du safran vers le haut. C'est pourquoi le projet a décidé de mettre en place un système de gestion de la qualité du safran dans les coopératives et GIE qui va permettre de « récompenser » financièrement les producteurs et coopératives qui fourniront du safran de qualité. Afin de sélectionner la qualité, il convient de s'appuyer sur des critères scientifiques, c'est pourquoi la mise en route du laboratoire de Taliouine

représente un enjeu majeur pour le développement de la filière safran. En effet, grâce aux analyses qui seront prochainement réalisées dans le laboratoire de la maison du safran, le prix payé au producteur sera fonction de la catégorie (selon la norme ISO 3632) du safran fourni.

En combinant une amélioration de la qualité du produit et une meilleure valorisation du produit, les GIE pourront alors augmenter leurs ventes ce qui profitera aux milliers de producteurs adhérents aux coopératives elles-mêmes membres de GIE.

2.2.3 Impact potentiel

Après seulement 18 mois de présence de l'équipe Safran sur le terrain, sur un total prévu de 72 mois, il est certes très tôt pour envisager un impact des actions du projet.

Cependant, il convient ici encore de distinguer la filière safran dans laquelle l'effet prix est perceptible et ne demande qu'à être amplifié. En effet, l'intervention sur ce marché qui, jusque-là, est connu pour être tenu par quelques gros opérateurs agissant de concert pour peser sur les prix du safran au souk hebdomadaire, a permis d'ouvrir une voie alternative pour un produit de qualité. Certes, cette notion de qualité demeure très discutable, et la certification AOP Taliouine n'offre pas les garanties souhaitées, aux dires des acteurs sur le terrain. Cependant, les derniers mois ont vu l'émergence de deux nouveaux marchés européens, tous deux exigeants sur la qualité du safran, et offrant tous deux des prix très incitatifs pour parvenir à ces niveaux de qualité. Il s'ensuit une meilleure prise en compte de la valeur de thésaurisation du safran pour les acteurs de toutes les tailles, et, ce qui intéresse particulièrement l'objectif général du projet, pour les femmes qui sont très impliquées dans cette filière. Leur rôle dans la qualité finale est déterminant, car s'il est vrai qu'elles travaillent de façon caricaturale sous la direction et le contrôle des hommes dans les opérations d'émondage, ce sont elles qui réalisent les gestes qui déterminent la qualité finale. Dès lors, les actions de sensibilisation peuvent être fondées sur des axes très concrets, et ouvrir des perspectives stratégiques pour une prise de contrôle de certains maillons de la chaîne de valeur.

2.3 Performance de l'output 1



2.3.1 Progrès des indicateurs

Pour la filière safran

Output 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

Indicateurs	Valeur Baseline (en 2014)	Valeur cible finale	Valeurs cibles intermédiaires				
			2015	2016	2017	2018	2019
1) Nombre de coopératives sélectionnées ayant le niveau 4	0	8	0	0	4	8	8
2) Nombre des coopératives qui produisent du Safran de catégorie 1 selon la norme ISO 36-32	10	27	10	12	15	20	27
3) Nombre des coopératives appuyées qui comptent au moins une femme dans les organes de décision	7	12	7	7	9	12	12

Pour la filière dattes

Output 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.

Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale	Valeurs cibles intermédiaires				
			2015	2016	2017	2018	2019
1. Proportion de coopératives sélectionnées ayant le niveau 4	0%	40%	0%	10%	20%	30%	40%
2. Le taux des dattes produites par les coopératives appuyées est conforme aux normes de qualité explicitées dans le tableau récapitulatif des dattes marocaines dans le document « Norme Générale de la Commercialisation des Dattes Marocaines »	0%	40%	0%	10%	20%	30%	40%

3. Le taux des coopératives appuyées qui comptent au moins une femme dans les organes de décision	0%	20%	0%	5%	10%	15%	20%
---	----	-----	----	----	-----	-----	-----

2.3.2 État d'avancement des principales activités

Filière SAFRAN	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Diagnostic, sélection et constitution des coopératives et GIE	X			
2. Renforcement des coopératives par la formation et l'accompagnement		X		
3. Appui à la production de safran et le suivi environnemental		X		
4. Appui à l'acquisition du safran			X	
5. Actions spécifiques au genre : les préparatifs d'une convention avec l'ONG Migrations et Développement sont achevés, cette action va pouvoir démarrer			X	
6. Financement des investissements initiaux des coopératives : la moitié du montant de cette ligne va être engagé début 2016 (1 234 300dh)			X	
7. Appui à la mise en place d'un FDR			X	
8. Equipe d'appui terrain			X	

Filière DATTES	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Diagnostic, sélection et constitution des coopératives et GIE			x	
2. Renforcement des coopératives par la formation et l'accompagnement		x		
3. Appui à la production de palmiers dattiers et le suivi environnemental			x	
4. Aménagements hydro-agricoles	x			
5. Professionnalisation de la collecte et des aspects post-récolte		x		
6. Actions spécifiques au genre : Émancipation des femmes			x	
7. Financement des investissements initiaux des coopératives et des associations des femmes et des jeunes			x	
8. Appui à la mise en place d'un FDR pour les coopératives et les GIE			x	

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

Filière safran :

Les principaux résultats obtenus en 2015 sur l'output 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 » sont les suivants :

1. Sélection de 27 coopératives

Après avoir diagnostiqué et évalué les 57 coopératives de safran des zones de Taliouine et Taznakhte, l'équipe les a classé et a procédé à la sélection de 27 coopératives en accord avec les responsables de CMV et le président de la FIMASAFRAN. Dans la mesure où il existe un certain nombre de « fausses coopératives » qui n'existent que sur le papier mais qui n'ont aucune activité collective et dont parfois une majorité de leurs membres ne sont pas des producteurs de safran, l'objectif de cette sélection était d'évaluer avec quelles coopératives le projet allait pouvoir travailler de façon pérenne. Ainsi, l'équipe a identifié une vingtaine de critères permettant de classer les coopératives selon leur mode de gouvernance (transparence, ouverture, etc), leur légitimité (à jour sur le plan juridique), leur dynamisme, leur motivation et l'intégration des femmes dans leur organisation.

Les 27 coopératives sélectionnées ont ensuite été classées selon 4 niveaux de développements :

6 coopératives sont de **niveau 1** : La coopérative possède uniquement les documents juridiques (statuts, agrément et autres).

21 coopératives sont de **niveau 2** : La coopérative a en plus un bilan certifié par un commissaire aux comptes.

Aucune coopérative n'est au **niveau 3** : La coopérative a en plus un système de gestion de la qualité pour sélectionner du safran de qualité auprès de ses membres, elle a une visibilité sur l'avenir traduite par un plan d'actions et elle dispose d'un règlement intérieur partagé et d'outils de gestion de base (contrôle caisse, gestion comptable et administrative).

Aucune coopérative n'est au **niveau 4** : La coopérative est autonome et possède en plus des points précédents, un plan d'actions budgétisé (évaluation du besoin en fond de roulement, budget prévisionnel, budget de trésorerie, états des résultats prévisionnels, états des résultats), un partenaire financier, compte au moins une femme dans son conseil d'administration et a une situation financière saine.

2. Renforcement des coopératives par la formation et l'accompagnement

- 10 personnes au profil commercial dont 4 femmes membres de 4 coopératives et 2 GIE ont été formées pendant 3 jours sur la force de vente (techniques de vente et relations clientèle).
- 10 membres de 8 coopératives dont 4 femmes ont été formés pendant 3 jours sur les techniques de



communication (communication interne, esprit d'équipe et relations au sein de l'entreprise).

- 40 coopératives ont été coachées par les techniciennes animatrices du projet pour la certification Appellation d'Origine Contrôlée. 39 sur 40 coopératives ont obtenu le certificat.
- 12 femmes membres de 7 coopératives ont été accompagnées au SIAM 2015, elles ont pu à l'occasion partager les expériences de quelques coopératives féminines « modèles ». L'ORMVAO finance en général la participation au SIAM d'une centaine de producteurs, le projet s'est ainsi distingué en finançant la participation de femmes exclusivement.

3. Appui à la production de safran et le suivi environnemental

Durant le mois de mai 2015, le CTT environnement en coordination avec la Responsable du Suivi Evaluation a organisé une mission dont les objectifs sont les suivants :

- collecte des informations sur les principales contraintes environnementales et sociales identifiées réellement sur le terrain pour l'élaboration du Plan d'action Environnemental (PAE) ;
- apprentissage des équipes des méthodes et techniques de prospections de sites et d'entretiens avec les acteurs

Durant cette période, il y a eu :

- prospections environnementales des sites du projet (unités, forages réalisés et en cours, équipements et bassins, khattara, séguia, exploitation agricoles, et bâtiments)
- animation des ateliers de communication et de concertation avec différents acteurs (GIE, Coopératives, Associations et cadres des CMV.
- enquêtes individuelles auprès de personnes ressources influentes.

Cinq types de sites ont été prospectés et des entretiens (focus groupes et individuels) ont été organisés avec les GIE, les coopératives et les agriculteurs. Ces travaux ont été réalisés en compagnie des animateurs et techniciens pour les initier aux méthodes et techniques des entretiens et des prospections environnementales. Les différents sites concernés sont :

- Sites des Forages fonctionnels ou en cours de construction
- Sites des Unités de valorisation des dattes
- Sites des Exploitations Agricoles
- Sites des Réseaux de PMH et
- Sites des Khettaras

Le travail a permis d'identifier les principales contraintes environnementales et sociales identifiées par site (pour le milieu physique et milieu humain).

A la fin de la mission, le projet a convenu avec le CTTE de réaliser un plan d'action environnemental du PDFSD selon la méthode participative mais le CTTE n'a pas pu terminer cette tâche car il y a eu fin de contrat.

Le projet a lancé un marché pour élaborer l'étude d'impact sur l'environnement (voir 2.6.2).

Convention INRA

Un projet de convention avec l'INRA a été établi. Cette convention va assister les adhérents des organisations professionnelles pour améliorer leur production de safran au niveau des zones de Taliouine et de Taznakhte, en réalisant les activités suivantes :

- Elaboration des normes de qualité de cormes de safran;
- Elaboration d'un cahier de charges pour la création d'une pépinière de production des cormes de safran selon les normes en vigueur ;
- Encadrement des coopératives pour l'élaboration d'un plan d'affaire pour la création d'une pépinière agréée de production de cormes de safran.
- Elaboration d'un plan de formation et d'encadrement de proximité des coopératives sur la production des cormes et la gestion de cette activité économique;
- Mise en œuvre du plan de formation et d'encadrement de proximité (assurer une formation technique rapprochée (niveau technique et gestion));
- Assistance technique pour l'obtention des agréments des pépinières de la production des cormes et l'accréditation du laboratoire de la maison de safran.

La convention est en cours de discussion avec l'INRA pour élaborer un plan d'action qui répond aux besoins du projet, mais aussi qui respecte le travail déjà réalisé avec la FIMASAFRAN.

- 136 foyers bénéficient de l'installation de 75 hectares de goutte à goutte



20 hectares sur 75 hectares sont cultivés pour le safran et 55 hectares sont utilisés pour l'orge et l'amandier. La part des nouvelles superficies utilisées pour la culture du safran peut sembler assez faible mais pas si l'on prend en considération les points suivants :

- Le safran est une culture familiale ancestrale qui demande un savoir-faire très spécifique. Or il est difficile de trouver cette main d'œuvre au moment de la récolte du safran (quasiment toutes les familles sont déjà occupées sur leurs propres parcelles) et faire venir la main d'œuvre de l'extérieur s'avère ni efficace, ni rentable (cf. expériences d'entrepreneurs privés).
- De plus quand les cormes du safran épuisent la parcelle qu'ils occupent pendant 6 à 7ans on doit les déterrer et les replanter dans d'autres parcelles, c'est un système de rotation culturale propre à la culture du safran ...
- Pour finir il est difficile de trouver un nombre de cormes de qualité sur le marché, on ne peut donc pas augmenter trop rapidement la surface cultivée en safran. Les agriculteurs en cultivant le safran produisent des nouvelles bulbes (au bout de 7 ans une parcelle de 10 bulbes = environ 40 à 60 bulbes) donc l'augmentation de la production ne peut pas se faire du jour au lendemain.

- 4 coopératives et 1 association soit environ 350 foyers ont bénéficié de 4 forages.

Ces 4 forages vont permettre à terme d'irriguer environ 120 hectares. Par la suite le conseiller mobile production coachera les organisations professionnelles bénéficiaires à monter les dossiers de subventions pour faire des demandes de subvention en goutte à goutte.



4. Appui à l'acquisition du safran

Dans la mesure où le ministère a décidé de mettre un terme à la distribution de bulbes qui ne proviennent pas d'une pépinière agréée par l'ONSSA, cette ligne budgétaire devra être redéployée pour d'autres actions. Rappelons ici que la ligne budgétaire consacrée aux bulbes a dans un premier temps été diminuée de moitié au profit de l'irrigation par goutte-à-goutte (premier COPIL juin 2013), et que le solde de 500 000 EUR ne sera sans doute pas utilisé dans le temps du projet dans l'acquisition de bulbes.

Lors du Copil n°4, il a été décidé de redéployer un budget de 2,5 millions de MAD au profit de goutte à goutte solaire.

Il reste un reliquat qu'il est prévu d'utiliser pour les opérations menées par l'INRA et l'IAV, notamment, pour produire en pépinière les bulbes de qualité dont la filière aura besoin.

5. Actions spécifiques au genre

- Convention migration et développement

Les aller-retours pour trouver la formule la plus efficace tout en étant acceptable du point de vue financier et juridique entre la CTB, Migration et Développement, l'ORMVAO, et le trésorier payeur de l'office ont pris du temps car c'est une convention pilote et les termes administratifs et financiers sont nouveaux pour tous les acteurs impliqués. Néanmoins l'avis de non objection a été délivré par la CTB Bruxelles fin décembre 2015. Le 22 février 2016 a été signée la convention tripartite entre la représentante résidente de la CTB à Rabat et les directeurs de l'ORMVAO et de Migration et Développement. L'équipe safran pourra ensuite travailler sur la programmation opérationnelle et le suivi de la mise en œuvre de cette convention.

6. Financement des investissements initiaux des coopératives.

Suite à une enquête auprès d'une quarantaine de coopératives, le projet a pu identifier les équipements prioritaires demandés par les coopératives, soit des boîtes en inox pour la bonne conservation du safran et des tables en inox pour l'émondage.

Ainsi, afin d'assurer de bonnes conditions de conservation du safran sur l'ensemble de la chaîne de valeurs il a été décidé d'acheter des boîtes en inox pour les trois types d'acteurs principaux, soit les producteurs, les coopératives et les GIE. Dans un premier temps, une soixantaine de boîtes seront distribuées aux 27 coopératives sélectionnées (le nombre de boîtes délivré dépendra des kilos stockés par la coopérative), une trentaine de boîtes seront données aux deux GIE de la zone (selon les kilos stockés par le GIE) et mille deux cent cinquante boîtes seront distribuées aux producteurs adhérents aux 27 coopératives sélectionnées. 20 tables en Inox seront distribuées aux coopératives qui ont un local afin d'améliorer les conditions d'hygiène lors de l'émondage, ces coopératives pourront ainsi respecter les recommandations du cahier des charges AOP et de l'ONSSA qui délivre l'autorisation sanitaire. L'ANO pour le lancement de ce marché a été délivré en décembre 2015, le marché sera lancé en février 2016 et le matériel devrait être délivré par le prestataire à partir de juin 2016.

7. Appui à la mise en place d'un FDR

Un marché a été lancé et attribué au cabinet Agriconsulting fin 2015, il entrera véritablement en exécution en 2016.

8. Equipe d'appui terrain

Fin juin 2015, il a été décidé de ne pas renouveler le contrat de la conseillère mobile en gestion finance car elle avait des problèmes d'intégration dans l'équipe et des difficultés relationnelles avec les principaux acteurs sur le terrain. Ainsi, fin 2015 il manquait à l'équipe terrain un technicien animateur et deux conseillers mobiles (gestion finance et technique de production). Lors de la dernière vague de recrutement le « matching » pour le conseiller mobile production et le technicien animateur laborantin n'ont pas été trouvés. Ces trois profils de postes ont été publiés fin janvier 2016 les recrutements sont donc prévus en mars 2016.

Néanmoins fin 2015 l'équipe safran a accueilli une assistante junior spécialisée en biochimie qui va travailler pendant un an sur la mise en route de la maison du safran et la gestion de la qualité du safran.

B. Filière Dattes :

Les principaux résultats obtenus en 2015 sur l'output 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 » sont les suivants :

9. Recensement des coopératives

Après la réalisation du diagnostic des unités de valorisation en 2014, l'équipe a pu réaliser une base de données des OP de la zone d'action du projet. Ainsi, le nombre total des coopératives s'élève à 72 selon la répartition ci-dessous.

Tableau n°1 : Nombre de coopératives et leurs adhérents dans la zone d'intervention du projet

Province	Palmeraie	Nombre de coopératives	Nombre adhérents
Tinghir	Toudgha	6	271
Zagora	Mezquita	6	156
Zagora	Tinzouline	17	838
Zagora	Ternata	17	240
Zagora	Ktaoua	8	184
Zagora	Fezouata	5	456
Zagora	Tazarine	4	129
Zagora	M'hamid	7	306
Ourzazate	Ouhmidi	2	48
		72	2628

10. Renforcement des coopératives par la formation et l'accompagnement

Deux sessions de formation ont eu lieu, notamment sur les thèmes de la force de vente et la communication au sein des organisations professionnelles (OP). Ces formations ont eu pour public bénéficiaire aussi bien des responsables d'OP que des techniciens de l'ORMVAO et du projet PDFSD.

- 10 personnes au profil commercial dont 2 femmes membres de 2 coopératives, 4 coopératives et 4 GIE ont été formées pendant 3 jours sur la force de vente :
- 15 membres de 4 GIE et 7 coopératives dont 3 femmes appartenant à 2 coopératives féminines ont été formés pendant 3 jours sur la communication au sein des organisations professionnelles.

Le projet a accompagné les coopératives et les GIE pour leur participation au SIAM et au festival des dattes, qui ont eu lieu en avril à Meknès et octobre/novembre à Erfoud. Durant le festival d'Erfoud, il y a eu coaching et élaboration des outils de communication pour les OP.

- 12 femmes membres de 7 coopératives ont été accompagnées au SIAM 2015, elles ont pu à l'occasion partager les expériences de quelques coopératives féminines « modèles ». L'ORMVAO finance en général la participation au SIAM d'une centaine de producteurs, le projet s'est ainsi distingué en finançant la participation des femmes exclusivement.
- 24 personnes membres commerciaux de 6 GIE dont 2 du safran et 12 coopératives dont 2 féminines ont été prises en charge lors du dernier SIDATTES.

11. Appui à la production de palmiers dattiers et le suivi environnemental

L'étude d'impact sur l'environnement a été confiée à une consultance externe. L'objectif général de l'étude est la définition d'une démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux de la filière. L'objectif spécifique de la dite étude est l'élaboration d'un Plan de Gestion Environnemental et Social (PGES) spécifique qui doit être conforme aux directives de la loi 12-03 relative aux Etudes d'impacts sur l'environnement. L'exécution de ce marché se fera au cours de l'exercice 2016.

Montant du marché de l'étude d'environnement : 249 500 MAD

12. Aménagements hydro-agricoles

Dans la filière dattière, le premier objectif a été d'assurer la mise en œuvre d'infrastructures destinées à maîtriser l'usage et la consommation de l'eau d'irrigation (séguias, khetaras, bassins d'accumulation, ouvrages de protection des cultures). Sur les 25 Km de linéaires prévus par le DTF, le projet a déjà réalisé la construction et la réhabilitation de 17,5 Km.l de khetaras et séguias ; soit un taux de 70%.

13. Professionnalisation de la collecte et des aspects post-récoles

En plus des formations managériales et commerciales, le projet a organisé également plus de 31 sessions de formation et de journées d'accompagnement des organisations professionnelles dans de multiples domaines liés

principalement à la conduite technique du palmier (nettoyage des touffes, pollinisation, fertilisation, irrigation, récolte...), la valorisation des dattes (triage, conditionnement...) et l'organisation de la filière.

14. Actions spécifiques au genre

Le projet a lancé une opération d'alphabétisation vers la fin de 2015 après le recrutement en régie de deux monitrices dont une a démissionné après deux semaines de prestation. De plus le projet a eu recours à une consultance externe pour la capitalisation des efforts et acquis dans ce domaine, l'élaboration de guides adaptés à la filière et la formation des animateurs et animatrices. En parallèle un autre marché a été passé pour l'achat de mobiliers scolaires (tables, chaises, tableaux...) pour l'équipement des salles de formations et des fournitures scolaires (cartables, cahiers...) au profit des bénéficiaires des cours d'alphabétisation fonctionnelle.

Montant du marché de l'assistance : 530 000 MAD

Montant du marché d'acquisition de matériel scolaire : 317 380 MAD

15. Financement des investissements initiaux des coopératives.

En matière d'appui aux organisations professionnelles dans le cadre d'investissements initiaux, et suite à une enquête auprès de soixante-seize coopératives, GIE et associations, la CCA a validé 76 projets de coopératives et GIE et le projet est en cours d'acquisition d'un petit matériel nécessaire à l'amélioration des opérations post-récolte des dattes (kit de récolte). Il s'agit de l'achat et la distribution d'échelles, de filets de protection des régimes, de cordes, de sécateurs, de casques....

Le marché a été passé en décembre 2015 et le matériel devrait être livré par le prestataire à partir de la fin du deuxième trimestre 2016.

Montant du marché : 1 410 000 MAD

16. Appui à la mise en place d'un fonds de roulement

Les coopératives et GIE de la zone du projet du développement de la filière du palmier dattier dans la région de Sous Massa Draa, nouvellement créés, sont sous-capitalisés et ne disposent pas de suffisamment de ressources financières pour supporter l'intégralité des investissements et couvrir les charges courantes, notamment pour la valorisation, la promotion et la commercialisation de leurs produits. En particulier, la filière concerne des produits récoltés à une période étalée sur quelques mois pour la datte et commercialisés sur toute l'année, ce qui implique de mettre en jeu un compte fournisseur très lourd ou de financer un stock important.

La création de fonds de roulement, stables et autonomes, s'avère donc indispensable pour financer le stock de ces entreprises. En effet, le recours et la recherche des sources de financement est vitale pour couvrir les nombreuses dépenses liées au démarrage et au maintien du fonctionnement des coopératives, GIE et unités de valorisation des produits (achat des matières premières, paiement des salaires, règlement des fournisseurs, ...). Toutes ces opérations s'effectuent souvent avant la commercialisation et la vente des produits en attendant la rémunération par les clients.

Ainsi -en l'absence de système de financement des activités (crédit, coûts partagés, dons)- et faute de liquidités, le projet prévoit, dans son DTF, l'appui des coopératives, GIE et établissements de valorisation, pour la création de fonds de roulement. Cette opération vise la pérennisation des activités au niveau des coopératives et groupements et l'augmentation du potentiel de production et de valorisation des produits. Ceci permet, ainsi, le renforcement de ces groupements dans leur capacité à offrir du service à leurs membres, le remboursement des récoltes et la création d'épargne pour couvrir les charges courantes et opérer des investissements internes.

C'est dans cette perspective que le projet a lancé une consultance externe pour une assistance technique pour définir les principes et les démarches de financement des entreprises et l'appui à l'évaluation du Besoin en Fonds de Roulement, à la création, la constitution et la mise en place de fonds de roulement, notamment dans une optique du fonctionnement des unités de valorisation et de commercialisation des produits agricoles. L'assistance technique s'étalera sur une durée de dix-huit mois.

Montant du marché : 750 000 MAD

2.4 Performance de l'output 2

2.4.1 Progrès des indicateurs

Pour la filière safran

Output 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.

Indicateurs	Valeur Baseline (en 2014)	Valeur cible finale	Valeurs cibles intermédiaires				
			2015	2016	2017	2018	2019
1) Nombre de producteurs et productrices des 27 coopératives qui commercialisent leur safran via leurs coopératives	630	1386					
2) La quantité du safran vendues par les coopératives à travers les GIE	36,4 Kg	80Kg					

Pour la filière dattes

Output 2.2 : Les coopératives et GIE sont capables de commercialiser des dattes avec une meilleure valeur ajoutée locale, et de façon équitable

Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale	Valeurs cibles intermédiaires				
			2015	2016	2017	2018	2019
1. La quantité des dattes vendues par GIE (en tonne)	160	1470	200	600	800	1200	1470
2. La quantité des dattes vendues par coopératives (en tonne)	3	5					
3. Nombre des unités de valorisation ayant l'autorisation sanitaire	0 (unité)	12 (unité)	0	4	8	12	12

2.4.2 État d'avancement des principales activités

Filière SAFRAN	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Renforcement des coopératives pour le marketing et la commercialisation		X		
2. Renforcement des GIE et MdS			X	
3. Elaboration et implémentation de la stratégie de commercialisation		X		
4. Appui en marketing	X			

Filière DATTES	État d'avancement			
	A	B	C	D
1. Renforcement des coopératives pour le marketing et la commercialisation		x		
2. Renforcement des GIE		x		
3. Elaboration et implémentation de la stratégie de commercialisation			x	
4. Appui en marketing			x	

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Filière safran :

1. Renforcement des coopératives pour le marketing et la commercialisation

- Construction d'un argumentaire de vente pour le safran

Après avoir assisté à plusieurs rencontres avec des clients à fort potentiel dans le cadre des appuis aux groupements d'intérêt économique de la filière safran, il a été constaté à plusieurs reprises de grandes maladroites des représentants des GIE et des coopératives dans la façon de répondre, d'argumenter aux questions des clients. Ainsi, il a semblé urgent de réaliser un atelier technico-commercial avec les principaux acteurs de la filière (réalisé dans le cadre d'un backstopping de Josiane Droeghag, TDC Bruxelles).

Plus qu'une simple formation vente, la construction de cet atelier a visé à faire réfléchir des acteurs « techniques » et des acteurs « commerciaux » sur des questions type que posent les clients et sur l'argumentaire pour y répondre.

4 OBJECTIFS PRINCIPAUX :

- Réaliser par la suite un document de type "foire aux questions" afin que les responsables commerciaux des coopératives et GIE puissent se préparer, se remémorer les argumentaires avant un salon, une rencontre client, etc.

- « Harmoniser les discours » au sein de la filière. Les discours contradictoires des différents acteurs commerciaux ont tendance à décrédibiliser les acteurs et leur produit dans son ensemble.
- Identifier les questions techniques importantes et redondantes posées par les clients et pour lesquelles nous n'avons pas de réponse précise pour le moment.
- Dégager les messages clés à faire ressortir sur des outils de communication.

AVEC QUI ?

Actuellement les commerciaux ont peu de connaissances agronomiques, or il faut former des technico-commerciaux car c'est sur les questions agronomiques que les clients posent des questions. 22 experts au profil commercial et agronomes ont donc été réunis (des représentants de 10 coopératives, 2 GIE, 2 sociétés, 1 ONG, un ingénieur de l'INRA d'Agadir et un directeur de CMV) lors de cet atelier.

RÉSULTAT

Après l'atelier, un travail de fond a été réalisé, il en est ressorti un document de 22 pages pour répondre synthétiquement et de façon percutante et crédible (scientifiquement) à une trentaine de questions posées par des clients.

Pour pouvoir compléter l'argumentaire, des études ont été lancées par le projet afin de déterminer l'avantage concurrentiel du safran marocain par rapport au safran iranien, espagnol et grec ainsi qu'une étude de marché pour mieux connaître les attentes des clients.

Safran de Taliouine?

Identité, GIE, Coopérative, Producteur?

Caractéristiques du safran, Comment on utilise le safran? **Quels sont les avantages des 3 caractéristiques physico-chimiques du safran ?**

Gestion de la qualité ? **Votre safran est-il BIO ?** **Avez-vous des analyses laboratoire ?**
 Comment être sûr que c'est du vrai safran ? **Quel est l'impact des différentes méthodes de séchage sur la qualité du safran ?**

Pourquoi c'est si cher ? **Structure du prix, Pourquoi votre safran est plus cher qu'au souk ?**
Cahier des charges AOP ?



- Etude de marché du safran sur les marchés nationaux et internationaux

Cette étude a été lancée 3 fois mais le marché s'est avéré infructueux les deux premières fois. Les termes de références ont donc été retravaillés une troisième fois de façon à favoriser les chances de trouver un prestataire. Il semble que les compétences locales fassent défaut, ou qu'elles hésitent à se porter candidates

dans les appels d'offres de l'administration. Lors du troisième appel d'offre, des cabinets internationaux ont été démarchés mais malheureusement ils ont été écartés dès l'ouverture des plis pour des raisons administratives. Il semble très difficile pour des cabinets internationaux qui ne sont pas implantés au Maroc, d'être éligibles pour les appels d'offres nationaux, c'est une contrainte qu'il convient de tenter de maîtriser à l'avenir, dans la mesure où ce projet, comme ceux de sa génération, a besoin de mener des études dans des domaines qui sortent des sentiers battus par les prestataires habituels des projets agricoles.

Lors du troisième appel d'offre le marché a finalement été attribué à l'AFCI (cabinet d'étude allemand implanté au Maroc), il devrait s'achever début septembre 2016.

Résultat principal attendu par l'étude : mieux connaître les marchés concurrentiels, tant à l'intérieur du pays qu'à l'exportation, identifier les attentes des clients qui s'intéressent à du safran de qualité en filament sur les quatre segments de marchés principaux (secteurs pharmaceutiques, culinaire, cosmétique et fabrication de colorant).

2. Renforcement des GIE et MdS

- Coaching du GIE Dar Azafran dans ses relations avec des clients internationaux

L'ATN marketing et le conseiller mobile marketing ont travaillé avec les représentants et le directeur commercial du GIE Dar Azaafaran sur la concrétisation de ses relations commerciales avec des clients internationaux (belge, allemand, espagnol et américain). Ainsi, des commandes ont été passées pour un client allemand qui souhaite promouvoir de façon exclusive le safran du Maroc en Allemagne et pour un client belge qui a souhaité promouvoir un complément alimentaire préventif contre la dépression auprès de médecins d'origine maghrébine installés en Belgique. En octobre 2015, ce client est revenu à Taliouine pour présenter un nouveau projet prometteur qui vise à commercialiser une vingtaine de kilos de safran par an (dans un premier temps) dans des magasins de grande distribution Biologique en Belgique et en France. Ils se sont engagés à acheter une dizaine de kilos en 2016 à condition que le safran soit certifié biologique. Le projet a donc coaché le GIE dar Azaafaran pour faire certifier 6 coopératives Bio lors de la récolte 2015.

Dorénavant pour pouvoir exporter, les GIE et les coopératives ont besoin d'une autorisation sanitaire délivrée par l'ONSSA, le conseiller mobile marketing a donc coaché le GIE et deux coopératives pour entamer les démarches de mise aux normes sanitaires et monter leur dossier auprès de l'ONSSA. L'autorisation sanitaire devrait être délivrée fin février 2016.

- Coaching des GIE pour les foires et salons

Lors du SIAM et le festival des roses 2015, le conseiller mobile marketing/commercialisation a coaché les GIE sur les opportunités de rencontres professionnelles, le benchmarking (comparaison avec les pratiques des sociétés) et suivi des ventes par typologie de produit cependant ce n'est pas dans les salons nationaux que se trouvent les meilleures opportunités commerciales.

L'ADA finance également la présence des GIE lors des salons internationaux (Paris, Berlin, Tokyo, etc) mais les GIE envoient en général pour les représenter des agriculteurs qui ne parlent ni français, ni anglais, ils n'arrivent donc pas à profiter de ces opportunités pour démarcher de nouveaux clients (les seuls contacts qu'ils font sont avec des marocains installés dans ces pays). A terme il serait donc pertinent que le projet finance le déplacement du conseiller marketing/commercialisation pour coacher les représentants commerciaux des GIE lors de ces salons.

- Mise en route du laboratoire de la Maison du Safran

Recrutement de An Lambert assistante junior biochimiste



Ses missions principales sont les suivantes :

- Mise en place d'une méthodologie d'analyses dans le laboratoire de la MdS.
- Mettre en place des outils de gestion de la qualité du safran.
- Evaluer les caractéristiques physico-chimiques de 37 coop/Iso 36/32 et construire une gamme de produits selon les différents niveaux de qualité.
- Etudier quelles corrélations entre les analyses chimiques et visuelles pour déterminer la qualité.
- Analyser les résultats des études

=> Impact méthode de séchage sur la qualité chimique du safran

=> Comparaison chimique du safran de différentes provenances (au Maroc+ Espagnol, Grec et Iranien)

- Former le technicien animateur laborantin chargé des résultats des analyses auprès des producteurs et qui assurera la relève lors du départ de l'AJ.
- Coaching de 5 jeunes stagiaires de Taliouine au profil scientifique pour assurer la pérennité du contrôle qualité dans le laboratoire suite au projet.

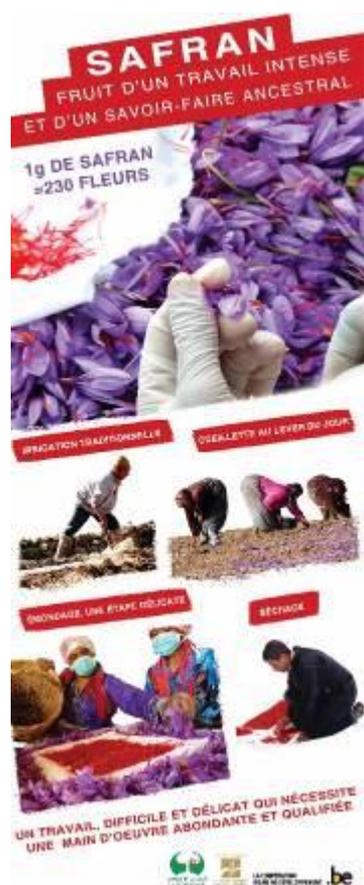
3. Elaboration et implémentation de la stratégie de commercialisation

- Création d'outils de communication pour les GIE

Stratégiquement il serait opportun pour la filière qu'il n'y ait qu'un seul GIE qui regroupe l'ensemble des coopératives de safran de Taliouine et Taznakhte puisque que jusqu'à preuve du contraire ces deux GIE vendent le même safran et qu'il n'y a qu'une seule AOP safran de Taliouine pour les deux zones. De plus,

six coopératives de Taznakhte adhèrent au GIE de Taliouine plutôt qu'à celui de Taznakhte. Pour des raisons politiques cette fusion n'est pas envisageable à court terme mais pour que les GIE réalisent petit à petit qu'ils vendent le même produit et qu'ils n'ont nul intérêt à vouloir se distinguer, des outils de communication et des packagings quasiment identiques ont été élaborés pour les 2 GIE.

- **3 modèles d'affiches et roll'up en arabe, français et anglais**



- **Plaquette professionnelle de 8 pages en arabe, français et anglais**

Cette plaquette permet aux GIE de se présenter comme acteurs de l'économie sociale et solidaire, de présenter leur capacité d'approvisionnement, le savoir-faire ancestral des producteurs de Taliouine et Taznakht, les bonnes conditions pédoclimatiques de ce terroir pour la culture du safran, les garanties apportés par l'AOP safran de Taliouine ainsi que les différents services offerts par les GIE à leur clientèle professionnelle.



التنظيم في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للسكانة القروية

UNE ORGANISATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DURABLE DES POPULATIONS PAYSANNES

Triptyque pour les consommateurs en arabe, français et anglais

Ce triptyque a été réalisé pour guider les consommateurs qui sont souvent perdus sur la manière d'utiliser cette épice souvent considérée comme « réservée aux grands cuisiniers ».

<p>Crème brûlée au safran Ingrédients pour 4 personnes - 5 jaunes d'œufs - 75g de sucre - 250 ml de lait - 20g de crème fraîche épaisse - 2g safran de Talcahué</p> <p>Préparation Mélanger le lait à fouir avec de fines branches de vanille (écouler ce jus). Faire à feu doux. Ajouter les jaunes mélangés à 100g de sucre pour la cuisson dans le lait. Bien que l'émulsion est épaissie, laisser infuser environ 30 minutes avec un couvercle. Ajouter le sucre et faire épaissir jusqu'à former l'épaisseur. Verser le lait de vanille et ajouter le safran. Couvrir et laisser refroidir. Finition en trois. Verser les jaunes d'œufs avec le sucre puis mélanger pour à feu doux. Mélanger les jaunes d'œufs avec le sucre et le safran. Verser ce mélange dans la crème refroidie. Cuisson Cuiser jusqu'à ce que le mélange soit à 100°C dans un bain à double casserole. La crème doit être prise mais encore tremblante. Réguler aussitôt par refroidissement au réfrigérateur. Ajouter de sucre supplémentaire pour ajuster la consistance et caraméliser sous le gril au four ou avec un torchon.</p> 	<p>QUELQUES CONSEILS POUR BIEN CHOISIR SON SAFRAN</p> <p>Beaucoup de falsifications de safran existent sur le marché. Un type de fraude est fait en grande partie par des introuvables et souvenants. Pour ne pas se faire tromper il convient de connaître les différents types de fraude : Fraude avec des produits de substitution : Ajout des parties végétales du safran ou d'autres plantes. Plais en la farine. Filés de betterave, légumes séchés. Hare de bois, etc. autres types de colorant naturel safran. Mélange du safran de Talcahué avec un safran de qualité inférieure. Safran synthétique. Au Maroc, le safran de la plus fréquente est la liste de safran. Safran haussière : parfois les revendeurs déposent simplement le safran à côté d'un produit d'appoint, sans le mélanger. Ajout ou mélange de safran dans du miel, de huile végétale de la glycérine, du sucre, des œufs, des colorants, des sulfures ou autres matières. Prudence à la parole : Faites attention au poids du produit par votre marchand et son emballage de produit. Astuce pour vérifier qu'il s'agit bien de safran : - Vérifier que les stigmates sont séchés à la base. Ils ne sont ni séchés et éliminés le fait de sécher le safran pour laisser les stigmates. - Mélangez-vous dans « bon safran ». Un safran vendu à prix bas. C'est vous faire acheter l'été. Une règle d'or : Mélangez le safran en poudre.</p> <p>OÙ ACHETER SON SAFRAN ?</p> <p>En achetant votre safran dans un groupement de producteurs ou de coopératives vous évitez les intermédiaires et contribuez au développement économique et social durable des populations rurales. Le safran bénéficie d'un des programmes agricoles financés par les fonds de l'Union européenne et Talcahué.</p> <p>Réalisé avec l'appui de </p>	<p>COMMENT UTILISER LE SAFRAN DANS VOTRE CUISINE ?</p>  <p>DES CONSEILS ET DES RECETTES POUR RENDRE L'UTILISATION DU SAFRAN ACCESSIBLE À TOUS</p>
---	--	---

○ Packaging



Des étiquettes plus épurées et raffinées (en adéquation avec l'image de luxe du safran) ont été réalisées pour les deux GIE

4. Appui en marketing

L'équipe est au complet.

B. Filière Dattes

1. Renforcement des coopératives et des GIE pour le marketing et la commercialisation

a- Backstopping sur l'argumentaire de vente

La principale activité réalisée pour le développement de ce volet concerne l'élaboration d'un argumentaire de vente pour les dattes.

En effet, et afin d'aider les représentants des GIE et des coopératives à pouvoir argumenter leurs réponses aux questions de leurs clients, un argumentaire de vente a été conçu avec une vingtaine d'experts de la filière : commerciaux et agronomes (atelier réalisé dans le cadre d'un backstopping de Josiane Droeghag). Cet argumentaire vise les objectifs suivants :

- Réaliser un document de type "foire aux questions" afin que les responsables commerciaux des coopératives et des GIE puissent se préparer, se remémorer les argumentaires avant un salon, une rencontre client, etc.
- « Harmoniser les discours » au sein de la filière. Les discours contradictoires des différents acteurs commerciaux ont tendance à décrédibiliser les acteurs et leur produit dans son ensemble.
- Identifier les questions techniques importantes et redondantes posées par les clients et pour lesquelles nous n'avons pas de réponse précise pour le moment.
- Dégager les messages clés à faire ressortir sur des outils de communication.

Identité, Coopérative, Producteur, GIE ?

Caractéristiques des dattes, Quels sont les différences entre variétés ? Puis-je conserver ces dattes jusqu'au ramadan ?,

Gestion de la qualité, Vos dattes sont-elles BIO ? Impact Environnement, Comment être sûr que vos dattes ne sont pas infestées ?

Pourquoi ces différences de prix pour une même variété ? Structure du

- #### b- Formation et accompagnement des GIE (élaboration des BP et plans Marketing) et une assistance technique pour la mise à niveau des unités de valorisation par la certification (ISO 22 000, HACCP...)

L'année 2015 a été marquée par l'intégration de l'ONCA comme deuxième partenaire de mise en œuvre du projet. A cet effet, la direction régionale de l'ONCA a entamé, avec la concertation et le concours des membres de l'équipe locale, les procédures d'exécution budgétaire et des activités. Il s'agit, en particulier, de l'élaboration des dossiers d'appel d'offre relatifs à la mise à niveau des unités de valorisation des dattes, à la certification et aux formations en marketing et commercialisation.

Les ANO pour les deux marchés ont attribué le 19/12/2015. L'appel d'offre sera fait début 2016 et l'exécution des prestations de dérouleront pendant l'exercice actuel.

Montant prévu pour les formations : 400 000 MAD

Montant prévu pour l'assistance : 1 200 000 MAD

2. Renforcement des GIE

Au cours de l'exercice 2015, le projet a concentré les efforts pour inciter les GIE au fonctionnement des unités de valorisation des dattes. Outre les actions de sensibilisation et d'appui à l'ORMVAO en matière d'achèvement des équipements, l'équipe a mené un travail considérable pour concrétiser l'élaboration des contrats de partenariat (règlements internes) entre les GIE et les coopératives notamment en matière d'approvisionnement des unités en dattes.

Toutefois, beaucoup d'efforts restent à déployer pour poursuivre les travaux d'élaboration des stratégies de communication, de marketing et de commercialisation collective, notamment l'élaboration de business plans et plans marketing.

Les principales activités réalisées sont énumérées ci-dessous :

a- Intégration des coopératives aux GIE

L'équipe de terrain a entamé et poursuit encore un travail de sensibilisation et de formation pour mettre en avant les avantages du travail coopératif (intégration aux GIE), d'une commercialisation collective, à travers les coopératives et les GIE. En 2015, nous avons noté l'intégration de 25 nouvelles coopératives aux 4 GIE appuyés ; soit environ 4 fois le nombre initial de 2014.

Evolution de l'intégration des coopératives aux 4 GIEs appuyés entre 2014 & 2015

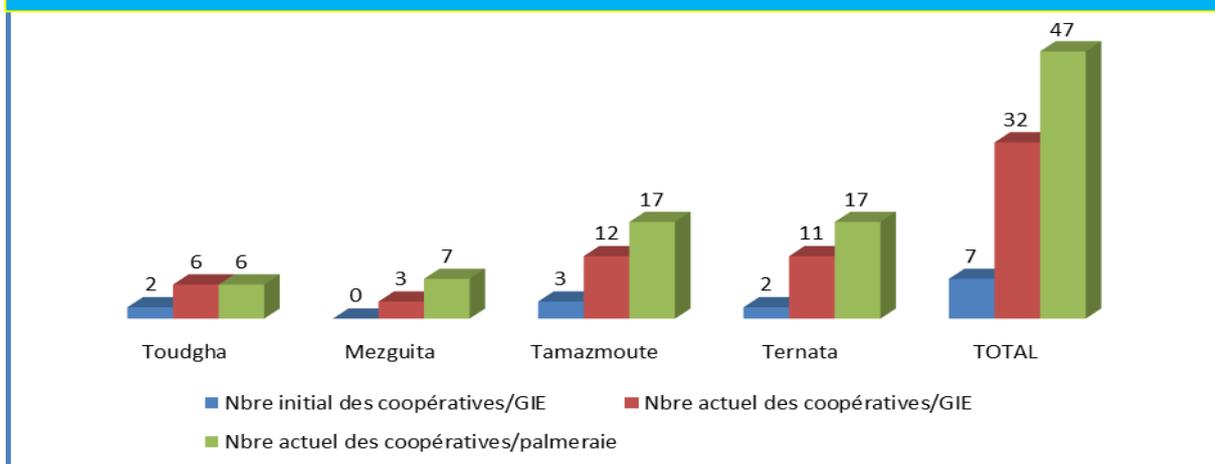


Tableau n°2 : Evolution des coopératives au sein des GIE

Palmeraie	Nombre de coopératives	Nombre adhérents	Nom des GIE	Capacité frigorifique	Coopératives membres GIE en 2014	Adhérents GIE en 2014	Coopératives membres GIE en 2015	Adhérents GIE en 2015
Toudgha	6	271	GIE_Toumour_OTT	100T	2	87	6	271
Mezquita*	6	156	GIE_Mezquita_Agdz	400T	0	0	3	80
Tinzouline	17	838	GIE_Ouahat_Tinzouline_Tamazmoute	400T	3	246	12	489
Ternata	17	240	GIE_Ternata	400T	2	20	11	197
Ktaoua	8	184	GIE_Azaghar_Pour_Dattes	Non construite	2	63	2	63
Fezouata	5	456	GIE_Fezouata	Non construite	2	408	2	408
Tazarine	4	129	GIE_Maider	200T (en cours)	4	129	4	129
M'hamid	7	306	GIE_Toumour_Mhamid	100T (en cours)	2	120	2	120
Ouhmidi	2	48	GIE_Ouhmidi	100T (en cours)	0	0	0	0
Total	72	2628			17	1073	42	1757
	GIE appuyés par PDFSD							
	* GIE constitué uniquement de sociétés en 2014							

b- Elaboration des règlements internes de 4 GIE pour une meilleure gestion des unités de valorisation (UV) des dattes

L'équipe du projet, au niveau de chaque palmeraie, a coaché les membres des 4 unités/GIE et a élaboré leurs propres règlements intérieurs en tenant compte des spécificités de chaque zone -avec une large concertation.



Actuellement, chacun des 4 GIE appuyés est doté de son propre RI. Il a été validé par les membres de chaque GIE après plusieurs rencontres et discussions. Notre équipe a en moyenne encadré plus de six réunions/GIE pour aboutir à ce résultat.

c- Organisation de journées de formation au sein des unités de valorisation des dattes

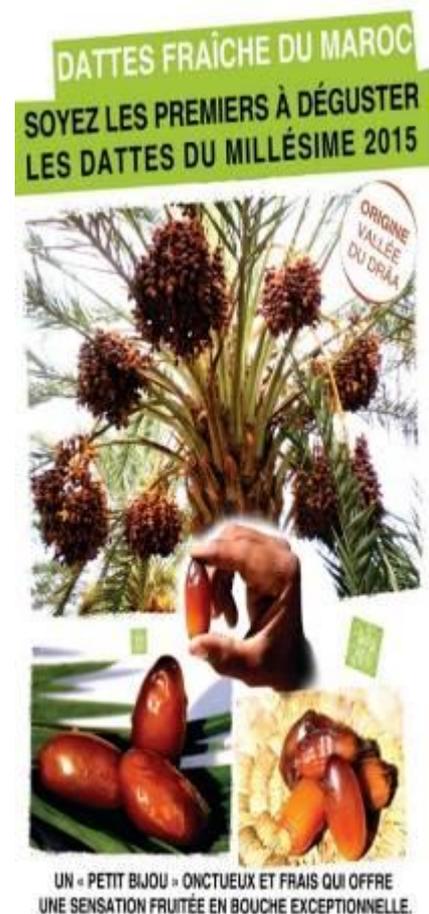
Ces formations techniques ont concerné les thèmes suivants :

- Approvisionnement des UV
- Qualité et normes de dattes
- Traçabilité
- Gestion du stock
- Management des unités

d- Coaching de deux GIEs (Tamezmoute et Mezquita) sur une étude de pré-faisabilité de leur projet de développement commercial des dattes fraîches

L'objectif principal de ce projet a été de vendre un maximum de dattes fraîches en début de saison pour dégager une trésorerie suffisante. Cette dernière va permettre de préfinancer une part significative de l'achat des dattes aux coopératives membres des GIEs, de mettre en route notre unité industrielle et de conserver nos dattes jusqu'aux périodes clés de consommations (fêtes religieuses).

L'étude de pré-faisabilité de ce projet a été présentée à l'ADA. Cependant, un plan marketing précis n'a pas été arrêté et des actions commerciales d'envergure n'ont pas été entreprises.



e- Accompagnement et coaching des coopératives et des GIEs pour les foires et salons

L'équipe projet a coaché les représentants des coopératives et des GIEs lors de leurs visites au salon SIAM et au salon International des Dattes (SIDATTES) 2015. Le coaching a porté essentiellement sur les opportunités de rencontres professionnelles, le benchmarking (comparaison avec les pratiques des sociétés) et le suivi des ventes par typologie de produit bien que ce ne soit pas dans les salons nationaux que se trouvent les meilleures opportunités commerciales. L'ADA finance également la présence des GIE lors des salons internationaux (Paris, Berlin, Tokyo, etc.). Cependant, les représentants des GIE envoyés ne parlent ni français, ni anglais. En conséquence, ces représentants n'arrivent pas à profiter de ces opportunités pour démarcher de nouveaux clients (les seuls contacts qu'ils font sont avec des marocains installés dans ces pays). A terme il serait donc pertinent que le projet finance le déplacement d'un conseiller marketing/commercialisation pour coacher les représentants commerciaux des GIE lors de ces salons.

f- Visite d'échange

Du 11 au 14 juin 2015, un voyage d'échange a été organisé par le projet au profit de 19 représentants de 14 coopératives formant cinq GIE de la zone de projet. Ce voyage s'est déroulé en deux étapes : la première a concerné le GIE Difat-ziz 'dattes) localisé dans la zone d'Erfoud_Errachidia, alors que la seconde a concerné le GIE Lemta (olives) dans la zone de Fès.

Il s'inscrit dans le cadre d'échange d'expériences visant entre autres le renforcement des capacités managériales des futurs managers des UV et leur préparation en conséquence pour le démarrage de ces unités en profitant de ces expériences tout en mettant en valeur leur succès et en évitant les facteurs d'échecs.

La visite était riche et interactive et a débouché sur les conseils suivants :

- Se doter de prime abord des autorisations et agréments nécessaire pour l'exercice de l'activité,
- Les ressources humaines qualifiées sont le pilier de la réussite (professionnalisme),
- Les producteurs ne sont pas toujours au même niveau de conviction, il faut travailler en parallèle sur le volet sensibilisation et sur l'élargissement de la base pour assurer et garantir la matière première afin de pouvoir tourner l'unité à plein régime sinon c'est la perte (intérêt commun),
- Eviter, au moins au début, de faire prévaloir les mesures restrictives à l'encontre des réfractaires (cohésion),
- Se baser sur l'autofinancement (ramener les producteurs à livrer leur production sans contrepartie), le crédit de fonctionnement n'est pas vraiment la meilleure solution du moins pour notre cas (solidarité, appropriation et appartenance),
- La transparence et la bonne gouvernance sont des éléments clé dans la durabilité (confiance)
- La documentation est un passage inévitable (responsabilité, crédibilité, traçabilité...)

- Maitriser le flux d'approvisionnement en établissant un planning de concert avec l'ensemble des bénéficiaires.



GIE Lemta-Fès : 13-06-2015



GIE Difat-Ziz : 11-06-2015

3. Elaboration et implémentation de la stratégie de commercialisation

a) Validation de la 1^{ère} phase de l'étude de positionnement stratégique des dattes

L'objectif de cette étude, qui a été attribuée au cabinet Agriconsulting en 2013 pour une durée de 6 mois, consiste à déterminer : (i) le potentiel des 12 variétés de dattes sélectionnées, (ii) le marketing-mix cible de l'offre marocaine de dattes, sur les différents marchés nationaux (régionaux et locaux) et internationaux et (iii) de positionner les différentes variétés de dattes sur chacun de ces marchés.

L'étude est composée de 2 phases.

- La première phase consistait à établir un diagnostic de l'offre et de la demande de dattes
- La deuxième phase vise à définir une stratégie de positionnement commercial et marketing des dattes.

En 2015, seule la première phase a été validée. Les 9 résultats de cette phase peuvent être résumés comme suit :

1. Progression des importations marocaines des dattes en volume et en valeur
2. Qualité – Un grand manque à gagner
3. Normes internationales des barrières non tarifaires à l'export contraignantes
4. Déséquilibre des proportions des volumes de production par destinations
5. Organisation professionnelle en émergence
6. Conditionnement : inadéquation de l'offre et de la capacité actuelle des équipements et sous-utilisation des installations existantes
7. Potentiel de production en quantité et en qualité des palmeraies non encore exploitées

- 8. Faible capacité à conquérir les marchés
 - 9. Déséquilibre des flux et des marchés et de l'articulation entre marché intérieur export et import
- Montant global du marché : 1 050 000 MAD

b) Création d'outils de communication pour les GIE

Afin d'attirer l'attention sur les stands par des visuels attractifs et informer les consommateurs via des tracts, des outils de communication ont été élaborés pour les GIE.

- o 3 modèles d'affiches et roll'up en arabe, français et anglais



- Prospectus en arabe, français et anglais



Montant du bon de commande : 110 000 MAD (élaboration des outils de com).

- **Packaging**

Pour permettre aux GIEs d'avoir des emballages attractifs afin d'aller démarcher plus facilement des grossistes et autres distributeurs, un bon de commande de 165 000 Dhs a été établi afin de créer les concepts produits suivants :

1. Boîte de dattes multi variétés => 500g et 1kg. Cible : magasins touristiques, hôtels, aéroports, épicerie fines.
2. Boîtes de dattes, carton solide, design attractif, petits formats, personnalisés=> 250g, 500g et 1kg. Cible : grossistes, magasins touristiques, hôtels, aéroports, épicerie fines.

4. Appui en marketing

L'ATN Marketing a pris sa fonction depuis septembre 2015. Cependant, l'équipe n'est pas encore au complet, il reste à recruter le conseiller mobile en marketing pour la filière Dattes.

2.5 Performance de l'output 3

2.5.1 Progrès des indicateurs

Pour la filière safran

Output 1.3 : Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés

Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale	Valeurs cibles intermédiaires				
			2015	2016	2017	2018	2019
1) Nombre de personnes formées par apprentissage (hommes et femmes)	0 personne	90	0	30	30	30	0
2) Nombre d'ateliers organisés en présence des acteurs clés de la filière (FIMA safran, Coopératives, GIE, sociétés)	0 atelier	3	0	1	1	1	0

Pour la filière dattes

Output 2.3 : Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés

Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale	Valeurs cibles intermédiaires				
			2015	2016	2017	2018	2019
1. Nombre des personnes formées par apprentissage (hommes et femmes)	0 producteur	90	0	30	30	30	0
2. Nombre d'ateliers organisés en présence des acteurs clés de la filière (FIMA dattes, Coopératives, GIE, sociétés)	0 atelier	4	1	1	1	1	0

2.5.2 État d'avancement des principales activités

Filière SAFRAN	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Installation et ancrage de la formation professionnelle			X	
2. Réalisation d'un programme d'études autour d'innovation dans la filière		X		
3. Coordination de la filière, incitation et appui aux dialogues entre les acteurs,			X	
4. Renforcement des capacités de l'ORMVAO et des services de proximité		X		
État d'avancement des principales activités				
Filière DATTES 4				
1. Réalisation d'un programme d'études dans la filière		X		

Filière DATTES	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Installation et ancrage de la formation professionnelle			X	
2. Réalisation d'un programme d'études autour d'innovation dans la filière			X	
3. Coordination de la filière, incitation et appui aux dialogues entre les acteurs,	X			
4. Renforcement des capacités de l'ORMVAO et des services de proximité	X			

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

Filière safran :

1. Installation et ancrage de la formation professionnelle

Plusieurs rencontres ont eu lieu avec l'OFPPPT pour la mise au point de modules de formation de trois mois suivi d'un stage de 6 mois dans le cadre de la formation par apprentissage des fils et filles d'agriculteurs.

2. Réalisation d'un programme d'études autour d'innovation dans la filière

Les principales activités conduites portent sur le lancement d'études qui devraient aider la filière à mieux connaître les marchés concurrentiels, tant à l'intérieur du pays qu'à l'exportation, mais aussi à mieux connaître le produit, qu'il soit safran marocain en général ou safran certifié AOP Taliouine.

- **Etude de marché du safran sur les marchés nationaux et internationaux**

Confère point 1.25.3.

- **Etude technique et analyse du safran de différentes provenances**

60 échantillons de safran et de sols et 31 échantillons d'eau ont été prélevés dans les zones de Taliouine, Taznakht, Iknouen et Ighrem N'gdal au Maroc. L'analyse de ces échantillons va permettre de déterminer les éventuelles corrélations entre les caractéristiques physico-chimiques du safran et l'altitude, les paramètres physico-chimiques du sol et de l'eau d'irrigation afin de caractériser la qualité du safran marocain selon ses provenances et de déterminer les facteurs qui agissent sur sa qualité. Dans le cadre de cette étude 3 échantillons d'origine Iranienne, 1 échantillon d'origine espagnole ainsi qu'un échantillon d'origine Grecque ont également été analysés afin de déterminer les avantages comparatifs du safran marocain vis-à-vis de ses concurrents internationaux. Cette étude doit s'achever fin février 2016.

- **Etude d'impact des différentes techniques de séchage sur la qualité du safran**

Analyses de 57 échantillons provenant de 24 coopératives. Les résultats de ces analyses vont permettre à l'équipe d'identifier l'impact des méthodes de séchage (ombre, soleil, séchage solaire, étuve ou séchoir électrique) sur les caractéristiques chimiques du safran (safranal, crocine et picrocrocine). Après analyse, les résultats seront vulgarisés auprès des producteurs de safran. Les résultats des analyses sont attendus pour fin février 2016.

- **Festival international du safran**

Un atelier a été organisé lors du festival du safran 2015 pour présenter les résultats de l'enquête réalisée auprès de 142 visiteurs et 31 exposants en 2014 et réfléchir collectivement aux perspectives pour donner plus d'envergure à cette manifestation à l'occasion de la 10^{ème} édition du festival en 2016.

Rappel ; les points essentiels relevés par l'enquête sont les suivants :

- Pour la 8ème édition la majorité des visiteurs sont des habitants de la zone de Taliouine
- Ce Festival n'est pas International dans la mesure où il n'attire pas de visiteurs ni de professionnels étrangers
- Il manque un programme spécifique pour les visiteurs
- Pas de médiatisation à l'International
- Le niveau des ventes pour les exposants est assez faible

Les débats ont ensuite porté sur les questions suivantes :

- Quels sont les résultats attendus du festival International du safran ?
- Souhaitez-vous que ce festival soit réellement International ?
- Que faire pour que ce festival soit un carrefour professionnel et commercial pour le safran de Taliouine ?
- Quelles sont les actions à entreprendre pour améliorer ce festival ?

Suite à l'atelier il a été décidé que le PDFSD lancerait un appel d'offre visant à élaborer un projet budgétisé pour professionnaliser le festival. Ce projet sera

réalisé en concertation avec les membres de l'association du festival international du safran. Une fois terminé, le président de l'association sera en mesure d'aller démarcher de potentiels financeurs.

3. Coordination de la filière, incitation et appui aux dialogues entre les acteurs,

Le comité technique de suivi de la filière safran a eu lieu début octobre 2015, réunissant une quarantaine de participant afin de :

- Rendre compte de l'état d'avancement des résultats atteints jusqu'à septembre 2015 ;
- Partager avec les acteurs locaux les dernières décisions du COPIL (transfert de certaines activités pour adapter le programme au contexte actuel et aux besoins prioritaires locaux) ;
- Associer un large éventail de parties prenantes (communes rurales, interprofession...)
- Communication avec les acteurs et les bénéficiaires, y compris avec ceux qui ne sont pas habituellement consultés dans le cadre du processus de l'intervention du projet (Communes rurales, provinces, ...)
- Définir les attentes des bénéficiaires pour l'année 2016 ;

Echanger avec les bénéficiaires la stratégie et les actions à engager pour la filière safran pour le reste du projet.

Dans le cadre du travail effectué en 2015 sur la gestion axée sur les résultats l'équipe safran a identifié les actions prioritaires à entreprendre sur l'appui au fonctionnement de l'interprofession. Ainsi, le projet prévoit de coacher le conseil d'administration de la FIMASAFRAN sur l'organisation de son Assemblée Générale et l'adaptation/rédaction du plan d'actions stratégique 2017-2020 de la FIMASAFRAN. L'enjeu étant ; le déblocage de dix millions de dirhams dans le cadre du contrat programmé pour la mise à niveau de la filière safran.

Filière Dattes :

4. Installation et ancrage de la formation professionnelle

Plusieurs rencontres ont eu lieu avec l'institut agricole par apprentissage de Kalaat Megouna pour la mise au point de modules de formation dans le cadre de la formation par apprentissage des fils et filles d'agriculteurs.

Les premiers cours débuteront en 2016 avec 2 classes de 25 à 30 apprentis/chacune (une pour le safran et une autre pour le palmier dattier).

Il est à signaler qu'un marché de transport est passé pour assurer le transport de ces apprentis de leur lieu de résidence vers l'institut et également vers les régions des stages ou pour des visites d'études/sorties sur le terrain.

5. Réalisation d'un programme d'études autour d'innovation dans la filière

a- Etude de faisabilité de l'équipement des unités de valorisation des dattes en pilotes de production solaire photovoltaïque

La région du Souss-Massa-Drâa présente des valeurs de rayonnement plus élevées à l'échelle nationale. En effet, le rayonnement sur une surface inclinée à 30° dans cette zone s'élève à plus de 2 300 KWh/m²/an. La moyenne nationale de rayonnement se situe à environ 2 250 KWh/m²/an. Cet avantage d'ensoleillement conjugué à l'accélération du développement économique et social de la région a engendré une progression significative de la demande en énergie ce qui nous a conduits à mener cette étude pour l'évaluation du potentiel technique et économique des installations photovoltaïques à proximité des unités frigorifiques des dattes. C'était une des principales raisons pour le lancement de cette étude afin de faire bénéficier la population locale et surtout les acteurs de la filière dattière (unités frigorifiques) de ce potentiel naturel inexploité jusqu'à maintenant dans un fort souci de réduction de la facture énergétique.

Le but de cette assistance est de diagnostiquer et de proposer des solutions techniques à base d'énergie photovoltaïque pour six (6) catégories d'unités frigorifiques de dattes. Il s'agit d'unités de différentes capacités de stockage : 20 tonnes, 40 tonnes, 80 tonnes, 100 tonnes, 200 tonnes et 400 tonnes.

Cette étude sera mise en œuvre au début de 2016.

Montant du marché : 249 000 MAD

b- Diagnostic de la situation actuelle et possibilités d'amélioration en matière de valorisation des déchets de dattes et sous-produits du palmier dattier dans l'alimentation du bétail au niveau de la vallée du Drâa

En matière de commercialisation, 50% de la production est mise sur le marché, dont une faible partie est exportée, 30% est destiné à l'autoconsommation et 20% à l'alimentation du bétail. Cette dernière utilisation est dictée par des raisons variétales ou à cause d'une dévaluation qualitative à différents niveaux des maillons de la filière (pollinisation, récolte, traitement, séchage, stockage, ...). La valorisation des dattes est caractérisée par la prédominance de modes traditionnels de conservation, ce qui engendre des pertes importantes aussi bien en quantité qu'en qualité. Ainsi, une part non négligeable de la production est orientée vers l'alimentation animale.

Une étude a été lancée dans le but de valoriser au mieux les sous-produits du palmier dattier et les déchets de dattes ou dattes de qualité médiocre pour l'alimentation du cheptel. Elle devrait être réalisée dans la vallée du Drâa qui englobe cinq palmeraies : Ktaoua, Tinzouline, Ternata, Fezouata et Mhamed.

Malheureusement cette consultance externe a été résiliée en 2015 à cause du retard accusé par le prestataire pour démarrer l'étude (dépassement du délai).

➤ Montant du marché : 120 000 MAD.

6. Coordination de la filière, incitation et appui au dialogue entre les acteurs,

a- Atelier de réflexion participative pour un meilleur démarrage des unités de conditionnement et d'entreposage des dattes

Le but de cet atelier, qui s'est déroulé sur trois journées (15, 16 et 17 septembre 2015), était l'appui au bon démarrage des unités de valorisation de dattes. De façon plus spécifique, l'atelier visait les objectifs suivants :

- Présentation de l'état d'avancement du contrat programme de la filière datte ;
- Information sur les dispositions réglementaires relatives à la fumigation, à l'autorisation et l'agrément sanitaire des unités de conditionnement et d'entreposage frigorifique des dattes ;
- Analyse de la chaîne de valeur des dattes de la zone d'action de l'ORMVAO ;
- Discussions des opportunités et des contraintes relatives à la promotion et à la valorisation du palmier dattier dans la zone d'action du projet ;
- Initiation d'un plan d'action stratégique pour la promotion des dattes et le démarrage des unités de conditionnement et d'entreposage frigorifique des dattes ;
- Présentation des résultats préliminaires de l'étude du positionnement commercial des variétés de dattes marocaines.



A la fin de l'atelier, les recommandations suivantes ont été arrêtées :

- Organisation des journées/rencontres/ateliers périodiques avec les acteurs concernés de la filière pour la communication et l'échange d'expériences ;
- Création d'une association nationale des GIE de la filière dattes ;
- Création d'une association régionale dans les régions concernées par la production des dattes. Les objectifs de la création de l'association au niveau national et régional sont :
 - Avoir une même vision mise en place d'une stratégie commerciale commune ;
 - Concurrence loyale en valorisant la qualité et les variétés des dattes marocaines.
- La mise en place d'un plan d'action adapté pour chaque GIE à trois niveaux (court terme, moyen terme et long terme).
- Redonner confiance aux agriculteurs en l'importance des GIE et l'investissement dans le capital immatériel dans la zone.

- Elaboration et exécution des programmes de recherches scientifiques dans le domaine de la valorisation des dattes notamment dans les conditions de stockage et les délais de péremption de chaque variété.
- Renforcer les ressources humaines de l'ONSSA afin qu'ils puissent accompagner les GIE dans toutes les opérations de fonctionnement des unités (agrément, fumigation, export des dattes,...).
- Appui aux GIE pour l'obtention des autorisations/ règlements sanitaires nécessaires à la bonne gestion des unités et la commercialisation du produit.
- Mise en place d'un planning d'auto-contrôle et désignation d'un responsable de qualité au sein de l'unité.
- Mise en place d'un plan d'action des GIE pour les buts suivants :
 - ❖ Accès aux différents marchés à travers des conventions
 - ❖ Accès aux marchés GMS à travers des contrats de vente.

b- Comité technique de suivi

Le comité technique de suivi de la filière dattes a eu lieu le vendredi 9 octobre 2015 à Zagora, réunissant une cinquantaine de participants afin de :

- Rendre compte de l'état d'avancement des résultats atteints jusqu'à septembre 2015 ;
- Partager avec les acteurs locaux les dernières décisions du COPIL (transfert de certaines activités pour adapter le programme au contexte actuel et aux besoins prioritaires locaux) ;
- Associer un large éventail de parties prenantes (communes rurales, interprofession...)
- Communication avec les acteurs et les bénéficiaires, y compris avec ceux qui ne sont pas habituellement consultés dans le cadre du processus de l'intervention du projet (Communes rurales, provinces, ...)
- Définir les attentes des bénéficiaires pour l'année 2016 ;
- Echanger avec les bénéficiaires la stratégie et les actions à engager pour la filière dattes pour le reste du projet.

7. Renforcement des capacités de l'ORMVAO et des services de proximité

a- Formation

Une formation a été réalisée au profit de 15 cadres et techniciens de l'ORMVAO sur la gestion du temps.

Les principaux axes du séminaire étaient :

- 1- Objectifs pédagogiques du séminaire de formation/action sur le thème : Gestion du temps
- 2- Peut-on effectuer l'autodiagnostic de la gestion de notre temps ?
- 3- Les symptômes d'une mauvaise gestion de temps
- 4- La gestion du temps : une nécessité impérieuse du Management
- 5- Les moyens essentiels nécessaires à l'organisation efficace du temps

- 6- Les obstacles de l'organisation du temps : comportement naturel et voleurs du temps
- 7- Force tranquille de la personnalité : condition nécessaire à la maîtrise du temps
- 8- Lois et principes fondamentaux présidant à la bonne gestion du temps
- 9- La loi dite PARETO ou la loi 20/80 : distinction entre l'essentiel et l'accessoire
- 10- La loi de CARLSON ou la loi des séquences homogènes du travail
- 11- Loi d'ILLICH ou loi de contre productivité du temps investi
- 12- Loi de l'alternance ou faire différentes activités à des moments différents
- 13- Loi de FRAISSE ou la Dimension subjective ou psychologique du temps
- 14- Loi PARKINSON ou loi de la tendance à l'auto inflation du temps disponible
- 15- Loi GAMONET ou la méthode de la gestion du temps en 10 étapes
- 16- Les outils de la gestion du temps : Méthode PERT et les six fiches pratiques
- 17- Sept principes et seize règles pour être efficace dans la gestion du temps
- 18- Tableaux de bord de la gestion dynamique du temps.

b- Aménagement et équipement d'une salle de réunion /formation à la subdivision de Zagora

Au cours de l'année 2015, une salle de réunion a été aménagée au niveau de la subdivision de Zagora. Son équipement est prévu dans le marché d'acquisition de mobilier pour des salles de formation de l'alphabétisation.

MOYENS GENERAUX

L'étude de la ligne de base est achevée en décembre 2015. Le rapport définitif, les indicateurs retenus et la situation de référence ont été validés par le comité de suivi de l'étude lors de la réunion du 10 novembre 2015. A cette occasion, deux sessions de formation ont été organisées au profit des membres de l'équipe sur le système de suivi du projet et la gestion axée sur les résultats.

Du 6 au 11 novembre 2015, l'équipe a reçu, l'expert M. Sjoerd BAKKER de la CTB de Bruxelles pour une mission de Bakstopping. La mission avait pour but l'évaluation du rapport de la revue intermédiaire et l'appui à l'équipe pour l'élaboration du plan d'action 2016 selon une approche axée sur les résultats.

2.6 Thèmes transversaux

2.6.1 Genre

Les actions de développement du projet accordent une attention particulière au genre et surtout à la position des femmes. L'aspect a été intégré comme thématique transversale dans le projet, y inclus dans le ciblage et le suivi.

Parmi les activités prévues, il convient de citer :

- Un appui institutionnel à l'ANDZOA et l'ORMVAO pour développer une stratégie genre pour les deux filières avec
- Une analyse genre des deux filières,
- La capitalisation des bonnes pratiques (CTB-MCA, ORMVAO,...)
- Le développement des compétences genre : équipe du projet et acteurs;
- La sensibilisation des différents acteurs sur l'intérêt de l'approche et de l'intégration des femmes dans le processus du développement de la région.
- Le Suivi évaluation
- Le Renforcement du pouvoir des femmes en vue de leur assurer un accès équitable aux ressources et aux bénéfices du développement

Lors de cette première revue intermédiaire, la mission n'a pas disposé d'analyse ou de situation de suivi spécifique au genre et environnement dans les deux filières safran et dattes. La dimension genre est prise en compte dans le projet principalement au travers des activités de formation.

Approche transversale

De façon plus concrète, on observe la prise en compte du genre selon une logique transversale, comme suit :

- le diagnostic et le choix des coopératives ciblées sont réalisés avec une perspective genre (Outils de collecte des données et critères de choix) ;
- Le nouveau cadre logique proposé par l'étude ligne de base comporte des indicateurs genre ;
- Il a été procédé à une analyse genre de la chaîne de valeur du palmier dattier ;
- Enfin, la prise en compte de l'égalité des genres dans les prestations de l'assistance technique en matière d'alphabétisation ;

Les visites réalisées ont permis de vérifier que l'adhésion des femmes aux coopératives est maintenant devenue une réalité qui progresse. Actuellement les femmes sont mieux organisées pour améliorer leur position et situation sociale précaires.

Concrètement, pour la filière safran (Taliouine et Taznakht) les femmes sont représentées ; dans les 24 coopératives sur un total de 57, 8 elles sont à 100%

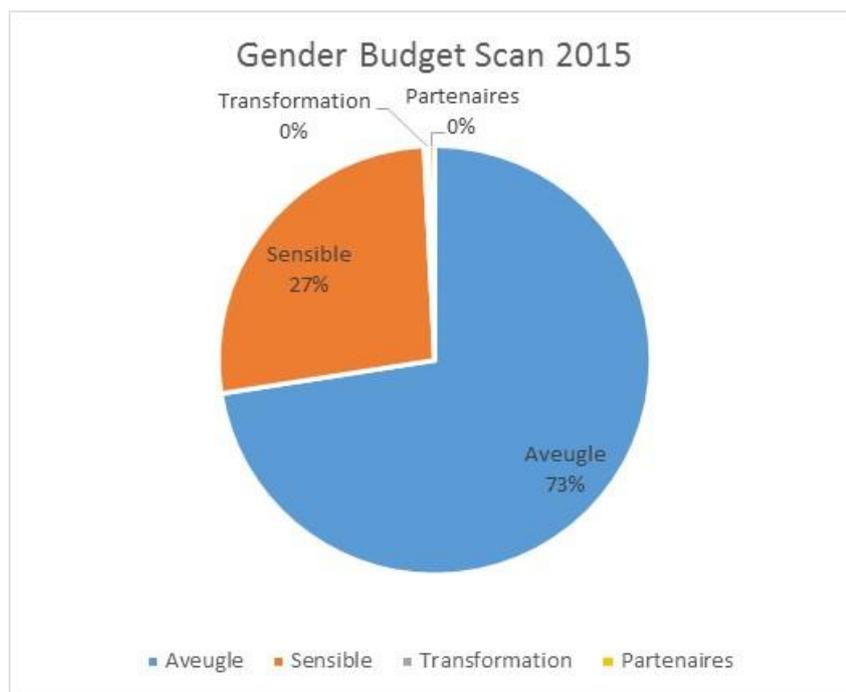
féminine.

Tableau : Présence de femmes dans les coopératives actives dans la filière safran

Zone	Total Coop. safran	Coop. Masculines	Coop. mixtes	Coop. féminines
Taliouine	34	18	8	8
Taznakht	23	15	8	0
Total	57	33	16	8
%	100	58	28	14

Malgré la présence encore limitée des femmes dans les coopératives, leur contribution est en progrès (Qualité, commercialisation).

Concernant la filière dattes, la mission a visité deux coopératives féminines qui ont bénéficié de projets pilotes dans le cadre du programme PAF-MCA (petites unités de conditionnement et stockage de dattes -moins de 20 t). Ces mêmes coopératives continuent d'exercer des activités d'avant-projet relatives aux AGR de pain, couscous, pâtisserie, etc. Dans la filière dattes il existe 4 coopératives féminines sur un total de 64.



2.6.2 Environnement

Au Maroc, le changement climatique est devenu une composante structurelle dominante de toute politique de développement économique et social.

Le projet a prévu de réaliser les activités 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 leur diversité à l'amont et à l'aval des deux filières, d'une part, et d'élaborer un Programme de Gestion Environnemental (PGE) ciblé, d'autre part.
- **L'intégration des aspects environnementaux dans l'encadrement technique** des coopératives et des GIE (gestion et économie d'eau, gestion de la fertilisation, etc.). Cette activité est assurée partiellement par les conseillers mobiles et les animateurs qui essayent lors de leurs multiples passages sur le terrain de sensibiliser tous les producteurs (tous les membres des coopératives et leur femme ainsi que leurs fils et filles) sur ces aspects. Les ressources humaines du projet en relation avec les producteurs n'ont pas reçu la formation qui leur permettrait de remplir au mieux cette responsabilité.

Malgré l'importance accordée aux aspects de l'environnement et la place de choix réservée aux activités prévues dans ce domaine, cette composante, censée être réalisée par le projet au démarrage, connaît un retard alors que la réalisation des ouvrages d'irrigation est bien avancée.

Finalement, c'est à la fin de l'année 2015, qu'une étude d'impact sur l'environnement a été confiée à un BET. L'objectif général de l'étude est la définition d'une démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux de la filière. L'objectif spécifique de l'étude est l'élaboration d'un Plan de Gestion Environnemental et Social (PGES) spécifique qui doit être conforme aux directives de la loi 12-03 relative aux Etudes d'impacts sur l'environnement.

2.6.3 Commerce

Lors de l'atelier international « marketing for development » organisé par le Trade for development center en juillet 2015 un certain nombre de recommandations ont été formulées pour l'amélioration de l'appui marketing dans les projets bilatéraux :

Ressources humaines : des professionnels du marketing existent au Maroc mais il faut trouver d'autres façons « d'aller les chercher ». Il faut trouver d'autres réseaux de diffusion pour les annonces de poste car ce sont davantage des professionnels du privé qui ne pensent pas forcément à chercher un emploi dans les projets de coopération. De plus il faut pouvoir offrir à ces professionnels des salaires compétitifs car les candidats avec un profil « business agriculture et solidarité » ne sont pas très nombreux.

Il faut professionnaliser les postes marketing et communication dans les programmes de coopération=> ne pas prendre des juniors qui ne sont pas spécialisés dans ces disciplines pour faire ce travail. Lorsqu'on veut réellement un impact sur l'aval de la filière, il semble qu'on ne puisse pas faire l'économie d'un poste spécifique en marketing (en permanence et pas seulement en assistance perlée), de plus il est très intéressant d'avoir des équipes pluridisciplinaires « Agro / marketing ».

Intégrer un budget « Mise en marché » des produits dans le budget.

Beaucoup de bailleurs de fonds font de l'appui marketing mais rares sont ceux qui appuient les organisations jusqu'à la commercialisation. Or, pour motiver les organisations professionnelles que l'on appuie, il faut allier appuis stratégiques (étude de marché, coaching marketing, Business plan) et appuis pratiques (appui à la vente, contractualisation avec des clients, etc). Un client peut tirer toute une filière car alors les producteurs voient du sens à la notion de coopérative et de label qualité.

L'approche Micro est celle à adopter pour obtenir des résultats. Toutes les success stories sont sur des OP qui ont été appuyées de façon intensive. Les projets où l'on doit accompagner une cinquantaine de coopératives sur la commercialisation ça ne marche pas. Il vaut mieux viser trois ou quatre OP et mettre en place un programme d'accompagnement intensif avec elles, elles deviendront des modèles qui tireront les autres OP dans leur sillage.

2.7 Gestion des risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress
<i>Faible niveau de concertation avec l'ADA, éloignement progressif des priorités nationales au profit des priorités du projet</i>	DTF	DEV	Low	Medium	Low Risk	Stimuler l'implication de tous les acteurs principaux et stratégiques dès le début dans le dialogue sur les sujets en relation avec l'approche et la stratégie et s'assurer qu'ils sont bien informés sur les réalités du terrain.	COFIL		Diffusion d'infos Concertation avec l'ADA pour favoriser plus de complémentarité dans les actions menées par le PDFSD en marketing/commercialisation sur les filières safran et dattes. Plan d'actions commercial 2015 transmis
<i>Faible niveau de concertation avec l'INRA, décalage entre les besoins du terrain et les priorités fixées par la recherche;</i>	DTF puis fin 2014	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Donner la priorité à l'élaboration d'une convention avec l'INRA pour assurer la prise en compte des objectifs du projet dans son action.	CCA	Q2 2015	convention en cours de préparation,
						Favoriser la concertation dans une table ronde périodique entre l'INRA, l'Université d'Agadir, Agrotech, et les interprofessions pour rechercher les synergies possibles	CCA	Q3 2015	et coordination des activités de recherche de l'ensemble des institutions impliquées
<i>Faible niveau de concertation avec l'ANDZOA, l'ONCA</i>	DTF	DEV	Low	Medium	Low Risk	S'assurer que les membres du Comité de Pilotage sont tous bien informés avant les réunions de COFIL pour qu'ils puissent prendre les bonnes décisions.	COFIL	Récurrent	Tenue régulière et participative des COFIL, élargissement du COFIL aux partenaires opérationnels

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			
						Mise en œuvre de la réforme du Conseil agricole, avec une implication de l'ONCA en qualité de maître d'Ouvrage du projet	MAPM	En 2015	Les activités de conseil ont été triées dans le DTF, les budgets 2015 et suivants sont répartis, les équipes sont en attente du feu vert de l'Administration pour une mise en œuvre effective.
						Renforcer la collaboration avec l'ANDZOA, notamment à l'occasion du démarrage du PAGIE	CCA, CTB, MAPM	perma- nent	Le Programme d'appui aux GIE a été signé le 23 décembre 2015. Le lancement effectif rendra indispensable une vision partagée sur l'ensemble des actions
Faible niveau de concertation avec les instances régionales	DTF et début 2015	DEV	Low	Medium	Low Risk	Produire de l'information pertinente et utile pour les collectivités territoriales, par une adaptation de l'outil de suivi	CCA	Q2 2015	Système de suivi-évaluation et diffusion de l'information
Faible niveau de coordination entre PTF au niveau national et de la zone d'intervention	DTF	DEV	low	Medium	Low Risk	Bien informer les bailleurs actifs dans les filières et le Maître d'Ouvrage (MAPM) par un rapportage adéquat	CCA	perma- nent	Concertation avec la GIZ en vue de poursuivre certaines actions entreprises en 2015, risquant de ne pas être finalisées faute de temps et de budget.
						Stimuler les concertations périodiquement entre les PTF et les ministères (par les attachés de la Représentation)	Ambassade	récurrent	

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			
Changement climatique et sécheresse / manque d'eau dans les périmètres / stress sur l'environnement	07/07/1905	OPS	High	Medium	High Risk	Veiller à la vérification de la disponibilité en eau par le maître d'œuvre avant de programmer des interventions qui augmentent la pression sur l'environnement. En cas de besoin, appuyer l'exécution d'études hydrologiques par l'ABH dans le bassin concerné.	CCA	perma- nent	Les pluies de 2015 offrent une réserve pour les deux années qui viennent, mais le risque demeure très élevé pour la suite.
						Favoriser la mobilisation d'autres ressources financières consacrées au renouvellement et à l'entretien des canaux de distribution des eaux de surface qui ne permettent pas de lutter contre les pertes d'eau.	COFIL	2015	Recherche en cours avec l'ORMVAO pour le financement des extensions des ouvrages réalisés
Le CAM/TAF ne dispose pas des mécanismes de financement adéquats pour couvrir les besoins de FdR des coopératives et des GIE	DTF et 2014	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	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 du FdR des coopératives)	CCA + COFIL	N/A	Les retours du terrain laissent apparaître de forts risques dans ce domaine : pas d'engouement de l'Etat, des agriculteurs, problèmes de taux et de valeur (principe religieux). D'où la nécessité de définir des solutions alternatives.

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			
						Rechercher avec les acteurs des GIE et des coopératives les moyens de (i) réduire le besoin en Fonds de roulement et (ii) constituer des fonds propres par une politique de marge commerciale appropriée	CCA	2015	Encourager la commercialisation des dattes fraîches pour limiter le besoin net en Fonds de roulement. Pour le safran, faire jouer les mécanismes du commerce équitable, notamment l'avance à la commande pour les principaux clients
Risque lié à l'instabilité du personnel de Migrations et Développement	01/04/2014	OPS	Medium	Low	Low Risk	Développer des relations à plusieurs niveaux de l'organisation	CCA	perma- nent	Grande porosité entre le staff de M&D, les institutions d'appui (incluant PDFSD) et les opérateurs (M. du Safran)
						Mettre en place des outils de capitalisation indépendants du travail des membres de M&D	CCA	2015	retracer, grâce au personnel recruté, l'état des actions et projets conduits par M&D depuis la mise en place du PMV.
						Faire de ce risque une opportunité, en considérant la richesse de ce partenaire et son intégration dans le paysage	CCA	perma- nent	L'examen conduit par un expert en organisation commis par la CTB a mis en évidence les qualités organisationnelles de M&D, ce qui justifie les ambitions

Identification du risque ou problème		Analyse du risque ou problème				Traitement du risque ou problème			
Difficulté d'identifier dans le circuit formel du safran des clients finaux, qui sont intéressés par une relation durable avec les coopératives et GIE de façon équitable	DTF	OPS	low	Low	Low Risk	Assurer que les études sur le marché national et international sont réalisées au début de programme et analysent tous les types de clients potentiels (incluant les marchés médical et cosmétologique)	CCA	2014, reporté en 2015	Une étude sur le marché du safran est en cours de lancement. Le marché de safran pharmaceutique demeure un débouché probable pour de nombreux producteurs.
Résistance à l'oligopole à la tête du circuit informel de commercialisation du safran	DTF	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Appui à identifier des clients dans le circuit formel et dans le match-making avec eux	ATI Mkt	perma- nent	Appui de la MdS avec 2 gros clients potentiels européens + accompagnement de la MDS lors d'un événement culinaire à Agadir avec de grands chefs pour promouvoir safran de Taliouine.
						Assurer le soutien de tous les partenaires et l'administration	COFIL	2015	cycle de formation entamé
						Sensibilisation des producteurs (H/F) sur l'impact de l'oligopole des commerçants sur leurs revenus actuels et dans le futur	CCA	perma- nent	ateliers de sensibilisation et mise en place des équipes animateurs et Conseillers mobiles
Pas de vision commune entre différents partenaires sur	DTF	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Faciliter l'échange permanent d'information sur la situation et les expériences du terrain entre les acteurs principaux	CCA	récurrent	lancement du premier Comité de suivi technique (safran, 18 mars 14) et du 1er CTS dattes le 27/07/14

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			
l'approche et le rôle de chacun pour développer la filière						multiplication des rencontres, et développement d'actions favorisant la construction d'une stratégie commune à la filière	CCA	récurrent	Mobilisation de tous les acteurs autour de la filière safran (préparation du Festival du Safran)
						Encourager les institutions du MAPM à décider en commun certaines activités essentielles, pour éviter les doublons et les dangers d'actions contradictoires (exemple formations en fumigation des dattes par 4 acteurs)	COFIL	Q3 2015	La question devra être soulevée la question au prochain COFIL
Faible disponibilité des cadres de l'ORMVAO	DTF	OPS	Low	Medium	Low Risk	établissement d'un accord clair en début de programme quant à la disponibilité des cadres	RR	fait	Manque un administrateur dans l'organigramme, et le départ d'un cadre vers l'ONCA accentue le déficit.
						Revue des besoins réels en ressources du programme au terme de 2 et 4 ans	CCA + COFIL	revue été 2015	
						Suivi par le CoPil	COFIL	permanent	Décision de mettre en place un reporting spécifique dans le cadre du COFIL
Changement de tutelle pour une partie des ressources humaines suite au transfert de compétences de l'ORMVAO à	DTF	JUR	High	Medium	High Risk	Changement progressif	MAPM	2015	situation gelée pour 2014, changement de statut effectif en 2015, mais retard probable vers juillet
						accompagnement (plan de transfert, ..) et concertation	MAPM	fait	Préparation des budgets en vue de la séparation des activités entre ORMVAO et ONCA

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			
l'ONCA						Revue des besoins réels en ressources du programme au terme de 2 et 4 ans	CCA + COPIL	2015	préparer l'examen en fin 2015. L'année 2015 sera seulement un lancement
						Suivi rapproché par le COPIL	COPIL	perma- nent	COPIL du 31 mars 14 a discuté la question, reprise en décembre 14
Complexité due à la multiplicité des zones d'intervention (Ouarzazate, Zagora, Taliouine, Taznakht) qui ont besoin de fonds et de moyens logistiques pour être opérationnelles	DTF	FIN	High	Medium	High Risk	Définition de nouvelles règles de répartition géographique et fonctionnelle pour rationaliser l'utilisation des RH	CCA/RAF	Q2-2015	Ressources humaines recrutées, mais manque de mobilité (indisponibilité de véhicules dans les CMV et subdivisions)
						Structures de mandats limités	CCA/RAF	fait	Répartition des CM sur l'ensemble de la zone
						Audits annuels	RR/CTB	récurrent	audit de 2013-14 fait en mars 2015
Déstabilisation de la filière safran (main d'œuvre dans les plantations) par les investisseurs dans les grandes extensions	DTF	OPS	Medium	Low	Low Risk	Le programme n'investira pas dans les extensions qui menacent la production et la commercialisation de safran des petits producteurs/ productrices locales.	CCA	fait	les achats de bulbes par le projet et par l'Office sont gelés en raison de l'absence de producteurs agréés par l'ONSSA
						Appui des acteurs dans le dialogue politique (sur base de l'analyse des expériences de terrain)	CCA	perma- nent	Formation des responsables de coopératives et GIE dans l'optique d'introduire le changement

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			
						le problème de la main d'œuvre doit être ramené à un problème de formation, et la présence d'opérateurs plus solides doit être vue comme une opportunité pour tirer la filière	CCA avec OFPPT	perma- nent	sensibilisation en cours, programme de formation en préparation : deux rencontres d'instituts en mars 2015
Les organisations professionnelles ne sont pas (encore) suffisamment renforcées pour être capables de jouer leur rôle dans le développement de la filière d'une façon équitable	DTF	DEV	Medium	High	High Risk	Le programme et les partenaires donnent la priorité à la disponibilité des moyens et l'expertise pour renforcer les coopératives et les autres OPA.	CCA + COPIL	2014, fait	Première phase de formation/action afin de déterminer les besoins de formation pour la suite
						Assurer une bonne cohérence entre les moyens disponibles et les agriculteurs à accompagner	CCA	perma- nent	Des progrès sur la confiance, mais l'équipe manque encore de présence effective et de mobilité
les OP féminines sont sous-représentées au sein des GIE et les femmes sont sous-représentées au sein des OP	DTF	OPS	High	Medium	High Risk	Encourager les OP à désigner des représentantes aux postes de responsabilité	CCA	perma- nent	sensibilisation des CM et TA, pour des rappels systématiques ; exigence du projet
						exiger la présence de femmes en dehors des mandats électifs, lors de réunions et formations	CCA	perma- nent	décision des membres du GIE Tazenakht d'envoyer des femmes en plus des élus
						veiller à ce que le problème soit posé de façon systématique par les équipes du projet et de l'Office	CCA	perma- nent	sensibilisation et inclusion dans les objectifs personnels de chaque CM et TA

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			
						Introduire le budget sensible au genre	CCA	perma- nent	L'approche est déjà introduite, mais pas encore partagée par toute l'équipe. Une formation a été reçue en janvier 2014
les fonds disponibles sont insuffisamment mobilisés en raison des mécanismes de mise en œuvre de la dépense du projet et des modalités de remboursement au Trésor	Q3 2014	FIN	Medium	High	High Risk	Aider les partenaires à prendre conscience de ce risque	CCA	Q1-2015	
						explorer la possibilité de faire bénéficier l'Office des remboursements réalisés au cours de l'année	MEF / COFIL	Q4-2015	néant, mais le MEF a indiqué que les fonds sont réservés au projet à moins qu'il ne soit démontré qu'il n'est pas en mesure de les utiliser
Non réalisation d'exportation suite à des retards dans les procesus de certification de l'ONSSA	10/12/2015	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Bien communiquer l'urgence au service provincial et régional ONSSA	CMM	déc-15	
						Si blockage avertir ORMVAO	CMM	Janv-fev- 16	
Décrédibilisation du safran marocain liés à des problèmes de certification peu fiables (traçabilité, bio...)	10/12/2015	DEV	Low	High	Medium Risk	Bien communiquer aux coopératives sur le danger de livrer du safran non bio à un client.	TA	déc-15	
						Suivre commande jusqu'à livraison pour éviter tout risque de contamination	CMM + ATJ	déc-15	
						Sélectionner des coopératives fiables pour ces marchés	TA+CMM	janv-16	
Possible absence du président paralyse la filière Safran + multiplicité des	10/12/2015	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Faire attention à tenir nos engagements (certification Bio)	ATI+CMM+ coresp	mars-16	
						Préparer la relève (introduire de nouvelles	CM M + GF + P	A partir	

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			
présidences dans différentes instances (1conflit=relations bloqués avec beaucoup d'acteurs)						personnes lors des séances de travail avec l'équipe PDFSD)		de janv-2016	
Possible affaiblissement ou dissolutions de certaines organisations professionnelles suite à des crises de gouvernance	sept,2015	DEV	Low	High	Medium Risk	Bâtir la confiance entre les membres des OP en multipliant les rencontres, en développant des actions communes et en mutualisant les efforts et les moyens pour favoriser la construction d'une vision commune et positive de leur organisation	TA/CM	récurrent	
						Mettre en place des outils de communication fiables qui expliquent les retombées socio-économiques des OP	TA/CM	récurrent	
Retards de traitement de dossiers de financements présentés par les GIE	nov,2015	OPS	Medium	High	High Risk	Encourager la commercialisation des dattes fraîches pour limiter le besoin net en Fonds de roulement (minimiser la dette)	ATNM-CCA-ORMVAO	juin-16	
						Créer un comité de suivi des dossier de demande des crédits (GIE-ORMVAO-ANDZOA-ONCA-CAM) à l'encontre du guichet unique du FDA.	GIE-ORMVAO-ANDZOA-ONCA-CAM	juil-16	Convention entre MAPM-CAM signée en Octobre 2015
Duplications et divergences d'intervenants dans la filière	DTF	OPS	Medium	low	Low Risk	Faciliter l'échange permanent d'information des expériences du terrain entre les acteurs principaux	CCA	récurrent	Tenue du 1er Comité de suivi technique dattes (27/06/2014) et du 2ème CTS dattes le 09/10/2015

Identification du risque ou problème		Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème				
dattes (ANDZOA, ORMVAO, ONCA, GIZ-Province, ONG, ...)						Multiplier les rencontres et développer les actions favorisant la construction d'une stratégie commune à la filière	CCA	récurrent	Organisation d'un atelier avec la mobilisation de tous les acteurs de la filière dattes (15-16 et 17/09/2015)
						Encourager les institutions du MAPM à décider en commun (harmoniser) certaines activités essentielles, pour éviter les doublons et les dangers d'actions contradictoires.	COFIL	récurrent	
						Produire de l'information pertinente et utile pour tous les intervenants de la filière (adaptation de l'outil de suivi pour élaborer un simple reporting mensuel pour diffusion)	CCA	Q1 2016	Indicateurs baseline en cours de mise en place
<i>Prise de contrôle des unités par des groupes de personnes avec des intérêts personnels</i>	juil-15	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	S'assurer de la représentation de toutes les coopératives dans les organes de décision du GIE/unité	TA/CM/CMV	Au moment des AG	
						Encourager toutes les coopératives à approvisionner individuellement leur unité de valorisation des dattes	TA/CM	récurrent	
						Etablir et certifier annuellement le bilan financier de l'unité et déposer une copie du bilan de chaque exercice chez les services de l'ORMVAO	GIE et ORMVAO	Fin 2016	
						Tenir annuellement l'AG et s'assurer de la présence de la majorité des adhérents	TA/CM/CMV	Fin 2016	

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			
						Contractualiser les actes entre GIE et coopératives	GIE et ORMVAO-ONCA	juil-16	
<i>Désafection des membres des GIE vis-à-vis de leur organisation</i>	DTF	OPS	Low	Medium	Low Risk	Renforcer la communication interne et le partage au sein des OP et planifier des réunions périodiques et régulières d'information	TA/CM	récurrent	
						Accompagner les OP pour avoir une bonne gouvernance, arriver à une maturité suffisante et à atteindre une autonomie économique	TA/CM	récurrent	
<i>Déviations de l'objectif des unités à se transformer en lieu de stockage et non de valorisation</i>	nov-15	DEV	Low	Medium	Low Risk	Renforcer les capacités managérielles et financières des GIE (Trésorerie, FdR, compétences...)	GIE et CAM	Q3 2016	
						Renforcer le contrôle du fonctionnement des unités pour limiter les prestations de services	ORMVAO, ANDZOA et CM et ATNM	récurrent	
						Démarrer les opérations spéciales de valorisations des dattes	ORMVAO/ONCA et CM agro-industriel	Q4 2016	
<i>Variabilité des prix sur le marché local pouvant entraîner le non respect des contrats</i>	Oct,2016	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Mettre en place des outils de suivi des prix de marché (hebdomadaire) à l'échelle locale, régionale et nationale	TA/CM/ATNM/DSS/ORMVAO	Q3 2016	
						Laisser une possibilité de révision du contrat d'achat entre GIE et coopératives et entre coopératives et adhérents	TA/CM/ORMVAO/ONCA	Q3 2016	

3 Pilotage et apprentissage

3.1 Réorientations stratégiques

Suite aux recommandations de la revue intermédiaire et du travail effectué par l'équipe PDFSD fin 2015 sur la gestion axée sur les résultats, il a été proposé de revoir l'organigramme du projet, et de séparer le pilotage des résultats des filières safran et dattes. Le nouvel organigramme a été conçu en vue d'améliorer l'efficacité des équipes sur l'atteinte des résultats et de responsabiliser chaque collaborateur sur un certain nombre de résultats à atteindre. Ainsi, l'ensemble des résultats de la filière safran (renforcement des organisations professionnelles, production et valorisation, infrastructure, marketing et commercialisation et professionnalisation de la filière) seront dorénavant pilotés par l'ATI marketing.

Afin de de renforcer de façon efficace et complémentaire les organisations professionnelles de la filière safran et de travailler en cohérence avec la stratégie mise en place dans le cadre du plan Maroc vert, la stratégie du projet par type d'acteur se schématise de la façon suivante :

GIE: Commercialiser le safran à travers des circuits formels

COOPÉRATIVES: Approvisionner le GIE Grâce à des coopératives solides capables de fournir du safran de qualité

PRODUCTEURS : Augmenter la production & la qualité du safran tout en préservant l'environnement



Ainsi les deux conseillers mobiles techniques respectivement spécialisés en gestion administrative et financière et en marketing coacheront de façon intensive les deux GIE dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur plan marketing et leur plan d'affaires. Une attention particulière sera portée sur l'augmentation des ventes du safran via les GIE.

Les deux techniciennes animatrices seront quant à elles concentrées sur la mise en œuvre du plan de développement des 27 coopératives sélectionnées.

Le conseiller mobile spécialisé en technique agricole et gestion de la qualité sera mobilisé pour coacher les producteurs sur l'amélioration de leurs rendements (techniques culturales) et la qualité du safran (procédures qualité post récolte).

L'assistante technique junior biochimiste et le technicien animateur laborantin travailleront sur les analyses du safran la mise en place d'un système de gestion de la qualité du safran au niveau des coopératives et GIE.

Sur la filière dattes, les activités seront menées simultanément dans les 3 pôles

géographiques sous la supervision des deux assistants techniques nationaux et du coresponsable.

L'objectif prioritaire sur la filière dattes est de rendre totalement opérationnels les 4 GIE en apportant un appui rapproché de toute l'équipe : le renforcement institutionnel et fonctionnel des coopératives, la formalisation des projets d'entreprise et la mise en place des outils de gestion pour les coopératives et les GIE ainsi que l'élaboration des plans d'affaires et des plans marketing pour les GIE. Les conseillers mobiles d'investiront dans l'accompagnement des GIE pour la commercialisation du stock de dattes présent dans les chambres froides et pour la réussite du lancement de la campagne de dattes fraîches.

3.2 Recommandations

Les recommandations proposées par la revue ont été intégrées dans les plans d'action 2016.

Une attention particulière devra être portée sur l'opérationnalisation de l'ONCA au cours de l'année 2016. De nombreuses lignes budgétaires, représentant un budget de 1.613.331 € doivent être mises en œuvre par cet organisme et les activités du projet se trouveraient fortement retardées si elles n'étaient pas inscrites à temps dans le budget de l'ONCA et que les services concernés n'avaient pas les moyens administratifs pour lancer et payer les marchés correspondants.

La ligne de base ainsi que les valeurs cibles devront être revalidées pour chaque filière en s'assurant de la fiabilité des chiffres et des méthodes de collecte des informations.

Les responsables du projet devront accorder une vigilance particulière sur l'implication systématique des différents services de l'ORMVAO et de l'ONCA (ainsi que d'autres partenaires) dans toutes les activités de les associer étroitement dans le changement que le projet entend produire.

Une méthodologie de capitalisation doit être définie et mise en œuvre au cours du premier semestre afin que le nouveau projet PAGIE puisse bénéficier facilement de l'expérience acquise par le projet.

Un plan de communication du projet doit être formalisé en reprenant les actions identifiées dans la gestion des risques et en l'enrichissant des actions de visibilité et de notoriété du projet.

3.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
L'exercice de planification axée sur les résultats a été salubre pour la bonne marche du projet. Chacun a pu retrouver du sens dans les activités menées et comprendre la contribution de son action à l'atteinte des objectifs.	Représentation, OPS manager

Dans un projet tel que le PDFSD comportant un grand nombre d'agents de terrain, la bonne application des cercles de développement est très importante pour permettre à chacun de bien comprendre ses fonctions et ses objectifs	RH Partners
---	-------------

4 Annexes

4.1 Critères de qualité

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de la PERTINENCE : note totale	A	B	C	D
	X			
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?				
x	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.		
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.		
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?				
x	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).		
	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.		
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.		
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.		

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	A	B	C	D
			X	
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement				

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

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

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

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

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

A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
B	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.

x	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.
3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?		
x	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C, pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale	A	B	C	D
		X		

4.1 Durabilité financière/économique ?

	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.
	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
x	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.

4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?

	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.
	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.

x	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?		
x	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?		
	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
x	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision					Action			Suivi	
N°	Décision	Période d'identification	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Statut
Copil 4	Désignation de l'ONCA en tant que deuxième ordonnateur chargé de l'exécution des activités du conseil agricole	Sept-2015	CP	MEF, MAPM et CTB	Lettre de désignation de l'ONCA comme agence d'exécution	MEF, MAPM et CTB	immédiat	Réalisé	100%
Copil 4	L'ADA est chargée d'organiser des rencontres du comité de pilotage Etude de positionnement des dattes	Sept-2015	CP	ORMVAO	Première réunion de pilotage organisée le 22/10/2015	ADA, ORMVAO et CTB	immédiat	Réalisé	100%
Copil 4	Transferts budgétaires nécessaires pour l'achèvement du programme d'équipement de parcelles en système d'irrigation localisée et en station de pompage solaire (2.5 millions MAD)	Sept-2015	CP	ORMVAO	Transfert effectué	ORMVAO et CTB	immédiat	Transfert de 2.5 millions de Dh	100%
Copil 4	Transferts budgétaires pour effectuer une étude de faisabilité relative à l'utilisation d'un pilote de production solaire photovoltaïque au niveau des unités de valorisation de dattes en guise d'économie d'énergie (880.000 MAD)	Sept-2015	CP	ORMVAO	Transfert effectué	ORMVAO et CTB	immédiat	Transfert de 880 000 de Dh	100%
Copil 3	Le COPIL de décembre 2014 rappelle l'objectif de l'engagement de 90% des crédits 2015 dès le premier semestre	déc-14	CP	ORMVAO	Mise en œuvre immédiate des marchés déjà conclus, préparation des CPS des actions programmées, et maintien de la disponibilité des fonds réservés aux activités du projet	ORMVAO et CTB	immédiat	Engagements à fin déc. 2015 : 93 %	100 %

Copil 3	Le COPIL de décembre 2014 rappelle l'objectif du paiement est 60% des crédits au cours de l'année 2015.	déc-14	CP	ORMVAO		ORMVAO et CTB	immédiat	Paiement de 42% des crédits	70%
Copil 3	Régler la question des véhicules dans les meilleurs délais	déc-14	CP	ORMVAO et MEF	Rencontre entre les ministères de l'agriculture, des finances, la CTB et l'Office RMVAO.	ORMVAO	immédiat	Les véhicules sont en cours d'acquisition	100%
Copil 3	Engager le transfert des activités relevant du conseil agricole à l'ONCA	déc-14	CP	ORMVAO et ONCA	1- basculer 2 MDH environ pour permettre la mise en œuvre du plan d'action de l'ONCA; 2- l'ORMVAO demeure responsable de la réalisation des activités dans l'attente du redéploiement du personnel; 3- une convention pourra être préparée entre ONCA et ORMVAO	ORMVAO	immédiat	16,39 MMAD budget Cogestion ONCA, dont 1,85 MMAD en 2015 La CCA collabore avec l'ONCA pour le lancement des activités, si nécessaire avec l'appui de l'Office	100%
Copil 3	Regrouper les lignes budgétaires au niveau de la morasse budgétaire	déc-14	CP	ORMVAO et CTB	le COPIL délègue au MEF, Direction du Budget, et à la CTB, l'approbation d'une nouvelle structure budgétaire, allégée, qui devra être transmise avant le 31/01/2015	ORMVAO / CCA	immédiat	Le projet de budget revu (DTF et morasse) est proposé en annexe, avec quelques lignes redéfinies pour plus de clarté et de souplesse.	100%
Copil 3	Rendre compte mensuellement au Ministère de l'avancée des activités et des défis	déc-14	SG	ORMVAO	un rapport mensuel d'une page devra être transmis chaque mois	ORMVAO	immédiat	un rapport succinct en quelques chiffres est préparé et remis à la Direction	100%

4.3 Cadre logique mis à jour

<u>Objectifs spécifiques</u>	Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale
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	1) Nombre de coopératives ayant une un certificat AOP et une autorisation sanitaire pour exporter du safran	0	3
	2) Valeur ajoutée des ventes de safran pour les producteurs et productrices dh/ha/an	48 650	60 000
	3) Nombre de coopératives qui sont dans une situation financière saine : Trois années de bilan de trésorerie positif	0	15
	4) Nombre des GIE qui sont dans une situation financière saine : Trois années de bilan de trésorerie positif	0	2
La filière des dattes est mieux développée et est valorisée de manière équitable et durable au niveau de la zone d'intervention de l'ORMVAO	1) le taux des unités fonctionnelles qui disposent d'un résultat d'exploitation prévisionnel positif sur 3 années	0%	100%
	2) Pourcentage des dattes vendues par les GIE via des contrats	0%	30%

<u>Filière safran : résultats</u>	Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale
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	4) nombre de coopératives sélectionnées ayant le niveau 4	0	8
	5) Le nombre des coopératives qui produisent du Safran de catégorie 1 selon la norme ISO 36-32	10	27
	6) le nombre de coopératives appuyées qui sont des coopératives mixtes (H/F) et qui comptent au moins une femme dans les organes de décision des coopératives et des GIE	7	12
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	7) Nombre de producteurs et productrices qui commercialisent leur safran à travers leurs coopératives	630	1386
	8) La quantité de safran vendue par les coopératives à travers les GIE	36.4 Kg	80 kg
Résultat 1.3 : Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés	9) Nombre de personnes formées par apprentissage (hommes et femmes)	0	90
	10) Nombre d'ateliers organisés en présence des acteurs clés de la filière (FIMA safran, Coopératives, GIE, sociétés)	0	3

Objectif et résultats	Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale
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	1) Proportion de coopératives sélectionnées ayant le niveau 4	4%	40%
	2) Le taux des dattes produites par les coopératives appuyées est conforme aux normes de qualité explicitées dans le tableau récapitulatif des dattes marocaines dans le document NORME GÉNÉRALE DE LA COMMERCIALISATION DES DATTES MAROCAINES	0%	40%
	3) le taux des coopératives appuyées qui sont des coopératives mixtes (H/F) et qui comptent au moins une femme dans les organes de décision	0%	50%
Résultat 2.2 : Les coopératives et GIE sont capables de commercialiser des dattes avec une meilleure valeur ajoutée locale, et de façon équitable.	4) la quantité des dattes vendues par GIE (en tonne)	28,5	80
	5) la quantité moyenne des dattes vendues par coopérative (en tonne)	3	5
	6) Nombre des unités de valorisation ayant l'autorisation sanitaire	0 unité	12 unités
Résultat 2.3 : Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux intégrés et professionnalisés	7) Nombre des personnes formées par apprentissage (hommes et femmes)	0	90
	8) Nombre d'ateliers organisés en présence des acteurs clés de la filière (FIMA dattes, Coopératives, GIE, sociétés)	0	3

4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Indicateurs modifiés à la suite de l'élaboration de la ligne de base du projet
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	<p>L'étude de la ligne de base est achevée en décembre 2015. Le rapport définitif a été validé par le comité de suivi lors de la réunion du 10 novembre 2015. Le rapport est composé de la matrice des indicateurs. Chaque indicateur a une valeur de référence, des valeurs intermédiaires et une valeur cible.</p> <p>Dans le cadre d'élaboration de l'étude de référence, une application a été développée. L'application va être :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un outil de gestion pour le système de suivi-évaluation du projet (évolution des indicateurs de performance du projet) pour le travail de l'équipe par rapport aux activités • Un outil de communication avec les partenaires du projet. <p>Le rapport validé au COPIL le 23/02/2015.</p>
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	<p>Le projet a fait l'objet d'une première revue intermédiaire au cours de l'année 2015. Cette revue avait pour objectifs de : (i) porter une appréciation sur la logique du programme dans sa conception initiale, et actuelle ; (ii) établir un bilan de la mise en œuvre (activités, modalités de mise en œuvre) ; (iii) en tirer une vue globale sur les perspectives d'atteinte des résultats, la faisabilité, la qualité et le réalisme des activités menées, (iv) proposer le cas échéant des ajustements pour la suite et (v) formuler des recommandations.</p> <p>Les conclusions de cette revue sont les suivantes :</p> <p>Les deux filières obéissent à des problématiques complexes et différentes selon les deux filières traitées, Safran et dattes. Le projet a fortement évolué dans ses ambitions par rapport à la stratégie initiale : la préoccupation centrale exprimée par les différents acteurs est de « faire fonctionner les unités », construites antérieurement à la présente action</p> <p>Les recommandations de cette revue qui s'adressent au projet se résument en trois chantiers :</p> <p>Chantier 1 : Accompagner le démarrage des unités de valorisation des dattes : approche centrée sur le choix d'unités-pilotes.</p> <p>Chantier 2 : Développement d'outils de gestion des GIE pour les 2 filières :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adoption d'une approche différenciée par OP (objectifs et stratégies) notamment en matière d'ingénierie financière et sociale ; • Programmation opérationnelle (moyens alloués et

	<p>étapes à franchir) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un dispositif d'appui des OP selon une approche de type «coaching» pour les fonctions de base (Management, Commercial, flux industriel et gestion comptable). <p>Chantier 3 : Reconfiguration des ressources du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation adaptée au coaching des GIE, selon une approche GAR ; • Maintenir les ressources humaines (RH) du projet ; • Adapter les profils RH aux besoins du projet et GIE (maintenance des unités, Labo, PMH,.....). <p>Validation du rapport MTR pour le 23/02/2015 Enregistrement du rapport de la revue 2015 prévu pour mars 2016</p>
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	12/2018
Missions de backstopping depuis le 01/01/2015	<p>Durant le mois d'avril 2015, mission de Mme Josiane Droeghag pour l'argumentaire de ventre pour les deux filieres</p> <p>Durant le mois de juin 2015, une mission de Melle MARIE LESENFANTS pour concerter l'équipe de cartographie de projet</p> <p>Du 6 au 11 novembre 2015, l'équipe a reçu, l'expert M. Sjoerd BAKKER de la CTB de Bruxelles pour une mission de Bakstopping. La mission avait pour but l'évaluation du rapport de la revue intermédiaire et l'appui à l'équipe pour l'élaboration du plan d'action 2016 selon une approche axée sur les résultats.</p>

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

Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1204311							
Project Title : Développement des filières du safran et du palmier dattier							
Budget Version: E01							
Currency : EUR Year to month : 31/12/2015							
YIM : Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing							
Status	Fin Mode	Amount	Start to 2014	Expenses 2015	Total	Balance	% Exec
LA FILIERE DU SAFRAN EST MIEUX DEVELOPEE ET EST		3.470.800,00	353.352,17	655.972,56	1.009.324,73	2.461.475,27	29%
01 Les coopératives ont une meilleure organisation interne		2.465.300,00	214.580,09	515.396,31	729.976,40	1.735.323,60	30%
01	Diagnostic, sélection et constitution des coopératives et	COGES	45.000,00	0,00	0,00	45.000,00	0%
02	Renforcement des coopératives par la formation et	COGES	80.000,00	2.284,00	0,00	2.284,00	3%
03	Appui à la production de safran et le suivi	COGES	795.000,00	157.281,77	439.349,80	596.631,57	75%
04	Appui à l'acquisition du safran	COGES	500.000,00	0,00	0,00	500.000,00	0%
05	Professionalisation de la collecte et des aspects post-	COGES	75.000,00	0,00	0,00	75.000,00	0%
06	Actions spécifiques au Genre (Emanicipation des femmes)	COGES	101.500,00	0,00	0,00	101.500,00	0%
07	Financement des investissements initiaux des	COGES	234.000,00	0,00	0,00	234.000,00	0%
08	Appui à la mise en place du FdR	COGES	37.500,00	0,00	0,00	37.500,00	0%
09	Installation des Fonds de Roulement	COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
10	Equipes d'appui terrain pour tous les résultats de l'objectif	REGIE	597.300,00	55.014,32	76.046,51	131.080,83	22%
02 Les coopératives et GIEs sont capables de		705.000,00	121.081,94	116.242,76	237.324,70	467.675,30	34%
01	Renforcement des coopératives pour le marketing et la	COGES	25.000,00	0,00	0,00	25.000,00	0%
02	Renforcement des GIEs et MdS	COGES	57.500,00	0,00	4.551,88	4.551,88	8%
03	Elaboration et implémentation de la stratégie de	COGES	141.000,00	9.214,49	0,00	9.214,49	7%
04	Appui en marketing	REGIE	481.500,00	111.867,45	111.690,88	223.558,33	46%
03 Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux		300.500,00	17.090,14	24.333,49	42.023,63	258.476,37	14%
01	Installation et ancrage de la formation professionnelle	COGES	36.000,00	0,00	2.986,46	2.986,46	8%
02	Réalisation d'un programme d'études autour d'innovations	COGES	140.000,00	0,00	0,00	140.000,00	0%
03	Coordination de la filière, incitation et appui au dialogue	COGES	97.000,00	10.218,05	9.297,14	19.515,19	20%
04	Renforcement des compétences de l'ORMVAO et des	COGES	27.500,00	7.472,09	12.049,89	19.521,98	71%
	REGIE	4.913.844,00	592.622,68	778.549,31	1.371.171,97	3.542.672,03	28%
	COGEST	7.086.156,00	583.647,03	1.428.414,63	2.012.061,66	5.074.094,34	28%
	TOTAL	12.000.000,00	1.176.269,69	2.206.963,94	3.383.233,63	8.616.766,37	28%



Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1204311 Printed on zondag 14 februari 2016

page: 1

Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1204311							
Project Title : Développement des filières du safran et du palmier dattier							
Budget Version: E01							
Currency : EUR Year to month : 31/12/2015							
YIM : Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing							
Status	Fin Mode	Amount	Start to 2014	Expenses 2015	Total	Balance	% Exec
B LA FILIERE DES DATTES EST MIEUX DEVELOPEE ET EST		8.368.031,00	384.825,71	1.195.612,73	1.580.438,44	4.805.592,56	25%
01 Les coopératives sont mieux organisées et sont		4.475.700,00	341.916,23	1.074.112,51	1.416.028,74	3.059.671,26	32%
01	Diagnostic, sélection et constitution des coopératives et	COGES	55.000,00	18.843,88	39.232,05	58.076,93	108%
02	Renforcement des coopératives et appui aux associations	COGES	140.000,00	30.471,67	9.297,14	39.768,81	28%
03	Appui à la production de palmiers dattes dattes et le suivi	COGES	20.000,00	0,00	0,00	20.000,00	0%
04	Aménagement hydraulique	COGES	2.300.000,00	189.041,68	806.660,72	996.602,38	43%
05	Professionalisation de la collecte et des aspects post-	COGES	115.000,00	0,00	1.965,41	1.965,41	2%
06	Actions spécifiques au Genre (Emanicipation des femmes)	COGES	131.500,00	0,00	0,00	131.500,00	0%
07	Financement des investissements initiaux des	COGES	380.000,00	0,00	0,00	380.000,00	0%
08	Appui à la mise en place d'un FdR	COGES	37.500,00	0,00	0,00	37.500,00	0%
09	Installation des Fonds de Roulement	COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
10	Equipes d'appui terrain pour tous les résultats de l'objectif	REGIE	1.224.300,00	102.659,02	210.088,33	312.747,35	26%
11	Monitrices d'alphabétisation des femmes	REGIE	92.400,00	0,00	6.868,86	6.868,86	7%
02 Les coopératives et GIEs sont capables de		1.522.500,00	4.313,09	64.693,67	69.006,76	1.453.493,24	5%
01	Renforcement des coopératives pour le marketing et la	COGES	47.500,00	0,00	9.618,83	9.618,83	20%
02	Renforcement des GIEs	COGES	681.500,00	0,00	36.598,76	36.598,76	5%
03	Elaboration et implémentation de la stratégie de	COGES	180.000,00	0,00	0,00	180.000,00	0%
04	Appui en marketing	REGIE	613.500,00	4.313,09	18.476,08	22.796,17	4%
03 Les différents maillons et acteurs de la filière sont mieux		367.831,00	18.598,39	56.806,55	75.402,94	292.428,06	20%
01	Installation et ancrage des formations professionnelles	COGES	53.000,00	0,00	31.707,31	31.707,31	60%
02	Réalisation d'un programme d'études autour d'innovations	COGES	120.000,00	0,00	0,00	120.000,00	0%
03	Coordination de la filière, incitation et appui au dialogue	COGES	107.331,00	18.598,39	0,00	18.598,39	17%
	REGIE	4.913.844,00	592.622,68	778.549,31	1.371.171,97	3.542.672,03	28%
	COGEST	7.086.156,00	583.647,03	1.428.414,63	2.012.061,66	5.074.094,34	28%
	TOTAL	12.000.000,00	1.176.269,69	2.206.963,94	3.383.233,63	8.616.766,37	28%



Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1204311 Printed on zondag 14 februari 2016

page: 2

Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1204311

Project Title : **Développement des filières du safran et du palmier dattier**
 Budget Version: **E01**
 Currency : **EUR** Year to month : 31/12/2015
 YIM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2014	Expenses 2015	Total	Balance	% Exec
04 Renforcement de compétences de l'ORM/VAO et des		COGES	87.600,00	0,00	25.099,24	26.069,24	62.400,78	29%
RESERVE BUDGETAIRE (MAX 5% * TOTAL ACTIVITES)			119.309,00	0,00	0,00	0,00	119.309,00	0%
01 Réserve budgétaire			119.309,00	0,00	0,00	0,00	119.309,00	0%
01 Réserve budgétaire COGESTION		COGES	74.000,00	0,00	0,00	0,00	74.000,00	0%
02 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	45.309,00	0,00	0,00	0,00	45.309,00	0%
MOYENS GENERAUX			2.043.860,00	458.091,81	355.378,65	813.470,46	1.230.389,54	40%
01 Frais de personnel			1.365.600,00	235.697,97	261.497,70	497.195,67	868.404,33	36%
01 Assistance technique		REGIE	936.000,00	140.842,05	156.023,62	296.865,67	639.134,33	32%
02 Personnel national (Office)		REGIE	0,00	1.102,47	0,00	1.102,47	-1.102,47	?
03 Equipe finance et administration		REGIE	309.600,00	37.787,17	77.634,18	115.421,35	194.178,65	37%
04 Autres frais de personnel		REGIE	120.000,00	55.966,28	27.839,90	83.806,18	36.163,82	70%
02 Investissements			301.120,00	197.063,73	36.320,42	233.384,15	67.735,85	78%
01 Véhicules		COGES	139.325,00	139.323,03	0,00	139.323,03	1,97	100%
02 Equipement bureau		REGIE	29.920,00	1.010,95	4.043,04	5.053,99	24.866,01	17%
03 Equipement IT		REGIE	27.200,00	11.823,39	32.277,38	44.100,77	-16.900,77	162%
04 Véhicules complément		REGIE	104.675,00	44.906,36	0,00	44.906,36	59.768,64	43%
03 Frais de fonctionnement			44.140,00	11.336,65	31.440,68	42.779,33	1.360,67	97%
01 Bureaux et communication		REGIE	44.140,00	10.535,92	31.374,90	41.910,82	2.229,18	95%
02 Frais de fonctionnement des véhicules et assurance		REGIE	0,00	802,73	65,78	868,51	-868,51	?
04 Audit et Suivi et Evaluation			333.000,00	13.635,80	26.119,85	39.756,65	293.244,35	12%
01 Ligne de base		COGES	45.000,00	0,00	0,00	0,00	45.000,00	0%
02 Suivi et évaluation		REGIE	135.000,00	907,21	11.560,23	12.467,44	122.532,56	9%
		REGIE	4.913.844,00	562.622,66	778.549,31	1.371.171,67	3.542.672,03	28%
		COGEST	7.086.156,00	583.647,03	1.428.414,63	2.012.061,66	5.074.094,34	28%
		TOTAL	12.000.000,00	1.176.269,69	2.206.963,94	3.383.233,63	8.616.766,37	28%



Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1204311 Printed on zondag 14 februari 2016

page: 3

Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1204311

Project Title : **Développement des filières du safran et du palmier dattier**
 Budget Version: **E01**
 Currency : **EUR** Year to month : 31/12/2015
 YIM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2014	Expenses 2015	Total	Balance	% Exec
03 Capitalisation		REGIE	45.000,00	0,00	3.728,25	3.728,25	41.271,75	8%
04 Audit		REGIE	30.000,00	0,00	289,85	289,85	29.710,15	1%
05 Conseil juridique (non objection grands marchés publics)		REGIE	24.000,00	2.514,15	2.200,23	4.714,38	19.285,62	20%
06 Backstopping Rabat		REGIE	9.000,00	6.231,01	6.161,94	12.392,95	-3.392,95	138%
07 Backstopping ADA		REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	?
08 Backstopping CTB		REGIE	45.000,00	3.983,43	2.179,35	6.162,78	38.837,22	14%
99 Conversion rate adjustment			0,00	355,66	0,00	355,66	-355,66	?
99 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	355,66	0,00	355,66	-355,66	?
99 Conversion rate adjustment		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	?



Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1204311 Printed on zondag 14 februari 2016

page: 4

4.6 Ressources en termes de communication

En termes de communication du projet, on peut citer :

Un article du journal « économiste»: Une unité de conditionnement de dattes à Zagora

<http://www.leconomiste.com/article/979082-une-unite-de-conditionnement-de-dattes-zagora>

UNE UNITE DE CONDITIONNEMENT DE DATTES A ZAGORA

UNE CAPACITÉ DE STOCKAGE DE 400 TONNES

L'APPROVISIONNEMENT, UN DÉFI POUR LE GIE DÉDIÉ À LA GESTION DU FRIGO

Partagez :

Zagora voit enfin démarrer une unité de conditionnement et de stockage (frigo) au profit des coopératives de la palmeraie réunies dans le Groupement d'intérêt économique de la palmeraie Ternata. L'unité, d'une capacité de stockage de 400 tonnes, a été lancée dans le cadre des projets du Millennium Challenge Account (MCA), en partenariat avec l'Agence nationale du développement des zones côtières et de l'argenterie (ANDCOA) et l'Office régional de



Volume en baisse pour la récolte des dattes dans la palmeraie de Zagora, principalement dû à la rareté de la ressource hydrique. Toutefois, cela ne décourage pas les petits agriculteurs qui mutualisent leurs efforts autour des coopératives (Ph. L'Économiste)

mise en valeur d'Ouarzazate. Le projet a nécessité un investissement de 11,9 millions DH, englobant l'acquisition du terrain, la construction, les équipements et le matériel de bureau. La gestion du frigo est attribuée au GIE palmeraie Ternata constituée en 2013 et qui a réussi à réunir plus de 200 agriculteurs appartenant à 11 coopératives. Un fonds de 200.000 DH alloué par l'Andco a été attribué au GIE palmeraie Ternata afin de couvrir les dépenses liées au fonctionnement du frigo, en attendant de rentabiliser le projet. Il a comme objectif principal de permettre aux agriculteurs de valoriser leur récolte et de pouvoir vendre toute l'année. En effet, la saison de récolte des dattes ne coïncide pas avec les périodes de grande consommation (Ramadan, Achoura). Les prix de vente sont donc très bas puisqu'il n'y a pas de demande. Ce sont les intermédiaires qui bénéficient de la hausse des prix en période de forte demande. Lors de la récolte, ils achètent au prix le plus bas. Sauf qu'ils disposent de frigos dans d'autres villes comme Casablanca, Marrakech et Agadir. Cette finalité motive les petits agriculteurs à s'agglomérer autour des coopératives pour mutualiser les récoltes et les efforts. Le concept de la coopérative commence peu à peu à s'installer dans les moeurs des agriculteurs, qui jusque-là peinaient à s'en sortir individuellement.

Le démarrage de l'unité coïncide avec la période de récolte des dattes de cette année. «Avec une récolte maigre pour cette année, nous allons avoir du mal à approvisionner l'unité. Nous avons réussi néanmoins à convaincre une partie des coopératives de participer», explique Hajib Abdelouhab, président du GIE. En effet, la matière première constitue 60% du fonds de roulement d'une unité de cette taille. Cette période de transition est de ce fait un défi pour le GIE, qui doit reconquérir la confiance des agriculteurs, qui ont assisté à l'échec de l'usine de Zagora. Celle-ci, qui avait démarré avec le démarrage du barrage Mansour Eddahbi en 1975, avait fermé en 1995, faute de rentabilité et de mauvaise gestion. «Pour accompagner le démarrage des frigos, tout un dispositif de conseillers mobiles est mis en place pour apporter assistance et conseil tout au long de son activité, aussi bien au GIE qu'aux coopératives», explique Ahmed Besbes, conseiller mobile du projet de développement des filières du safran et du palmier dattier dans la région du Sous-Massa et Drâa. Il faut rappeler que les futurs dirigeants des GIE dans la filière dattes ont bénéficié d'un stage de formation durant un mois. Une partie s'est déroulée en Tunisie, très avancée dans le domaine de valorisation des dattes. Ce frigo est le 2e à Zagora, après celui de la coopérative Annakhil d'une capacité de 80 tonnes. Celui-ci a été réalisé, ainsi que deux autres, dans le cadre de la coopération maroco-belge.

Un article de An Lambert Assistance junior sur le programme junior CTB et le projet

<http://www.les-nouveaux-voyageurs.be/2016/01/14/an-lambert/>



An Lambert

An Lambert est une des nouvelles voyageuses que nous irons rencontrer. Assistante junior pour la Coopération Technique Belge, elle est depuis début octobre dans le sud du Maroc où elle travaille dans un projet de développement de la filière du safran dans la région de Souss-Massa-Drâa.

« Je suis ici dans le Sud Maroc pour participer à des études scientifiques qui devraient permettre de valoriser davantage la culture du safran. La récolte des fleurs de safran se déroule de la fin d'octobre à la mi-novembre. J'étais en charge du prélèvement des échantillons chez les producteurs pendant la récolte dans les villages autour de Taliouine et Taznakht. Les producteurs que nous avons visités sont très accueillants. Même si l'on peut voir clairement qu'ils n'ont pas beaucoup de moyens pour vivre, ils nous offrent le thé, des dattes et des amandes. Et souvent il y a aussi le pain avec le miel et l'huile d'olive. Ou même une tajine.

La présence d'eau et l'irrigation sont des éléments clé pour l'agriculture dans la région. Les gens habitent des endroits éloignés parce que ce sont les endroits où on cultive

le safran et d'autres plantes condimentaires. Dès qu'il y a un peu d'eau (dans un ruisseau ou grâce à un puits), ils construisent des parcelles avec des pierres. L'avantage du safran est que c'est une culture qui ne demande pas beaucoup d'eau. Les méthodes d'agriculture sont incomparables avec celles qui existent en Belgique. Les parcelles sont très petites et l'utilisation des ânes pour le labourage des champs est omniprésent.

La cueillette du safran est effectuée par les femmes. Elles commencent le matin dès qu'il y a de la lumière. Après la cueillette les fleurs sont emmenées au village. Là on fait l'émondage. Ça veut dire qu'on enlève les pistils de la fleur parce que ce sont les pistils qui contiennent les molécules qui donnent la couleur et le goût particulier du safran. Les pistils sont souvent séchés à l'intérieur sur une table. »

La culture du safran demande énormément de main d'œuvre : l'enlèvement des pierres, le tri des cornes, la plantation des cornes, la cueillette des fleurs, l'émondage des pistils, le séchage sur des draps à la maison. Je ne suis pas certaine que cela soit correctement valorisé au moment de la vente.

Le contact avec les cultivateurs est difficile parce qu'ils ne parlent pas le français. Je dépends de mes collègues marocains pour traduire mes questions et leurs réponses. Les collègues parlent l'arabe et les agriculteurs dans les montagnes parlent le Tamazight. Apprendre les deux langues me semble impossible. Il faut que je prenne une décision assez vite »

Par admin | janvier 14th, 2016 | Uncategorised | 0 commentaires

