CTB MAROC

الوكالة الوطنية لتنمية مناطق الواحات و شجر الأركان
ANDZOA
Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier

RAPPORT DES RESULTATS 2016 PAGIE

(PROJET D'APPUI DES GROUPEMENTS D'INTERET ECONOMIQUE POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE PHOENICICOLE AU NIVEAU DES OASIS MAROCAINES)

TABLE DES MATIERES

ACRONYMES 4

1 APERÇU DE L'INTERVENTION (MAX. 2 PAGES)..... 5

1.1 FICHE D'INTERVENTION 5
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE 6
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE 6
1.3.1 Pertinence..... 6
1.3.2 Efficacité 6
1.3.3 Efficience 7
1.3.4 Durabilité potentielle 7
1.4 CONCLUSIONS 7

2 MONITORING DES RESULTATS..... 9

2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE 9
2.1.1 Contexte général 9
2.1.2 Contexte institutionnel..... 9
2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution..... 9
2.1.4 Contexte HARMO 9
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME..... 10
2.2.1 Progrès des indicateurs 10
2.2.2 Analyse des progrès réalisés..... 10
2.2.3 Impact potentiel..... 12
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1 13
2.3.1 Progrès des indicateurs 13
2.3.2 État d'avancement des principales activités..... 13
2.3.3 Analyse des progrès réalisés..... 13
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2 14
2.4.1 Progrès des indicateurs 14
2.4.2 État d'avancement des principales activités..... 14
2.4.3 Analyse des progrès réalisés..... 14
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3 15
2.5.1 Progrès des indicateurs 15
2.5.2 État d'avancement des principales activités..... 15
2.5.3 Analyse des progrès réalisés..... 15
2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4 16
2.6.1 Progrès des indicateurs 16
2.6.2 État d'avancement des principales activités..... 16
2.6.3 Analyse des progrès réalisés..... 16
2.7 THEMES TRANSVERSAUX 17
2.7.1 Genre..... 17
2.7.2 Environnement..... 17
2.7.3 Economie sociale..... 17
2.8 GESTION DES RISQUES..... 19

3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE..... 23

3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES 23

3.2 RECOMMANDATIONS 23
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES 23

4 ANNEXES 24

4.1 CRITERES DE QUALITE 24
4.2 DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI 27
4.3 CADRE LOGIQUE MIS A JOUR 28
4.4 APERÇU DES MORE RESULTS 30
4.5 RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » 30
4.6 RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION 32
4.7 LIGNE DE BASE – SITUATION DE REFERENCE 32

Acronymes

ADA :	Agence pour le Développement Agricole
ANDZOA :	Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier
ATN :	Assistant technique national
CL :	Cadre Logique
COPIL :	Comité de Pilotage
CTB :	Coopération Technique Belge, Agence belge de développement
DPA :	Direction Provinciale d'Agriculture
DRA :	Direction Régionale de l'Agriculture
DTF :	Dossier Technique et Financier
GIE :	Groupement d'intérêt économique
IOV :	Indicateurs objectivement vérifiables
LB :	Ligne de base
MAPM :	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime
MOE :	Modalités d'Exécution
ONCA :	Office National du Conseil Agricole
ONSSA :	Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires
ORMVA/TF :	Office Régional de Mise en Valeur Agricole du Tafilalet
ORMVAO :	Office Régional de Mise en Valeur Agricole d'Ouarzazate
PAGIE :	Projet d'Appui des Groupements d'intérêt économique pour le développement de la filière phœnicicole au niveau des oasis marocaines
PDFSD:	Projet de Développement des filières Safran et Dattes
PMV :	Plan Maroc Vert
RR :	Représentation CTB au Maroc
SM :	Spécialiste Matière
SR :	Situation de référence
UC, UF, UV :	3 vocables pour les mêmes Unités : conditionnement, frigo, valorisation
UCP :	Unité de coordination du projet
M&E	Monitoring et évaluation

1 Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Projet d'Appui des Groupements d'intérêt économique pour le développement de la filière phœnicicole au niveau des oasis marocaines
Code de l'intervention	MOR 14 047 11
Localisation	Figuig (zone 1), Tafilalet (zone 2), Guelmim-Tata (zone 4) ainsi que les GIE Daraa Asoghra et Tamegroute Fezouata (zone 3 ORMVAO/PDFSD)
Budget total	Contribution marocaine MAD 100 millions Contribution belge EUR 13,5 millions
Institution partenaire	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (MAPM) - Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA)
Date de début de la Convention spécifique	23 décembre 2015
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	11 juillet 2016
Date prévue de fin d'exécution	10 juillet 2021
Date de fin de la Convention spécifique	22 décembre 2022
Groupes cibles	Les groupes cibles du projet sont les phœniciculteurs (hommes et femmes) des palmeraies retenues des zones d'actions de la DPA de Figuig, l'ORMVA du Tafilalet, l'ORMVA de Ouarzazate et la DRA de Guelmim Oued Noun (Provinces de Guelmim et Assa Zag) et DPA de de Tata et affiliés aux GIE et aux coopératives adhérentes
Impact[1]	Contribuer à l'amélioration des revenus des phœniciculteurs des palmeraies des oasis marocaines
Outcome	La filière phœnicicole de différentes oasis du Maroc est valorisée via l'agrégation des producteurs familiaux (femmes et hommes) par des GIE professionnalisés, permettant de pénétrer le marché avec des produits de qualité et avec une capacité concurrentielle
Outputs	Des unités de valorisation gérées par les GIE peuvent compter sur un approvisionnement durable de dattes de qualité reposant sur des modèles d'agrégation qui améliorent la structuration, l'encadrement et la formation des phœniciculteurs
	Des unités de valorisation sont opérationnelles, commercialisent des volumes croissants et pénètrent des marchés compétitifs
	Un modèle efficace et durable de coordination, d'accompagnement et d'appui-conseil à la chaîne de valeur de la datte est opérationnel
	Le développement de métiers et d'organisations de services permet un rôle croissant des femmes et des jeunes dans la chaîne de valeur de la datte
Année couverte par le rapport	2016

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

1.2 Exécution budgétaire

	Budget de la contri-bution belge en €	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année 2016
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (2016)		
Total	13 500 000	0		13 405 490,10	1%
Output 1	2 218 400	0	-	2 218 400	0%
Output 2	5 021 750	0	-	5 021 750	0%
Output 3	1 615 750	0	-	1 615 750	0%
Output 4	727 500	0	-	727 500	0%
Réserve budgétaire	700 000	0	-	700 000	0%
Moyens généraux	3 216 600	0	94 509,90	3 172 090,10	3%

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

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

L'intervention reste pertinente, clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfaisant aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinente par rapport aux besoins du groupe cible.

La logique d'intervention est toujours la bonne. Elle devra être vérifiée dans la phase concrète de démarrage des activités, y compris dans sa clarté, sa compréhension et sa structuration. Les indicateurs, au nombre de 14, sont appropriés. Les risques et hypothèses ont été clairement identifiés. Leur gestion devra être évaluée à la lumière des activités.

1.3.2 Efficacité

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

L'intervention est en phase de démarrage. Au point 2.2.2 se trouve le point des activités depuis le démarrage effectif.

Les résultats et partie de l'objectif spécifique à atteindre pour 2016 n'ont donc pas encore été fixés.

Pour 2017, les résultats et partie de l'objectif spécifique à atteindre seront fixés au terme de l'étude Ligne de base et situation de référence des 15 GIE. La fin de la situation de référence est fixée au 10 février 2017. Il est prévu de produire le système de Suivi complet de PAGIE au plus tard le 31 mars 2017.

1.3.3 Efficience

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

La bonne gestion des inputs (finances, RH, biens & équipements) et de la mise en œuvre des activités sera analysée au terme de 2017, première année de la phase de mise en œuvre de l'intervention.

1.3.4 Durabilité potentielle

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

L'intervention est en phase de démarrage. Il est prématuré de mesurer la performance de sa durabilité.

1.4 Conclusions

La phase de démarrage de PAGIE a essentiellement été concentrée sur deux axes :

1. la mobilisation des ressources humaines et matérielles
2. la situation de référence de l'intervention.

1. La mobilisation des ressources humaines et matérielles

Les termes de référence de tout le personnel (5 assistants techniques en appui à l'Unité de Gestion, 8 Spécialistes matières, 15 Animateurs) ont été préparés depuis août et échangés avec les Responsables ANDZOA en septembre. Les avis de recrutement ont été lancés le 2 janvier 2017; les candidatures sont attendues pour le 23 janvier 2017.

L'expert administratif et financier a pris fonction le 1er décembre 2016.

Concernant les véhicules et le matériel informatique et communication, les Cahiers des Charges en vue de la publication des appels d'offre ont également été préparés depuis août et échangés avec les Responsables ANDZOA en septembre. Les avis ont été publiés le 21 décembre 2017 ; les offres seront déposées le 19 janvier 2017 pour le matériel IT et le 6 février 2017 pour les Véhicules.

Les Cahiers des Charges pour le mobilier de bureau sont en préparation.

2. La situation de référence de l'intervention

La ligne de base (LB) de PAGIE devait idéalement être terminée pour le 31 décembre 2016. Cette LB est liée à la situation de référence des 15 GIE directement concernés par PAGIE. Cette situation de référence, qui concerne non seulement les 15 GIE mais aussi leurs 104 Coopératives (données de la Formulation), aura duré 4 mois, du 11 octobre 2016 au 10 février 2017. Cet exercice de situation de référence aura été caractérisé par :

- ⇨ la rédaction d'un questionnaire basé sur des exercices similaires : formulation PAGIE, enquêtes PDSFD
- ⇨ l'exploitation de nombreuses données existantes (recommandation du COPIL 1) et l'établissement d'une base documentaire
- ⇨ la constitution d'une équipe ouverte, cadres de l'ANDZOA, points focaux ORMVATF et ONCA, Directions Régionales, collègues PDFSD pour le démarrage, représentants locaux des administrations, membres des GIE et des Coopératives
- ⇨ la restitution aux participants des données consolidées
- ⇨ l'intégration des 14 IOV PAGIE dans les questionnaires.

L'exercice aura eu comme résultat de i) faire mieux connaître PAGIE aux participants et personnes enquêtées ii) mieux connaître les futurs acteurs iii) préparer parallèlement le système de Suivi de PAGIE iv) analyser cette base d'information pour constituer le plan d'action 2017, identifier le premier noyau de GIE (nombre et critères de choix à déterminer), les premiers plans de formation et d'équipement manquant des GIE et Coopératives à concrétiser par l'établissement et le démarrage des premières Conventions de Partenariat.

Fonctionnaire exécution nationale Moulay Essadik HACHEM, Responsable	Fonctionnaire exécution CTB Patrick LEVAUX, Coresponsable

2 Monitoring des résultats[2]

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

La décision du gouvernement belge d'appliquer des économies budgétaires sur la période 2015 – 2019 dans le budget de la coopération, pour tous ses pays partenaires, suivie d'une Note verbale transmise par l'Ambassade de Belgique au Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération du Maroc le 30/06/16 a comme conséquence l'annonce d'une coup de 4 M€ sur le budget PAGIE soit 29,63 % de son budget.

Cette annonce n'a cependant pas influencé l'intervention dans la phase de démarrage car les appels à candidature et les appels d'offre ont été rédigés de sorte à pouvoir, *in fine,* s'adapter à une décision finale dans le sens de cette coupe.

2.1.2 Contexte institutionnel

L'ANDZOA a été désignée par le MAPM comme entité administrative marocaine, chargée de mener à bien l'exécution et la coordination des activités du PAGIE. L'ANDZOA a nommé dès son démarrage un Responsable du projet.
Les partenaires identifiés pour l'établissement de conventions de partenariat (DRA de Guelmim Oued Noun, DPAs de Figuig et de Tata, les ORMVA de Ouarzazate et du Tafilalet, l'ONCA et l'ADA) ont nommé (ORMVATF, ONCA) un point focal qui les représente dans les instances de coordination et dans les relations quotidiennes avec l'UCP. Il est l'interface entre l'UCP du PAGIE et son entité/ institution et veille à une bonne fluidité de la relation contractuelle, à une bonne circulation des informations et sur une synergie optimale entre les actions. Ces points focaux et les collègues ANDZOA ont été impliqués dans la situation de référence des GIE. L'ANDZOA a mis à disposition (pas encore de RH ni de moyens matériels PAGIE) plusieurs collègues et des véhicules pour permettre les tournées auprès des 15 GIE.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Bien qu'inscrits sous la Modalité Régie, les dossiers Ressources Humaines et ressources Matériels ont été montés et validés conjointement par le Coresponsable et le Responsable de l'intervention. C'est après quitus de l'ANDZOA que les dossiers ont été transmis à la Représentation CTB Rabat pour publication.

Le budget Régie 2017 a été élaboré et transmis à la Représentation ; le budget Cogestion 2017 a été élaboré et transmis au Département Financier du MAPM pour inscription dans la Loi des Finances 2017 (Morasse).

2.1.4 Contexte HARMO

La coordination avec le PDFSD est régulière afin d'assurer les échanges d'expériences et l'harmonisation entre les deux projets : visites à Ouarzazate au Siège du PDFSD,

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

appui de personnel PDFSD pour la conception et le premier exercice d'enquête pour la situation de référence GIE, plusieurs documents techniques et administratifs ont été reçus de PDFSD (CSC, Plans d'Affaires, questionnaire, diverse documentation …

Autre projet de partenariat de l'ANDZOA, le PACCZO (Projet d'adaptation aux changements climatiques dans les zones oasiennes), concerne l'adaptation aux changements climatiques dans les zones oasiennes. Il se focalise sur les régions Draa-Tafilalet, Guelmim Oued Noun, l'Oriental et Sous Massa. Ses objectifs se concentrent autour de 4 axes : Renforcement de capacités, Mesures d'adaptation, Activité génératrices de revenus, Diffusion des connaissances et du savoir-faire. Une éventuelle harmonisation entre les deux interventions sera à réaliser au travers d'espace de coordination.

Lors de l'élaboration des Conventions avec les Partenaires, il faudra analyser la pertinence et la fonctionnalité des systèmes de suivi-évaluation existants, dans une perspective d'alignement et d'harmonisation maximaux. La matrice de SE PAGIE, indicateurs, suivi des risques … tiendra compte des systèmes SE existants.

2.2 Performance de l'outcome

2.2.1 Progrès des indicateurs

Outcome :					
Indicateurs	**Valeur de la *Baseline***	**Valeur année N-1**	**Valeur année N**	**Cible année N**	**Cible finale**
1. Nombre de producteurs commercialisant via les GIE					
2. Parts de marchés des dattes commercialisées par les GIE en augmentation de X à Y par rapport à la ligne de base pour les principaux marchés ciblés					
3. Degré d'adoption, au niveau des GIE et des coopératives, de principes et pratiques de bonne gestion environnementale au niveau des différentes étapes de la filière					
4. Nombre de GIE qui ont recours au fonds de roulement (FR) et l'utilise selon les procédures fixées					

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Les indicateurs de l'Objectif Spécifique n'ont pas encore été mesurés : exercice à réaliser après la situation de référence, soit fin Q1 2017.

PAGIE étant en fin de phase de démarrage, les activités réalisées durant cette phase ne peuvent pas encore être réparties selon les différents résultats. Il s'agit des activités d'une phase normale de démarrage d'intervention, évaluée à 6 mois :

prévu (DTF)	réalisé
Tenue du Comité de Pilotage d'ouverture de l'intervention	Tenu le 11 juillet 2016 et validation du règlement d'ordre intérieur
Prise de fonction de la direction de l'intervention	Responsable nommé, agrément du Coresponsable le 24 juillet 2016
Information de tous les partenaires concernés par le projet en particulier au niveau régional et tenue d'atelier de démarrage	Atelier de démarrage tenu à Ouarzazate avec le lancement officiel le 11 juillet 2016 et un atelier d'échange avec les GIE le 12 juillet sur le thème « GIE, leviers du développement de la filière du palmier-dattier » Un deuxième atelier technique a eu lieu le 20/09/16 ; son objet a été de présenter aux partenaires institutionnels de PAGIE i) l'intervention de manière approfondie ii) les activités réalisées à ce jour iii) la préparation de la tournée auprès des GIE en vue de réaliser leur situation de référence.
Finalisation des processus de recrutement de l'assistance technique et installation des RH dans leur fonction	▪ Les avis de recrutement pour tout le personnel ont été lancés le 2 janvier 2017 : 5 assistants techniques en appui à l'Unité de Gestion, 8 Spécialistes matières, 15 Animateurs ; les candidatures sont attendues pour le 23 janvier 2017 ▪ Le RAF est en poste depuis le 1er décembre 2016
Mise en place des structures d'exécution et de suivi	A faire après le recrutement du personnel, dont la fin est prévue en mars 2017
Acquisition des moyens logistiques	Les appels d'offre pour les véhicules et le matériel informatique ont été publiés le 21/12/16. Dépôt des offres pour le matériel informatique le 06/01/17 et pour les véhicules le 06/02/17.
Ouverture des comptes de l'intervention et l'établissement des mandats du personnel de l'intervention	à faire
Consolidation des mécanismes de coordination	▪ Plusieurs séances de travail ont eu lieu avec PDFSD ▪ Les situations de référence des GIE se réalisent toujours avec différents collègues de l'ANDZOA et les points focaux ORMVATF et ONCA
Elaboration des conventions de partenariats	Après les situations de référence et notamment l'analyse des besoins des GIE et Coopératives en formations et autres besoins, prévues en mars 2017
Elaboration et consolidation la première planification opérationnelle et la première programmation financière du Projet	▪ Réalisé et validé lors du COPIL 1 jusqu'à décembre 2016 ▪ La programmation 2017 sera inscrite dans l'outil de gestion CTB MONOP (Monitoring Opérationnel) et réalisée suite à l'exploitation des données issues des situations de référence des 15 GIE
Lancement du marché éventuel relatif à l'établissement de la	Sans objet : le COPIL 1 a validé le fait de mener l'exercice en interne par le projet, en exploitant les donnes existantes, en validant les indicateurs du cadre Logique et en

prévu (DTF)	réalisé
ligne de base;	construisant la matrice de Suivi-Evaluation (appel à une expertise externe en cas de besoin)
Finalisation et mise en place du dispositif de suivi-évaluation	voir point ci-dessus ; le dispositif sera complété par le recrutement de l'ATN Suivi-évaluation
Elaboration du manuel de gestion opérationnelle de l'intervention sur base du présent DTF et en faisant référence au manuel de gestion administrative de la CTB applicable pour le programme de coopération bilatéral dans le Royaume du Maroc	à faire
Finalisation du Rapport de démarrage	complété par le présent Rapport de Résultats

2.2.3 Impact potentiel

Prématuré

2.3 Performance de l'output 1

Les indicateurs de Résultats (R1 à R4) n'ont pas encore été mesurés : exercice à réaliser après la situation de référence, soit fin Q1 2017.

2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 :					
Indicateurs	**Valeur de la *Baseline***	**Valeur année N-1**	**Valeur année N**	**Cible année N**	**Cible finale**
5. % de la production estimée des coopératives et groupes adhérents commercialisée au travers des GIE par rapport à la ligne de base					
6. Evolution du % de rejet par rapport à la ligne de base					
7. Evolution du prix de la datte commercialisée à travers le GIE par rapport à la ligne de base					

2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités [3]	**État d'avancement :**			
	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

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

2.4 Performance de l'output 2

2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 1 :					
Indicateurs	**Valeur de la *Baseline***	**Valeur année N-1**	**Valeur année N**	**Cible année N**	**Cible finale**
8. En 2020, au moins 7 unités de valorisation commercialisent 50% ou plus de leur capacité de traitement de dattes fournies par leurs adhérents					
9. Progression du chiffre d´affaires, du personnel salarié des GIE, marge brute d´exploitation					
10. Nombre de cadres formés au niveau de chaque GIE et bilan de capacités					

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités [4]	**État d'avancement :**			
	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				
5				
6				

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

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

2.5 Performance de l'output 3

2.5.1 Progrès des indicateurs

Output 1 :					
Indicateurs	**Valeur de la *Baseline***	**Valeur année N-1**	**Valeur année N**	**Cible année N**	**Cible finale**
11. Nombre de professionnels du cadre des institutions publiques et de prestataires privés formés aux techniques et normes de la filière et fournissant de manière régulière des services techniques, de gestion et d'appui conseil aux GIE et coopératives adhérentes					
12. Evolution des compétences des différents acteurs d'appui à la filière et adéquation aux besoins/demandes GIE et coopératives.					

2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités [5]	**État d'avancement :**			
	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

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

2.6 Performance de l'output 4

2.6.1 Progrès des indicateurs

Output 1 :					
Indicateurs	**Valeur de la *Baseline***	**Valeur année N-1**	**Valeur année N**	**Cible année N**	**Cible finale**
13. Nombre de GIE sous-traitant des opérations clés de conditionnement à des coopératives de services de femmes et/ou de jeunes					
14. % de postes de responsabilités dans les GIE et coopératives adhérentes occupés par des femmes et des jeunes					

2.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités [6]	**État d'avancement :**			
	A	B	C	D
1				
2				
3				

2.6.3 Analyse des progrès réalisés

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

2.7 Thèmes transversaux

2.7.1 Genre

Ressources humaines PAGIE : dans la mesure du possible, il sera tenu compte de la parité de genre lors du processus de sélection.

Situation de référence et ligne de base : les compositions hommes / femmes des GIE, Coopératives, leurs bureaux, sont renseignées. Les deux indicateurs du **Résultat 4** (le développement de métiers et d'organisations de services permet un rôle croissant des femmes et des jeunes dans la chaîne de valeur de la datte) sont aussi renseignés.

2.7.2 Environnement

Situation de référence et ligne de base : l'indicateur de l'Objectif Spécifique « Degré d'adoption, au niveau des GIE et des coopératives, de principes et pratiques de bonne gestion environnementale au niveau des différentes étapes de la filière » est renseigné ; les principes et pratiques de bonne gestion environnementale ont été clarifiés comme suit lors de la validation des indicateurs: on entend par « principes et pratiques de bonne gestion environnementale » le tonnage géré par campagne depuis l'installation de l'unité selon une gestion rationnelle de l'eau et une utilisation ou non d'intrants chimiques; ces deux sous-indicateurs devront être vérifiés avec la mise en place d'outils simples de mesure de l'utilisation de l'eau et de traçabilité de l'utilisation des intrants.

2.7.3 Economie sociale

Pour développer l'aval de la filière pour la palmeraie traditionnelle en tant qu'agrégateurs du Pilier I du PMV, et pour surmonter les difficultés inhérentes aux coopératives, l'Etat a initié la création de Groupements d'Intérêt Economique (GIE) et en y regroupant plusieurs coopératives.

Les GIE et les Coopératives sont par essence des entreprises d'économie sociale.

Les organisations de l'économie sociale sont de plus en plus reconnues comme un acteur de développement dont la force réside dans la proximité avec les populations, dans leurs souplesses et leurs modes de fonctionnement qui leur permettent d'intervenir de façon efficace et rapide, d'adopter les mécanismes du travail coopératif (DTF).

L'objectif spécifique du projet vise justement l'économie sociale, en exhortant les principes de solidarité et de responsabilité comme fondements du travail coopératif, de bonne gouvernance et de performance des GIE.

Les GIE seront amenés dans le cadre du projet à jouer un rôle d'agrégation des phœniciculteurs à travers les coopératives adhérentes, et de leur faire jouer un rôle important dans la promotion de l'économie sociale.

Lors de la Situation de référence et ligne de base : deux questions intéressantes sont posées aux représentants des Coopératives enquêtées :

i) quel a été le contexte de création de votre coopérative : était-ce spontané, induit par un projet, encouragé par l'Etat … ?

ii) depuis la création de votre coopérative, quelle est réellement l'implication des adhérents dans les activités, quelles sont les principales réalisations attribuables à la

coopérative de manière avec le moins d’appui extérieur possible ?

Certaines coopératives se sont constituées spontanément, dès les années 80 avec la recherche d'une utilité collective, de réponses à un besoin réel intrinsèque.

D’autres coopératives ont vu le jour au même moment ou peu de temps avant la création des GIE. Elles ont été encouragées mais leur légitimité reste encore à prouver.

En synthèse, la réelle solidarité entre membres adhérents et la confiance existante ou à construire entre membres adhérents d’une part et membres des coopératives et de leur GIE de l’autre, sera un objectif important à atteindre par l’intervention. La confiance se construira sur des relations claires, des droits et devoirs équilibrés et équitables et une bonne organisation de la part des prospecteurs de marchés de dattes en vue de mobiliser les producteurs coopérateurs autour des promesses de vente à honorer.

2.8 Gestion des risques

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identifi-cation	Catégo-rie de risque	Probabi-lité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
relatifs à l'objectif spécifique: liés à des facteurs externes, non contrôlables, et majeurs; si le risque se concrétise, il peut à terme annihiler entièrement les résultats poursuivis: évolution du marché : une forte capacité de croissance du marché interne de la datte marocaine va augmenter l'offre avec une pression sur les prix (à la baisse) doublée d'une pression sur la qualité de l'offre (à la hausse). Certaines niches de marché accessibles actuellement aux GIE pourraient être rapidement pénétrées par ces nouvelles productions, et évincer celle des GIE.	Formulation	DEV	Medium	High	High Risk	Une observation de l´évolution des marchés sera absolument nécessaire. La stratégie de commercialisation des GIE devra être régulièrement révisée. Par rapport à ce risque de marché et dont la survenance se ferait après la fin de l'intervention pour l'essentiel, il faut rendre les GIE aussi efficients que possible pour permettre de produire à terme des dattes d'aussi bonne qualité que la concurrence a un prix aussi compétitif que cette dernière.				
relatifs à l'objectif spécifique: voir remarque ci-dessus: risques climatiques : les palmeraies en position marginales sont durement impactées par la sécheresse. L'intervention, celle-ci assurera un suivi de la situation des ressources en eau dans les palmeraies concernées sur base des données disponibles au niveau des ABH et des Offices. Les situations susceptibles d'impacter trop négativement le potentiel productif de la palmeraie seront identifiées et entreront dans les critères d'éligibilité des GIE et coopératives.	Formulation	DEV	Medium	High	High Risk	L'intervention assurera un suivi de la situation des ressources en eau dans les palmeraies concernées sur base des données disponibles au niveau des ABH et des Offices. Les situations susceptibles d'impacter trop négativement le potentiel productif de la palmeraie seront identifiées et entreront dans les critères d'éligibilité des GIE et coopératives.				
relatifs à l'objectif spécifique: voir risque 2 ci-dessus: risques liés aux zones d'exten-sion financées dans le cadre du Pilier I : concurrence au niveau de la ressource en eau	Formulation	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	voir ci-dessus				
relatifs à l'objectif spécifique: voir risque 1 ci-dessus: des risques liés aux zones d'extension financées dans le cadre du Pilier	Formulation	DEV	Medium	High	High Risk	voir risque 1				

I: production de volumes importants de qualité supérieure et coût de production inférieur à la datte issue des palmeraies traditionnelles; rejoint le risque 1										
Résultat 1: l´organisation des chaînes d´approvisionnement des GIE au niveau des coopératives est un défi central du projet.	Formulation	DEV	Medium	Low	Low Risk					
Résultat 1: organisation coopérative : gestion des conflits sociaux et ethnique, bonne gouvernance interne, contrôles de gestion etc. Toute action de structuration est une action collective qui entraîne des coûts sociaux et économiques liés à toute organisation. Des positionnements nouveaux s'opèrent parmi les bénéficiaires. Le renforcement des capacités des coopératives et des GIE peut aller à l'encontre des intérêts de leaders sociaux, notables ou commerçants non associés au projet.	Formulation	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Un type nouveau de coordination et de circulation d'information est à mettre en place.				
Résultat 2 : le manque de financement de la phase de démarrage des GIE (avec ou sans la présente intervention) reste posée: achat de dattes, financement du personnel de gestion durant la phase de démarrage et de formation	Formulation	DEV	Medium	Low	Low Risk	Fonds de Roulement disponible depuis la mi-2016 avec accompagnement par le CAM prise en charge durant la période de formation dans un cadre contractuel qui assure un subside dégressif, et qui doit par ailleurs lier les apprenants au GIE bénéficiaire pour une période définie.				
Résultat 2 : manque de cohésion sociale interne des GIE, en lien avec des clivages locaux ou des processus politiques.	Formulation	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	la séparation des fonctions de gestion économique, de celles de la direction générale du GIE, peut réduire l´impact de ce type de risque; l´accompagnement rapproché devra assurer la minimisation des risques liés à la prise de décision				
Risque relatif à l'étendue géographique L'intervention vise un territoire très étendu. La saisonnalité des productions s'imposant à tous, le même type d'activité ou de support sera nécessaire partout au même moment	Formulation	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	il est prévu une stratégie de couverture progressive avec un accompagnement différencié des GIE et de leurs coopératives selon un certain nombre de principes (premier et deuxième noyaux, voir Orientations stratégiques)				
Risques relatifs à la gestion de l´intervention L´intervention est complexe du point de vue	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Il appartiendra à l'ANDZOA d'assurer la direction et la coordination d'ensemble et à trouver des solutions aux difficultés				

institutionnel et administratif. La coordination d´une série de partenaires institutionnels ne pourra aller sans contraintes, qui risquent de provoquer des délais substantiels. Or, l´accompagnement d´une activité agricole signifie un ajustement au calendrier de production, et des retards de quelques mois peuvent signifier la perte de toute une année effective. La délégation de maîtrise d´ouvrage aux partenaires signifient deux niveaux de risques, la coordination et la mise en œuvre; incertitude quant au nombre et profil des cadres qui seront effectivement au service de la filière La coordination sera difficile si absence de mécanismes de coordination entre les différentes structures.						institutionnelles décrites ci-avant, si elles devaient se matérialiser. La mise en place d´une Unité de Coordination au niveau de l´ANDZOA devra assurer une masse critique d´expertise administrative et technique. Le financement par le projet d´un noyau de spécialistes matières et d'animateurs réduira le risque au niveau de la mise en œuvre sur le terrain mais vu la durée limitée de ce financement (36 mois), la question de la pérennisation de cette approche reste posée.				
Risque de doublon avec PDFSD Certaines des activités sont à mener sur le territoire actuellement couvert par le PDFSD: risques de double financement voire de superposition, à certains moments, d'activités similaires menées en parallèle et sans concertation.	Formulation	OPS	Low	Low	Low Risk	En plus du fait que la coordination PAGIE/PDFSD figure parmi les Orientations Stratégiques de l'intervention, tant le Comité technique de coordination et de suivi que les différents groupes de travail (et in fine le COPIL) assureront en permanence à ce niveau une fonction de veille et de vigilance.				
Risques fiduciaires Au sein de l'ANDZOA, quatre fonctions présentant différents risques fiduciaires ont été identifiées : gestion financière, trésorerie, marchés publics et audit interne. pour les audits internes, le risque est considéré ici comme moyen	Formulation	FIN	Medium	Low	Low Risk	# Renforcer les capacités du partenaire en gestion financière # Elaborer et mettre en place un suivi de procédures spécifiques # Inclure la notion de contrôle de « value for money » dans les termes de référence des audits # Renforcer les capacités et le suivi rapproché de chaque phase des marchés publics, de l'appel d'offre à la réception ; # Recourir à des audits externes.				
Risques relatifs à la durabilité économique de l´intervention La durabilité de l´intervention est au premier chef liée à la durabilité économique du modèle GIE; le risque est que ce modèle	Formulation	DEV	Medium	High	High Risk	Si le projet et l´ensemble des partenaires venaient à échouer dans la mise en place des conditions de rentabilité de l´agrégation autour de ces structures, un modèle alternatif devrait				

"efficace et économiquement durable qui rend les GIE indépendants, professionnels avec pénétration du marché avec des produits de qualité et une capacité concurrentielle" ne soit pas atteint						être proposé et expérimenté avant la fin de l´intervention. Il est en tout cas probable que des modalités de partenariat avec des investisseurs privés s´avèrent indispensables pour assurer les maillons industriels de la chaîne de valeur. La gestion du risque à ce niveau passe par un suivi régulier de l´évolution des performances financières de chaque GIE.				
Risques relatifs à la durabilité institutionnelle de l´intervention La durabilité institutionnelle du modèle d´accompagnement de la filière présente un risque moindre en raison du haut niveau de compromis autour du contrat cadre et du profil politique prioritaire du PMV. Les risques sont liés aux disponibilités budgétaires des différentes institutions qui peuvent affecter la disponibilité des cadres en nombre suffisant pour assurer la continuité des services d´accompagnement.	Formulation	DEV	Low	Mediu m	Low Risk	Des assurances à donner par la partie marocaine en ce qui concerne l´intégration au cadre institutionnels, des conseillers et animateurs financés par le projet, constitueront un élément très important de durabilité des investissements en formation.				

3 Pilotage et apprentissage

3.1 Réorientations stratégiques

Prématuré : pas d'éventuelles réorientations à déjà proposer à ce stade

3.2 Recommandations

Prématuré : pas d'éventuelles recommandations à déjà proposer à ce stade

Recommandations	Acteur	Date limite

3.3 Enseignements tirés

Prématuré : pas d'enseignements déjà tirés à ce stade

Enseignements tirés	Public cible

4 Annexes

4.1 Critères de qualité

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

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.				
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D				
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	**A**	**B**	**C**	**D**
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?				
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.		
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.		
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.		

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

3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N				
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D				
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	**A**	**B**	**C**	**D**
3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?				
	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.		
	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimes restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.		
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.		
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.		
3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?				
	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.		
	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.		
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.		
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.		

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

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

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

3					Action			Suivi	
Décision à prendre	**Période d'identification**	**Timing**	**Source**	**Acteur**	**Action(s)**	**Resp.**	**Date limite**	**Avancement**	**Statut**
Faire remonter la décision de recrutement des experts au niveau du Secrétariat Général du MAPM	11/07/16	permanent	COPIL 1	RR	fait				
Recruter le personnel en Régie		permanent		RR	en cours			dépôt des candidatures 23/01/17	
Pour l'établissement de la ligne de base du projet, valoriser ce qui a été accompli par le MAPM jusqu'à présent, exploiter les études réalisées et se référer à l'évaluation du contrat-programme qui sera conduite en septembre 2016 ; ensuite, éventuellement, externaliser une partie de la mission pour harmoniser le livrable.		phase de démarrage 6 mois		UCP	situation de référence des GIE et mesure des indicateurs T_0 commencé le 11/10/16 et à terminer le 10/02/17				
Ne pas travailler de manière isolée, et établir un esprit du projet, qui reposera sur la proximité et la volonté d'être soudés.		permanent		UCP	appliqué				
Programmer des dépenses en 2017 pour la cogestion, avec une programmation affinée qui sera proposée au COPIL 2				UCP	à faire				

4.3 Cadre logique mis à jour

PAGIE commentaires sur les IOV du Cadre Logique 04 10 16				
		INDICATEURS DTF	**INDICATEURS relus**	commentaires
Objectif spécifique : La filière phœnicicole de différentes oasis du Maroc est valorisée via l'agrégation des producteurs familiaux (femmes et hommes) par des GIE professionnalisés, permettant de pénétrer le marché avec des produits de qualité et avec une capacité concurrentielle	1	Nombre de producteurs commercialisant via les GIE et volume commercialisé par rapport aux plans de production	Nombre de producteurs commercialisant via les GIE	- "volume commercialisé par rapport aux plans de production" se retrouve comme IOV 5 - connaître les producteurs totaux de la zone du GIE
	2	Parts de marchés des dattes commercialisées par les GIE en augmentation de X à Y par rapport à la ligne de base pour les principaux marchés ciblés	inchangé	
	3	Degré d'adoption, au niveau des GIE et des coopératives, de principes et pratiques de bonne gestion environnementale au niveau des différentes étapes de la filière	inchangé mais clarifié	les principes et pratiques de bonne gestion environnementale sont clarifiés comme suit: "Tonnage géré par campagne depuis l'installation de l'unité selon: une gestion rationnelle de l'eau une utilisation ou non d'intrants chimiques"; ces deux sous-indicateurs devront être vérifiés avec la mise en place d'**outils** simples de mesure de l'utilisation de l'eau et de traçabilité de l'utilisation des intrants
	4	Nombre de GIE qui ont recours au fonds de roulement (FR) et l'utilise selon les procédures fixées	inchangé	s'assurer de l'existence d'un **outil** qui définit clairement les procédures d'utilisation du FR lors de son octroi
Résultat 1 : Les unités de valorisation gérées par les GIE peuvent compter sur un approvisionnement	5	% de la production estimée des coopératives et groupes adhérents commercialisée au travers des GIE par rapport à la ligne de base	inchangé	connaître les productions totales de la zone du GIE; les mesures se feront en % et en T

durable de dattes de qualité reposant sur des modèles d'agrégation qui améliorent la structuration, l'encadrement et la formation des phœniciculteurs	6	Evolution du % de rejet par rapport à la ligne de base	clarifié	il s'agit bien des dattes refusées à l'arrivée à l'UV
	7	Evolution du prix de la datte commercialisée à travers le GIE par rapport à la ligne de base	inchangé	
Résultat 2 : Les unités de valorisation sont opérationnelles, commercialisent des volumes croissants et pénètrent des marchés compétitifs grâce à la mise en place, au niveau des GIE, de systèmes de gestion efficaces	8	En 2020, au moins 7 unités de valorisation commercialisent 50% ou plus de leur capacité de traitement de dattes fournies par leurs adhérents	inchangé	
	9	Progression du chiffre d´affaires, du personnel salarié des GIE, marge brute d´exploitation	inchangé	se doter d'**outils**: compte d'exploitation, plan d'affaires; ce résultat peut être considéré comme le plus attendu de PAGIE: sevrage des GIE
	10	Nombre de cadres formés au niveau de chaque GIE et bilan de capacités	inchangé	se doter d'un **outil** de mesure de "bilan des capacités"
Résultat 3 : Un modèle efficace et durable de coordination, d'accompagnement et d'appui-conseil à la chaîne de valeur de la datte est opérationnel	11	Nombre de professionnels du cadre des institutions publiques et de prestataires privés formés aux techniques et normes de la filière et fournissant de manière régulière des services techniques, de gestion et d'appui conseil aux GIE et coopératives adhérentes	inchangé	même si cela ne constituera pas un IOV, il faudra renseigner exhaustivement les activités, réunions, cadres et diverses formes de coordination entre les acteurs
	12	Evolution des compétences des différents acteurs d'appui à la filière et adéquation aux besoins/demandes GIE et coopératives.	inchangé	se doter d'un **outil** de mesure d'"évolution des compétences"
Résultat 4: le développement de métiers et d'organisations de services permet un rôle croissant des femmes et des jeunes dans la chaîne de valeur de la datte	13	Nombre de GIE sous-traitant des opérations clés de conditionnement à des coopératives de services de femmes et/ou de jeunes	inchangé	affiner l'IOV: décrire et quantifier les opérations, quantifier les personnes concernées …
	14	% de postes de responsabilités dans les GIE et coopératives adhérentes occupés par des femmes et des jeunes	inchangé	

4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	oui : voir point 4.3 ci-dessus
Rapport *Baseline* enregistré dans PIT ?	attendu fin Q1 2017
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	mm/aaaa (pas avant 2018)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	mm/aaaa (pas avant 2020)
Missions de backstopping depuis le 11/07/2016	

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

Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of MOR1404711

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

Budget Version : C01
Currency : EUR
YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosed closing**

Year to month : 31/12/2016

	Status	Fin Mode	Amount	2015	2016 Q1	Q2	Q3	Q4	Total	Total Exp.	Balance	% Exec
A OBJECTIF SPÉCIFIQUE:LA			9.583.400,00	0,00						0,00	9.583.400,00	0%
01 Des unités de valorisation			2.218.400,00	0,00						0,00	2.218.400,00	0%
01 Développement dun modèle		COGEST	137.500,00	0,00						0,00	137.500,00	0%
02 Développement dun modèle		COGEST	51.000,00	0,00						0,00	51.000,00	0%
03 Encadrement, animation de		COGEST	45.000,00	0,00						0,00	45.000,00	0%
04 Encadrement, animation de		COGEST	127.500,00	0,00						0,00	127.500,00	0%
05 Animateurs (15)		REGIE	1.238.400,00	0,00						0,00	1.238.400,00	0%
06 Renforcement des		COGEST	164.000,00	0,00						0,00	164.000,00	0%
07 Renforcement des		COGEST	68.000,00	0,00						0,00	68.000,00	0%
08 Appui aux besoins en		COGEST	17.000,00	0,00						0,00	17.000,00	0%
09 Appui aux besoins en		COGEST	370.000,00	0,00						0,00	370.000,00	0%
02 Des unités de valorisation			5.021.750,00	0,00						0,00	5.021.750,00	0%
01 Développement dun modèle		COGEST	235.000,00	0,00						0,00	235.000,00	0%
02 Développement dun modèle		COGEST	85.000,00	0,00						0,00	85.000,00	0%
03 Accompagnement et		COGEST	77.500,00	0,00						0,00	77.500,00	0%
04 Accompagnement et		COGEST	50.000,00	0,00						0,00	50.000,00	0%
05 Accompagnement et		COGEST	91.250,00	0,00						0,00	91.250,00	0%
06 Accompagnement et		COGEST	52.500,00	0,00						0,00	52.500,00	0%
		REGIE	6.653.000,00	0,00	1.834,05	4.503,29	53.027,40	35.152,58	94.517,32	94.517,32	6.558.482,68	1,00
		COGEST	6.847.000,00	0,00						0,00	6.847.000,00	0,00
		TOTAL	13.500.000,00	0,00	1.834,05	4.503,29	53.027,40	35.152,58	94.517,32	94.517,32	?	1,00

Budget cs Actuals (Year to Month, by Quarter) of MOR1404711 Printed on 18/01/2017 page: 1

Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of MOR1404711

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

Budget Version : **C01**
Currency : EUR
YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosed closing**

Year to month : 31/12/2016

	Status	Fin Mode	Amount	2015	2016 Q1	Q2	Q3	Q4	Total	Total Exp.	Balance	% Exec
07 Accompagnement et		COGEST	51.000,00	0,00						0,00	51.000,00	0%
08 Accompagnement et		COGEST	22.500,00	0,00						0,00	22.500,00	0%
09 Accompagnement et		COGEST	51.000,00	0,00						0,00	51.000,00	0%
10 Appui équipements et		COGEST	37.000,00	0,00						0,00	37.000,00	0%
11 Appui équipements et		COGEST	3.351.000,00	0,00						0,00	3.351.000,00	0%
12 Expertise		REGIE	918.000,00	0,00						0,00	918.000,00	0%
03 Un modèle efficace et			1.615.750,00	0,00						0,00	1.615.750,00	0%
01 Pilotage de modèles dappui		COGEST	80.000,00	0,00						0,00	80.000,00	0%
02 Pilotage de modèles dappui		COGEST	34.000,00	0,00						0,00	34.000,00	0%
03 Renforcement des fonctions		COGEST	323.750,00	0,00						0,00	323.750,00	0%
04 Renforcement des fonctions		COGEST	34.000,00	0,00						0,00	34.000,00	0%
05 Spécialistes matière (8)		REGIE	810.000,00	0,00						0,00	810.000,00	0%
06 Appui au renforcement des		COGEST	127.500,00	0,00						0,00	127.500,00	0%
07 Appui au renforcement des		COGEST	34.000,00	0,00						0,00	34.000,00	0%
08 Appui à lancrage de la		COGEST	121.500,00	0,00						0,00	121.500,00	0%
09 Appui à lancrage de la		COGEST	51.000,00	0,00						0,00	51.000,00	0%
04 Le développement de			727.500,00	0,00						0,00	727.500,00	0%
01 Développement et		COGEST	157.500,00	0,00						0,00	157.500,00	0%
		REGIE	6.653.000,00	0,00	1.834,05	4.503,29	53.027,40	35.152,58	94.517,32	94.517,32	6.558.482,68	1,00
		COGEST	6.847.000,00	0,00						0,00	6.847.000,00	0,00
		TOTAL	13.500.000,00	0,00	1.834,05	4.503,29	53.027,40	35.152,58	94.517,32	94.517,32	?	1,00

Budget cs Actuals (Year to Month, by Quarter) of MOR1404711 Printed on 18/01/2017 page: 2

Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of MOR1404711

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

Budget Version : **C01**
Currency : EUR
YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosed closing**

Year to month : 31/12/2016

	Status	Fin Mode	Amount	2015	2016 Q1	Q2	Q3	Q4	Total	Total Exp.	Balance	% Exec
02 Développement et		COGEST	51.000,00	0,00						0,00	51.000,00	0%
03 Identification de leaders et		COGEST	64.500,00	0,00						0,00	64.500,00	0%
04 Identification de leaders et		COGEST	51.000,00	0,00						0,00	51.000,00	0%
05 Appui aux droits et		COGEST	232.500,00	0,00						0,00	232.500,00	0%
06 Appui aux droits et		COGEST	51.000,00	0,00						0,00	51.000,00	0%
07 Monitrices dalphabétisation		REGIE	120.000,00	0,00						0,00	120.000,00	0%
X RÉSERVE BUDGÉTAIRE (MAX			650.000,00	0,00			7,42		7,42	7,42	649.992,58	0%
01 Réserve budgétaire			650.000,00	0,00			7,42		7,42	7,42	649.992,58	0%
01 Régie		REGIE	300.000,00	0,00			7,42		7,42	7,42	299.992,58	0%
02 Cogestion		COGEST	350.000,00	0,00						0,00	350.000,00	0%
Z MOYENS GÉNÉRAUX			3.266.600,00	0,00	1.834,05	4.503,29	53.019,98	35.152,58	94.509,90	94.509,90	3.172.090,10	3%
01 Frais de personnel			1.988.000,00	0,00	1.288,65	4.272,50	33.091,39	34.130,86	72.783,40	72.783,40	1.915.216,60	4%
01 ATI co-responsable		REGIE	900.000,00	0,00	1.288,65	4.272,50	33.091,39	32.262,37	70.914,91	70.914,91	829.085,09	8%
02 Expert Administratif et		REGIE	270.000,00	0,00				1.868,49	1.868,49	1.868,49	268.131,51	1%
03 Appui Administratif et		REGIE	80.000,00	0,00						0,00	80.000,00	0%
04 Personnel national - AT		REGIE	288.000,00	0,00						0,00	288.000,00	0%
05 Personnel national -		REGIE	450.000,00	0,00						0,00	450.000,00	0%
02 Investissements			422.000,00	0,00			1.210,21		1.210,21	1.210,21	420.789,79	0%
		REGIE	6.653.000,00	0,00	1.834,05	4.503,29	53.027,40	35.152,58	94.517,32	94.517,32	6.558.482,68	1,00
		COGEST	6.847.000,00	0,00						0,00	6.847.000,00	0,00
		TOTAL	13.500.000,00	0,00	1.834,05	4.503,29	53.027,40	35.152,58	94.517,32	94.517,32	?	1,00

Budget cs Actuals (Year to Month, by Quarter) of MOR1404711 Printed on 18/01/2017 page: 3

Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of MOR1404711

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

Budget Version : C01
Currency : EUR
YtM : Report includes all closed transactions until the end date of the chosed closing

Year to month : 31/12/2016

	Status	Fin Mode	Amount	2015	2016 Q1	Q2	Q3	Q4	Total	Total Exp.	Balance	% Exec
01 Véhicules		REGIE	300.000,00	0,00						0,00	300.000,00	0%
02 Equipement de bureaux		REGIE	40.000,00	0,00						0,00	40.000,00	0%
03 Equipement IT		REGIE	82.000,00	0,00			1.210,21		1.210,21	1.210,21	80.789,79	1%
03 Frais de fonctionnement			499.100,00	0,00	545,40	230,79	18.182,81	492,65	19.451,66	19.451,66	479.648,34	4%
01 Bureaux et communications		REGIE	149.100,00	0,00	545,40		385,58	492,65	1.423,63	1.423,63	147.676,37	1%
02 Communication externe		REGIE	50.000,00	0,00		230,79	17.797,24		18.028,03	18.028,03	31.971,97	36%
03 Frais de fonctionnement		REGIE	300.000,00	0,00						0,00	300.000,00	0%
04 Audit et suivi évaluation			357.500,00	0,00			535,56	529,07	1.064,63	1.064,63	356.435,37	0%
01 Etudes ligne de base		REGIE	45.000,00	0,00						0,00	45.000,00	0%
02 Suivi et évaluation		REGIE	120.000,00	0,00						0,00	120.000,00	0%
03 Capitalisation		REGIE	40.000,00	0,00						0,00	40.000,00	0%
04 Conseil juridique		REGIE	20.000,00	0,00						0,00	20.000,00	0%
05 Audit		REGIE	72.500,00	0,00				37,51	37,51	37,51	72.462,49	0%
06 Backstopping CTB		REGIE	60.000,00	0,00			535,56	491,56	1.027,12	1.027,12	58.972,88	2%
99 Conversion rate adjustment			0,00	0,00						0,00	0,00	?%
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	0,00						0,00	0,00	?%
		REGIE	6.653.000,00	0,00	1.834,05	4.503,29	53.027,40	35.152,58	94.517,32	94.517,32	6.558.482,68	1,00
		COGEST	6.847.000,00	0,00						0,00	6.847.000,00	0,00
		TOTAL	13.500.000,00	0,00	1.834,05	4.503,29	53.027,40	35.152,58	94.517,32	94.517,32	?	1,00

Budget cs Actuals (Year to Month, by Quarter) of MOR1404711 Printed on 18/01/2017 page: 4

4.6 Ressources en termes de communication

Etudes et données disponibles

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

L'ensemble de la documentation est disponible.

4.7 Ligne de base – situation de référence

Hypothèse de départ

La ligne de base (LB) de PAGIE devrait idéalement être terminé pour le 31 12 16 ce qui permettrait d'avoir une bonne lisibilité pour mesurer les changements à partir du début de l'année 2017.

Relecture du Cadre Logique

Le premier exercice de la LB a consisté en une lecture, compréhension, questions et adoption des indicateurs (IOV soit Indicateurs objectivement vérifiables) du Cadre Logique (CL).

Constats (voir **4.3 ci-dessus**):

1. le Cadre Logique du DTF comporte 14 indicateurs ; ce nombre peu élevé est en faveur d'une bonne lisibilité future de la mesure des changements que PAGIE devra apporter
2. la formulation de ces indicateurs a subi peu de changements
3. 11 IOV sont des indicateurs quantitatifs donc faciles à mesurer
4. 3 IOV sont des indicateurs qualitatifs, plus difficiles à mesurer ; des outils de mesure seront intégrés dans le cadre de suivi
5. en tout, c'est de 6 outils dont PAGIE se dotera pour son suivi
6. pour les indicateurs mentionnant les parts de producteurs, de production, de commercialisation, des données sur les zones d'influence seront réunies lors des situations de référence des GIE pour apprécier les pourcentages (et leur évolution) de ces données sur la totalité des zones de palmeraies et donc leur influence.

Intégration de la Ligne de Base dans la situation de référence des GIE

1. Les diagnostics d'un certain nombre de GIE (7) ont été réalisés en septembre 2014, lors de la formulation de PAGIE. Il est logique d'intégrer les 14 indicateurs du Cadre Logique du DTF dans la mise à jour des diagnostics (qui seront désormais appelés « situation de référence ou SR») car ils ont tous trait aux GIE. Cette mise à jour est bien sûr complétée par la SR des 8 autres GIE.

2. Un questionnaire a été établi, avec 6 parties :
   - identité du GIE
   - dynamique du GIE depuis sa création (consolidation, activités menées, initiatives prise, problèmes rencontrés …)
   - situation de l'Unité de Conditionnement (état d'équipement, de fonctionnement, quantité de dattes entrées et sorties …)
   - données (si possible) sur les palmeraies formant l'assiette du GIE
   - vue globale sur les Coopératives membres du GIE : nombre et effectifs totaux
   - identité et dynamique des Coopératives d'un GIE
   - 14 questions correspondant aux 14 IOV PAGIE ont été inclues dans le questionnaire
   - les questions sont fermées (existence ou non, quantités …) ou ouvertes.

3. Les questionnaires sont remplis au préalable selon les données existantes (diagnostics de 7 GIE en septembre 2014, Rapport de diagnostic projet d'appui intégré aux GIE Tafilalet, CRP2 MAPM, 2014…) et mis à jour lors des visites.

4. Un programme de visite de tous les GIE a été établi : 11 octobre 2016 à 10 février 2017

5. Les équipes d'enquêteurs sont constituées de l'UCP PAGIE, des points focaux ORMVATF et ONCA, des différentes DRA ; les premières enquêtes ont vu la participation de 2 collègues du PDFSD, un conseiller mobile et un technicien animateur.

Produits attendus

6. Les 14 IOV mesurés au temps T_0, ligne de base de l'Intervention et la mise en place de toute la matrice de suivi : valeurs cible intermédiaires et finales, rôles et responsabilités des acteurs du projet et partenaires, fréquences d'enregistrement des données, hypothèses et risques. Il sera important aussi de faire une analyse des systèmes de suivi-évaluation existants, ANDZOA, ADA … dans une perspective d'alignement et d'harmonisation maximaux.

7. La situation de référence des 15 GIE et de leurs Coopératives, importante base de données d'où seront extraits pour constituer le plan d'action 2017:

   - Le premier noyau de GIE : nombre et critères de choix à déterminer

   - Les premiers plans de formation et d'équipement manquant des GIE et Coopératives

8. L'établissement et le démarrage des premières Conventions de Partenariat.