



Rapport de résultats 2021

PAGIE

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

Maroc

Table des matières

1	Acronymes.....	4
2	Aperçu de l'intervention	5
2.1	Fiche d'intervention.....	5
2.2	Auto-évaluation de la performance	6
1.1.1	Pertinence.....	6
1.1.2	Efficacité	6
1.1.3	Efficiences.....	6
1.1.4	Durabilité potentielle.....	6
1.1.5	Conclusions	8
3	Suivi des résultats.....	11
3.1	Évolution du contexte.....	11
3.1.1	Contexte général et institutionnel.....	11
3.1.2	Contexte de gestion.....	11
3.1.3	Modalités de partenariat.....	11
3.1.4	Modalités opérationnelles.....	12
3.2	Performance de l'outcome.....	12
3.2.1	Progrès des indicateurs	12
3.2.2	Analyse des progrès réalisés.....	13
3.3	Performance de l'output 1	15
3.3.1	Progrès des indicateurs	15
3.3.2	État d'avancement des principales activités.....	15
3.3.3	Analyse des progrès réalisés.....	16
3.4	Performance de l'output 2	19
3.4.1	Progrès des indicateurs	19
3.4.2	État d'avancement des principales activités.....	19
3.4.3	Analyse des progrès réalisés.....	20
	Les contraintes soulevées.....	25
	Recommandations :	25
3.5	Performance de l'output 3	40
3.5.1	Progrès des indicateurs	40
3.5.2	État d'avancement des principales activités.....	40
3.5.3	Analyse des progrès réalisés.....	41
	Performance de l'output 4.....	53
3.5.4	Progrès des indicateurs	53
3.5.5	État d'avancement des principales activités.....	53
3.6.3	Analyse des progrès réalisés.....	53
4	Suivi Budgétaire.....	63

5	Risques et problèmes	67
6	Synergies et complémentarités.....	74
6.1	Avec les autres interventions du portefeuille.....	74
6.2	Avec les projets pour tiers.....	74
6.3	Autres synergies et complémentarités	74
7	Thèmes transversaux	74
7.1	Environnement et changement climatique	74
7.2	Genre	75
7.3	Digitalisation	76
7.4	Emploi décent.....	76
8	Leçons apprises	76
8.1	Les succès.....	76
8.2	Les défis	77
8.3	Synthèse des enseignements tirés.....	77
9	Pilotage.....	79
9.1	Modifications apportées à l'intervention.....	79
9.2	Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi et le comité de monitoring rapproché 79	
9.3	Réorientations stratégiques envisagées.....	80
9.4	Recommandations.....	81
10	Annexes.....	82
10.1	Critères de qualité	82
10.2	Cadre logique et/ou théorie de changement mis à jour.....	86
10.3	Fiches de suivi de processus de changement (optionnel).....	86
10.4	Aperçu des MoRe Results.....	87
10.5	Rapport « Budget versus Actuels (y – m) ».....	87
10.6	Ressources en termes de communication	88

1 Acronymes

ADA	Agence pour le Développement Agricole
ANDZOA	Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier
ATN	Assistant-e technique national
BPH, BPF	Bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication
CL	Cadre Logique
COFIL	Comité de Pilotage
CTS	Comité Technique de Coordination et de Suivi
DDZO	Direction du Développement des Zones Oasiennes
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture
DTF	Dossier Technique et Financier
Enabel	Agence belge de développement
FIMADATTES	La Fédération Interprofessionnelle Marocaine des Dattes
GCAM	Groupe Crédit Agricole du Maroc
GIE	Groupement d'intérêt économique
IOV	Indicateurs objectivement vérifiables
LB	Ligne de base
MAPMDREF	Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts
MOE	Modalités d'Exécution
ONCA	Office National du Conseil Agricole
ONSSA	Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires
ORMVA/TF	Office Régional de Mise en Valeur Agricole du Tafilalet
ORMVAO	Office Régional de Mise en Valeur Agricole d'Ouarzazate
PAGIE	Projet d'Appui des Groupements d'Intérêt Économique pour le développement de la filière phœnicicole au niveau des oasis marocaines
PDFSD	Projet de Développement des filières Safran et Dattes
PMV	Plan Maroc Vert
SGG	Stratégie Génération Green
RR	Représentation Enabel au Maroc
SM	Spécialiste Matière
SR	Situation de référence
UC, UV, UV	3 vocables pour les mêmes unités : conditionnement, frigo, valorisation
UCP	Unité de coordination du projet

2 Aperçu de l'intervention

2.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Projet d'Appui des Groupements d'Intérêt Économique pour le développement de la filière phœnicicole au niveau des oasis marocaines
Code de l'intervention	MOR 14 047 11
Localisation	Figuig (zone 1), Tafilalet (zone 2), Guelmim-Tata (zone 4) ainsi que les GIE Daraa Asoghra et Tamegroute Fezouata (zone 3 ORMVAO/PDFSD)
Budget total	Contribution marocaine : 100 millions MAD Contribution belge : 10 millions EUR
Institution partenaire	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts (MAPMDREF) Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA)
Date de début de la Convention spécifique	23 décembre 2015
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	11 juillet 2016
Date prévue de fin d'exécution	31 décembre 2023
Date de fin de la Convention spécifique	31 décembre 2023
Groupes cibles	Les groupes cibles du projet sont les phœniciculteurs (hommes et femmes) des palmeraies retenues de la zone d'action du projet, affiliés aux GIE et coopératives adhérentes
Impact¹	Contribuer à l'amélioration des revenus des phœniciculteurs des palmeraies des oasis marocaines
Outcome	La filière phœnicicole de différentes oasis du Maroc est valorisée via l'agrégation des producteurs familiaux (femmes et hommes) par des GIE professionnalisés, permettant de pénétrer le marché avec des produits de qualité et avec une capacité concurrentielle
Outputs	<p>1 - Des unités de valorisation gérées par les GIE peuvent compter sur un approvisionnement durable de dattes de qualité reposant sur des modèles d'agrégation qui améliorent la structuration, l'encadrement et la formation des phœniciculteurs</p> <p>2 - Des unités de valorisation sont opérationnelles, commercialisent des volumes croissants et pénètrent des marchés compétitifs</p> <p>3- Un modèle efficace et durable de coordination, d'accompagnement et d'appui-conseil à la chaîne de valeur de la datte est opérationnel</p> <p>4- Le développement de métiers et d'organisations de services permet un rôle croissant des femmes et des jeunes dans la chaîne de valeur de la datte</p>

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

2.2 Auto-évaluation de la performance

1.1.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

Le projet s'inscrit bien dans les stratégies marocaines et belges. En l'occurrence, dans la stratégie Plan Maroc Vert et son pilier II, ainsi que dans la nouvelle Stratégie Green Génération qui est orientée vers l'entrepreneuriat rural via l'essor d'une nouvelle génération de jeunes entrepreneurs et entrepreneuses agricoles. Au niveau belge, le projet s'inscrit dans l'ancienne stratégie de coopération qui repose sur 5 secteurs d'intervention, dont l'agriculture et la sécurité alimentaire (note de politique générale 2008). Il s'aligne également dans les dernières notes d'orientation politique et stratégique portant notamment sur la création d'un environnement économique et social adéquat pour permettre l'intégration des jeunes, la lutte contre les inégalités hommes-femmes, ainsi que la lutte contre le changement climatique et la préservation de l'environnement.

Avec une logique d'intervention claire et axée sur les résultats, le PAGIE accompagne le développement de la filière dattes, particulièrement celles produites de manière traditionnelle, notamment via l'accompagnement de l'émergence d'une nouvelle génération d'organisations agricoles plus professionnelles et efficaces. Ceci contribuerait à l'apparition d'une nouvelle classe moyenne permettant le développement économique et social de la zone oasienne. Lors des années 2022 et 2023, le PAGIE se focalisera sur le développement du marketing digital des dattes et sur l'émergence des jeunes startups oasiennes.

1.1.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	A

Durant cette cinquième année de mise en œuvre, le projet a réalisé des avancées majeures en termes de fonctionnement des GIE et de leurs unités de valorisation. Grâce à la proximité de l'équipe de terrain, à la mobilisation des partenaires et au choix des activités pertinentes. Des résultats très encourageants ont été observés en matière d'amélioration de la structuration des producteur-rice-s, de l'évolution des dattes stockées et valorisées au niveau des UV, de l'utilisation des équipements et des techniques de valorisation.

Avec la capacité démontrée par le PAGIE dans l'adaptation des démarches d'intervention en fonction de l'évolution du contexte (changement de stratégie nationale, COVID_19, ...), et les efforts supplémentaires qui seront fournis pour améliorer davantage les composantes de valorisation et de marketing des dattes, ainsi que de l'émergence d'un entrepreneuriat oasien de femmes et de jeunes, le PAGIE atteindra plus de 90% de son objectif spécifique.

1.1.3 Efficience

	Performance
Efficience	B

L'exercice de l'année 2021 a montré une maîtrise remarquable de la gestion de toutes les opérations, notamment l'utilisation des procédures de marchés publics en cogestion (l'ensemble des marchés exécutés par l'ANDZOA, l'ORMVA/TF et l'ONCA), l'organisation des équipes sur le terrain, ainsi que leur intervention en étroite collaboration avec les équipes des partenaires.

Malgré les contraintes liées à la pandémie COVID-19, la mise en œuvre des activités du projet et l'exécution des marchés publics ont connu une nette amélioration. En effet, les totalités programmées ont été réalisées avec le respect de la planification financière.

1.1.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	B

L'intervention est parfaitement alignée avec les stratégies nationales de développement agricole. Par conséquent, elle bénéficie de l'appui de la politique agricole et des institutions chargées de la mise en œuvre. Dans ce sens, la poursuite de l'organisation de l'interprofession reçoit l'intérêt et l'appui des hautes instances dans l'objectif de jouer son rôle de coordination au sein de la filière dattes.

La gestion du PAGIE est intégrée aux structures institutionnelles (ANDZOA, ORMVAO, ORMVA/TF, ADA et ONCA) et il contribue de plus en plus au renforcement des capacités de celles-ci.

Pour le processus décisionnel, la mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales de suivi, qui sont aussi impliquées dans une certaine mesure. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible. Notamment, la durabilité financière et économique des GIE, qui est actuellement bonne, mais risquera d'être impactée par des facteurs économiques externes, tel que la concurrence de leurs dattes par celles produites dans les zones d'extension.

1.1.5 Conclusions

Les faits marquants de l'année 2021 peuvent être synthétisés en 10 points principaux :

1. Lancement de l'extension du PAGIE avec une évolution de l'approche de l'intervention :

Eléments inchangés	Nouveaux éléments
<ul style="list-style-type: none"> • L'Objectif Général, l'objectif spécifique, et les 4 résultats ; • Le portage institutionnel ; • Les instances de gouvernance et de pilotage ; • Le conventionnement de plusieurs partenaires-clés ; • La plupart des activités du R2 et du R4. 	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture de toute la zone oasienne avec une évolution de nombre de bénéficiaires : <ul style="list-style-type: none"> ○ 25 GIE au lieu de 15 ○ 433 coopératives de production contre 311 ○ 35 Coopératives services contre 17 ○ Une nouvelle cible : les start-ups oasiennes • Réduction de l'effectif de l'équipe du projet et l'intégration de nouveaux profils pointus (de 35 à 26 collaborateurs) ; • Un focus sur l'entrepreneuriat rural : coopératives de services et startup oasisien (R4) ; • Un focus sur le marketing et la commercialisation digitale (R2).

- *Révision du cadre logique du projet* : suite aux changements apportés à l'approche d'intervention, quelques ajustements ont été introduits au niveau du cadre logique de l'intervention, notamment au niveau de ses indicateurs. Dans ce sens, plusieurs ateliers de travail ont été organisés avec l'ensemble des partenaires du projet, avec l'appui de la représentation et le siège d'Enabel, afin d'adapter le cadre logique du projet avec cette nouvelle approche d'intervention. Suite à ce processus, les changements suivants ont été apportés :
 - Ajouts de 2 nouveaux indicateurs : (1) au niveau de résultat 2 : IOV N° 6 relatif aux dattes commercialisées via les canaux digitaux. (2) Au niveau du résultats 3 : IOV N° 8 relatif à l'utilisation des systèmes de gestion d'information.
 - Décortication de IOV 12 en deux indicateurs : le premier renseigne le % de participation des femmes dans les organes de gouvernance des organisations professionnelles appuyées dans le cadre du projet, et le deuxième pour les jeunes.
 - Changement de la valeur cible pour l'ensemble des indicateurs compte tenu de l'évolution de la cible et de la durée du projet.
- *Ressources humaines* : un travail acharné a été réalisé afin de recruter plusieurs profils nécessaires pour la deuxième phase du projet. Il s'agit principalement du recrutement de 5 nouveaux profils : un ATN en entrepreneuriat social, un ATN en commercialisation et marketing digital, 2 spécialistes matières (SM) en entrepreneuriat social et genre et 1 SM en maintenance des ouvrages frigorifiques et photovoltaïques. L'équipe d'animateurs a également été redistribuée sur la nouvelle zone d'action du projet à hauteur de 1 animateur·rice pour 2 à 3 GIE.
- *Convention et partenariat* : des conventions de partenariat ont été signées avec les partenaires directs du projet à savoir : l'ANDZOA, ONCA, ORMVAT, ORMVAO, et ADA.

- *Préparation du plan d'action avec les partenaires* : après avoir finalisé le DTF additionnel de l'intervention, des réunions et des ateliers de travail ont été organisés avec les partenaires du projet afin de décortiquer les principaux résultats (R2 & R4) en plan d'action opérationnel.
 - *Lancement de la deuxième phase* : en juillet 2021, la deuxième phase du projet a été lancée avec l'organisation d'une réunion d'équipe pour présenter la nouvelle approche d'intervention ainsi qu'inciser l'équipe sur les nouvelles thématiques visées par le projet (entrepreneuriat rural et le marketing digital).
2. Synergies avec d'autres acteurs (ONG) belges : plusieurs réunions de concertation et de travail ont été réalisées entre le PAGIE et l'AJI (financé par Enabel et mis en œuvre par l'APEFE) afin de creuser d'éventuelles pistes de collaboration. Suite à ces rencontres, les deux projets ont décidé de converger leurs efforts sur le plan d'accompagnement des jeunes et des femmes oasiennes en matière d'entrepreneuriat rural.
 3. Deux ateliers intitulés « Oasis des Entrepreneurs » ont été organisés par le projet avec la présence de l'ensemble des acteurs de la zone oasienne. Ces ateliers ont été animés par l'entrepreneur belge et expert international en entrepreneuriat et développement durable, Gunter Pauli, et portaient sur des thématiques d'actualité comme l'environnement, l'économie bleue et l'entrepreneuriat social. Les deux rencontres ont permis aux participants d'échanger leurs expériences et leurs connaissances autour de l'entrepreneuriat et de l'employabilité des jeunes dans la zone oasienne. Les ateliers ont également permis aux acteurs du secteur entrepreneurial et aux jeunes entrepreneurs d'explorer les grandes opportunités d'investissements à saisir, via la valorisation des potentialités de la zone oasienne et l'introduction de nouveaux métiers et services durables à forte rentabilité économique.
 4. Entrepreneuriat rural : durant les 3 dernières années, le PAGIE a déployé beaucoup d'efforts pour faire émerger des petites entreprises sociales de valorisation ou de prestation de services composées en majorité de femmes et de jeunes oasiens. Actuellement, nous avons 35 coopératives de services ouvrantes dans toute la zone oasienne. En 2021, les efforts du projet en termes d'accompagnement, d'équipement et de formation ont donné leurs fruits. Des résultats encourageants sont enregistrés : un chiffre d'affaires de 6.861.000,00 Dh et la création de 9.687 jours de travail entre 2017 et 2021.
 5. Sur l'axe environnemental : le projet a équipé 7 unités de valorisation de dattes avec un système photovoltaïque hybride qui permettra d'une part la couverture de 80 à 100% du besoin énergétique des unités de valorisation de dattes, et d'autre part une amélioration de l'autonomie énergétique par rapport aux énergies fossiles, qui sont émettrices de dioxyde de carbone (CO₂). Le système photovoltaïque installé permettra d'éviter 70,27 tonnes équivalent en CO₂ par unité par an, soit 492 tonnes équivalent en CO₂ pour les 7 unités équipées par le projet, ce qui équivaut à l'implantation de 421 ha de forêt absorbant du CO₂. 4 autres unités de valorisation sont en cours d'équipement.
 6. Au niveau du genre : les activités réalisées dans le cadre du projet ont permis une évolution remarquable de la représentativité des femmes et des jeunes dans les organes de gestion des GIE et des coopératives de la zone du projet. De plus, suite aux actions d'alphabétisation fonctionnelle qui ont débuté en septembre 2019, 3 coopératives féminines de valorisation des produits dérivés de dattes ont vu le jour.

7. Innovation et digitalisation : le projet a mis en place 3 systèmes de collecte, d'analyse et de visualisation des données au profit de ses partenaires afin de faciliter le suivi de la filière du palmier dattier. Il s'agit d'un outil de suivi des GIE, un outil de suivi des coopératives de services, et un outil de suivi de fonctionnement des unités de valorisation des dattes. En outre, le projet a repris le suivi de fonctionnement de deux systèmes d'information développés dans le cadre du projet PDFSD à savoir le système de partage de connaissances « TOUSSNA » et le système d'information de la promotion de la filière du palmier dattier.
8. Comme chaque année, une feuille de route pour la mise en fonctionnement des unités de valorisation a été tracée et mise en œuvre. 4 visites de terrain ont été organisées par le comité de suivi de proximité de la feuille de route afin d'offrir un accompagnement et un coaching aux équipes de proximité et aux GIE, ainsi qu'un suivi permanent de l'approvisionnement des unités durant la campagne agricole :
 - a. Les résultats obtenus au titre de l'exercice 2021 dépassent ceux des années précédentes ; les quantités entreposées par les GIE appuyés dans le cadre du projet sont passées de 1361 T (ancienne zone d'action PAGIE) en 2020 à 4623 T (la nouvelle zone d'action) en 2021.
 - b. La quantité globale valorisée au niveau de l'ensemble des unités est passée de 8234 tonnes en 2020 à 16 144 t en 2021, soit 106% de l'objectif fixé.
9. L'année 2021 a connu la poursuite de la pandémie de la COVID-19. En conséquent, le projet continue l'adaptation de sa stratégie d'intervention afin d'assurer la continuité des activités d'appui et d'accompagnement des bénéficiaires malgré les restrictions.
10. L'avancement de l'exécution budgétaire a connu une amélioration importante. 83% du budget global du projet a été engagé avec un taux de paiement de 73%.

<p>Fonctionnaire exécution nationale Mohamed Zakaria NOUTFIA, Responsable national</p>	<p>Fonctionnaire exécution Enabel Rachid EL HIYANI, Intervention Manager</p>
	

3 Suivi des résultats

3.1 Évolution du contexte

3.1.1 Contexte général et institutionnel

L'année 2021 a été marquée par la poursuite de la crise du COVID-19 qu'a frappé le monde entier, y inclus le Maroc. Cette crise multiforme renforce davantage les inégalités de développement qui existent entre les différentes régions du Maroc, dont certaines sont déjà intrinsèquement fragilisées, notamment par le changement climatique et/ou la migration.

Par ailleurs, le Maroc est frappé par une des plus importantes sécheresses lors de la dernière décennie, ce qui compromet ses ambitions économiques. Selon les experts, le Maroc devra désormais s'y habituer, il y aura de plus en plus de saisons sèche, ce qui laisse présager de graves conséquences économiques pour le pays. Le pays a enregistré un déficit pluviométrique sévère à la fin de 2021 ; la moyenne nationale des précipitations a atteint 75 mm, soit un déficit de deux tiers par rapport à une saison normale. Ainsi, les réserves des barrages ont actuellement un taux de remplissage de moins de 33%, contre 48% à la même époque en 2020, selon les données officielles.

Tout ceci impact négativement le déroulement de la campagne agricole, et par conséquent l'économie du pays qui est très tributaire du secteur agricole ; premier contributeur au PIB à hauteur de 14%.

Dans ce contexte, le PAGIE lance un ensemble d'actions dans la zone oasienne autour de l'entrepreneuriat rural qui pourrait jouer un rôle important dans la création d'emploi pour la population locale. L'extension du PAGIE est une véritable occasion pour poursuivre et soutenir la dynamique autour de l'entrepreneuriat des jeunes avec l'émergence des coopératives de services et jeunes startups, ainsi qu'une opportunité pour développer des actions environnementales pour la préservation des oasis.

3.1.2 Contexte de gestion

Le schéma général des institutions et de l'organisation au sein du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts, responsable du suivi du projet, n'a pas changé. Par contre, au niveau des entités responsables de l'exécution, le PAGIE intègre 2 nouveaux partenaires de mise en œuvre dans sa phase d'extension, notamment l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole de Ouarzazate – ORMVAO et l'Agence de Développement Agricole - ADA.

3.1.3 Modalités de partenariat

La procédure de cogestion du projet a initialement connu une certaine lenteur, qui a été surmontée depuis par l'ensemble de partenaires.

La première partie du projet a connu une lenteur au niveau des procédures de lancement des marchés, notamment par l'ONCA. Ce n'est plus le cas actuellement. La gestion des budgets des actions de formation et voyage des échanges seront gérées directement via les morasses des ORMVAs et via la régie, avec une étroite collaboration avec l'ONCA durant l'exécution. Durant les 2 derniers exercices, le projet a fait des pas de géant en termes d'exécution et un progrès important a été remarqué.

La modalité de cogestion est une particularité du PAGIE par rapport aux projets des portefeuilles actuels. La gestion du projet est basée sur l'utilisation des systèmes nationaux pour une grande partie du budget d'investissement. Ceci permet une bonne implication des partenaires nationaux ainsi que le renforcement de leurs capacités.

3.1.4 Modalités opérationnelles

Certes, la modalité de cogestion démontre son efficacité en termes d'implication des partenaires nationaux et pourrait, par conséquent, assurer la durabilité des résultats du projet. Toutefois, cela reste une modalité complexe en matière de gestion des marchés publics selon la loi nationale et selon les particularités de chaque institution.

Le PAGIE est mis en œuvre avec 5 partenaires nationaux directs : ANDZOA (son partenaire principal), ORMVAO, ORMVATF, ONCA et ADA. Chaque institution est mandatée pour la mise en œuvre d'une composante spécifique dans la stratégie globale de l'agriculture. En outre, à part les 2 ORMVA, ces institutions ont été créées récemment.

Dans ce contexte, le PAGIE a connu une lenteur au niveau de lancement des marchés pendant son démarrage, du fait que ces institutions n'étaient pas assez rodées pour ce type d'activités.

Par ailleurs, pendant la phase d'extension du PAGIE, un appui aux jeunes startups dans la zone oasienne est prévu via des fonds d'amorçage... La non-homogénéité des procédures d'engagement des institutions oblige le projet de procéder au lancement d'appels à projets dans certaines zones et au lancement des marchés publics pour l'achat des équipements dans d'autres zones.

3.2 Performance de l'outcome



3.2.1 Progrès des indicateurs

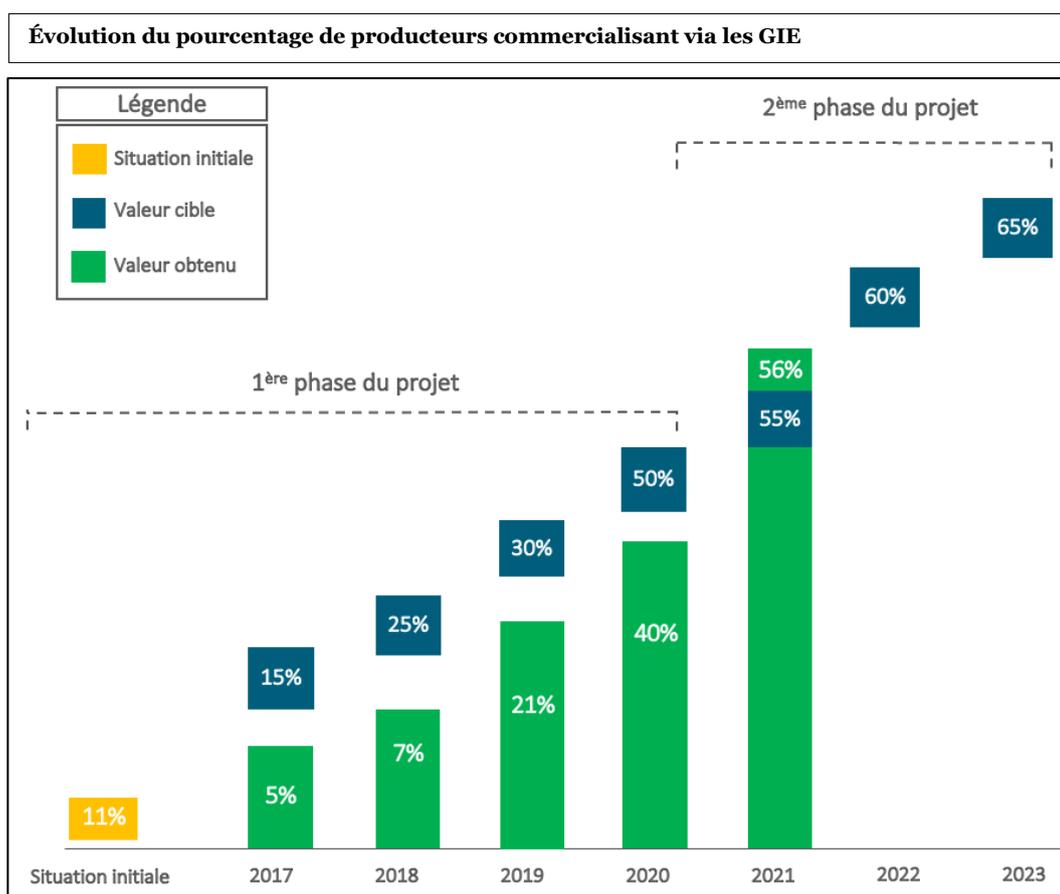
Outcome :							
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur 31/12/18	Valeur 31/12/19	Valeur 31/12/20	Valeur cible 31/12/21	Valeur Obtenue 31/12/21	Cible finale 31/12/23
IOV 1 : Pourcentage de producteurs et productrices commercialisant via les GIE avec unités de valorisation opérationnelles	11 %	5 %	21 %	40 %	55%	56%	65 %
IOV 2 : Tonnage de dattes conformes aux normes de qualité commercialisées par les GIE	188	710	1010	1434	4300	4432	5300

3.2.2 Analyse des progrès réalisés

IOV 1 : Pourcentage de producteurs et productrices commercialisant via les GIE avec unités de valorisation opérationnelles

A l'instar de l'année passée, une amélioration a été enregistrée en 2021 en matière d'amélioration du processus de valorisation et de commercialisation des dattes, notamment la commercialisation collective dattes via les GIE avec UV opérationnelles. Ce résultat positif est dû notamment au travail de proximité au quotidien, assuré par l'équipe du projet.

Les chiffres enregistrés en 2021 sont plutôt encourageants ; **56 %** des producteurs adhérent-e-s aux GIE de la zone d'action ont commercialisé une partie de leur production via les UV de leur GIE.



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

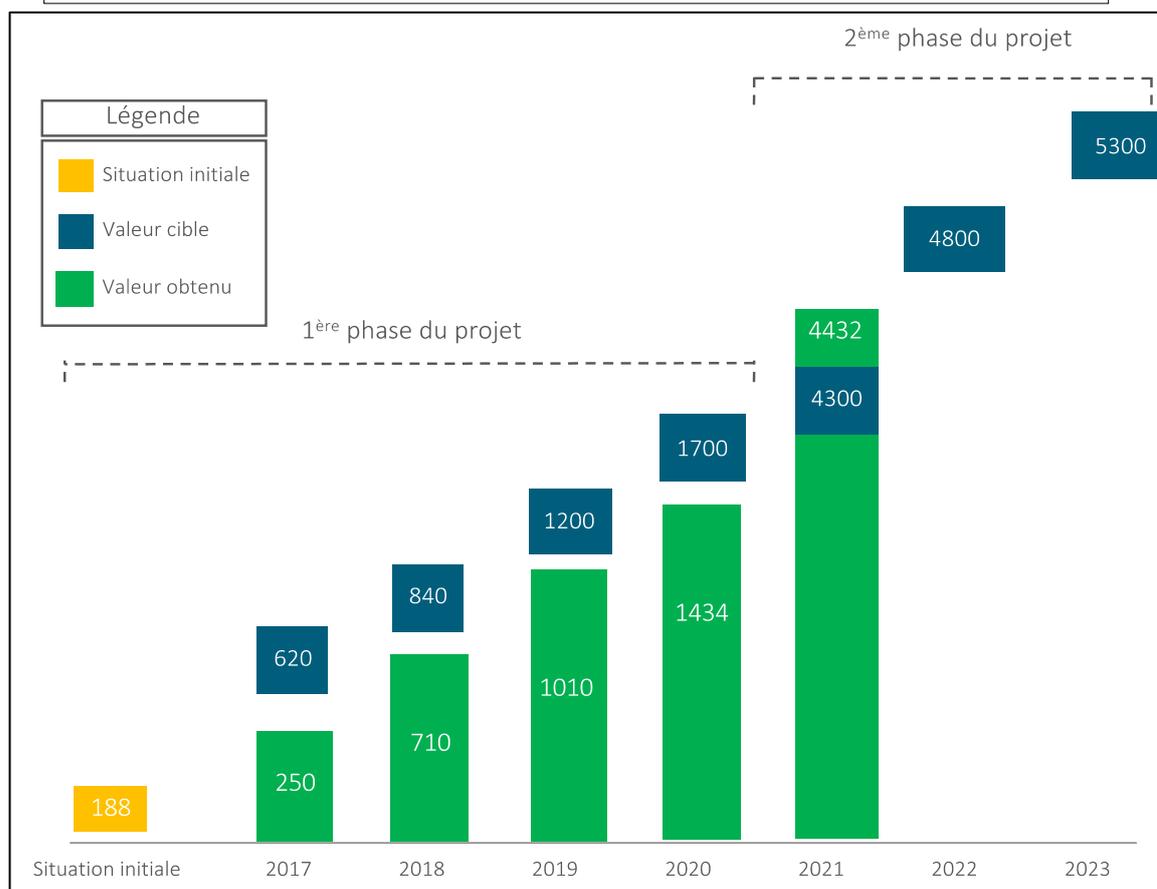
Cette tendance très positive s'explique par l'amélioration de l'engagement des coopératives vis-à-vis des GIE ainsi que par les efforts de l'équipe en matière d'accompagnement et de sensibilisation des coopératives adhérentes aux opportunités de valorisation et de commercialisation collective de leurs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

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

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

Comme l'illustre le graphique ci-dessous, les quantités commercialisées ont dépassé l'objectif fixé pour cette année avec 4432 tonnes de dattes commercialisées pour l'ensemble des GIE de la zone oasienne. Les efforts de l'équipe d'intervention devront être multipliés afin d'atteindre l'objectif de l'année prochaine.

Évolution du tonnage de dattes conformes aux normes de qualité commercialisées par les GIE



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

3.3 Performance de l'output 1



3.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 :							
Indicateurs	Valeur de base	Valeur 31/12/18	Valeur 31/12/19	Valeur 31/12/20	Cible 31/12/21	Valeur 31/12/21	Cible finale 31/12/23
IOV 3 : Tonnage de dattes des coopératives entreposées aux GIE (avec UV appuyés par le projet)	411	772	1 098	1573	4500	4623	5500
IOV 4 : Évolution du prix de vente des dattes des coopératives via les GIE par rapport au prix hors GIE	2 %	7 %	14 %	16 %	20 %	25 %	30 %

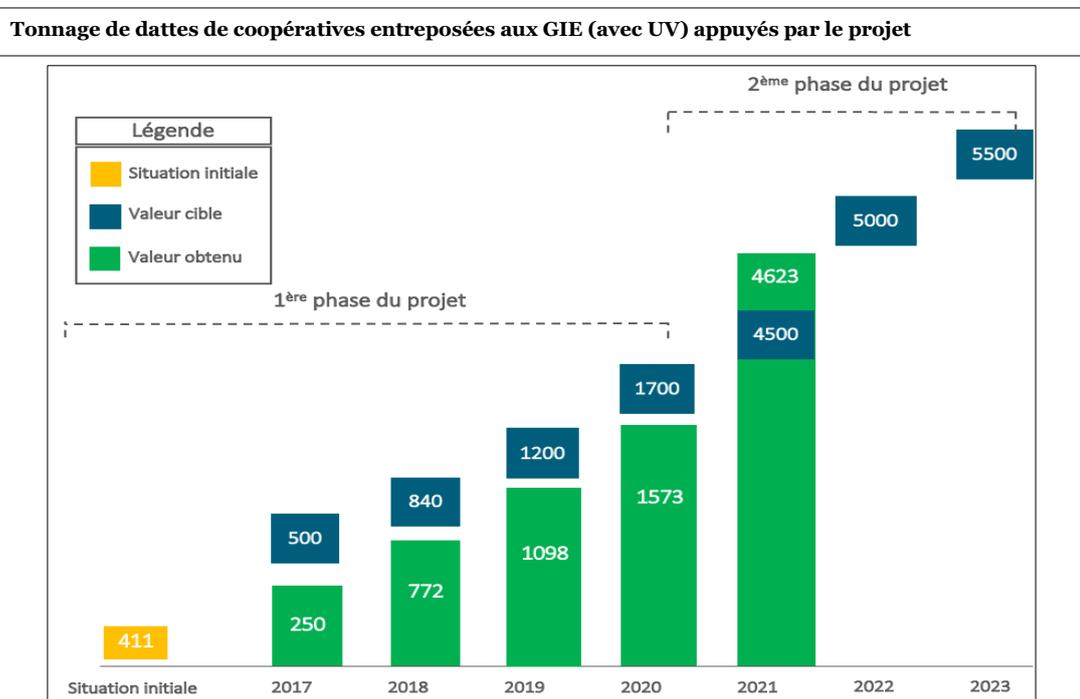
3.3.2 État d'avancement des principales activités

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

3.3.3 Analyse des progrès réalisés

A. Renforcement de la dynamique de valorisation collective

Cette année, les efforts ont été concentrés sur la mobilisation des coopératives adhérentes aux GIE afin d'améliorer leur contribution d'approvisionnement des UV. Dans ce sens, plus de 75 sessions de sensibilisation axée sur l'importance de la valorisation collective et le coût d'opportunité que présente l'adhésion aux GIE ont été assurées par l'équipe du projet. Ces sessions ont touché plus de **425** agriculteurs, dont **143** femmes.



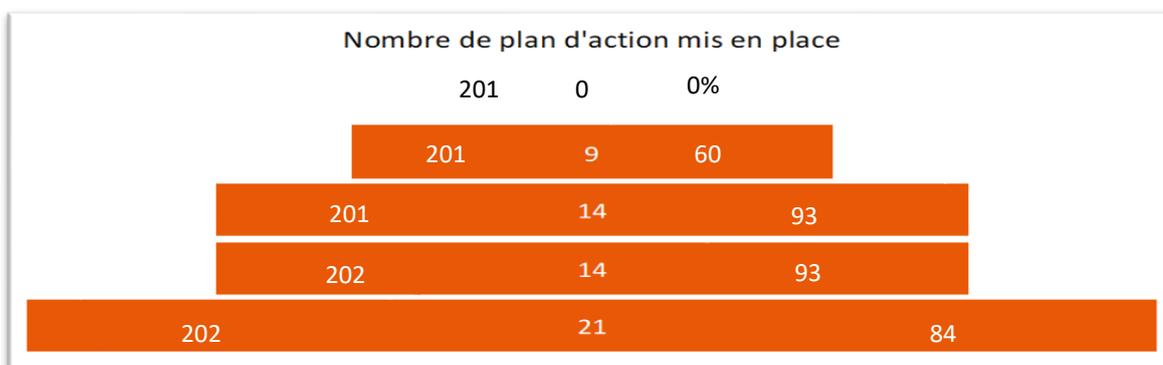
Les résultats obtenus au titre de l'exercice 2021 dépassent ceux des années précédentes ; les quantités entreposées par les GIE appuyés dans le cadre du projet sont passées de **1573,28 tonnes** (ancienne zone d'action PAGIE) en 2020 à **4623 tonnes** (la nouvelle zone d'action) en 2021.

B. Encadrement, animation de l'agrégation

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

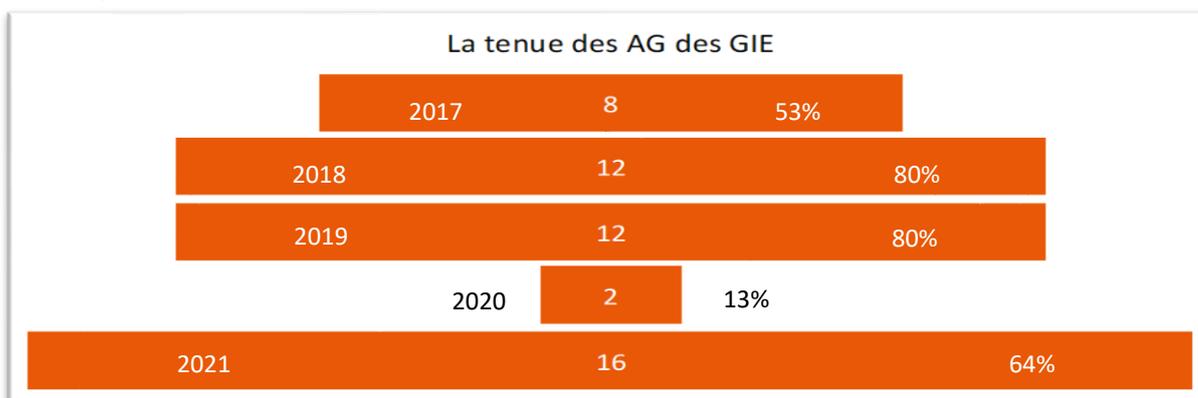
Élaboration d'un plan d'action annuel

L'année passée, 14 des 15 GIE appuyés par le projet avaient élaboré leur plan d'action annuel grâce à l'appui de l'équipe du projet. En 2021, avec la phase d'extension du PAGIE, le nombre de GIE appuyés par le projet est passé à 25 au lieu de 15. L'équipe du projet a continué les actions d'appui à l'élaboration et la mise en place de leur plan d'action et, comme l'illustre le graphique ci-dessous, **21** des **25** GIE ont élaboré leur plan d'action annuel de manière participative.



Tenue de l'assemblée générale

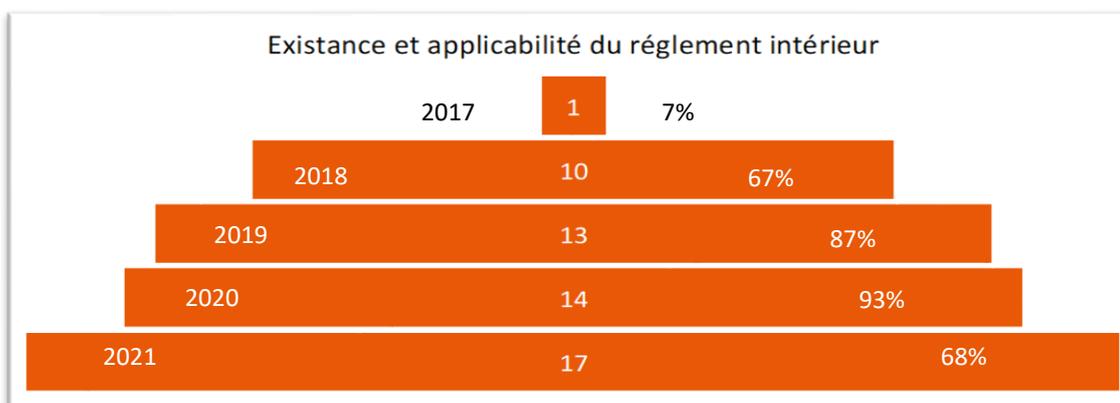
Les GIE accompagnés dans le cadre du projet sont conscient de l'importance de l'AG comme instance de gouvernance et de prise de décision. En 2021, **16** des **25** GIE appuyés dans le cadre du projet ont pu organiser leur assemblée générale dans les délais prévues par les lois en vigueur. Cette forte augmentation par rapport à 2020, où uniquement 2 GIE ont pu tenir leur assemblée générale, s'explique par l'allègement des restrictions sanitaires induites par la crise sanitaire COVID-19 au Maroc.



Existence et applicabilité du règlement intérieur

Le règlement intérieur joue un rôle important dans la mise en place d'un processus de gouvernance interne performant au sein d'un GIE car il fixe les règles de conduite et il définit les obligations respectives des membres du GIE et de ses salariés.

En 2021, **17** GIE sur **25** ont mis en place leur règlement intérieur (RI) suite aux ateliers de sensibilisation, d'actualisation et de mise œuvre des RI organisées par l'équipe du projet au profit des GIE.



Récapitulatif des principaux résultats obtenus

1. Amélioration significative de la gouvernance des coopératives : **38%** des coopératives ont un plan d'action en 2021 contre **7%** en 2017, et **55%** des coopératives ont élaboré un RI en 2021 contre **27%** en 2017.
2. **92%** des coopératives sont conformes aux exigences de la nouvelle loi marocaine sur les coopératives en 2021, reprenant notamment la tenue des AG et la tenue des 3 registres principaux, contre 50% en 2017.
3. Professionnalisation des procédés administratives et financières des coopératives avec le passage de **20%** de coopératives ayant des outils de gestion administrative et financière en 2017 à **66%** en 2021.
4. Amélioration de processus de contractualisation des coopératives avec leur GIE avec le passage de **20%** des coopératives engagées via des contrats avec leur GIE en 2017 à **90%** en 2021
5. Augmentation de la reconnaissance de la valorisation collective des produits agricoles aux yeux des agriculteur-riche-s, et, par conséquent, augmentation de l'attractivité des GIE et des coopératives adhérentes, avec un passage de **6315** agriculteur-riche-s membres d'une coopérative en 2017 à **7637** en 2021, et un passage de **283** coopératives adhérentes aux GIE en 2017 à **433** en 2021.
6. Amélioration significative de fonctionnement des unités de valorisation de dattes :
 - Les résultats obtenus au titre de l'exercice 2021 dépassent ceux des années précédentes ; les quantités entreposées par les GIE sont passées de **1361 T** (ancienne zone d'action PAGIE) en 2020 à **4623 T** (toute la zone oasienne) en 2021.
 - La quantité globale valorisée au niveau de l'ensemble des unités est passée de 8234 tonnes en 2020 à **16 144** tonnes en 2021, soit **106%** de l'objectif fixé.

3.4 Performance de l'output 2



3.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 :							
Indicateurs	Valeur de base 2017	Valeur 31/12/18	Valeur 31/12/19	Valeur 31/12/20	Cible 31/12/21	Valeur 31/12/21	Cible finale 31/12/22
IOV 5 : Nombre d'UV fonctionnelles disposant d'un résultat d'exploitation positif	0	4	7	8	11	10	17
IOV 6 : % de dattes commercialisées par le GIE via les canaux digitaux	NR	NR	NR	NR	1%	0,25%	5%
IOV 7 : Nombre d'unités de valorisation ayant l'autorisation sanitaire	4	5	7	7	13	13	15

3.4.2 État d'avancement des principales activités

Principales activités	État d'avancement			
	En avance	Dans les délais	En retard	En sérieux retard
1. Développement d'un modèle de planification et d'apprentissage en gestion		X		
2. Accompagnement et formation des GIE en commercialisation et marketing		X		
3. Accompagnement et formation des GIE sur le processus agro-industriel		X		
4. Accompagnement et formation en management, administration et gestion des ressources humaines		X		
5. Accompagnement et formation des GIE en gestion de la qualité et traçabilité		X		

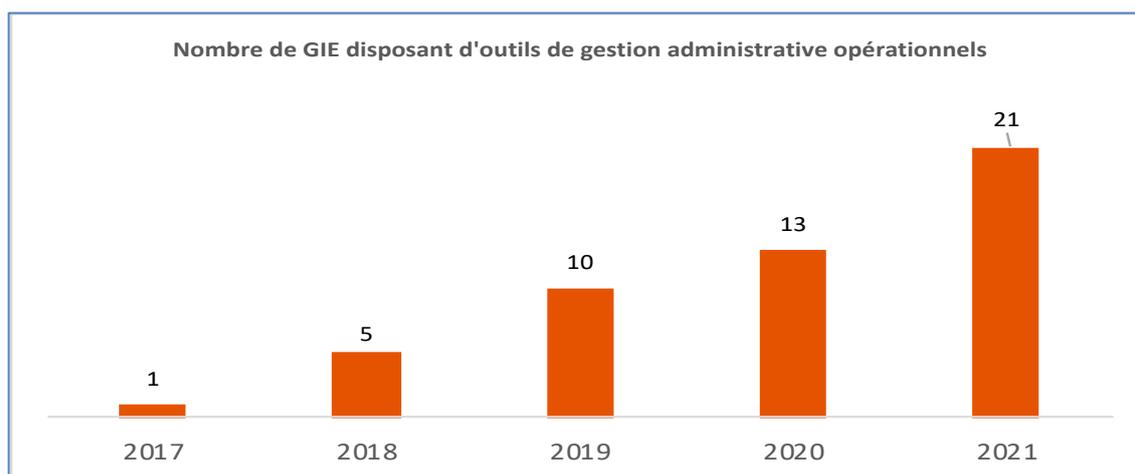
3.4.3 Analyse des progrès réalisés

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

Appui aux GIE pour la mise en place d'outils de gestion administrative et comptable

Les outils de gestion administrative et comptable permettent d'améliorer la gouvernance et la gestion des unités de valorisation des dattes des GIE.

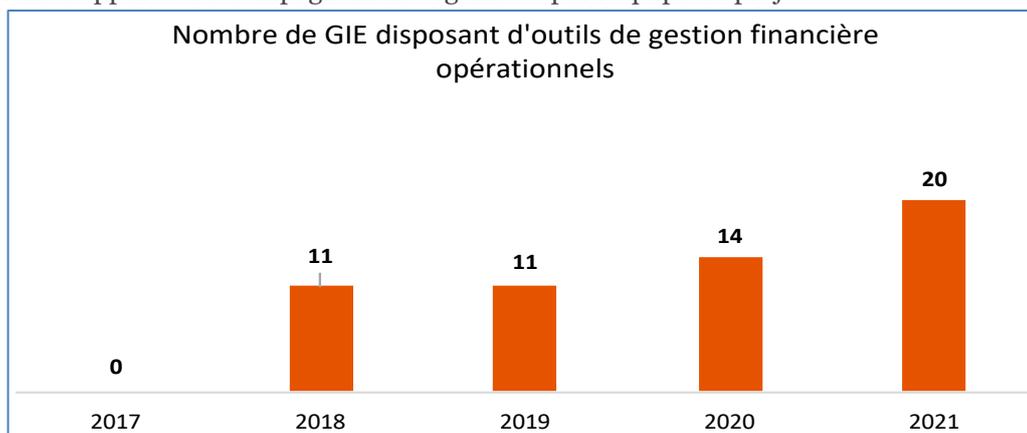
En 2021, **21** GIE disposent d'outils de gestion administrative et comptable ; ce qui représente une croissance remarquable en nombre absolu par rapport à l'année passée. Cependant, en termes relatifs, cette croissance n'est pas visible. Ceci s'explique par le fait que dans la phase d'extension du PAGIE, le nombre de GIE appuyés par le projet a augmenté de 15 à 25, changeant ainsi la référence de base.



L'équipe du projet a organisé plusieurs sessions d'appui au profit de **8** GIE et leurs coopératives afin de mettre en place les outils de gestion administrative et comptable. En parallèle, les **21** GIE disposants d'un tel outil ont été coachés par l'équipe du projet pour s'approprier l'outil mis en place et pour tenir leurs fiches et registres administratifs et comptables à jour. L'équipe a également organisé des sessions de formations sur la fiscalité d'entreprise au profit de **5** GIE.

Appui aux GIE pour la mise en place d'un outil de gestion financière

En 2021, **20/25** GIE disposent d'un outil opérationnel de gestion financière grâce aux multiples sessions d'appui et d'accompagnement organisées par l'équipe du projet.



Cependant, malgré que les compétences de ces GIE soient renforcées, ce n'est pas suffisant. Le niveau d'activité atteint par quelques GIE rend aujourd'hui difficile et laborieuse la gestion des flux matière et flux financiers et nécessite l'utilisation d'un outil informatique performant, ce qui nous ramène au point suivant :

Appui aux GIE pour l'informatisation de la gestion

La crise sanitaire a confirmé l'importance de la digitalisation dans les entreprises quelle que soit leur taille. L'année passée, l'équipe du projet a développé plusieurs outils de gestion informatisés de base qui ont permis à 14 GIE de se familiariser avec ce concept, ainsi que de reconnaître l'importance et l'utilité de ces outils pour améliorer l'efficacité de la gestion des GIE d'une part, et pour améliorer la relation de confiance entre les coopératives membres grâce à la mise en place d'un système de traçabilité et de l'instauration d'un climat de transparence de toute activité financière d'autre part.

Équipement en matériel de bureau

Cependant, les 14 GIE formés sur ces outils de gestion et de fiscalité n'étaient pas encore équipés en matériel informatique nécessaire pour pouvoir s'en servir. Ainsi, au début de l'année 2021, le projet a équipé ces 14 GIE en ordinateurs de bureau et en imprimantes laser. En outre, l'équipe du projet a organisé plusieurs sessions d'accompagnement au profit de ces GIE afin d'assurer l'adoption et l'utilisation adéquate de ces outils de gestion informatisés.



L'instauration d'un progiciel de gestion intégré au sein des unités

Au cours de l'année 2021, il est devenu clair que les quantités de dattes valorisées au sein de certains GIE sont devenues trop importantes, ce qui complique la gestion avec ces outils de gestion informatisés de base. Les applications de bases ne permettent ni la centralisation des données ni d'avoir une vue globale sur l'ensemble des activités, et l'utilisation des feuilles Excel nécessite la saisie des mêmes données à mainte reprise. Ainsi pour pouvoir assurer la gestion des flux matières et des flux financiers, et pour garder la confiance des associés, les GIE avancés doivent disposer d'un outil de gestion plus performant.

Pour cette raison, le projet a appuyé 9 GIE avec la fourniture, l'installation, et le paramétrage d'un progiciel de gestion intégré et de matériel informatique.

Le progiciel de gestion intégré « SAP Business One » est une solution intégrée conviviale, caractérisée par des possibilités de personnalisation poussées ce qui le rend adéquat à l'activité et la spécificité de chaque GIE. Elle offre un accès simple et rapide à toutes les informations et fournit les états et documents nécessaires à la prise de décisions à tous niveaux. Ce progiciel assurera également la gestion intégrée de l'approvisionnement, du stock, de la qualité et traçabilité des produits, de la production, de paie et des ressources humaines, ainsi que la gestion comptable et commerciale.

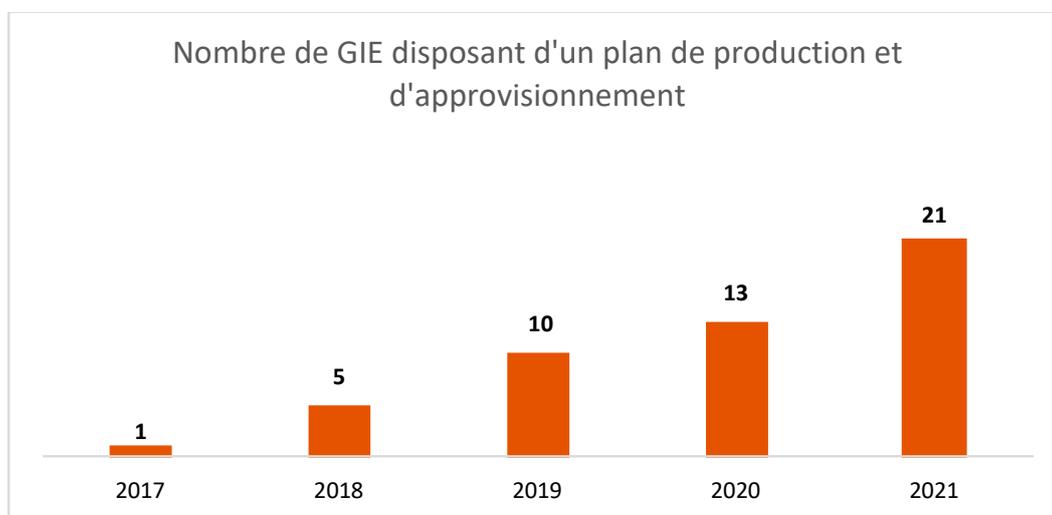
Les responsables des GIE ont été formés pendant 3 jours sur l'utilisation de ce progiciel. L'équipe du projet a assuré le suivi et l'accompagnement des GIE tout au long de ce processus et continuera

à le faire l'année prochaine pour assurer l'usage adéquat du progiciel et son appropriation.



Appui aux GIE pour l'élaboration et le suivi de leurs plans de production et d'approvisionnement

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



En effet, le GIE a besoin d'un plan de production bien détaillé, qui couvre un large éventail d'activités ayant pour objet de faire en sorte que la matière première, les emballages, l'équipement et les ressources humaines soient disponibles en quantité souhaitée, au moment et à l'endroit où ils sont nécessaires. Dans ce sens, l'équipe projet a organisé **26** ateliers d'élaboration du plan de production et **26** ateliers de suivi de ces plans de production, qui ont abouti à l'élaboration et la mise en œuvre de 26 plans de production dont 22 pour GIE et 4 pour coopératives.

Ces ateliers consistaient à :

- Montrer la relation entre les coûts, les bénéfices et le volume de production pour différentes hypothèses de vente ;
- Connaître les besoins en matières premières, en main d'œuvre et en équipements de production pour les différentes hypothèses de vente ;
- Optimiser l'utilisation des équipements ;

- Optimiser le coût de main-d'œuvre en augmentant la productivité du personnel et en organisant le travail et en améliorant la gestion des ressources humaines ;
- Fixer le scénario et le calendrier d'approvisionnement.



Par ailleurs, les ateliers de suivi des plans de production consistaient à faire une comparaison entre les réalisations et les prévisions afin de formuler des propositions d'amélioration et d'insister sur la mise en œuvre de ces plans de production et le fait que les membres doivent honorer leurs engagements, car la mise en œuvre du plan de production permet de :

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

Appui aux 4 GIE pour la mise en place des outils de gestion du matériel et du stock

Cette action vise à renforcer les compétences des membres des GIE et à mettre en place des outils de gestion du matériel et du stock, notamment : une application de gestion de matériel, une fiche d'inventaire, différentes fiches de stock, un journal du stock et d'état des stocks. Ceci permet d'assurer une gestion et utilisation efficiente des équipements et du stock, ce qui a des répercussions positives sur la production, la commercialisation et les achats.

En 2021, 4 sessions de formation et 4 sessions d'accompagnement ont été réalisées par l'équipe du projet au profit de 4 GIE pour la mise en place des outils de gestion du matériel et du stock. Calculer le coût de revient.

Actuellement, 9 GIE ont été accompagné sur la mise en place des outils de gestion du matériel et du stock.

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

Cette action concerne l'appui et l'accompagnement des GIE afin de renforcer leurs capacités en matière de gestion du personnel et de mettre en place un ensemble d'outils adaptés aux besoins de chaque GIE. Ceci permettra une bonne organisation des moyens humains et la garantie de l'exécution des différentes tâches.

En 2021, 4 sessions de formations sur la gestion du personnel et l'application de gestion de paie et 4 sessions d'accompagnement pour la mise en place de ces outils ont eu lieu au profit de 4 GIE. Les sessions de formation se sont concentrées sur l'importance de la gestion du personnel en général, son rôle dans l'organisation interne, la définition des tâches et missions des organes de gouvernance et des comités ainsi que la gestion des salariés et travailleurs, dossiers personnels, procédures de recrutement, flash sur le code de travail (déclaration du personnel : procédures et structures d'appui comme l'ANAPEC), optimisation des coûts/productivité, motivation du personnel et gestion de conflits et enfin présentation des outils qui permettent une bonne gestion du personnel.

Actuellement, 9 GIE ont été accompagné sur la mise en place des outils de gestion du personnel.



En outre, ces actions de sensibilisation et de formation ont abouti au recrutement de 6 salariés par les GIE, répartis comme suit :

- GIE Difat Ziz : un responsable production et une comptable ;
- GIE Bouanane : une gérante ;
- GIE AoUVous : une gérante ;
- GIE Mezguita : un comptable et un commercial.

Appui aux GIE pour la mise en place d'un fonds de roulement

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

Dans ce sens, l'équipe PAGIE a continué à sensibiliser tous les GIE et quelques coopératives sur les modalités et solutions de constitution du fonds de roulement (apports, rémunération du capital, délai fournisseurs, délai clients et crédit bancaires) ainsi que sur les produits offerts par le Crédit Agricole du Maroc (CAM) dans le cadre de la convention de partenariat portant sur l'accompagnement et le financement de l'ensemble des acteurs de la filière phoenicicole dans La

zone oasienne. Enfin, l'équipe PAGIE accompagne les GIEs et coopératives adhérentes à préparer les dossiers de crédits.

Les contraintes soulevées

- Lenteur et complexité du déblocage des crédits ; dû à la centralisation des décisions du Groupe CAM pour tout ce qui concerne l'octroi et la gestion des crédits des GIE ;
- Le taux d'intérêt très élevé par rapport aux autres nouveaux programmes (programme de financement intérêt, 1,75%)
- ASM, le paiement de la marchandise se fait directement aux producteurs et productrices et ne passe pas par la coopérative, le GIE trouve donc une grande difficulté pour justifier sa comptabilité et établir son bilan.

Recommandations :

- Sensibiliser les GIE au plaidoyer pour un accès au financement plus équitable,
- Appuyer les GIE à monter le dossier d'agrégation pour bénéficier de subvention d'agrégation.

B. Accompagnement et formation des GIE en commercialisation et marketing digital

Les activités préparatoires à la phase d'extension du projet

La phase d'extension du projet PAGIE a débuté en juillet 2021 et se reconcentre entre autres sur la commercialisation et le marketing digital. Au moment de formulation de la phase d'extension, trois activités préliminaires ont été réalisées afin de déterminer le plan d'action en commercialisation et marketing digital pour les deux prochaines années du projet.

1. Réunions de concertation

Au moment de préparation de la phase d'extension du projet, plusieurs réunions ont été organisées avec les partenaires du projet qui interviennent sur la commercialisation afin de présenter l'état d'avancement, de définir le budget, et de déclencher les activités pour le reste de l'année.

Les activités programmées suites à ses réunions sont les suivantes :

- Développement des supports de la communication digitale pour les GIE et des actions promotionnelles des dattes, et la mise à niveau de la chaîne de froid des dattes des GIE dans les GMS en partenariat avec l'ADA.
 - Animations commerciales, acquisition d'emballages, renforcement de la chaîne de froid pour le stockage des dattes, et renforcement de capacités en marketing digital avec les 2 ORMVA de Tafilalet et Ouarzazate ;
 - Activités de formation et de sensibilisation sur le marketing digital et les métiers numériques avec l'ONCA.
- #### **2. Atelier d'introduction à la thématique « commercialisation et marketing digital »**

Un atelier de démarrage et d'intégration « extension PAGIE » a été tenu au siège de l'ANDZOA le premier juillet 2021. L'entièreté de l'équipe du projet a été réunie pendant 2 jours afin de réfléchir ensemble sur les thématiques objet de l'extension du PAGIE dont la commercialisation et le marketing digital.

3. Identification de l'état des lieux des GIE en commercialisation et marketing digital

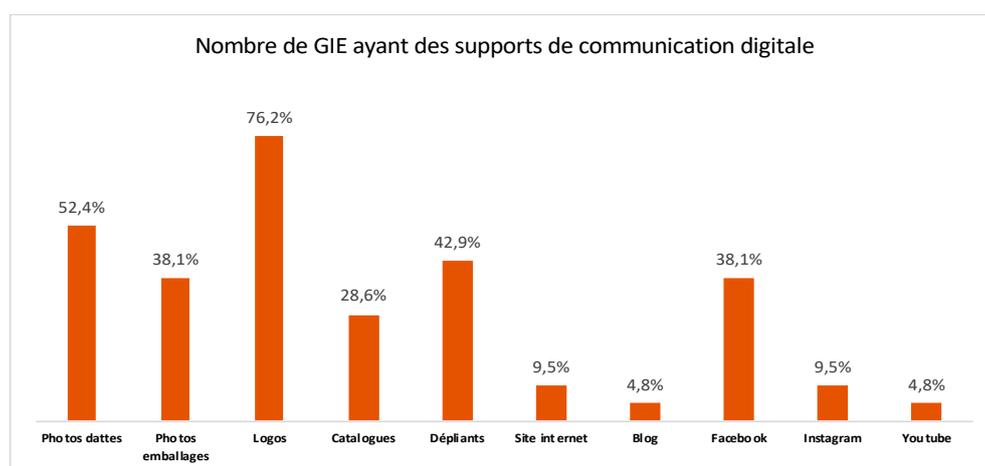
Le marketing digital des produits dattiers devient de plus en plus important, notamment, pour se positionner sur des marchés exigeants de produits sains et biologiques, et aussi plus rémunérateurs. Afin de pouvoir assurer un appui personnalisé en marketing digital aux GIE, l'équipe du projet a réalisé une enquête pour identifier l'état des lieux des GIE en cette matière :

- Les différents supports de communication adoptés par les GIE ;
- Les différents segments de marchés explorés par les GIE ;
- Les besoins des GIE en matière de formation et d'accompagnement.

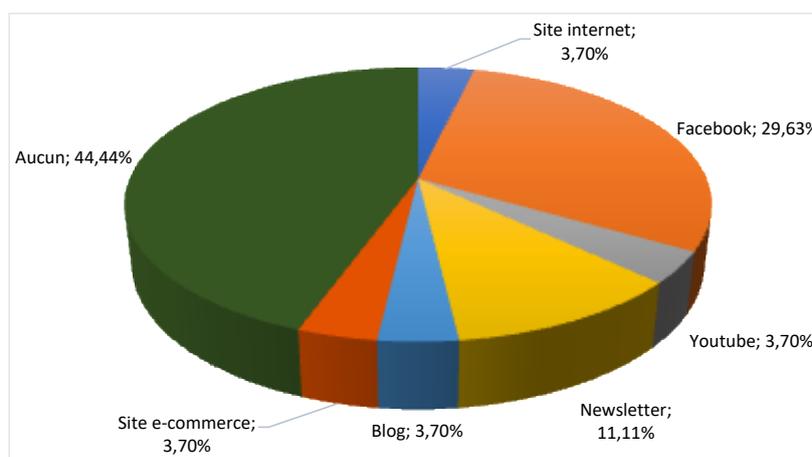
Synthèse et analyse

❖ Les supports de la communication digitale des GIE

Les résultats montrent que la plupart des GIE ne sont pas bien développés en ce qui concerne les supports de communication digitale ; moins de 10% de tous les GIE possèdent un compte facebook, instagram, youtube, ou un site web. Seulement la moitié des GIE possèdent des photos professionnelles des dattes et encore moins des emballages.



Les supports de communication sont un élément indispensable pour mettre en œuvre une communication digitale autour des dattes afin d'améliorer le chiffre d'affaires. Malgré que certains GIE possèdent quelques éléments nécessaires, l'enquête a démontré qu'ils restent inexploitable ; presque la moitié des GIE n'utilise aucun support de communication digitale pour promouvoir leurs produits.

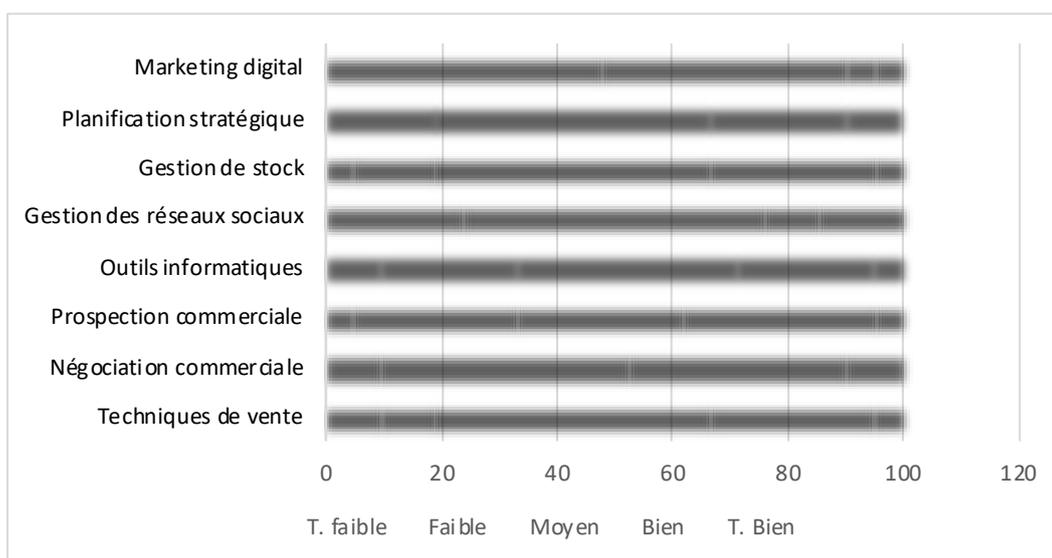


❖ **Présentation des dattes sur site e-commerce**

L'enquête montre également que 19% des GIE ont déjà exposé leurs produits sur certains sites e-commerce, notamment CoopExpo et Basma positive, mais sans résultat. Les sites utilisés ont une faible notoriété et les GIE et coopératives en question ne communiquent pas autour de leur présence sur ces sites web.

❖ **Niveau de formation selon les thèmes liés à la commercialisation et marketing digital.**

Cette partie de l'enquête vise à identifier les besoins en formation des GIE en matière de commercialisation et marketing digital.



Plus de 90% des GIE disent avoir un faible niveau en marketing digital et en gestion des réseaux sociaux. Presque 70% des GIE se croient faibles en planification stratégique et plus de 30% sont faibles en informatique et en prospection commerciale. D'ailleurs, presque 50% des GIE expriment un niveau moyen en matière de techniques de vente, négociation commerciale et gestion de stock.

❖ **L'importance du marketing digital pour les GIE**

Après l'explication du principe du marketing digital et de ses avantages, 83.3% des GIE reconnaissent que le marketing digital est très important pour la commercialisation et pour améliorer les revenus des agriculteur·rice·s et adhérent·e·s.

❖ **Recommandations**

Suite à cette enquête, l'équipe commercialisation a formulé les recommandations suivantes :

- Développement des supports de communication pour les GIE ;
- Développement des canaux digitaux des GIE afin d'augmenter leur visibilité ;
- Appui au développement d'une stratégie de marketing digital des GIE ;
- Création d'une page commune pour les GIE partenaires de PAGIE sur les réseaux sociaux ;
- Exploiter LinkedIn pour les GIE visant le B2B ;
- Exploiter TikTok qui devient un canal de plus en plus populaire ;

- Distinguer l'e-commerce de l'e-marketing. L'e-commerce désigne l'ensemble des activités commerciales réalisées sur des réseaux électroniques tandis que l'e-marketing vise l'optimisation des ventes réalisées par le (e-)commerce en exploitant les canaux digitaux ;
- L'opérationnalisation et l'exploitation de la bourse des dattes ;
- Bénéficier des activités de l'ADA concernant la promotion des dattes (exploitation d'une e-vitrine, des animations, des caravanes) ;
- Référencier les différents sites e-commerce au niveau national qui s'alignent avec la stratégie de commercialisation des produits de terroir.

Actualisation des plans commercialisation et de marketing

Le plan d'action commerciale (PAC) permet d'avoir une vue sur l'ensemble des actions commerciales nécessaires pour atteindre les objectifs chiffrés du GIE.

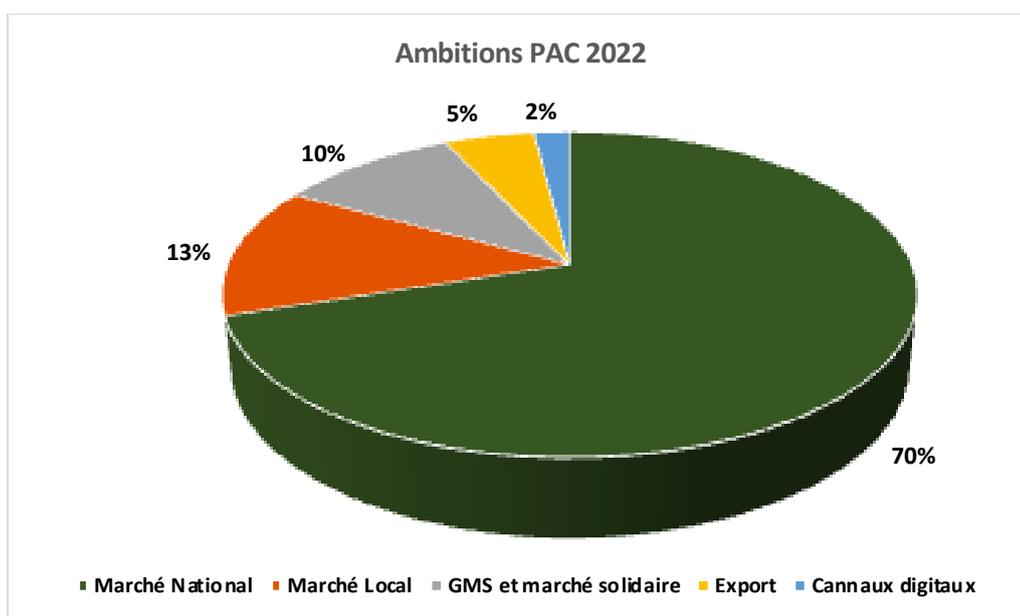
L'équipe a été appelée à accompagner les GIE dans l'actualisation de leur plan d'action commercial, et à les appuyer, par la suite, dans leur mise en œuvre. Sachant que certains GIE n'ont pas pu stocker de dattes dans leur unité de valorisation suite aux problèmes d'électricité, l'équipe a pu actualiser 10 plans d'action commerciaux sur **15** ce qui donne un taux de réalisation de **66,66%**.

Premièrement, le canevas du PAC existant a été amélioré en capitalisant sur le canevas de l'année passée et en intégrant la dimension du marketing digital. Cette étape a nécessité plusieurs rencontres avec les comités de commercialisation des GIE afin d'évaluer l'outil existant et d'intégrer leurs remarques.

Une réunion de mise au point a ensuite été tenue à distance avec les animateurs afin de présenter le canevas actualisé et ses composantes. Finalement, les animateurs, appuyés par l'ATN en commercialisation et marketing digital, ont organisé des séances d'appui au profit des GIE pour l'actualisation et la mise en œuvre de ces plans d'action commerciaux.



Les plans d'action commerciaux actualisés visent la réalisation de 4800 tonnes de ventes pour la campagne 2021/2022, réparties comme suit :

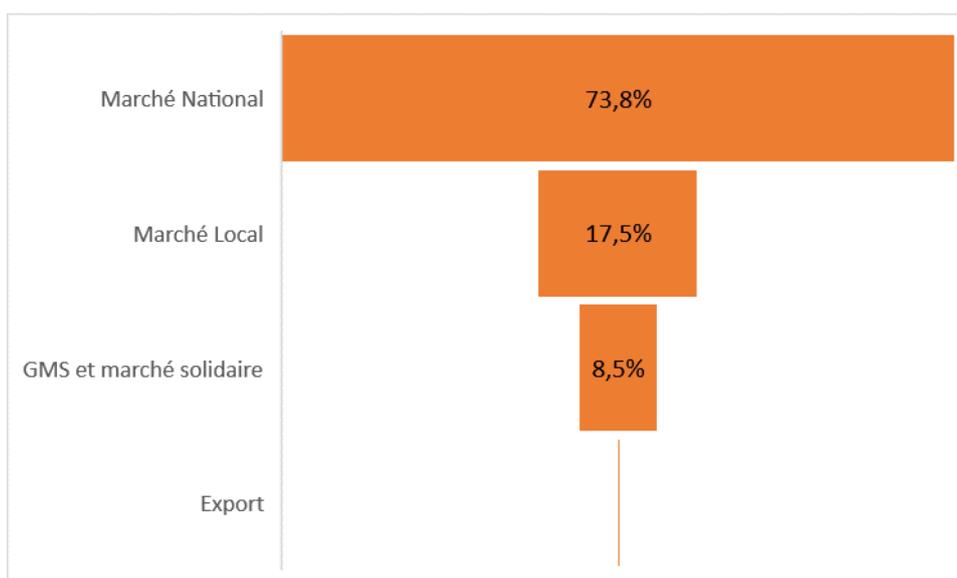


Commercialisation des dattes conformes aux normes de qualité par les GIE

La commercialisation et l'écoulement des stocks des UV représentent souvent une grande préoccupation des GIE. Cette activité permet d'une part l'amélioration des revenus des agriculteur·rice·s et d'autre part l'assurance de la pérennité de l'activité socioéconomique des GIE.

Les chiffres enregistrés en 2021 sont très encourageants ; **4400** tonnes de dattes ont été commercialisés, ce qui dépasse l'objectif de l'année fixé lors de la planification à **4300** tonnes et donne un taux de réalisation de **102,32%**.

La répartition des dattes commercialisées selon les types de marché



Le graphique ci-dessus montre qu'environ **74%** des dattes sont commercialisées sur le marché national. Les GIE commercialisent généralement les dattes sur les marchés de gros à Casablanca, Marrakech et Agadir. **17,5%** des dattes sont commercialisées sur le marché local ; il s'agit ici des dattes de calibre 2, commercialisées dans les souks traditionnels. **4** GIE ont des contrats de vente avec les grandes et moyennes surfaces (GMS) ; le GIE de Mezguita et de Tamezmoute avec Aswak Assalam, Label vie et marché solidaire, le GIE Difat Ziz avec Marché Solidaire, et le GIE Ghriss

Ferkla Amagha avec Marjane. La coopérative Taskala commercialise ses produits via les kiosks solidaires mis en place par l'ADA.

Finalement, concernant l'exportation (0.2%) :

- Le GIE Mezquita a exporté environ 2 tonnes de dattes au Cap vert et Sénégal ;
- Le GIE Tamezmoute a une commande de 1 tonne vers l'Italie qui n'est pas encore expédié à cause des problèmes de transport ;
- Le GIE Difat Ziz a reçu une commande de 5 tonnes vers la Belgique ;
- Le GIE Ghriss Ferkla Amagha a un contrat d'exportation de 5 tonnes de dattes bio au Canada.

Ces résultats ont été obtenus grâce aux activités d'accompagnement et d'encadrement qui ont été tenues tout au long de l'année par les équipes du projet.

Les animations commerciales au niveau des GMS

Fin 2021, un marché a été lancé avec l'ADA pour la conception et le déploiement d'une campagne de promotion pour les dattes marocaines dans 10 magasins des enseignes de la grande distribution GMS du Maroc durant la période de Chaâbane 2022 (mars 2022), et ceci au profit des dattes de tous les GIE partenaires du PAGIE.

Cette action promotionnelle vise l'augmentation du chiffre d'affaires des GIE sur le segment des GMS à 10% pour l'année 2022. L'année prochaine, l'équipe du projet assurera le suivi et l'accompagnement des GIE bénéficiaires tout au long de l'exécution de ce marché.

En outre, l'équipe commercialisation et marketing a appuyé les GIE de Mezquita et de Tamezmoute Tinzouline pour organiser deux animations commerciales au niveau de Aswak Assalam Kenitra et Mouhammadia. Cette action a pour objectif de booster les ventes des dattes présentées dans les rayons du magasin.



Label Terroir du Maroc

Le label collectif « Terroir du Maroc » est délivré par l'ADA à la demande des producteurs et conditionneurs des produits du terroir marocain. Ce label est valable pour 3 ans, est renouvelable, et vise la valorisation et la promotion des produits du terroir marocain auprès des consommateurs marocains et étrangers.

L'obtention de ce label permettrait aux GIEs d'augmenter leur notoriété et leurs ventes, et donc, in fine, leur chiffre d'affaires. Ce label facilitera également l'accès au GMS et à la participation aux salons internationaux.

L'équipe du projet a réalisé plusieurs sessions de sensibilisation par rapport à ce label au sein des coopératives et des GIEs partenaires du projet. Ensuite, **8** sessions d'accompagnement pour l'obtention de ce label ont été organisées au profit des GIEs et coopératives intéressées.

Actuellement, **1** coopérative a obtenu le label et **2** autres dossiers ont été déposés auprès de l'ADA.

La prospection commerciale

En 2020, le projet PAGIE a initié une prise de contact avec DB Trading Services au Canada qui s'est montré intéressé par les dattes marocaines biologiques, offertes par le GIE Ghriss Ferkla Amagha. L'équipe a ensuite appuyé le GIE tout au long de la phase préparatoire de cette opération d'exportation. En 2021, les sessions d'accompagnement se sont poursuivies et l'opération d'exportation s'est achevée avec succès ; **5 tonnes** de dattes biologiques ont été envoyées au Canada.

En parallèle, l'équipe commercialisation a continué les activités de prospection ; plusieurs contacts par email ont été pris avec des clients internationaux, notamment Colruyt en Belgique et en France, et un entrepreneur au Sénégal.

La mise en place d'un projet de partenariat entre Colruyt et le GIE de Mezguita est actuellement en exécution. Cette année, l'équipe du projet a assisté à plusieurs échanges entre les deux parties, ainsi qu'à l'envoi de deux échantillons de dattes. En 2022, l'équipe du projet assurera le suivi de ce dossier afin de conclure un contrat d'exportation de plus de 60 tonnes de dattes.

Formation des staffs techniques des GIE sur les techniques de commercialisation et marketing digital

En 2021, l'équipe commercialisation et marketing a réalisé **24** sessions de formation pour les GIE sur les techniques de commercialisation et de marketing digital.

Une réunion de concertation avec l'ONCA a également eu lieu sur la formulation d'activités de formation et de sensibilisation sur le marketing digital et les métiers numériques. L'objectif pour l'année 2022 est d'organiser des formations sur cette thématique, ensemble avec l'ONCA et AJI. Les coopératives de services et les startups seront aussi ciblées.

Commercialisation des dattes via les canaux digitaux

La commercialisation via les canaux digitaux est un nouveau résultat intermédiaire intégré dans la phase d'extension du PAGIE. L'objectif de ce résultat est de recevoir des commandes à travers les canaux digitaux exploités par les GIE, notamment les réseaux sociaux et les sites d'E-commerce. Ceci suppose la disposition des canaux digitaux, d'une stratégie de communication digital et d'un plan de communication opérationnel.

En 2021, **40** tonnes de dattes ont été commercialisées via les canaux digitaux, soit **0.25%** des ventes réalisées, contre l'objectif prévu de **1%**. Le taux de réalisation de l'objectif est donc de 25%.

Ce faible taux de réalisation vient du fait que cet objectif n'a été intégré qu'en juillet 2021, au moment de démarrage de la phase d'extension du PAGIE. En plus, l'identification de l'état des lieux a montré que 70% des GIE n'exploitent aucun canal digital. Cependant, l'équipe commercialisation a réalisé plusieurs activités afin d'obtenir ce résultat, entre autres :

- Intégration des objectifs de commercialisation digitale dans les plans d'action commerciaux ;
- Sensibilisation sur l'importance et l'utilité de l'exploitation des réseaux sociaux pour des objectifs de prospection et de commercialisation ;
- Appui aux GIE pour la création du contenu : photos de dattes, messages attractifs...

En outre, un marché public a été lancé avec l'ADA pour le développement des supports de communication digitale et le lancement d'une campagne digitale au profit des GIE partenaires du PAGIE en novembre 2021.

Ce marché, en cours d'exécution, vise l'augmentation des ventes des dattes marocaines, en augmentant leur attractivité et leur disponibilité pour le consommateur marocain, à travers une communication pertinente, efficace et ciblée. L'équipe du projet assurera le suivi et l'accompagnement des GIE bénéficiaires tout au long de l'exécution de ce marché pour assurer l'usage adéquat de ces outils de communication.

C. Plan de Communication des GIE

Création de vidéos thématiques

Actuellement, le projet est en pleine production de quatre vidéos thématiques. L'objectif est de mettre à la disposition des bénéficiaires et des partenaires un instrument audiovisuel pour la promotion de la zone oasienne et la filière palmier dattier.

Développement de la communication interne des GIE

En décembre 2021, le projet a amélioré la communication interne des GIE via l'installation de panneaux signalétiques à fixer sur la porte d'entrée des GIE (voir photo ci-dessous), des panneaux signalétiques indiquant les différents blocs, bureaux, services, et ateliers au sein de l'UV, des panneaux de prévention et de protection qui visent à garantir la sécurité des employés et des visiteurs, des blouses de travail portant le logo du GIE et des étiquettes.

Ces éléments de communication et de travail visent à professionnaliser le GIE et à augmenter sa notoriété, et in fine, ses ventes. Elles permettent aussi de :

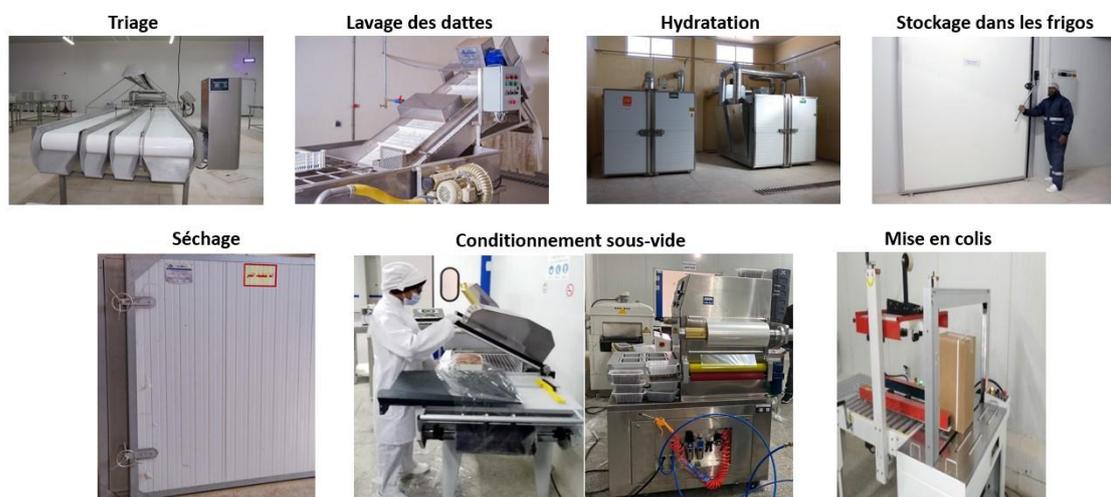
- Informer les passagers sur l'existence d'une unité de production et de commercialisation des dattes
- Signaler aux employés les dangers et les risques éventuels au sein de la zone de travail
- Orienter les employés au sein de l'unité de production pour respecter les flux de traçabilité exigés par l'ONSSA.
- Guider les clients et les visiteurs à travers le lieu de production et de vente.



D. Accompagnement et formation des GIE sur le processus agroindustriel

Fourniture, installation et mise en service de système solaire photovoltaïque dans les unités de valorisation des dattes

Aujourd'hui, les GIE ayant une unité de valorisation possèdent de plusieurs machines pour pouvoir assurer un processus professionnel de valorisation des dattes, ce qui permet d'obtenir des dattes de qualité qui peuvent être vendues dans les grandes surfaces. Ce processus comprend plusieurs étapes dont le triage, lavage des dattes, le séchage et l'hydratation des dattes, le stockage dans les chambres froides, le conditionnement sous-vide, et la mise en colis.



Cette valorisation professionnelle engendre un coût d'électricité très élevé. En plein régime, une unité de valorisation de 400 tonnes consomme 141.000 kWh par année. Ceci se traduit en une facture d'électricité annuelle qui dépasse les 200.000 dirhams, soit 70% des charges de fonctionnement de l'unité de valorisation hors achat de la matière première. L'étape la plus énergivore est le stockage des dattes dans les chambres froides, qui est responsable de 70% de cette consommation en électricité.

Cette valorisation professionnelle permet, certes, d'obtenir des dattes de qualité qui peuvent être vendues dans les grandes surfaces, mais à un coût de revient trop élevé. Ceci engendre la non-compétitivité des dattes marocaines sur le marché, ce qui risque de mettre en danger la durabilité du modèle économique des GIE.

Une solution adaptée au contexte

Pour remédier à cela, le projet a préconisé l'équipement de 11 unités de valorisation de dattes ayant une capacité de 400 tonnes chacune avec un système photovoltaïque hybride qui permettra de couvrir 80 à 100% du besoin énergétique.

Cette solution s'inscrit dans le cadre de la stratégie énergétique nationale marocaine, qui prévoit d'une part la réalisation d'une économie d'énergie primaire d'environ 12 à 15% à l'horizon 2020, et d'autre part l'augmentation de la part de la puissance installée de sources renouvelables à 52% de la puissance totale du Maroc à l'horizon de 2030. Elle est également adaptée au cadre local étant donné que les oasis marocaines disposent de 365 jours d'ensoleillement.

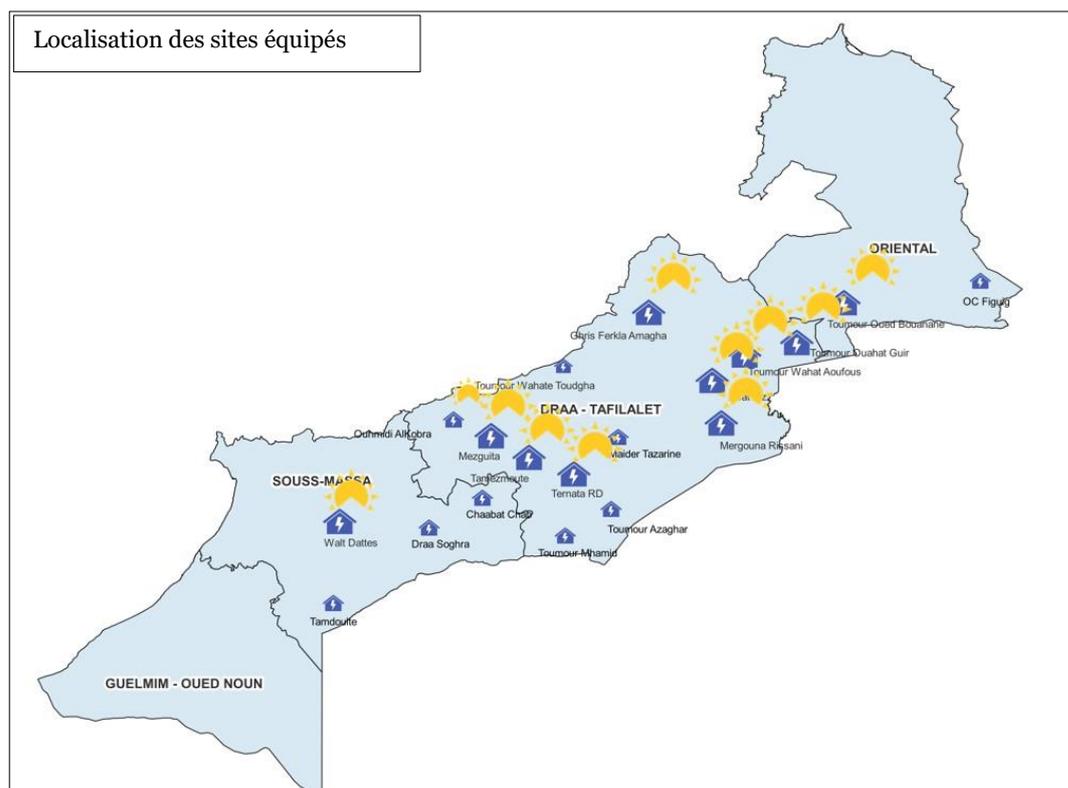
En 2020, toutes les étapes préparatoires à l'installation d'un système photovoltaïque ont été effectuées ; un diagnostic de la situation existante, une étude du gisement solaire et une étude de la demande énergétique des unités de valorisation. Le projet a également eu recours à une

expertise externe pour le dimensionnement des systèmes photovoltaïques à installer. Ensuite, deux marchés publics ont été lancés avec l'ANDZOA pour la fourniture, l'installation et la mise en fonctionnement des systèmes solaires photovoltaïques au sein des 11 GIE ayant une unité de valorisation de capacité de 400 tonnes, ainsi que la formation du personnel des unités de valorisation en question.

Situation d'aujourd'hui

Actuellement, 7 Unités de valorisation de dattes d'une capacité de 400 tonnes possèdent d'un système photovoltaïque hybride opérationnel. Ceci a permis de réduire les charges financières liées à l'exploitation de ces unités de valorisation de 70%. Concernant les 4 unités de valorisation restantes, le marché est actuellement en phase d'engagement.

Le montant total de cet investissement est de plus de 10.000.000 dirhams, soit environ 900.000 dirhams par unité.



Le système photovoltaïque hybride installé est composé de quatre principaux éléments :

- 1) Les panneaux photovoltaïques qui captent la lumière du rayonnement solaire et la transforment en énergie électrique.
- 2) L'onduleur hybride qui transforme ce courant continu en courant alternatif adapté à l'utilisation au sein des unités de valorisation.
- 3) Le block des batteries qui permet de conserver l'excédent d'énergie produite pour couvrir le besoin énergétique pendant la nuit.
- 4) Le système d'acquisition des données qui permet de faire un suivi de près de l'ensemble des paramètres liés au champs.

L'Énergie produite par le champ est de 140.000 kWh par année, soit l'intégralité de la consommation actuelle en énergie électrique d'une unité de valorisation. En outre, la capacité de stockage des batteries est de 150 kWh.

Panneaux photovoltaïques (238 panneaux de 335 Wc chacun)



Les onduleurs hybrides



64 Batteries



Système d'acquisition des données



Les résultats attendus

Le gain financier de l'utilisation de l'énergie produite par les systèmes photovoltaïques est estimé à 2.200.000 dirhams par an pour l'ensemble des 11 unités équipées par le projet. Cette libération de fonds permettra aux GIE d'embaucher plus de personnel afin d'améliorer le fonctionnement de l'unité dans son ensemble. On estime que 33 nouveaux emplois fixes seront créés pour l'ensemble des 11 unités équipées par le projet.

Sur le plan écologique, l'installation des systèmes photovoltaïques permet d'éviter un équivalent de 70,27 Tonnes de CO₂ par unité par an, soit 770 Tonnes de CO₂ pour l'ensemble des 11 unités équipées par le projet, ce qui équivaut à l'implantation de 665 hectares de forêt absorbant du CO₂.

La durabilité de l'investissement

Pour assurer la durabilité de cet investissement, l'équipe du projet organisera plusieurs sessions de formation au profit des staffs techniques et les membres des GIE sur la maîtrise de cette nouvelle technologie. Des sessions d'accompagnement et de sensibilisation suivront afin de mettre en pratique les compétences acquises dans le cadre de ces formations.

Au même titre, des coopératives de services composées de jeunes seront créés, formés et appuyés en matière d'équipements pour assurer un service d'entretien et de réparation de ces infrastructures photovoltaïques.

Finalement, les partenaires institutionnels marocains sont également impliqués et assureront le suivi et la durabilité des investissements en encadrant davantage les GIE concernés.

Accompagnement et formation sur les bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication

La sensibilisation sur les BPH a été maintenue tout au long de l'année 2021 par l'équipe du projet via des sessions d'accompagnement, et encore plus au début de la campagne, lorsque les portes des unités de valorisation s'ouvrent pour la réception des nouvelles récoltes pour garantir la sécurité alimentaire du futur consommateur.

Les points ayant attirés plus d'attention depuis la pandémie COVID-19 sont le suivi de l'état de santé des employé-e-s, ainsi que l'hygiène des locaux et des personnes suivant les instructions des autorités.

Appui à la maîtrise des conditions de stockage des dattes :

Plusieurs actions de sensibilisation sur les conditions de stockage des dattes sont exécutées par l'équipe du projet PAGIE au profit des membres des GIE. En plus de cela et pour plus de professionnalisme, le projet a développé un référentiel et a élaboré un guide technique – en arabe et en français – sur les normes de stockage des trois différents types de dattes marocaines (molles, semi-molles, et sèches).

Ces guides techniques vont permettre aux GIE et coopératives de connaître les conditions optimales de stockage des dattes au niveau des unités de valorisation afin de maintenir la qualité de leurs dattes. En outre, ces guides visent également à sensibiliser tout partenaire du projet et toute organisation professionnelle de la filière du palmier dattier sur le processus de stockage des dattes.

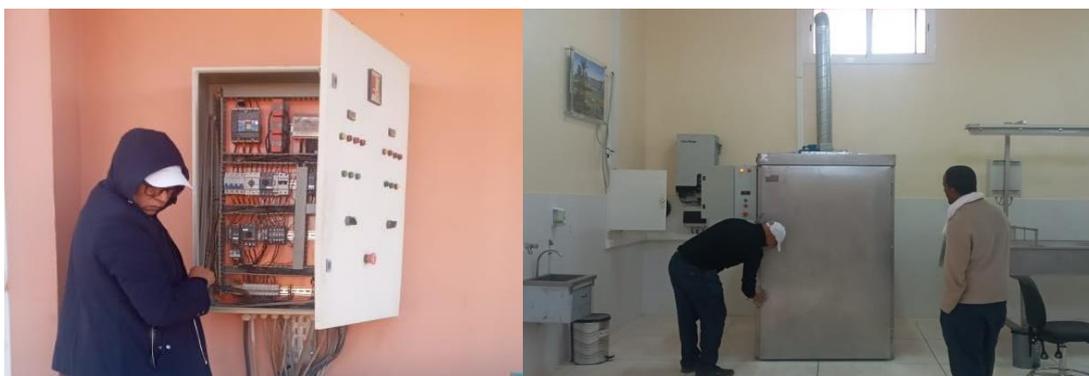


Maintenance et entretien des équipements de conditionnement dans les unités de valorisation des dattes

Le processus de conditionnement des dattes nécessite l'utilisation de plusieurs machines, tout comme le stockage des dattes dans les unités de valorisation. Le bon fonctionnement de ces installations et la conservation du matériel dans le temps est l'une des priorités du projet PAGIE. De ce fait, le projet a embauché un spécialiste matière en ouvrage et équipement des machines de chaud et de froid à temps plein dans sa phase d'extension.

Le spécialiste matière organise des formations hebdomadaires sur la maintenance des machines de froids avec les responsables des GIE afin qu'ils puissent assurer le bon fonctionnement de ces machines de manière indépendante. Il réalise également des interventions directes en cas de besoin.

En parallèle, deux marchés ont été lancés avec l'ORMVAO et l'ORMVA/TF pour la maintenance et l'entretien des équipements de conditionnement dans les unités de valorisation des dattes. Actuellement, le premier marché concernant les GIE de Tinejdad, Hannabou, AoUVous, Rissani, Bouanane, et Boudnib a été achevé. Le marché concernant les GIE de la zone de Ouarzazate est en phase de lancement.



Grâce à cet appui, toutes les unités de valorisation ont pu démarrer correctement sur le plan technique cette année et toutes les anomalies qui sont apparues ont pu être réglé sur place.

Des coopératives de services et startups de jeunes sont créées et seront équipées en 2022 par le projet. elles seront accompagnées par le SM pour assurer l'entretien des UV et in fine assurer la durabilité de fonctionnement des UV.

Acquisition de matériel de travail et de sécurité concernant l'utilisation de la phosphine au profit des unités de valorisation des dattes

En 2020, un marché a été lancé avec l'ORMVA/TF pour acquérir le matériel de travail et de sécurité (EPI) au profit des responsables désignés à la fumigation au niveau des UV.

Ce marché est actuellement achevé et a permis à 6 GIE utilisant la phosphine pour la désinsectisation des dattes d'être équipés en matériel de sécurité et de travail afin de pouvoir assurer les mesures de sécurité et de prévention.

Plusieurs sessions de formations et d'accompagnement sur les bonnes pratiques d'utilisation de ce matériel seront organisés par l'équipe du projet au profit des GIE pour assurer la prévention de l'intoxication à la phosphine et la conservation du matériel dans le temps.

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

Actuellement, **12** GIE ont l'autorisation sanitaire de l'ONSSA.

L'obtention des autorisations sanitaires pour les deux GIE de la zone de Tata – Draa Soghra et Chaabat Cheb – et pour le GIE de Ouhmidi-Taznakhet est en cours.

Concernant les deux GIE de Tata, les agents de l'ONSSA ont fait des visites sanitaires en 2020 et ont soulevé quelques travaux à faire afin d'obtenir l'autorisation sanitaire. Suite à cela, l'équipe du projet a organisé plusieurs sessions d'accompagnement pour assurer la mise en œuvre de ces travaux par les GIE. Des sessions d'accompagnement pour l'appropriation des manuels des procédures sont également en cours avec les deux GIE. Actuellement, le processus d'obtention des autorisations sanitaires est à 98%. L'équipe du projet continue les sessions d'accompagnement afin d'obtenir cette autorisation en 2022.

Concernant le GIE de Ouhmidi-Taznakhet, les agents de l'ONSSA ont visité les lieux en octobre 2021. Les travaux de mise en place des actions correctives demandés par l'ONSSA sont commencés au mois de décembre, avec un appui soutenu de l'équipe du projet. L'obtention de l'autorisation sanitaire est prévue pour janvier 2022.

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

Les GIE ayant les autorisations sanitaires font régulièrement objet de visites sanitaires de l'ONSSA, et ceci surtout au début de la campagne. Pour assurer que les GIE concernés réussissent ces contrôles sanitaires, l'équipe du projet est en communication continue avec eux et organise plusieurs séances d'accompagnement concernant le respect des normes de l'ONSSA. Suite à ces visites, l'équipe accompagne également le GIE dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans de corrections éventuels.

En 2020, l'autorisation du GIE AoUVous était en suspension dans l'attente de la décision des autorités. Après 6 mois de suspension, le GIE a su récupérer son autorisation en 2021.

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

Le projet a achevé plusieurs actions pour l'acquisition d'équipement et de matériel afin de faciliter le processus de production des UV :

- L'achat et la livraison de caisses et palettes afin de faciliter la manutention. Elles ont été distribuées aux 6 GIE de la zone de Tafilalet, qui sont les GIE de Hannabou, AoUVous, Rissani, Tinejdad, Boudnib et Bouanane.
- L'achat et la livraison de 6 machines automatiques de scellage et de cerclage et de 84 équipements de protection individuelle.
- L'acquisition et la mise en services de 7 operculeuses. Ces operculeuses permettent de sceller les barquettes selon le programme de conditionnement sélectionné : sous vide, sous air ambiant ou sous atmosphère protectrice. Elles sont installées aux 6 GIE de la zone du Tafilalet et au GIE Walt Dattes à Tata.



Récapitulatif des principaux résultats obtenus

1. 92% des GIE appuyés par le projet ont atteint un niveau de gouvernance développé, avec notamment la tenue de l'AG dans les délais prévus par les lois en vigueur, la mise en place d'un règlement intérieur, et l'élaboration d'un plan d'action annuel.
2. La gestion administrative et financière de **92%** des GIE appuyés par le projet est opérationnelle, informatisée, et mise à jour. **60%** de ces GIE ont un outil de gestion administrative et comptable informatisé de base et **40%** d'eux utilisent un outil de gestion entièrement intégré et informatisé.
3. Augmentation significative du nombre de GIE qui sont capables de planifier leur production grâce la mise en place d'outils de planification de la campagne, avec un passage de **1 GIE** en 2017 à **23 GIE** en 2021.
4. Respect des différents procédés de valorisation des dattes (nettoyage, triage, etc...) par **70%** des GIE ayant une unité de valorisation de dattes grâce à l'équipement et le matériel fourni par le projet, ainsi qu'aux actions de mise à niveau réalisées par l'équipe du projet.
5. Amélioration du respect des bonnes pratiques d'hygiène dans les UV des GIE avec notamment la mise en place de systèmes de management de traçabilité et de qualité opérationnelle.
6. **70%** des GIE ayant une unité frigorifique possèdent l'autorisation sanitaire de l'ONSSA et ont réussi à la maintenir au cours des trois dernières années.
7. Amélioration de l'efficacité de **7 unités de valorisation de dattes** grâce à la mise en place d'un système d'énergie solaire photovoltaïque hybride qui permet de couvrir 80 à 100% des charges en électricité de l'unité.
8. Le système photovoltaïque permet d'éviter un équivalent de **492 tonnes** de CO₂ pour l'ensemble des 7 unités équipées par le projet. Ceci revient à l'implantation de **465,5 hectares** de forêt absorbant du CO₂.
9. Présence de **58%** des GIE ayant l'autorisation sanitaire dans les Grandes et Moyennes Surfaces (Carrefour, Marjane, etc...)
10. **66%** des GIE ayant l'autorisation sanitaire ont réalisé des opérations d'exportation à l'étranger.
11. Commercialisation de **4.431 tonnes** de dattes par les GIE en 2021 par rapport à **1288 tonnes** en 2017, soit un taux d'évolution de 87,9%.
12. 10 Unités frigorifiques fonctionnelles disposent d'un résultat d'exploitation positif en 2021 contre 0 en 2017.

3.5 Performance de l'output 3



3.5.1 Progrès des indicateurs

Indicateurs	Valeur de base	Valeur 2018	Valeur 2019	Valeur 2020	Valeur 2021	Cible 2021	Valeur 2022	Cible finale 31/07/23
IOV 08 : % d'acteur qui utilisent les systèmes d'information développés par les acteurs de la filière financé par Enabel.	NR	NR	NR	0%	3%	5%	10%	20%
IOV 09 : Nombre d'ateliers organisés en présence des acteurs clés de la filière (interprofession, coopératives, GIE, sociétés et acteurs de la filière)	2	3	4	6	6	4	6	8

3.5.2 État d'avancement des principales activités

Principales activités	État d'avancement			
	En avance	Dans les délais	En retard	En sérieux retard
1. Développement et pilotage de modèles d'appui technique et de gestion à la chaîne de valeur		X		
2. Renforcement des fonctions d'appui technique et conseil des institutions publiques		X		
3. Appui à la coordination des acteurs de la filière par l'inter professionnalité		X		
4. Appui au développement des métiers d'appui et à l'ancrage de la formation professionnelle dans la filière dattes		X		

3.5.3 Analyse des progrès réalisés

3.5.3.1. Renforcement des capacités des acteurs de la filière

Deux ateliers intitulés « Oasis des Entrepreneurs » ont été organisés, le 24 et le 25 mai 2021 à Ouarzazate et à Errachidia, par le projet PAGIE en concertation avec le centre régional d'investissement Drâa-Tafilalet (CRI-DT) et en partenariat avec la fondation ZERI (Zero Emissions Research and Initiatives) et l'ensemble des acteurs de la zone oasienne.



Ces ateliers ont porté sur des thématiques d'actualité sur le plan environnemental, économique et entrepreneurial, et ont été animé par l'entrepreneur belge et expert international en entrepreneuriat et développement durable, M. Gunter Pauli.

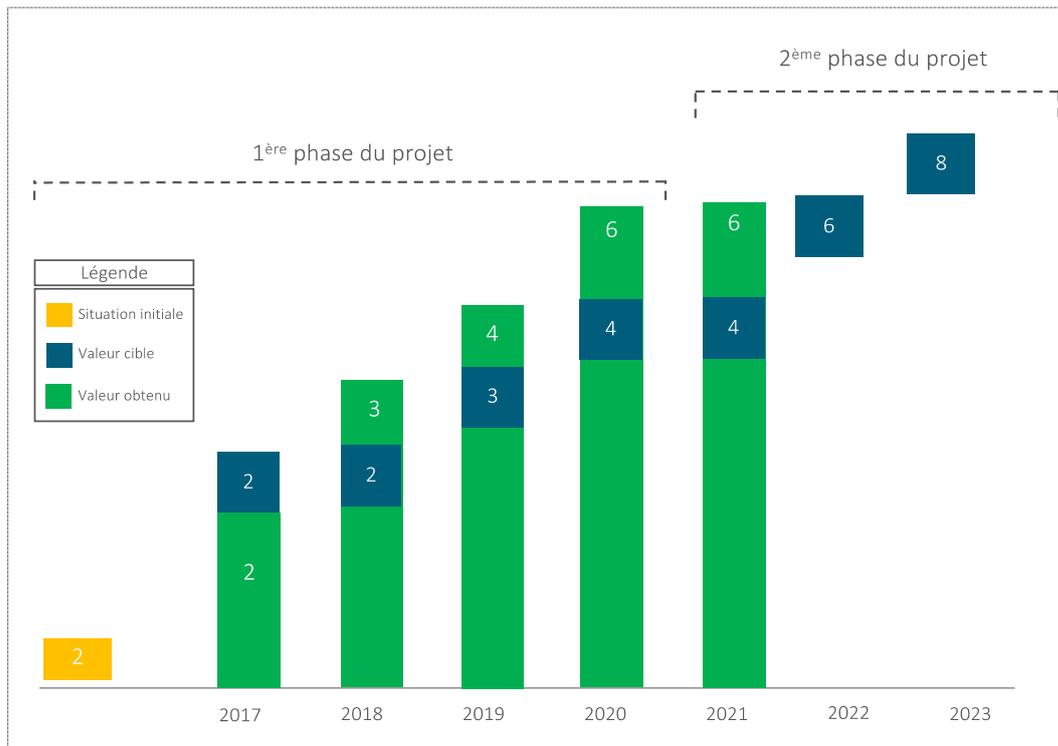
Les deux rencontres ont permis aux participants d'échanger leurs expériences et leurs connaissances autour de l'entrepreneuriat et l'employabilité des jeunes dans la zone oasienne.

Ce fût également l'opportunité pour les acteurs du secteur entrepreneurial et les jeunes entrepreneurs à explorer les grandes opportunités d'investissements à saisir via la valorisation des potentialités de la zone oasienne et l'introduction de nouveaux métiers et services durables à forte rentabilité économique.

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

En 2021, 6 réunions entre les partenaires directs et indirects du projet ont été organisées. L'objectif de ces réunions est la présentation de l'état d'avancement du projet, de souligner les points de blocage, et de procéder à une prise de décision concertée sur les choix à mettre en place afin de faire avancer les activités du projet.

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



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

De plus, un comité mixte composé de l'ensemble des partenaires du projet a été constitué au début d'année afin d'assurer le suivi et le monitoring des GIE et de leurs UV, ainsi que d'assurer les engagements pris au sein des réunions.

Au total, 2 tournées de terrain de suivi de l'ensemble des GIE des 4 régions de la zone oasienne (Oriental, Tafilalet, Drâa et Tata) ont été réalisées.

3.5.3.3. Appui à l'interprofession

Suite à l'initiative qui a été lancée par l'ensemble des partenaires et coordonnée par l'ANDZOA pour le relancement du processus de reconnaissance de l'interprofession l'année passée afin de remettre en route le processus de la conformité de l'interprofession par rapport à la loi en vigueur.

L'interprofession a repris son rôle comme fédérateur des acteurs de la filière de palmier dattier après une période d'inactivité. Cependant, le processus de reconnaissance a été relancé via l'appui des institutions de compétence par l'organisation des réunions combinées entre présentiel et à distance, ces efforts ont été couronnés par la mise à jour de l'interprofession connue sous le nom "Maroc Dattes"

Lors du dernier trimestre de l'année 2021, l'interprofession a initié la préparation du projet du nouveau contrat programme en parfait alignement avec les directives de la nouvelle stratégie SGG avec l'appui des institutions du MAPMDREF.

3.5.3.4. Recherche action entre les acteurs de la filière

En 2021, le projet PAGIE a contribué avec ses partenaires, notamment l'ANDZOA, à la réalisation de 3 études en lien avec des thématiques d'actualité pour la filière phœnicicole. Les études réalisées ont touché les aspects suivants :

- Amélioration de la production des dattes au niveau des oasis
- Potentiel de valorisation des sous-produits et dérivés de palmier dattiers
- La question d'employabilité

Étude 1 : évaluation des potentialités en sous-produits (débris) du palmier dattier et en dattes de faible qualité

Dans l'objectif de satisfaire le besoin ressenti en matière de connaissance exacte des disponibilités potentielles exploitables en débris et en dattes de faible qualité et par conséquent attirer et stimuler l'investissement dans ce domaine, il était judicieux de procéder à une évaluation conjoncturelle de ces potentialités non encore valorisées dans la zone oasienne. Le but ultime est d'œuvrer pour répondre aux besoins et préoccupations des investisseurs et de créer des conditions indispensables à une dynamique de développement local plus efficace et innovant.



En effet, l'estimation des disponibilités potentiellement exploitables en dattes de faible qualité et en débris du palmier dattier s'avère nécessaire pour évaluer leur importance et montrer le gisement garanti pour l'approvisionnement régulier si des investisseurs potentiels veulent entamer le processus de leur utilisation.

Cette étude a donné lieu à un atelier de partage et de réflexion avec la présence de l'ensemble des acteurs de la filière ainsi que des investisseurs.



À l'issue de cet atelier, plusieurs pistes de travail, d'action, et de collaboration ont été proposées par l'ensemble des participants.

Étude 2 : évaluation de la disponibilité des plants mâles de palmier dattiers au niveau des palmeraies marocaines

En vue de bien cerner les aspects de disponibilité de plants mâles et de garantir la réussite des projets de plantation du palmier dattier et ainsi une production importante en dattes, le projet PAGIE avec l'ANDZOA, en concertation avec l'ensemble des partenaires, ont établi une étude d'évaluation de la disponibilité à l'échelle nationale des plants mâles de palmier dattier.

L'objectif de cette étude est :

- La détermination du pourcentage des plants mâles du palmier dattier par assiette GIE ;
- La détermination du pourcentage des plants mâles du palmier dattier chez les producteurs ;
- L'estimation du pourcentage des plants mâles du palmier dattier dans les palmeraies traditionnelles ;
- La simulation des besoins en pollen à l'horizon 2030 (SGG 2020-2030) ;
- L'énumération des critères de sélection des plants mâles performants ;
- La géolocalisation de certains plants mâles reconnus performants par la population locale (par Ksar).

Plusieurs enquêtes ont été réalisées par l'équipe du projet dans le cadre de cette étude, ainsi que le développement d'une base de données au service des acteurs de la filière.



Cette étude a montré la richesse du patrimoine national en plants mâles de palmier dattier. Ainsi l'estimation faite avoisine les 374.000 plants mâles avec un taux de couverture des besoins nationaux actuels en pollen de 250% et un taux de couverture projeté de 134% à l'horizon de 2030.

Il faut cependant noter que cette étude a traité plus l'aspect quantitatif de la disponibilité des plants mâles. Elle devra être complétée par une étude qualitative afin de bien cerner la problématique liée à cette opération de pollinisation.

Suite à cette étude un atelier de partage et de réflexion a été organisé avec la participation de plus de 60 représentants des institutions partenaires du projet.



Étude 3 : Évaluation de l'emploi créé par l'investissement agricole au niveau de l'axe Meski Boudnib

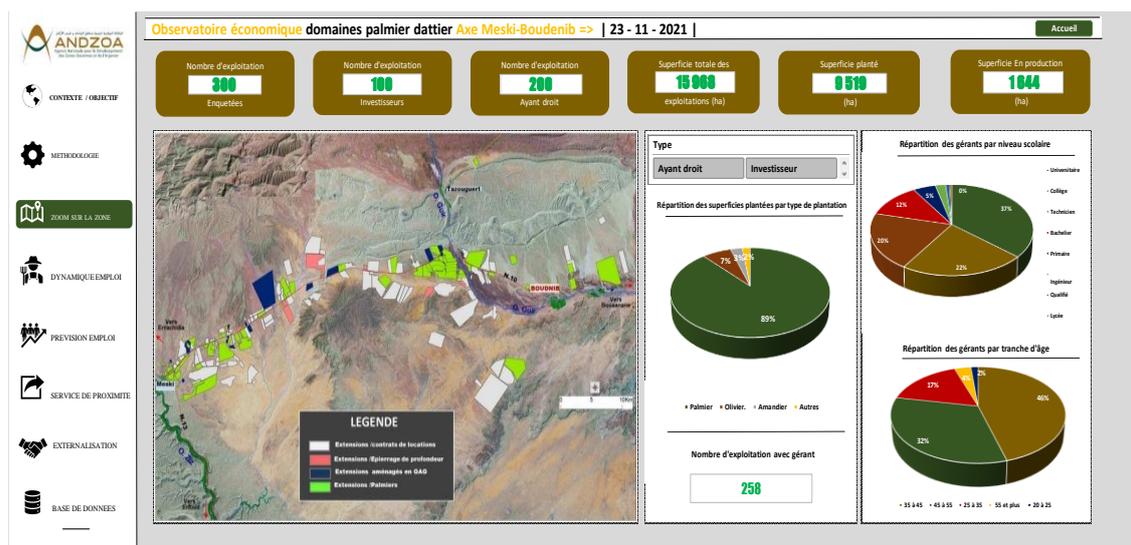
L'objectif de cette étude est de :

- Suivre l'évolution du potentiel de création d'emploi par l'investissement agricole au niveau de la zone de dynamisation rurale (ZDR) Meski-Boudnib ;
- Déterminer le nombre des ressources humaines mobilisées ;
- Identifier et classer les besoins futurs en ressources humaines ;
- Décrire la situation sociale de la main d'œuvre employée au niveau de la zone ;
- Evaluer la qualité des services de proximité disponibles ;
- Examiner les services de proximité à mettre en place ou à développer.

L'équipe du PAGIE a contribué à la réalisation des enquêtes auprès de l'échantillon sélectionné ainsi qu'au déploiement, l'analyse, et la présentation des résultats.



A l'issue de ce travail, un outil de veille et de suivi a été développé pour permettre à nos partenaires l'actualisation des données ainsi que le suivi de cette zone d'enjeux forts importants.



L'étude a montré des fortes opportunités d'investissement au niveau de la zone Meski-Boudenib, notamment pour les coopératives de services accompagnées par le projet PAGIE.

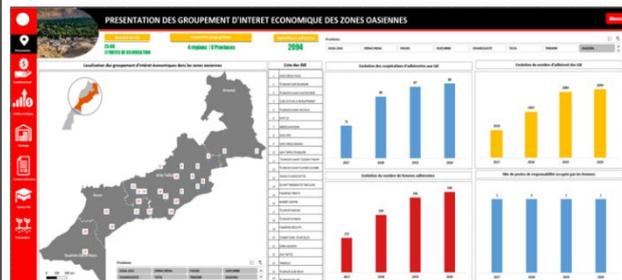
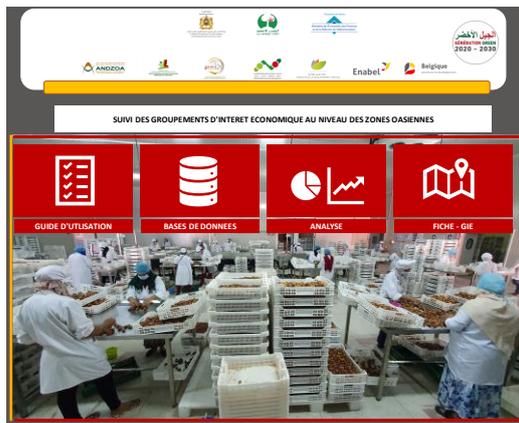
3-5.3.5. Développement des outils de gestion, partage et visualisation des données au profit des acteurs de la filière

Outil 1 : Base de données Groupements d'intérêt économique

La base de données de suivi des GIE a été développée dans le cadre du projet PAGIE. Cet outil permet un meilleur suivi de fonctionnement et de développement des groupements d'intérêt économique de la filière du palmier dattier.

Cet outil contient :

- Une interface de navigation ;
- Un manuel d'utilisation ;
- 7 tableaux de bord interactifs ;
- Un espace pour pouvoir imprimer des fiches synthétiques des GIE ;
- 8 bases de données détaillées.



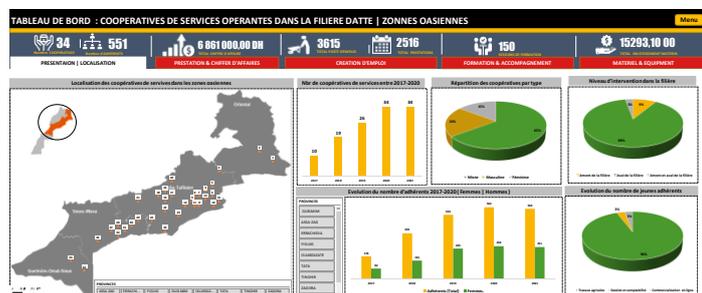
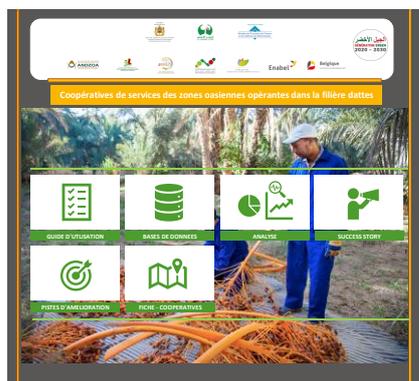
L'outil inclut également des informations et des indicateurs de performance permettant de dresser la situation de référence et de visualiser l'évolution dans le temps des GIE. Il a été conçu afin d'aider l'ensembles de partenaires intervenant sur la filière du palmier dattier à mieux orienter leurs interventions ainsi de mieux évaluer les résultats et l'impact de celles-ci.

Outil 2 : Base de données coopératives de service

La base de données de suivi des coopératives de services a été développé dans le cadre du projet PAGIE notamment au niveau de son résultats 4 dédié à l'appui à l'entrepreneuriat dans la zone oasienne. Cet outil permet un meilleur suivi de fonctionnement et de développement des coopératives de service.

Cet outil contient :

- Une interface de navigation ;
- Manuel d'utilisation ;
- 5 tableaux de bord interactifs ;
- Un espace pour pouvoir imprimer des fiches synthétiques de coopératives ;
- 4 bases de données détaillées ;
- Un espace success story ;
- Un volet « pistes d'amélioration ».



Il inclut également des informations et des indicateurs de performance permettant de dresser la situation de référence et de visualiser l'évolution dans le temps.

Cet outil de suivi a été conçu afin d'aider l'ensemble de partenaires intervenants sur la problématique de l'entrepreneuriat agricole et création de l'emploi dans les milieux ruraux et la création d'emploi via le modèle des coopératives de service à mieux orienter leurs interventions ainsi de mieux évaluer les résultats et l'impact de celles-ci.

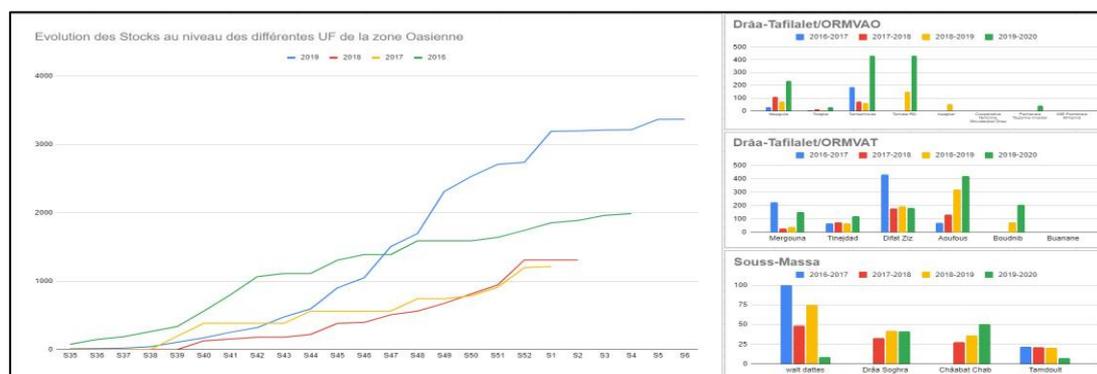
Outil 3 : Suivi de stockage des dattes au niveau des UV

Les objectifs de l'outil sont :

- Information à temps réel,
- Moins d'erreurs au niveau de renseignement des données relatives au stockage,
- Rapidité de collecte, partage et communication des données.



Note
hebdomadaire -
Exploitation des
unités



3.5.3.6. Appui à l'opérationnalisation des systèmes d'information pour mieux coordonner et promouvoir la filière dattes

Ces dernières années, à travers ses projets, Enabel avec les OP et acteurs étatiques ont mis en œuvre des initiatives prometteuses en intégrant des technologies digitales au profit des filières agricoles. Le PDFSD a mis en place des systèmes d'information pour Booster la filière de palmier dattier et de renforcer la synergie et la coordination entre les acteurs.

Dans l'ère de la digitalisation, les SI ont pour rôle de raccourcir des distances, fluidifier la communication et rendre la coordination plus claire et transparente.

Les SI qui ont été créés par le PDFSD et repris par le PAGIE dans sa 2ème phase, sont : i) plateforme de partage de connaissances et ii) Site Web Bourse de dattes.

3-5-3-7. L'opérationnalisation des systèmes d'informations au service de la promotion de la filière.

Première plateforme de partage de connaissances sur le développement des filières agricoles

Plateforme de partage de connaissances quant aux filières de production agricole. Elle est conçue pour :

- S'adresser à toute personne travaillant dans le domaine du développement rural, ou qui s'intéresse aux différents maillons d'une chaîne de valeur quel que soit son statut (étudiants, chercheurs, investisseurs, agent de développement, etc.).
- Contenir de nombreux documents techniques, méthodologiques, normatifs ou législatifs de divers formats.
- Que chaque document soit positionné par rapport à 3 dimensions : La filière agricole qu'il concerne, la dimension territoriale et le métier auquel il se rapporte.



Lors des premières consultations, la plateforme a connu certains problèmes techniques qui ont été résolus avec la coordination de son SuperAdmin. Actuellement la plateforme est stable. Un compte pour le point focal du PAGIE a été créé.

Après consultation de la plateforme TOUSSNA, on a constaté ce qui suit :

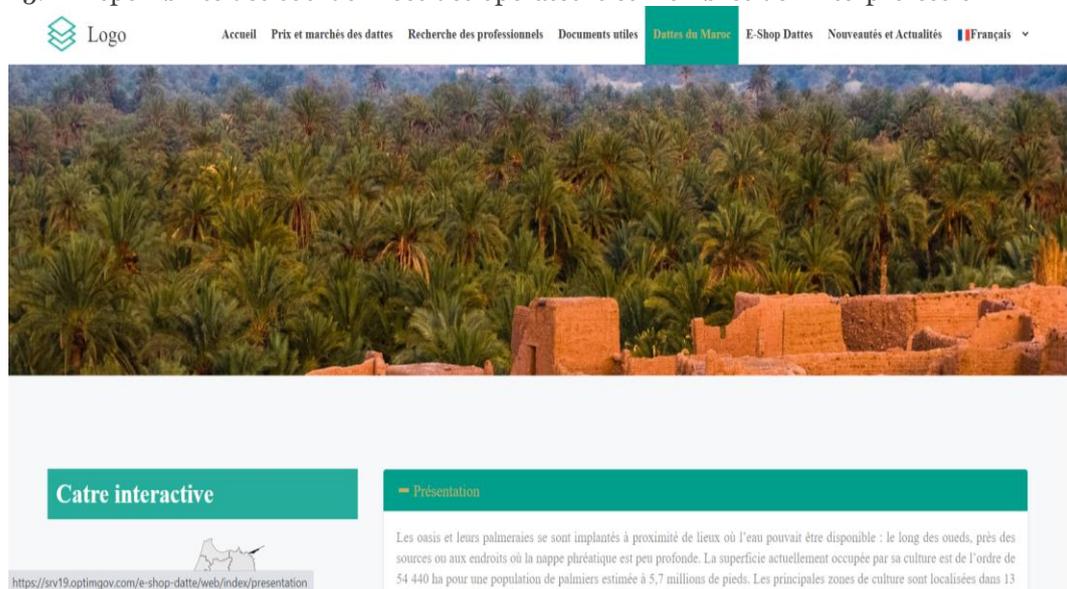
- 144 documents partagés sur la plateforme consultés par ses propriétaires (ORMVAO) ;
- 16 documents partagés pour tout le public.

Pour redynamiser ce système, on prévoit l'élargissement des utilisateurs et les points focaux au niveau des partenaires producteurs de documents à travers des ateliers et réunions (combinés entre présentiel et distanciel) avec ses partenaires.

Deuxième plateforme web : Promotion de la filière et bourse de dattes

Il s'agit d'une plateforme qui met en exergue la dynamique et la synergie entre les acteurs de filière de palmier dattier et booster le maillon de la commercialisation. Ce système se veut pour :

1. Espace de négociation entre acteurs de la filière notamment les commerçants et les GIE
2. Accessibilité aux bases de données interactives autour de ladite filière,
3. Exposition des différentes variétés des dattes de la zone oasienne,
4. Affichage des prix des dattes dans les divers marchés et souks potentiels,
5. Disponibilité des coordonnées des opérateurs et membres de l'interprofession

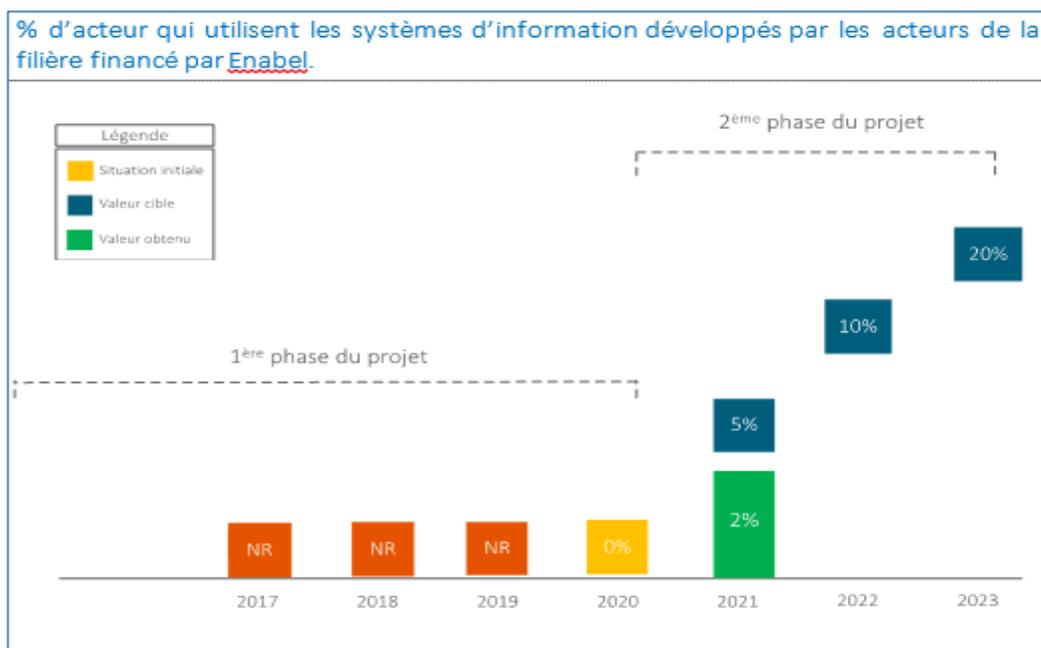


Après le départ du PDFSD, le PAGIE a repris le suivi de cette plateforme :

- Réalisation de la réception définitive de la conception du site ;
- Réalisation des formations au profit des animateurs du projet ainsi que les GIE (avec un test de création des comptes pour utilisateurs).

Ce système n'est actuellement pas hébergé en attendant que l'interprofession ait sa reconnaissance quant à la loi en vigueur (03-12).

En attendant de cela, le projet va entamer des séances de formation et de coaching auprès des GIE pour la bonne utilisation de la plateforme notamment la présentation de l'offre en date. De même, il y aura l'organisation des ateliers et réunions pour promouvoir ce site auprès des partenaires et les autres professionnels de la filière notamment les commerçants.



Récapitulatif des principaux résultats obtenus

1. Les capacités des acteurs de la filière se sont renforcées suite aux **2** ateliers animés par l'expert international **Gunter Pauli**, sous thèmes « Entreprenariat rural opportunités et perspectives » et « Economie circulaire et économie bleue dans la zone oasienne », qui ont été organisés par le projet.
2. La coordination et la concertation entre les acteurs de la filière s'est renforcée avec l'organisation de **21** d'ateliers en présence des acteurs clés de la filière (interprofession, coopératives, GIE, sociétés et acteurs de la filière).
3. La recherche action, le dialogue, et le partage des connaissances entre les différents acteurs de la filière se sont améliorés suite à la réalisation de **3 études** dans le cadre du projet regroupant l'ensemble des partenaires, ainsi qu'aux ateliers de réflexion qui ont eu lieu suite à ces études.
4. Les partenaires et les acteurs de la filière sont mieux informés suite à l'installation et la mise à disposition de **3 systèmes de** collecte, d'analyse, et de visualisation des données développés par l'équipe du projet. Il s'agit d'un outil de suivi des GIE, un outil de suivi des coopératives de services et un outil de suivi de fonctionnement des unités de valorisation des dattes.

Performance de l'output 4



3.5.4 Progrès des indicateurs

Indicateurs	Valeur de base	Valeur 2018	Valeur 2019	Valeur 2020	Valeur 2021	Cible 2021	Cible finale 31/07/23
IOV 10 : Nombre de coopératives de services et des startups de jeunes accompagnés par le projet fournissant de manière régulière des services aux GIE, aux coopératives, aux privés et aux institutions.	0	1	7	14	14	30	40
IOV 11 : % de postes de responsabilités dans les GIE et coopératives adhérentes occupées par des femmes.	NR	NR	NR	NR	8%	10%	20%
IOV 12 : % de postes de responsabilités dans les GIE et coopératives adhérentes occupées par des jeunes.	NR	NR	NR	NR	9%	10%	20%

3.5.5 État d'avancement des principales activités

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

3.6.3. Analyse des progrès réalisés

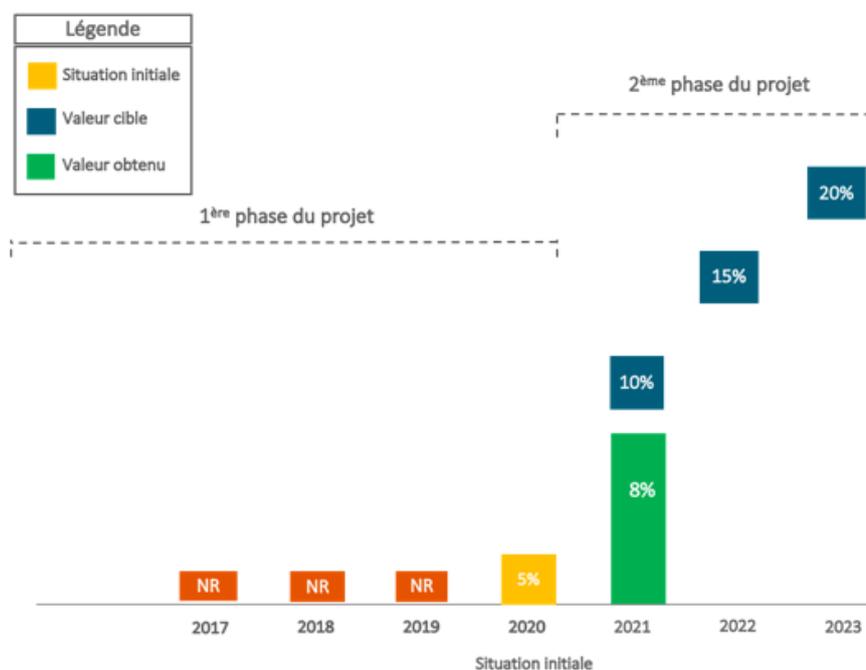
Promotion de la culture de l'égalité des genres et développement d'un leadership de femmes et jeunes au niveau de la filière

Au titre du développement du leadership, le projet a organisé plusieurs formations et des sessions de sensibilisation au cours de l'année 2021, sur des thématiques pointues, avec la participation de jeunes et de femmes membres des coopératives adhérentes aux GIE.

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

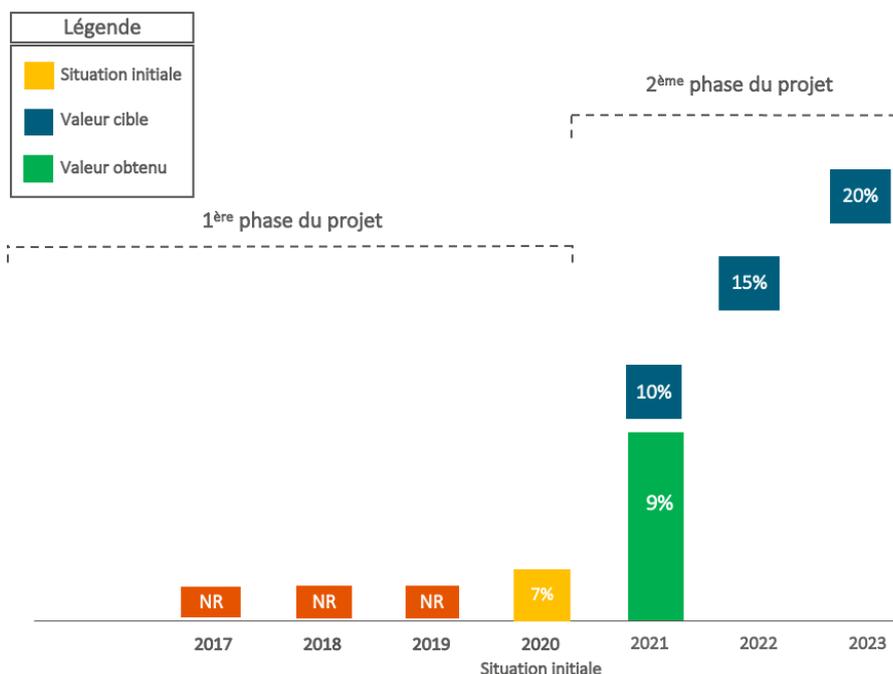
Dans ce sens, **452** femmes et jeunes ont bénéficié de plusieurs formations sur des thématiques en relation avec la promotion socio-économique des femmes et la valorisation du genre dans la filière dattes.

% de postes de responsabilités dans les GIE et coopératives adhérentes occupés par des femmes



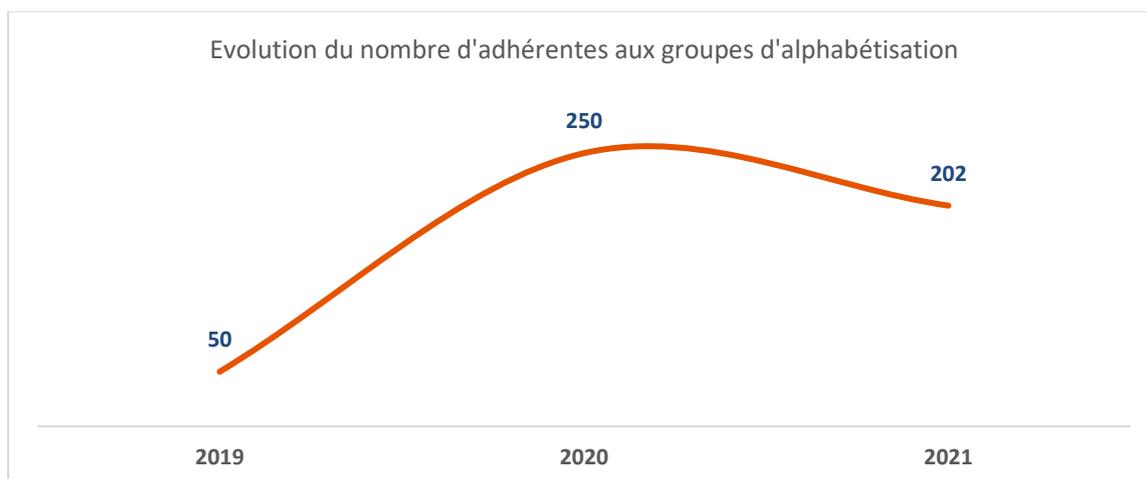
Ces actions ont permis une évolution remarquable de la représentativité des femmes dans les organes de gestion des GIE et coopératives de la zone du projet. Un passage important de **5%** en 2020 à **8%** fin 2021, comme l'illustre le graphique ci-dessous.

La position des jeunes dans les organes de gestion et de gouvernance des GIE et coopératives adhérentes s'est renforcé avec une évolution de l'occupation des postes à responsabilités de **7%** en 2020 à **9%** en 2021



Alphabétisation fonctionnelle, outil d'empowerment des femmes

Les actions d'alphabétisation ont démarré en septembre 2019, en adoptant une approche de proximité avec les bassins de vie des femmes, permettant d'améliorer le positionnement de la femme dans la filière et ainsi de développer leur leadership. Le nombre d'adhérentes de ces actions d'alphabétisation a connu une évolution remarquable avec un passage de 50 à 202 adhérentes entre 2019 et 2021.



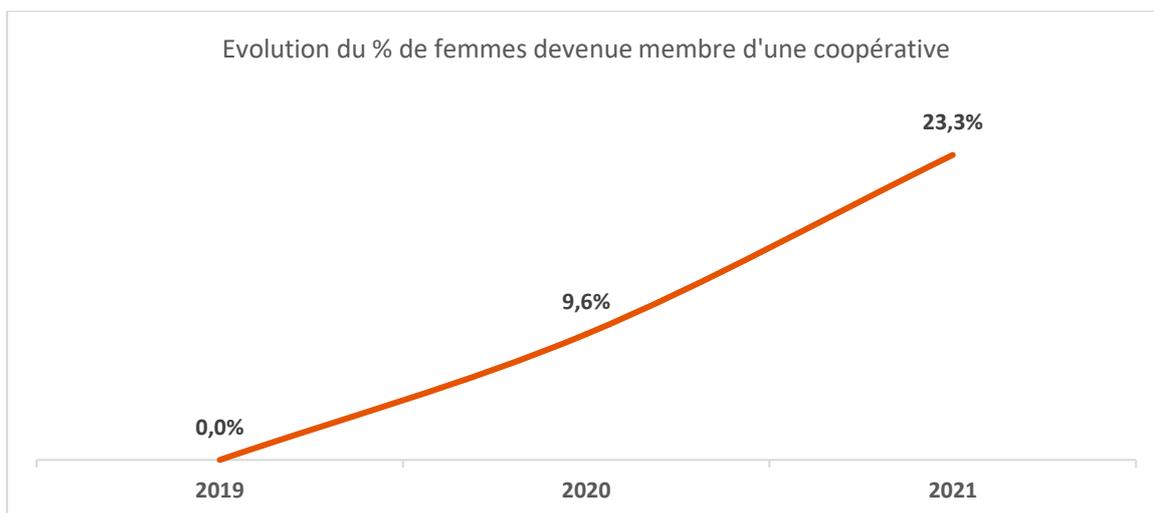
Au début de l'année, la stratégie de mise en œuvre du programme s'est basée essentiellement sur l'accompagnement de 3 monitrices installées dans 3 zones (Tata, Erfoud et Bouanane). Le nombre de bénéficiaires était de 250, réparties sur 12 groupes d'alphabétisation distincts. Cependant, au cours de l'année, le programme a connu un taux de déperdition au site de Bouanane d'environ 60% ; les raisons principales de cette déperdition sont les préoccupations ménagères, le mariage et la faible motivation de quelques bénéficiaires malgré les nombreuses démarches de mobilisation menées par le projet. Pour cette raison, le projet a décidé de changer le site de

Bouaanane par le site de Tinghir. Le choix du site a été fait sur base d'un diagnostic effectué par une des monitrices, en prenant en compte plusieurs critères préalablement définis. Actuellement, le programme d'alphabétisation compte **202** adhérentes, répartis sur **12** groupes d'alphabétisation dans les zones de Tata, Erfoud, et Tinghir.



Suite à plusieurs séances d'accompagnement et d'orientation menées par l'équipe du projet, une deuxième coopérative de valorisation des dérivés de dattes a vu le jour en février 2021. Elle a été créée par un groupe de femmes de la zone de Bouaanane dans le cadre du programme d'alphabétisation fonctionnelle et regroupe **23** adhérentes. Elle produit la pâte de dattes, le sirop de dattes, le couscous, et la poudre de dattes. Ces produits sont commercialisés localement via les réseaux relationnels des femmes.





Actuellement, **23,3%** des femmes adhérentes aux cours d'alphabétisation sont membres d'une coopérative. Ces coopératives visent à autonomiser et rendre indépendantes les femmes adhérentes et leur garantir, à long terme, des revenus stables permettant de renforcer leur statut dans leur douar.

Au mois de décembre 2021, l'équipe du projet a réalisé plusieurs séances d'accompagnement et d'encadrement au profit des femmes bénéficiaires des cours d'alphabétisation à Erfoud qui visent à créer une coopérative féminine en 2022.

Au même titre, plusieurs formations et des visites d'échange ont été organisées dans différentes régions du Maroc afin de permettre aux femmes bénéficiaires de ce programme de partager leurs expériences et d'enrichir leurs connaissances en observant des cas concrets de réussites. Il y a eu notamment une visite de la coopérative Kser Tekoumite à l'unité de valorisation du GIE Oued Bouanane ; une visite d'échange à Agadir dans le cadre de partenariat entre le projet et l'ONCA ; un ensemble de formations sur l'itinéraire technique du palmier dattier réalisé en coordination avec l'ONCA.

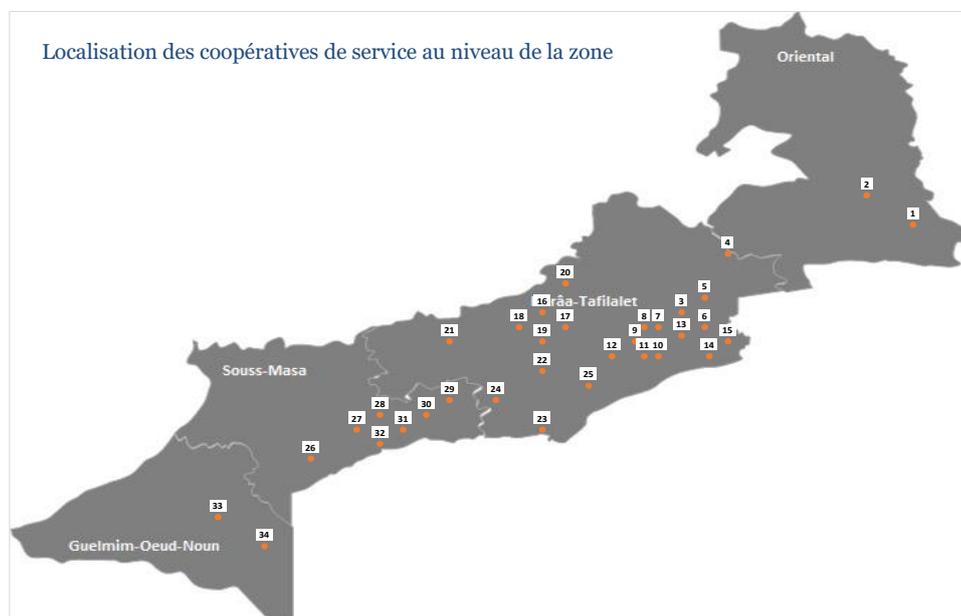


Finalement, des efforts ont été déployés concernant l'équipement des groupes d'alphabétisation. Un bon de commande pour l'acquisition des équipements (chaises, tables, etc...) pour toutes les classes d'alphabétisation est en préparation. Des kits de fournitures scolaires ont été distribué aux 3 groupes d'alphabétisation du site de Bouaanane. Ces kits comprennent un porte document, une ardoise, des cahiers, stylos, crayons, et tailles crayons.

3.6.5. Promotion de l'entrepreneuriat rural

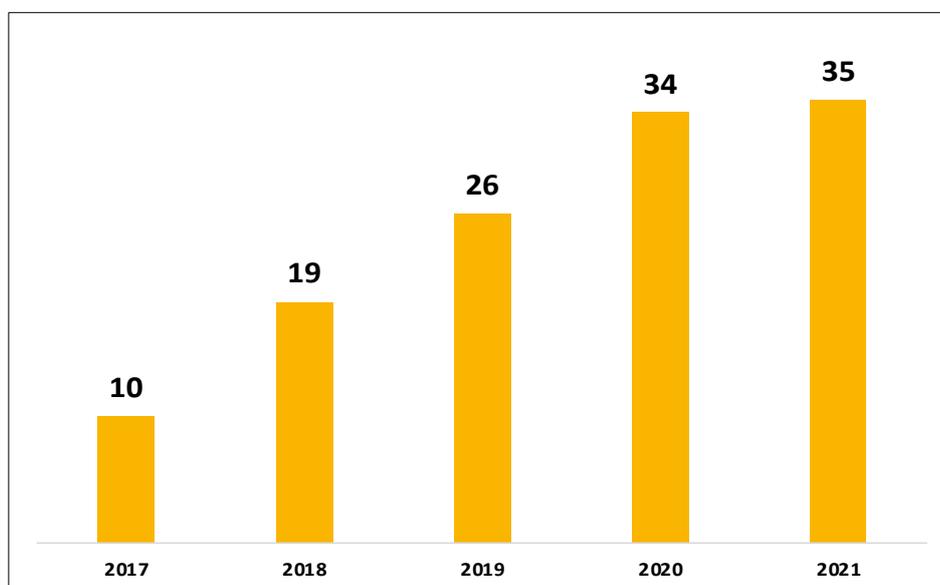
Grace aux efforts déployés par le projet et ses partenaires pour la professionnalisation et la spécialisation de la chaîne de valeur de la filière dattes et la création d'emploi en milieu oasien, un modèle d'entreprise sociale sous forme de coopérative agricole a été développé dans la zone d'action du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

Au total **35** coopératives de service ont été créés avec l'appui du projet au niveau de 4 zones d'intervention (voir la carte ci-dessous).

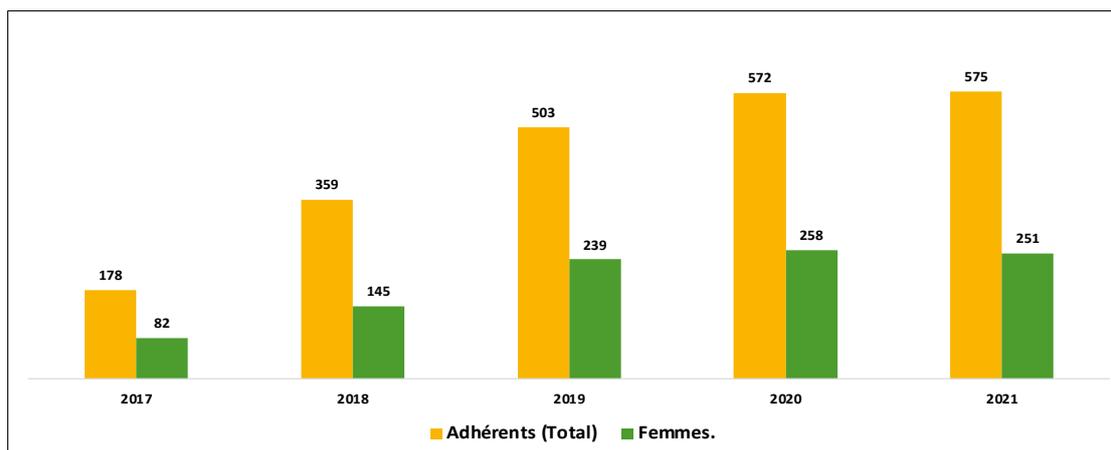


Il s'agit d'un modèle de coopérative de services agricoles, qui vise à faire émerger des petites entreprises sociales de valorisation ou de prestation de services composées en majorité de femmes et de jeunes oasiens. Depuis le démarrage du projet, le nombre de coopératives de services est passé de **10** à **35** entre 2017 et 2021 (voir le graphique ci-dessous).

Évolution du nombre de coopératives de services dans la zone oasienne entre 2017-2021

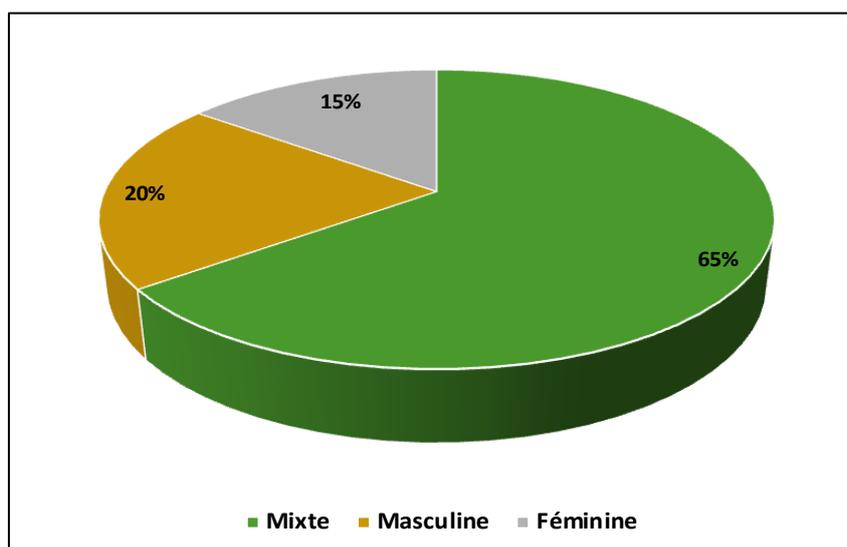


Le nombre d'adhérent-e-s de ces coopératives a connu quant à lui une évolution remarquable avec un passage de **178** à **575** adhérent-e-s entre 2017 et 2021, comme l'illustre le graphique ci-dessous.



Le projet a assuré un appui et un accompagnement de proximité aux adhérents pour les amener à gérer leurs coopératives et atteindre l'autonomie. De manière générale, la situation et les conditions des coopératives de services a été améliorée en termes des procédures et règles statuées par la loi.

65% de ces coopératives sont mixtes contre 20% masculine et 15% sont en totalité constituées de femmes.

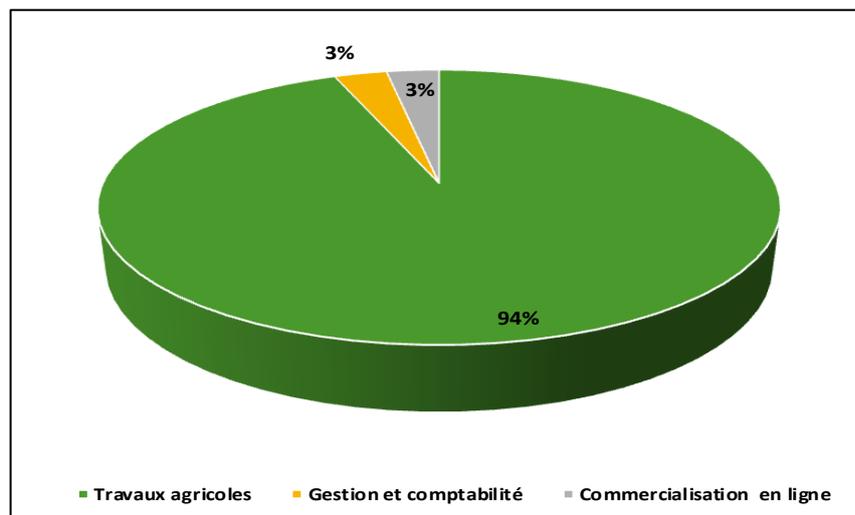


Dans l'objectif de renforcer les capacités des coopératives de services et d'améliorer leurs conditions de travail, plusieurs équipements ont été distribués par le projet. Il s'agit d'une part, de petits matériels de production qui permettront aux coopératives une bonne mise en application des bonnes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

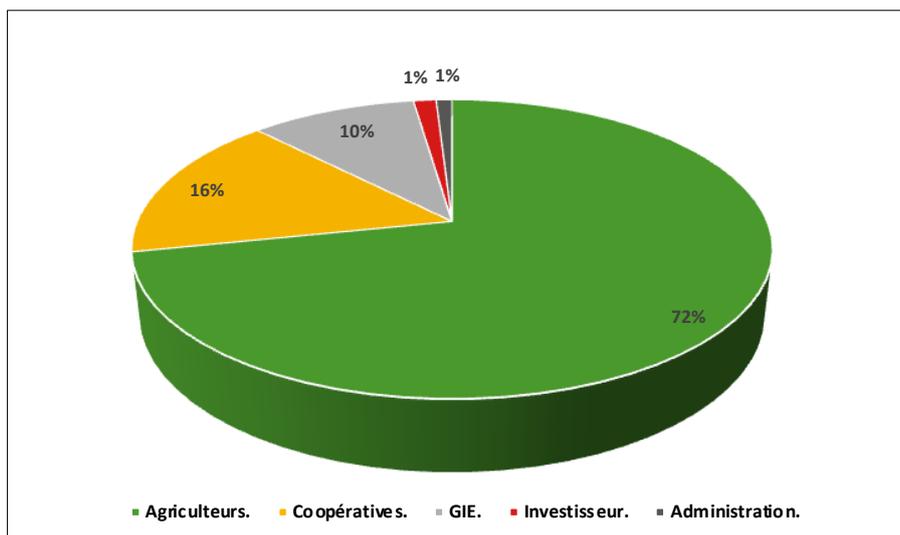


Afin d'assurer la durabilité de ce matériel, des chartes d'utilisation d'équipements ont été élaborées par l'équipe et signées par les coopératives bénéficiaires, illustrant les modalités de gestion de ce matériel.

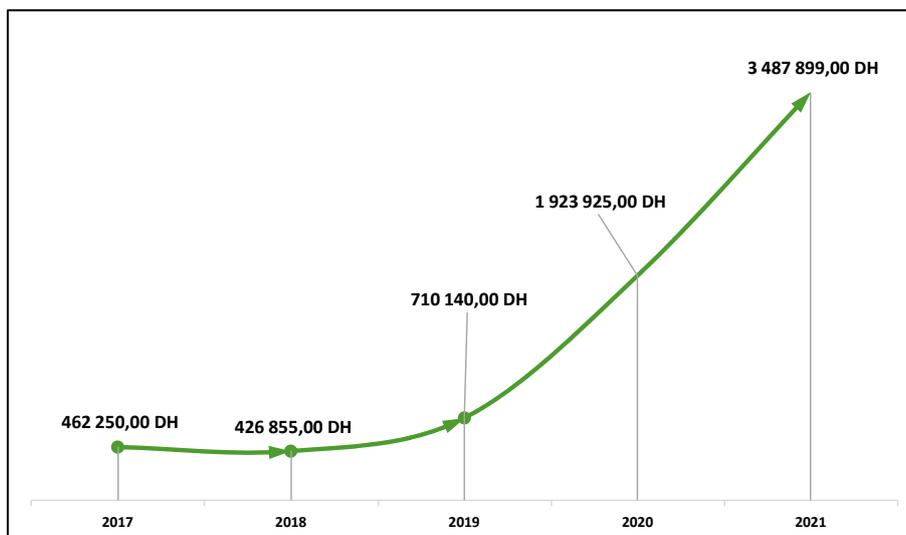
Le niveau d'intervention de ces coopératives dans la filière du palmier dattier reste en majorité (94%) en amont de (nettoyage des toUVfes, plantation des rejets, pollinisation...). Les 6% restants touchent quelques aspects au niveau de l'aval de la filière notamment la commercialisation des dattes et la gestion administrative et comptable.



Suite à ce processus d'accompagnement et de mise à niveau, les coopératives de services accompagnées par le projet ont réalisé **4616** prestations entre 2017 et 2021, en majorité auprès des agriculteur-riche-s de leurs zones d'intervention ainsi qu'auprès des coopératives, GIE, administrations publiques et auprès des investisseurs.



En parallèle, les coopératives de services ont réalisé une évolution remarquable au niveau de leurs chiffres d'affaires : un total de **6.861.000,00 Dh** a été réalisé depuis 2017 avec la création du plus **9687** jours de travail pour leurs adhérents.



L'année 2022 sera l'année de consolidation de ces coopératives de services, et d'appui à d'autres coopératives dans la finalité de spécialiser la filière et de faire émerger des coopératives de jeunes et de femmes opérant dans toute la chaîne de valeur de la filière.

Par ailleurs, 2022 sera aussi une année de focus sur le développement des jeunes startups dans toute la zone oasienne via l'appui des projets portés par des jeunes (individus). Cet appui sera sous forme d'équipements via le lancement des marchés publics par les ORMVAO et l'ORMVA-TF et les appels à projet lancés par l'ANDZOA.

Récapitulatif des principaux résultats obtenus

1. La position de la femme dans les organes de gestion et de gouvernance des GIE et coopératives adhérentes s'est renforcé avec une évolution de l'occupation des postes à responsabilités de **5% en 2020 à 8% en 2021**
2. La position des jeunes dans les organes de gestion et de gouvernance des GIE et coopératives adhérentes s'est renforcé avec une évolution de l'occupation des postes à responsabilités de **7% en 2020 à 9% en 2021**
3. Renforcement du savoir-faire des femmes de la filière suite au programme d'alphabétisation fonctionnelle mis en place dans le cadre du projet qui connaît 202 adhérentes, réparties sur 12 classes et sur 3 zones du Maroc.
4. Amélioration de l'autonomisation de la femme avec la création de **3 coopératives** féminines de valorisation des dérivés de dattes dans le cadre du programme d'alphabétisation, et, par conséquent, l'adhésion de **23,3%** des femmes du programme d'alphabétisation à une des coopératives créées suite à ce programme.
5. Augmentation de l'employabilité et incitation à l'entrepreneuriat dans les zones oasiennes suite au soutien à la création de coopératives de services, dont le nombre est passé de 7 en 2017 à **35** en 2021.
6. Création de **9687** jours de travail et d'un chiffre d'affaires 6.861.000,00 Dh par ces coopératives de services, qui comptent 575 adhérent·e·s, dont 251 femmes.

4 Suivi Budgétaire

R/ Lignes	Description	Mode d'exécution	Budget Total	Total Dépenses → 31.12.2021	Solde restant	Total 2022	2023
	Objectif spécifique : « La filière phœnicicole de différentes oasis du Maroc est valorisée via l'agrégation des producteurs familiaux par des GIE professionnalisés, permettant de pénétrer le marché avec des produits de qualité et avec une capacité concurrentielle »		10 486 920	5 916 176	4 570 744	2 741 158,38	1 829 549,39
A 01	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.		2 142 100,00	1 730 476,08	411 623,92	315 568,51	127 187,32
A0101	Développement d'un modèle d'agrégation des producteurs par la structuration de la chaîne d'approvisionnement - ONCA	Cogestion	49 000	54 174,84	-5 174,84	0,00	0,00
A0102	Développement d'un modèle d'agrégation des producteurs par la structuration de la chaîne d'approvisionnement - ANDZOA	Cogestion			0	0,00	0,00
A0103	Encadrement, animation de l'agrégation	Cogestion	70 000,00		70 000,00	70 000,00	0,00
A0104	Encadrement, animation de l'agrégation - ANDZOA	Cogestion			0,00	0,00	
A0105	Animateurs (15)	Régie	1 457 100,00	1 147 028,16	310 071,84	202 586,94	107 484,90
A0106	Renforcement des coopératives adhérentes pour l'agrégation - ONCA	Cogestion	65 000,00	90 957,07	-25 957,07	0,00	0,00
A0107	Renforcement des coopératives adhérentes pour l'agrégation - ANDZOA	Cogestion			0,00	0,00	0,00
A0108	Appui aux besoins en équipement de la chaîne d'approvisionnement - ANDZOA	Cogestion	173 900,00	172 722,38	1 177,62	1 177,62	0,00

A0109	Appui aux besoins en équipement de la chaîne d'approvisionnement - ORMVA/DPA	Cogestion	196 100,00	202 965,60	-6 865,60	0,00	0,00
A0110	Encadrement, Renforcement & animation de l'agrégation	Régie	131 000,00	62 628,03	68 371,97	41 803,95	19 702,42
A 02	Des unités de valorisation sont opérationnelles, commercialisent des volumes croissants et pénètrent des marchés compétitifs.		5 370 500,00	2 923 644,04	2 446 855,96	1 707 844,33	726 013,51
A0201	Développement d'un modèle de planification et d'apprentissage en gestion	Cogestion	80 000,00	24 441,94	55 558,06	52 099,14	0,00
A0202	Développement d'un modèle de planification et d'apprentissage en gestion - ANDZOA	Cogestion			0,00	0,00	0,00
A0203	Accompagnement et formation en commercialisation et marketing	Cogestion	50 000,00	0,00	50 000,00		23 180,57
A0204	Accompagnement et formation en commercialisation et marketing - ANDZOA	Cogestion			0,00	0,00	0,00
A0205	Accompagnement et formation sur le processus agro-industriel - ONCA	Cogestion	42 000,00	48 066,22	-6 066,22	0,00	0,00
A0206	Accompagnement et formation management, administration, gestion RH - ONCA	Cogestion	30 000,00	35 373,98	-5 373,98	0,00	0,00
A0207	Accompagnement et formation management, administration, gestion RH - ANDZOA	Cogestion			0,00	0,00	0,00
A0208	Accompagnement et formation en gestion de la qualité et traçabilité - ONCA	Cogestion	30 000,00	38 112,62	-8 112,62	0,00	0,00
A0209	Accompagnement et formation en gestion de la qualité et traçabilité - ANDZOA	Cogestion			0,00	0,00	0,00
A0210	Appui équipements et matériels unités de valorisation - ANDZOA	Cogestion	1 273 380,00	1 018 401,73	254 978,27	254 978,27	0,00
A0211	Appui équipements et matériels unités de valorisation - ORMVA/DPA	Cogestion	2 077 620,00	1 361 489,73	716 130,27	484 520,05	229 337,63
A0212	Expertise	Régie	654 000,00	397 165,95	256 834,05	175 274,12	81 559,93

A0212	Expertise commercialisation & Digital Marketing					97 662,32	
A0213	Accompagnement et formation des GIE en marketing + ADA	Régie	200 000,00	591,87	199 408,13	124 640,69	74 767,44
A0214	Accompagnement et formation des GIE sur le processus de valorisation des Dattes- ANDZOA (DPA)	Cogestion	200 000,00		200 000,00	200 000,00	0,00
A0215	Accompagnement et formation des GIE sur le processus de valorisation des Dattes- ORMVAs	Cogestion	733 500,00	0,00	733 500,00	416 332,06	317 167,94
A 03	Un modèle efficace et durable de coordination, d'accompagnement et d'appui-conseil à la chaîne de valeur de la datte est opérationnel		1 417 500,00	1 079 858,30	337 641,70	167 679,72	177 228,59
A0301	Pilotage de modèles d'appui technique et de gestion à la chaîne de valeur - ONCA	Cogestion			0,00	0,00	0,00
A0302	Pilotage de modèles d'appui technique et de gestion à la chaîne de valeur - ANDZOA	Cogestion	84 500,00	79 660,20	4 839,80	4 839,80	0,00
A0303	Renforcement des fonctions d'appui technique et conseil à la filière - ONCA	Cogestion			0,00	0,00	0,00
A0304	Renforcement des fonctions d'appui technique et conseil à la filière - ANDZOA	Cogestion	157 000,00	143 175,82	13 824,18	13 824,18	0,00
A0305	Spécialistes matière (8)	Régie	960 000,00	698 584,67	261 415,33	128 295,94	133 119,39
A0306	Appui au renforcement des acteurs de la filière par l'inter professionnalité - ONCA	Cogestion			0,00	0,00	0,00
A0307	Appui au renforcement des acteurs de la filière par l'inter professionnalité - ANDZOA	Cogestion	108 000,00	43 171,00	64 829,00	20 719,81	44 109,19
A0308	Appui à l'ancrage de la formation professionnelle dans la filière dattes - ONCA	Cogestion			0,00		0,00
A0310	Appui à l'ancrage de la formation professionnelle dans la filière dattes - ANDZOA	Cogestion	108 000,00	115 266,61	-7 266,61		0,00
A 04	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.		1 556 820,00	182 197,83	1 374 622,17	550 065,82	799 119,97

A0401	Développement et intégration de métiers et organisations de femmes et de jeunes dans la filière dattes - ONCA		30 820,00	20 050,03	10 769,97	6 850,62	3 919,35
A0402	Développement et intégration de métiers et organisations de femmes et de jeunes dans la filière dattes - ANDZOA	Cogestion	300 000,00		300 000,00	81 690,14	218 309,86
A0403	Identification de leaders et mise en place de programmes spécifiques - ONCA	Cogestion			0,00	0,00	0,00
A0404	Identification de leaders et mise en place de programmes spécifiques - ANDZOA	Cogestion			0,00	0,00	0,00
A0405	Appui aux droits et alphabétisation - ONCA		30 000,00	4 556,20	25 443,80	0,00	0,00
A0406	Appui aux droits et alphabétisation - ANDZOA	Cogestion			0,00	0,00	0,00
A0407	Monitrices d'alphabétisation	Régie	120 000,00	101 965,16	18 034,84	18 041,46	0,00
A0408	Développement et intégration de métiers et organisations de femmes et de jeunes dans la filière dattes	Régie	180 000,00	33 372,80	146 627,20	116 874,37	29 746,20
A0409	Expertise nationale Entrepreneurariat Social	Régie	146 000,00	22 253,64	123 746,36	49 092,58	74 653,78
X	Réserve budgétaire				-7,42	0,00	0,00
X0101	Régie	Régie		7,42	-7,42		
X0102	Cogestion	Cogestion			0,00		
	Moyens généraux		3 013 080,00	2 278 855,53	734 217,05	264 368,05	502 585,39
Z 01	Frais de personnel				472 613,35	216 922,36	255 690,99
Z02	Investissements				5 197,17	0,00	5 197,17
Z03	Frais de fonctionnement				44 793,06	24 775,80	20 017,26
Z04	Audit et suivi évaluation				240 126,31	22 669,89	188 986,97
Z9899	CONVERSION RATE ADJUSTEMENT			28 505,42	-28 505,42	0,00	
Z9900							
Z9901							
	TOTAL		13 500 000,00	8 195 031,78	5 304 968,22	3 005 526,44	2 299 441,78

5 Risques et problèmes

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque		Évolution du risque
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Avancement
<p>Relatifs à l'objectif spécifique : évolution du marché : les dattes des GIE peuvent se faire évincer du marché par la concurrence notamment les dattes des extensions (Pilier I): la croissance du marché interne de la datte va augmenter l'offre avec une pression sur les prix (à la baisse) et sur la qualité (à la hausse)</p>	Formulation	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Une observation de l'évolution des marchés sera absolument nécessaire. La stratégie de commercialisation des GIE devra être régulièrement révisée		Les extensions sont en pleine croissance (9 519 ha actuellement) et commencent à produire. Certes qu'il aura une concurrence sur les dattes produites par les petits agriculteurs quel que soit au niveau du prix aussi bien au niveau de la qualité, néanmoins cette zone d'extension représente une opportunité de partage et de transfert d'expérience notamment celle liées au processus de valorisation. Ces zones d'extension constituent un marché promoteur pour les coopératives de service de la zone
<p>Relatifs à l'objectif spécifique : risques climatiques : les palmeraies en position marginales sont durement impactées par la sécheresse.</p>	Formulation	DEV	Medium	High	High Risk	L'intervention doit encourager l'adoption de pratiques d'agriculture raisonnée et inciter les agriculteurs à d'inciter les agriculteurs reprendre les pratiques culturales amont.		Le projet accompagne la création et la mise en marche de plus de 35 coopératives de services agricole dans toute la zone oasienne dont l'objectif entre autres d'inciter les agriculteurs à reprendre les pratiques culturales et d'impliquer d'avantage les phœniciculteurs dans ces pratiques (ex nettoyage des toUVfes).
<p>Résultat 1: l'organisation des chaînes d'approvisionnement des GIE au niveau des coopératives est un défi central du projet.</p>	Formulation	DEV	Medium	Low	Low Risk	Accompagnement des GIE et leurs coopératives adhérentes sur le processus d'élargissement et de cohésion de la base d'adhésion ainsi que le processus de la contractualisation pour un approvisionnement		Le travail de proximité assuré par l'équipe du projet au niveau de l'élargissement de la base d'adhésion des GIE ainsi que sur les aspects de gestion et de gouvernance et de contractualisation ont permis d'élargir la base d'adhésion du GIE d'une part et d'assurer un

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque		Évolution du risque
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Avancement
						durable des unités avec des dattes de bonne qualité.		approvisionnement en progression tant au niveau de la qualité aussi bien au niveau de la quantité des dattes stockées. Néanmoins, plus d'effort sont demandés pour assurer la continuité cette tendances positive.
Risque relatif à l'étendue géographique L'intervention vise un territoire étendu et le manque de coordination des interventions peut empêcher leur simultanéité dans les 3 zones	Formulation	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	maintien des rencontres trimestrielles d'équipe qui incluent maintenant la participation des partenaires décentralisés; besoin d'organiser plus de CTS		La gestion à distance est maîtrisée, la communication interne et avec les Partenaires sera encore améliorée 2021 : Organisation à Erfoud de la réunion du comité restreinte de pilotage instauré lors du dernier COPIL
Risques relatifs à la gestion de l'intervention L'intervention est complexe du point de vue institutionnel et administratif. La coordination d'une série de partenaires institutionnels ne pourra aller sans contraintes, qui risquent de provoquer des délais substantiels et provoquer des retards de quelques mois et influencer toute une campagne agricole. Ces délais peuvent être	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	L'équipe du PAGIE s'implique complètement dans les activités des partenaires : la préparation des DAO, le suivi de l'exécution des marchés... Le circuit administratif et financier en cogestion reste long et peu adapté à la durée limitée d'un projet		L'ANDZOA doit assurer la direction et la coordination des Partenaires Concernant le paiement de ces prestations, un délai important sera sans doute constaté entre le lancement d'un appel d'offre et le paiement (taux d'exécution financière différé) Traitement : accélération des procédures, engagements, prestations, remboursements

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque		Évolution du risque
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Avancement
augmentés par les procédures des marchés publics								
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 "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	Formulation	DEV	Medium	High	High Risk	Accompagnement des GIE à la mise en place et la mise en œuvre de leurs modèle économique simplifié : Coaching, mise en place d'un système informatique de gestion.		Chaque année les équipes du projet accompagnent les GIE de la zone d'action du projet pour préparer leurs plans de production et d'approvisionnement. Cet exercice très intéressant vise à orienter la réflexion des GIE vers la planification de chaque campagne agricole et de prendre en compte les éléments essentiels de réussite (Approvisionnement en matière première, charges fixes et variables, amortissement) et de calculer les indicateurs clés de viabilité économique de leur activité. D'autre part,
Risques relatifs à l'engagement des coopératives Le désengagement des coopératives par rapport à l'approvisionnement des unités de valorisation pour stocker, traiter et conditionner leurs dattes.	Formulation	DEV	Low	Medium	Low Risk	Sensibiliser les coopératives sur l'importance et la valeur ajouter des UV.		des ateliers de sensibilisation et un accompagnement spécifique a été assuré par le projet pour inciter les agriculteurs membres des coopératives adhérentes aux GIE à regrouper et valoriser leurs production collectivement via les UV gérées par les GIE.
Risque relatif au processus du qualité des dattes	Formulation	DEV	Medium	High	Medium	ormer et coacher les coopératives en amont pour approprier les		Plusieurs actions ont été mise en place au profit de la cible du projet sur le processus de gestion de la

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque		Évolution du risque
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Avancement
Dans le cas où la qualité des dattes arrivées au UV ne réponde pas aux normes de qualité.						bonnes pratiques de production. Mettre en place des cahiers de charges pour la réception des dattes au niveau des UV		qualité que ce soit en aval ainsi qu'on amont. En aval : - Formations des agriculteurs et les agricultrices adhérents aux coopératives membres aux GIE sur la gestion de la qualité en aval de la filière - Instauration d'un processus de contractualisation entre les GIE et les coopératives pour l'approvisionnement des UV qui prennent en compte les aspects de gestion de la qualité. En amont
Risque relatif à la concurrence La forte concurrence sur le marché national des dattes, soit par les dattes importées, soit par des dattes qui seront produites prochainement dans les grandes exploitations installées dans la zone d'Errachidia. Ce qui peut influencer le tonnage et le prix de vente des dattes commercialisé par les petits producteurs.	Équipe du projet	DEV	Low	Medium	Medium	Améliorer le système de gestion de qualité dans les unités pour assurer des dattes de bonnes qualités. Et décrocher des contrats commercialisation durables pour les GIE. Une observation de l'évolution des marchés sera absolument nécessaire. La stratégie de commercialisation des GIE devra être régulièrement révisée. Une grande partie des dattes produites dans les extensions est destinée à l'exportation.		Un accompagnement est assuré par l'équipe du projet sur le plan commercialisation et marketing afin de diversifier les canaux et les débauché de commercialisation des dattes des GIE au niveau national et sur le plan international.
Risque relatif au remboursement des crédits du CAM	Équipe du projet	DEV	Low	Medium	Medium	Sensibiliser les GIE sur l'importance des crédits et notamment la relation entre les GIE et le CAM. Instaurer un système de remboursement chez les		Un accompagnement spécifique est assurer par l'équipe pour accompagner les GIE qui ont des difficultés au niveau de remboursement de leur crédit

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque		Évolution du risque
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Avancement
Non engagement des responsables des GIE pour le remboursement des crédits du CAM. La durabilité de l'intervention est liée à la durabilité économique des GIE. Le risque est que les GIE ne soient pas indépendants, ni professionnels (à 100%) pour pénétrer le marché avec des produits de qualité avec une capacité concurrentielle.						GIE Un business plan sera élaboré et approprié par chaque GIE. un travail sera fait par le PAGIE pour chaque GIE aura un projet rentable et durable.		
Risque relatif à la crise Covid-19 La pandémie Covid-19 risque d'influencer le rythme d'exécution de certaines d'activités du projet notamment quelques opérations liées à l'importation du matériel, à l'organisation des formations et des voyages d'échanges.	Équipe du projet	DEV	Low	Medium	Medium	Pour l'accompagnement des bénéficiaires du projet plusieurs outils seront développés afin d'organiser des séances de formation et d'accompagnement à distance. En ce qui concerne, les éventuelles contraintes d'importation, un suivi rigoureux sera assuré avec les administrations partenaires et les prestataires pour trouver des solutions adéquates.		L'équipe du projet a réussi à s'adapter avec le contexte engendré suite à la crise Covid-19. Le processus d'accompagnement de la cible du projet a été assuré toute au long de la période de confinement via des moyens digitaux, il a repris son rythme normale suite la réouverture en respectant les mesure barrière.
Risque relatif à Impact des enjeux politiques	Équipe du projet	DEV	Low	Medium	Medium	Le projet doit faire attention à tout type d'activités susceptibles d'être exploiter politiquement et qui		

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque		Évolution du risque
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Avancement
Impact des enjeux politiques suite aux élections (La Chambre des représentants, la Chambre des conseillers, les conseils des régions, des communes, des provinces et préfectures) prévue le 31 décembre 2020, sur le processus d'amélioration de la gouvernance et le fonctionnement des GIE ainsi que sur le processus de la reconnaissance de la FIMADATTES.						peuvent engendrer des conflits au niveau des GIE et les coopératives adhérentes.		

6 Synergies et complémentarités

6.1 Avec les autres interventions du portefeuille

En 2021, le PAGIE a connu une synergie avec le programme "AJI" Appui aux Jeunes Initiatives dans les zones de Drâa-Tafilalet et l'Oriental. Cette collaboration concerne plusieurs aspects, notamment :

- Appui à l'entrepreneuriat des jeunes,
- Organisation des formations des cadres et jeunes,
- Organisation de ateliers de sensibilisation à l'entrepreneuriat des jeunes,
- Organisation des hackathons et financement des jeunes startups...

6.2 Avec les projets pour tiers

Une synergie entre le PAGIE et PACZ, notamment autour de la composante « lutte contre les changements climatiques ». Les 2 projets ont appuyé les coopératives de services actives dans le nettoyage des touffes et la préservation des oasis.

6.3 Autres synergies et complémentarités

Par ailleurs, l'équipe du projet est en train d'appuyer le GIE de Mezguita pour une éventuelle collaboration avec Colruyt, nommée « Développement d'un projet durable avec les petits producteurs du GIE Mezguita ». L'objet vise à contribuer dans le thème de "living income" pour les petits producteurs de dattes via la fondation Collibri Foundation, qui est une fondation focalisée sur la formation des jeunes producteurs.

Ainsi, le projet a participé aux plusieurs atelier de capitalisation des experiences :

- Faculté d'Errachidia : partage de l'expérience en photovoltaïque,
- FST Errachidia : expérience des GIE et coopératives (acteurs de l'ESS).
-

7 Thèmes transversaux

7.1 Environnement et changement climatique

La fragilité de l'écosystème et la sensibilité des palmeraies à toute exploitation non viable reste une préoccupation majeure dans les zones d'intervention du PAGIE. Dans ce sens, plusieurs activités ont été réalisées en 2021 liées à l'environnement et la lutte contre le changement climatique.

Tout au long de l'année, plusieurs séances de formation et d'appui en matière de bonnes pratiques liées à l'environnement ont été assurées au profit des agriculteur·rice·s adhérent·e·s aux coopératives membres des GIE ciblés.

Systeme photovoltaïque

En outre, comme mentionné dans le résultat 2 de ce rapport, le projet a équipé 7 unités de valorisation de dattes avec un système photovoltaïque hybride qui permettra d'une part la couverture de 80 à 100% du besoin énergétique et d'autre part une amélioration de l'autonomie énergétique par rapport aux énergies fossiles, qui sont émettrices de dioxyde de carbone (CO₂). En 2022, le projet équipera encore 4 autres unités de valorisation.

Le système photovoltaïque installé permettra d'éviter 70,27 tonnes équivalent en CO₂ par unité par an, soit **770** tonnes équivalent en CO₂ pour les 11 unités équipées par le projet, ce qui équivaut à l'implantation de **665** ha de forêt absorbant du CO₂.

L'entretien des oasis

Les oasis marocaines sont victimes d'incendies récurrents ces dernières années, ce qui a un impact considérable sur les palmeraies. Selon les sources officielles, dans la plupart des oasis, les incendies seraient dus aux vagues de chaleur qui sévissent dans ces zones durant la période estivale, en lien avec les changements climatiques et le manque d'entretien des palmeraies.

Afin d'éviter les incendies, le PAGIE appuie la création des coopératives de services qui entretiennent les palmeraies, et in fine, évitent ces incendies. En plus de leur contribution à la lutte contre les incendies, les coopératives de services ont contribué à la création d'une dynamique socio-économique.

Finalement, le PAGIE a évalué les potentialités de valorisation de sous-produits du palmier dattier, notamment les dattes de faible qualité et les débris du palmier dattier, dans l'objectif de créer des nouveaux métiers et activités pour les coopératives de services, et in fine, assurer l'entretien des palmeraies.

D'après les éléments collectés, la quantité potentielle annuelle disponible en dattes de faible qualité s'évalue à **57 000** tonnes par an et celle des débris (palmes sèches et pédicelles) se chiffre autour de **61 000** tonnes par an. A titre indicatif, les prix de vente proposés par les GIE varient entre **1 à 2 Dh par kg** pour les dattes de faible qualité et ils oscillent entre **0,35 et 0,60 Dh par kg** pour les débris.

Cette étude montre que la valorisation de sous-produits de palmier dattier a un grand potentiel. La mise en place de tels projets ne peut être que bénéfique pour l'écosystème oasien (population et filière phœnicicole).

7.2 Genre

Les activités réalisées dans le cadre du projet ont permis une évolution remarquable de la représentativité des femmes et des jeunes dans les organes de gestion des GIE et coopératives de la zone du projet.

Un accompagnement de proximité avec notamment le développement et la mise en place d'un programme d'alphabétisation fonctionnelle avec des résultats atteints sont plutôt favorables :

- Renforcement du savoir-faire des femmes suite à l'instauration du programme d'alphabétisation fonctionnelle.
- Amélioration de l'accès de femmes à la possession des vergers d'amandiers 7% de bénéficiaires directes.
- Le renforcement de la position de la femme dans les organes de gestion et de gouvernance des OPA dans la filière dattes avec une évolution de l'occupation des postes à responsabilités de 5% en 2020 à 8% en 2021, dans le but d'arriver à 20% fin 2023. L'atteinte de cet objectif ambitieux, nécessite un travail de longue durée d'accompagnement et de coaching de proximité par une équipe terrain composée de 53% de femmes (9 agents de terrain femmes sur un total de 16).

7.3 Digitalisation

Le projet a mis en place au profit de ces partenaires 3 systèmes de collecte, d'analyse et de visualisation des données pour leur faciliter le suivi de la filière du palmier dattier. Il s'agit d'un outil de suivi des GIE, un deuxième pour le suivi des coopératives de services et finalement un outil de suivi de fonctionnement des unités de valorisation des dattes. En outre, le projet a repris le suivi de fonctionnement de deux systèmes d'information développés dans le cadre du projet PDFSD à savoir : le système de partage de connaissances « TOUSSNA » et le système d'information de la promotion de la filière du palmier dattier.

7.4 Emploi décent

Durant les 3 dernières années, le PAGIE a déployé beaucoup d'efforts pour faire émerger des petites entreprises sociales de valorisation ou de prestation de services composées en majorité de femmes et de jeunes oasisiens. Actuellement, nous avons **35** coopératives de services ouvrant dans toute la zone oasienne. En 2021, les efforts du projet en termes d'accompagnement, d'équipement et de formation ont donné leurs fruits. Des résultats encourageants sont enregistrés : un chiffre d'affaires de **6 861 000,00 Dh** entre 2017 et 2021 avec la création de **9687** jours de travail pour la même période.

8 Leçons apprises

8.1 Les succès

- Suite à la crise Covid-19 une adaptation rapide de la stratégie du projet a été jugée nécessaire afin d'assurer la continuité des activités et l'accompagnement des bénéficiaires. Pour ce faire, un plan d'action a été établi autour de trois axes Axe sanitaire, économique et organisationnel.
- Le projet a amorcé une dynamique de développement local perceptible qui se remarque à travers les coopérations et synergies mises en place entre l'équipe PAGIE et les autres intervenants au niveau local, et national.
- La structuration du travail administratif des GIE et la présence des animateurs dans les unités de valorisation (quand elles existent) sont fortement appréciées par les agriculteurs, qui estiment que cette permanence redonne confiance en leurs unités et les crédibilise vis-à-vis des coopératives et de l'ensemble des agriculteurs des oasis.
- Le modèle des coopératives de service visant l'appui à l'écosystème start up à travers l'accompagnement des jeunes oasisiens vers des projets de prestation de service, visant l'amélioration de l'auto-emploi, l'amélioration des conditions de travail, ainsi que la diffusion des bonnes pratiques culturelles.
- Les résultats encourageants du programme d'alphabétisation fonctionnelle notamment l'initiative de création de la première coopérative valorisation des produits de dérivés de dattes lancée par les femmes bénéficiaires de ce programme qui vise à autonomiser et rendre indépendantes les femmes adhérentes et leur garantir, à long terme, des revenus stables permettant de renforcer leur statut dans leur douar.

- L'approbation de l'extension du PAGIE est une occasion pour poursuivre et soutenir la dynamique positive créée par PAGIE et PDFSD au niveau des GIE et les coopératives de la zone oasienne notamment la consolidation de axes de l'entrepreneuriat rurale et la commercialisation des dattes.
- Le programme photovoltaïque des UV : le projet a équipé 7 unités de valorisation de dattes avec un système photovoltaïque hybride qui permettra d'une part la couverture de 80 à 100% du besoin énergétique et d'autre part une amélioration de l'autonomie énergétique par rapport aux énergies fossiles, qui sont émettrices de dioxyde de carbone (CO₂). En 2022, le projet équipera encore 4 autres unités de valorisation. Le système photovoltaïque installé permettra d'éviter 70,27 tonnes équivalent en CO₂ par unité par an, soit 770 tonnes équivalent en CO₂ pour les 11 unités équipées par le projet, ce qui équivaut à l'implantation de 665 ha de forêt absorbant du CO₂.
- La mise en place de 3 systèmes de collecte, d'analyse et de visualisation des données pour faciliter le suivi de la filière du palmier dattier. Il s'agit d'un outil de suivi des GIE, un deuxième pour le suivi des coopératives de services et finalement un outil de suivi de fonctionnement des unités de valorisation des dattes.
- La digitalisation du système de gestion admin-fin des UV.

8.2 Les défis

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

- L'affaiblissement de l'élan coopératif à l'intérieur des oasis suite aux crises éventuelles liées à la surproduction, puis l'effondrement des prix induits par les extensions des palmeraies intensives.
- Détournement des jeunes oasiens des intérêts socioéconomiques, agroécologiques et culturels des oasis, sous le poids du modèle productiviste incarné par les extensions.
- La succession des années de sécheresse impacte fortement La zone oasienne.
- Réussir la pénétration des marchés nationaux et internationaux par les dattes des GIE.
- Réussir des projets d'entrepreneuriat social portés par des jeunes dans la zone du projet.
- Assurer la durabilité des GIE dans la gestion des UV.

8.3 Synthèse des enseignements tirés

- Équilibre entre résultats tangibles et intangibles : Un premier enseignement du PAGIE concerne le fait que les résultats physiques ne doivent pas forcément primés sur les résultats socio-organisationnels et le renforcement des capacités des acteurs et des institutions.

- Durant la formulation de projet, on doit prendre en compte l'existence d'autres projets de Enabel pour assurer d'avoir une synergie et d'une complémentarité dans l'espace et dans le temps.
- L'alignement intégral sur les politiques et stratégies nationales, notamment en matière de financement, doit être adapté en fonction de la durée de mise en œuvre des projets car un alignement trop rigide ne permet pas toujours d'avancer rapidement.
- L'importance d'un processus d'accompagnement de proximité et d'ingénierie sociale réalisé par le projet, sans faire recours au sous-traité à des opérateurs privés, permet de renforcer le tissu d'acteur de la filière sur la base d'une bonne connaissance du terrain. Ce processus nécessite toutefois une durée d'intervention longue avec une présence soutenue au niveau du terrain.
- L'accent mis par le projet sur la valorisation des dattes plutôt que sur la production constitue une dimension innovante particulièrement pertinente. En outre, la durabilité nécessite de prendre en compte la dimension socio-organisationnelle du développement, la technique n'est pas suffisante.
- Une attention particulière doit être portée sur la possibilité d'adaptation de la démarche et de la stratégie d'intervention d'un projet dans des situations de crise et de changement de contexte d'intervention, comme par exemple la crise COVID-19.
- Le projet doit se focaliser sur la commercialisation des produits de qualité, avec notamment le renforcement des acteurs en techniques de commercialisation et l'intégration du marketing digital, et le commerce équitable afin d'assurer la durabilité des filières.
- L'intégration des jeunes dans les filières, en développant des modèles de création de coopératives et de start-ups, permet de moderniser et innover les chaînes de valeurs tout en augmentant l'employabilité dans les filières.
- Le développement d'un leadership féminin nécessite une connaissance détaillée de l'environnement sociale au sein duquel évoluent les femmes et, notamment pour le développement agricole, de leurs accès aux facteurs de production.
- La concentration géographique des interventions sectorielles permet d'assurer une masse critique suffisante de moyens en vue d'obtenir un impact vérifiable à moyen terme sur les populations-cibles. Elle crée également les conditions d'une synergie intersectorielle, elle améliore la visibilité de la Belgique en tant que donateur et elle permet une meilleure connaissance de la zone d'intervention.
- La mise en place de systèmes d'énergie durable permet d'augmenter l'efficacité des acteurs des filières tout en contribuant à la lutte contre le changement climatique et, in fine, l'amélioration de la durabilité des filières.
- Les composantes valorisation des produits nécessitent l'introduction de techniques innovantes, notamment en agro-industrie avec l'implication des acteurs de recherche au développement (universités et instituts de recherches belges, européens ou africains). Ce qui n'était pas le cas dans ces projets.
- Une bonne coordination entre l'intervention et l'interprofession est nécessaire afin d'assurer la durabilité des actions et de protéger les petit-e-s producteur-riche-s contre la concurrence à leurs produits. Le cas des dattes produites dans les extensions des palmier-dattiers en dehors de la palmeraie traditionnelle qui pourraient rentrer en forte concurrence avec les dattes des petits producteurs (GIE) avec une pression sur les prix (à la baisse) et sur la qualité (à la hausse).

9 Pilotage

9.1 Modifications apportées à l'intervention

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

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

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

Début 2021, un travail collaboratif a été réalisé par le projet pour assurer une planification axée sur les résultats en appliquant la théorie de changement. Ce travail concerté avec toutes les parties prenantes a vraiment facilité l'appropriation du projet par l'équipe et aussi par les bénéficiaires. Il en résulte, un progrès important dans l'atteinte des objectifs.

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

9.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi et le comité de monitoring rapproché

Décision à prendre	Période d'identification	Source
Le réaménagement budgétaire sur la cogestion a été soumis à l'avis du comité de pilotage	5 ^e COPIL CMR	PV de 5 ^e Copil PV

Action(s)	Resp.	Échéance	Progression	Statut
L'utilisation en totalité par l'ANDZOA du budget de 3.4 MDH (équivalent 317 000 €) inscrit initialement dans sa morasse pour l'équipements des unités de valorisation. Cela permettra l'anticipation de l'exécution par l'ANDZOA de ses activités 2020. (Décision prise par le COPIL)				
Compte tenu du retard des engagements budgétaires de l'ONCA, qui à ce jour n'a engagé aucun marché, la direction du projet propose de transférer en régie l'enveloppe budgétaire de 317 000 € programmé pour l'exercice 2019 par l'ONCA. (Décision prise par le COPIL)	ANDZOA ONCA PAGIE ORMVA/TF	Mars 2020	Exécuté	
Compte tenu du retard des engagements budgétaires de l'ONCA, pour l'engagement des marchés, la direction du projet propose de transférer en régie l'enveloppe budgétaire concernant le budget 2020 de l'ONCA (3,3 MDH) (Décision prise par le CMR)				

9.3 Réorientations stratégiques envisagées

Une concentration sur l'employabilité des jeunes

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

Une planification axée sur les résultats

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

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

Le budget de 3.5 M € qui a été libéré sera orienté vers « l'Appui à l'émergence d'un entrepreneuriat social dans la zone rural et vers le renforcement des GIE en matière de marketing et commercialisation digitale.

9.4 Recommandations

Recommandations	Acteur
<p>Pour le rétablissement d'un socle de confiance, de gouvernance, de compréhension et d'adhésion des coopératives adhérentes aux GIE/UV, il est recommandé de :</p>	
<p>Réussir toute opération de type B2B (business to business entre GIE et commerçants), dont celle en cours (commande potentielle de 427 tonnes de dattes de qualité moyenne), pour servir de base pour des opérations futures et notamment favoriser les contrats d'engagement en dattes en cours auprès des GIE.</p>	<p>GIE, commerçants, appui administration et interventions</p>
<p>Arriver à une maîtrise technique totale des UV en commençant, après diagnostic précis, à pallier les problèmes techniques rencontrés comme la non maîtrise de la T° de certains frigos, les vices de construction des bâtiments, les insUVfiances dans les installations en eau et électricité si c'est le cas, et ensuite en fournissant les UV en équipements permettant de potentialiser les volumes des UV (achat de caisses supplémentaires).</p>	<p>Administration, appui spécialistes matières interventions</p>
<p>Procéder à des élections de membres de bureaux des GIE et coopératives réellement représentatifs de l'intérêt de l'ensemble et s'engageant à mettre en place des circuits de communication jusqu'à la base des adhérent-es et une gouvernance transparente et démocratique.</p>	<p>GIE</p>
<p>Améliorer l'amont de l'approvisionnement par la professionnalisation (coopératives de services) du nettoyage des palmeraies, de la récolte, triage et de l'amélioration des techniques culturales (compostage...).</p>	<p>Interventions</p>
<p>Pour éviter que les procédures des marchés publics risquent de provoquer des retards influençant le bon déroulement des campagnes agricoles, et par là même les activités de l'intervention, il faut accélérer les procédures d'engagements, prestations, remboursements de tous les Cahiers de Prescription Spéciales annuelles prévues dans les Conventions de Partenariat et celles directement à charge de l'ANDZOA.</p>	<p>Administration</p>

10 Annexes

10.1 Critères de qualité

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

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

D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.
----------	---

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

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

Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	A	B	C	D

2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?

A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.
B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.
C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.

2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?

A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.

2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?

A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.

C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

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

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

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

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

A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
B	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.
C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.

3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?

A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.

D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insatisfisante. 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.

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

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

10.3 Fiches de suivi de processus de changement (optionnel)

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

Titre Output 1
Quelle est l'hypothèse de travail (1 phrase) qui donne l'orientation pour arriver à l'outcome intermédiaire ?
Est-ce que la Théorie de Changement (modèle, principes, valeurs) sous-jacente à l'hypothèse de travail a été développée d'une façon explicite ? o Non

<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Changements majeurs apportés au Toc durant l'année ? Si oui : lesquels ? (éventuellement ToC modifiée en annexe)
Quelles ont été les décisions majeures prises durant l'année pour réaliser le changement sur base de l'hypothèse de travail, et leur justification ? <input type="radio"/> Décision 1 : <input type="radio"/> Justification Décision 1 : <input type="radio"/> Décision 2 : <input type="radio"/> Justification Décision 2 :
Y-a-t-il eu des opportunités dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont facilité le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?
Y-a-t-il eu des contraintes majeures dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont influencé négativement facilité le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?
Le processus de changement (recherche-action) a-t-il été documenté ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui Si oui, sous quelle forme ?
Y-a-t-il eu une communication par rapport au processus de changement documenté ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui Si oui, sous quelle forme ?

10.4 Aperçu des MoRe Results

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

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

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

10.6 Ressources en termes de communication

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