



Enabel

Rapport des résultats exercice 2018

MOR 1204311

Projet de développement des filières du safran et du palmier-dattier dans les régions Souss-Massa et Draâ-Tafilalet



Table des matières

Acronymes	4
1 Aperçu de l'intervention	5
1.1 Fiche d'intervention	5
1.2 Exécution budgétaire	6
1.3 Autoévaluation de la performance	7
1.3.1 Pertinence.....	7
1.3.2 Efficience.....	7
1.3.3 Efficacité.....	8
1.3.4 Durabilité potentielle.....	8
1.4 Conclusions	9
2 Monitoring des résultats	10
2.1 Évolution du contexte.....	10
2.1.1 Contexte général.....	10
2.1.2 Contexte institutionnel	10
2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution	11
2.1.4 Contexte HARMO.....	11
2.2 Performance de l'outcome	12
2.2.1 Progrès des indicateurs.....	12
2.2.2 Analyse des progrès réalisés.....	13
2.2.3 Impact potentiel	13
2.3 Performance de l'output 1	14
2.3.1 Progrès des indicateurs.....	14
2.3.2 État d'avancement des principales activités.....	15
2.3.3 Analyse des progrès réalisés.....	15
2.3.3.1 Filière safran :	15
2.3.3.2 Filière Dattes :	20
2.4 Performance de l'output 2	22
2.4.1 Progrès des indicateurs.....	22
2.4.2 État d'avancement des principales activités.....	23
2.4.3 Analyse des progrès réalisés.....	23
2.4.3.1 Filière safran :	23
2.4.3.2 Filière Dattes.....	25
GIE 28	
Ventes 28	
2.5 Performance de l'output 3	29

2.5.1.	Progrès des indicateurs.....	29
2.5.2.	État d'avancement des principales activités.....	29
2.5.3.	Analyse des progrès réalisés.....	30
2.5.3.1.	Filière safran	30
2.5.3.2.	Filière Dattes :	31
2.6.	Thèmes transversaux.....	32
2.6.1.	Genre	32
2.6.1.1.	Gender Budget Scan	32
2.6.1.2.	Convention avec Migrations & Développement.....	33
2.6.1.3.	Alphabétisation fonctionnelle du palmier dattier.....	33
2.6.2.	Environnement.....	34
2.7.	Gestion des risques.....	36
3	Pilotage et apprentissage	47
3.1.	Réorientations stratégiques	47
3.1.1	Prolongation de la période d'exécution	47
3.2.	Recommandations.....	48
3.3.	Enseignements tirés.....	48
4.	Annexes.....	52
4.1.	Critères de qualité	52
4.2.	Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi	56
4.3.	Cadre logique mis à jour.....	62
4.4.	Aperçu des MoRe Results.....	62
4.5.	Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »	63
4.6.	Ressources en termes de communication.....	64

Acronymes

ADA	Agence pour le Développement Agricole
AG	Assemblée Générale
ANDZOA	Agence nationale pour le Développement des zones oasiennes et de l'arganier
AOP	Appellation d'origine protégée
ATI, ATN	Assistant Technique International, National
BPA	Bonnes Pratiques Agricoles
CA	Conseil d'Administration (coopératives ou GIE)
CCA	Cellule de coordination et d'appui du projet
COFIL	Comité de Pilotage, anciennement SMCL
Enabel	Agence belge de développement
CTS	Comité Technique de Suivi du projet
DTF	Dossier technique et financier
FdR	Fonds de roulement
GCAM	Groupe Crédit Agricole du Maroc
GIE	Groupement d'intérêt économique
INRA	Institut National de la Recherche agronomique
M&D	Association Migrations et développement
MAPMDREF	Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MTR	Mid-term revue
ONCA	Office national du Conseil agricole
ONG	Organisation non gouvernementale
ONSSA	Office national de la Sécurité sanitaire des Aliments
OP, OPA	Organisation professionnelle, OP agricole
ORMVAO	Office régional de mise en valeur agricole de Ouarzazate
PAGIE	Programme d'appui aux GIE dans la zone oasienne
PDFSD	Projet de Développement des Filières Safran et Dattes
PIT	Program information tool
PMH	Petite et moyenne hydraulique
PMV	Plan Maroc Vert
PTF	Partenaires techniques et financiers
RH	Ressources Humaines
RI	Règlement intérieur
TA	Technicien-animateur
UV	Unité de valorisation

1 Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Programme de Développement des filières du safran et du palmier dattier dans les régions Souss-Massa-Drâa-Tafilalet
Code de l'intervention	MOR 1204311
Localisation	OUARZAZATE, Région Drâa-Tafilalet, Maroc
Budget total	Etat marocain : 21.165.641 euros Bénéficiaires : 3 918.000 euros Contribution belge : 12 000 000 euros
Institutions partenaires	Office régional de mise en valeur agricole de Ouarzazate, l'ORMVAO + ONCA (Office National du Conseil Agricole)
Date de début de la Convention spécifique	17 avril 2013
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	7 juin 2013
Date prévue de fin d'exécution	6 juin 2019
Date de fin de la Convention spécifique	16 avril 2020
Groupes cibles	Les producteurs et productrices de la petite agriculture solidaire
Impact	Autonomisation et renforcement du développement économique et social durable des petits producteurs et productrices de safran et de dattes dans la zone d'action de l'ORMVAO
Outcome : Deux objectifs spécifiques portant sur deux filières distinctes, safran et dattes	<ol style="list-style-type: none"> 1. La filière du safran est mieux développée et est valorisée de manière plus équitable et durable dans le Cercle de Taliouine et dans la zone de Taznakht 2. La filière des dattes est mieux développée et est valorisée de manière plus équitable et durable au niveau de la zone d'action de l'ORMVAO
Outputs (NB : Deux Outcome, avec des résultats équivalents pour chacune des deux filières concernées)	<p>Résultat 1: Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir du safran/dattes de qualité en veillant à la préservation de l'environnement.</p> <p>Résultat 2: Les coopératives et GIE sont capables de commercialiser leur safran à travers les circuits formels aux consommateurs finaux avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable / Les coopératives et GIE sont capables de commercialiser la production de dattes avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable.</p> <p>Résultat 3: Les différents maillons et acteurs des deux filières sont mieux intégrés et professionnalisés.</p>
Année couverte par le rapport	2018

1.2 Exécution budgétaire

	Budget en Euros	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin 2018
		Années précédentes	Année 2018		
Total	12 000 000	2013 : 98 228,80 2014 : 1 077 685,21 2015 : 2 241 573,69 2016 : 2 250 263,10 2017 : 2 066 022,07	1.473.619,64	2.792.251,83	77%
Outcome1	3 425 800	2013 : 15 490,64 2014 : 337 861,52 2015 : 669 266,22 2016 : 486 816,10 2017 : 683 493,62	466.536,26	791.608,63	77%
Output 1	2 412 800	2013 : 0 2014 : 214 580,09 2015 : 518 235,11 2016 : 310 551,85 2017 : 552 193,86	335.015 ,68	506.406,42	79%
Output 2	705 000	2013 : 15 490,64 2014 : 105 591,30 2015 : 126 697,62 2016 : 125 140,71 2017 : 74 862,04	84.214,64	173.003,05	75%
Output 3	308 000	2013 : 0 2014 : 17 690,14 2015 : 24 333,49 2016 : 53 123,55 2017 : 56 437,72	47.305,94	112.199,16	64%
Outcome2	6 460 031	2013 : 254,85 2014 : 364 570,86 2015 : 1 196 082,06 2016 : 1 305 533,00 2017 : 1 078 365,55	685.755,95	1.652.195,75	74%
Output 1	4 557 200	2013 : 0 2014 : 352 134,28 2015 : 1 083 283,89 2016 : 1 234 410,68 2017 : 924 387,64	453.172,18	409.057,34	91%
Output 2	1 497 500	2013 : 254,85 2014 : 4 058,24 2015 : 55 991,62 2016 : 49 598,65 2017 : 123 205,76	150.844,51	935.104,37	29%
Output 3	405 331	2013 : 0 2014 : 8 378,34 2015 : 56 806,55 2016 : 21 523,67 2017 : 30 772,15	81.739,26	308.034,03	39%
Moyens Généraux	2 068 860	2013 : 82 483,31 2014 : 375 252,83 2015 : 376 225,42 2016 : 455 914,00 2017 : 304 162,89	321.327,43	303.138,46	86%
Réserve	45 309	0	0	45 309	0%

Avec un démarrage mi-2013 et une fin programmée mi-2019, le projet se situe au 31/12/2018 à 93% de son temps d'exécution avec un taux d'engagement de 95,5%.

Les décaissements 2018 ont été de 73,6% des prévisions, ce taux a été pénalisé par les retards dans le lancement des marchés ONCA dont une partie seulement a été engagée sur 2018.

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

PERTINENCE : évaluation globale	A	B	C	D
	X			

La logique d'intervention du projet reste totalement en adéquation avec les problèmes à résoudre auprès de la population cible : l'appui à l'organisation des producteurs dans les coopératives crée une dynamique entrepreneuriale et solidaire qui se transmet aux GIE auxquels les coopératives adhèrent. Dans les deux filières, les producteurs se sont familiarisés avec les actions collectives (au sein des coopératives et GIE), ils ont appris à connaître les autres membres de l'organisation, à travailler ensemble, à dépasser les rivalités individuelles ou rivalités de groupes. Le travail d'animation réalisé par les équipes du projet au sein des coopératives permet de professionnaliser les acteurs et d'initier une dynamique de groupe qui n'existait pas dans bien des cas au début du projet, et qui a contribué au développement de la filière. Du côté des GIE, l'action va dans le sens de l'autonomisation par la construction de réseaux commerciaux durables et par le renforcement des acteurs en matière de gestion d'entreprise. Sur la filière dattes, un véritable savoir-faire industriel se met en place petit à petit au sein des GIE qui exploitent une unité frigorifique. Enfin, on peut mesurer la logique de l'intervention en observant la dynamique en marche au niveau des interprofessions. Cette dynamique est bien avancée sur la filière safran pour laquelle le projet touche plus de 90% des producteurs et OP et commence à être également visible sur la filière dattes (Fimadattes) grâce aux actions simultanées du PAGIE.

L'intervention apporte des solutions à des besoins clairement identifiés, à la fois par les bénéficiaires et par les pouvoirs publics. Les partenaires et les bénéficiaires souhaiteraient la prolongation du projet et le maintien des équipes Enabel, ce qui témoigne de leur utilité.

1.3.2 Efficience

EFFICIENCE : évaluation globale	A	B	C	D
		X		

Les activités confiées à l'ONCA ont été mises en œuvre avec beaucoup de retard, notamment les actions de communications qui avaient pour objectif de stimuler les ventes ; certaines activités ont été transférées en Régie pour garantir leur lancement. Sur la filière Safran, on observe une incidence négative sur le niveau des ventes (68% de réalisation) mais sans conséquence sur la rentabilité du GIE. Sur la filière dattes, les objectifs commerciaux n'ont été atteints qu'à 63% ce qui n'a pas permis aux GIE d'arriver au niveau d'équilibre financier.

Grâce à la réactivité du comité de pilotage et de tous les partenaires, le retard pourra être rattrapé sur 2019 et les derniers résultats seront vraisemblablement atteints.

1.3.3 Efficacité

EFFICACITÉ :	A	B	C	D
Évaluation globale	X			

Sur la filière safran, on peut affirmer que les objectifs sont atteints, le développement est palpable, que ce soit en terme de production, de valorisation, de présence sur le marché ou de prospérité des producteurs.

Sur la filière dattes, les évolutions sont également très positives, le niveau professionnel des OP est satisfaisant, la qualité des différentes variétés de dattes a fortement augmenté et commence à être reconnue sur le marché national. Cependant, il reste encore un peu de chemin à parcourir pour atteindre les objectifs.

Une forte interactivité entre l'équipe Enabel et les partenaires et une forte implication de toute l'équipe de pilotage a permis de trouver des solutions aux différents problèmes qui se sont présentés et à les mettre en œuvre rapidement grâce à l'appui de la représentation.

1.3.4 Durabilité potentielle

DURABILITÉ :	A	B	C	D
Évaluation globale		X		

Durabilité financière : Sur la filière safran, les résultats obtenus par le GIE Dar Azafran et son niveau d'autonomie actuel montrent que ce GIE commence à jouer un rôle moteur sur l'amont de la filière et sera un acteur important sur le marché. Le GIE Grand Taznakht est sur le chemin de ce modèle mais n'a pas encore acquis des bases suffisamment solides. Sur la filière dattes, les 4 premiers GIE ont acquis un bon niveau de maîtrise technique et de gestion, les plans d'affaires montrent que le modèle est viable à partir de 70 tonnes/an commercialisées et durablement rentable à partir de 250T/an. Il reste à développer les marchés de façon importante pour dépasser ces seuils et garantir une rentabilité solide pour ces entreprises.

Degré d'appropriation : Sur la filière safran, la pérennité des actions du projet sera assurée en grande partie grâce à l'autonomie acquise par les OP et la Fimasafran. Sur la filière dattes, il existe un risque réel que la dynamique mise en place dans le cadre de l'intervention s'essouffle après la fin d'exécution du projet du fait du niveau d'autonomie et de développement insuffisant des OP et du retard de mise en place du dispositif de conseil agricole sur le terrain. Des mesures fortes devront être engagées sur ces points pour réduire ce risque et garantir un développement durable de la filière. La démarche de mise en place d'un système de management des connaissances au sein de l'ORMVAO va certainement consolider les acquis du projet et renforcer la durabilité des actions au sein de cet organisme. On peut signaler aussi que la durabilité à ce niveau, dans la filière dattes, sera favorisée aussi par la présence du PAGIE.

Appui politique : Il faut saluer la forte implication des organismes assurant la maîtrise d'ouvrage du projet (ORMVAO et ONCA) dans les différentes activités. L'intervention est vraiment pilotée par les autorités Marocaines, l'équipe Enabel assurant un rôle de soutien opérationnel et d'appui technique. Cependant, de nombreux techniciens et conseillers Enabel n'ont pas encore d'homologue ONCA sur le terrain et le « passage de relais » risque de se faire tardivement.

1.4 Conclusions

Le changement est la raison d'être de Enabel et son objectif majeur dans la relation avec les partenaires institutionnels. Le changement est la chose la plus difficile à obtenir car la nature humaine y est le plus souvent opposée et Enabel apporte en la matière un savoir faire que les partenaires n'ont pas toujours bien développé.

Beaucoup de changements sont intervenus au cours de l'année 2018, aussi bien au sein de l'équipe que dans les montages budgétaires et surtout auprès des bénéficiaires.

- 5 collaborateurs ont quitté le projet (3 vers le Pagie et 2 vers l'ORMVAO) et ont été remplacés par des personnes de valeur qui ont été rapidement opérationnelles.
- Les Directions régionales de l'ONCA ont pu lancer plusieurs bons de commande et appels d'offre et s'investir totalement le suivi de leur exécution. Ces deux Directions ont ainsi développé leur savoir faire en matière de conception, lancement et suivi des marchés publics.
- La plupart des coopératives appuyées ont atteint un niveau de professionnalisme qui les ont conduites à se lancer dans des projets de développement. Certaines d'entre elles sont devenues des opérateurs économiques à part entière et ont développé leur propre réseau de commercialisation en plus de celui du GIE auquel elles adhèrent.
- Un des changements intéressants observés dans les organisations de producteurs des deux filières est un apprentissage du travail collectif et de la prise de décision au sein d'un groupe. Les groupes fonctionnent de mieux en mieux, les AG sont tenues, les stratégies sont discutées et les décisions sont prises collectivement. Les présidents ont appris à partager les informations, à consulter les membres et à trouver des consensus. C'est un long processus d'évolution des mentalités vers l'entrepreneuriat solidaire qui commence à se consolider.
- La Fimasafran a prouvé sa capacité à piloter de manière collective le développement de la filière. L'interprofession a recruté un staff de salariés, mis en place une gouvernance transparente et participative et joue réellement un rôle de catalyseur des énergies et de chef d'orchestre.
- Bien que les niveaux des ventes n'aient pas atteint les objectifs, on a observé une nette augmentation des quantités vendues dans les deux filières qui a eu pour conséquence l'effet escompté de dynamiser les apports des coopératives adhérentes.

Ainsi, tous les investissements réalisés et les efforts fournis auprès des bénéficiaires commencent à porter leurs fruits et le changement souhaité par les partenaires est déjà visible.

Une quantité importante de connaissances a été rassemblée ou générée au cours des 4 dernières années et ces connaissances seront accessibles à tous les agents de l'ORMVAO ainsi qu'aux partenaires techniques grâce au système de management des connaissances « Tussna » qui est en cours de mise en point et sera opérationnel en mars 2019.

Fonctionnaire exécution nationale Abdelmajid MERKOUSSE	Fonctionnaire exécution Enabel Olivier LEGROS
	

2 Monitoring des résultats

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

Les conditions climatiques ont été relativement favorables dans les deux filières : Le safran a bénéficié sur le début de l'année d'une pluviométrie régulière qui a favorisé le grossissement des bulbes et entraîné une production de fleurs importante. Par contre une chute brutale des températures en novembre a provoqué une floraison généralisée de toutes les parcelles en même temps alors que d'habitude, les producteurs provoquent des floraisons échelonnées en gérant les arrosages des différentes parcelles. De ce fait, les opérations de récolte et post-récolte n'ont pas été conduites dans le strict respect des normes de qualité. Sur la filière dattes, l'induction florale a été plutôt meilleure que l'année précédente mais une partie de la production a été abîmée par les pluies qui ont provoqué le pourrissement et la chute d'une partie de la récolte. Les variétés Boufeggous et Jihel ont été particulièrement touchées par ce phénomène, les autres variétés ayant atteint la maturité avant ou après l'épisode pluvieux. Cet incident rappelle une fois de plus l'importance stratégique de la diversité variétale dans les exploitations, chaque variété ayant une réponse différente aux attaques phytosanitaires et aux aléas climatiques. Les extensions monovariétales s'exposent ainsi à des risques très importants. Globalement, la demande a été soutenue sur le marché national pour les deux produits.

Le plan Maroc Vert, auquel participe le projet, arrive dans sa phase finale et le Ministère de l'Agriculture a commencé les travaux de synthèse et d'évaluation de ce programme d'envergure. Les interprofessions ont été invitées en fin d'année à présenter l'état d'avancement des contrats programme de chaque filière. Le Ministre a salué les progrès réalisés par la Fimasafran et les bons résultats obtenus sur la filière safran. Sur la filière Dattes, la Fimadattes n'ayant pas obtenu son agrément, c'est l'ANDZOA qui a présenté les résultats atteints.

2.1.2 Contexte institutionnel

Tous les marchés préparés avec l'ONCA en 2017, et dont aucun n'avait pu être lancé, ont été reprogrammés en 2018. Cependant, devant le faible taux d'exécution du budget ONCA, le comité de pilotage a pris la décision en juin de transférer une partie du budget initialement attribué à l'ONCA vers l'ORMVAO (construction de centres de collecte et mise aux normes des unités) et vers la Régie (actions de communication et de promotion des produits). Par la suite, la direction financière du Ministère de l'Agriculture a proposé de transférer en Régie toutes les activités que l'ONCA n'avait pas lancées en octobre, ce qui a été entériné par une décision spéciale du Copil.

En dehors des retards administratifs dus à la difficulté de mise en place des procédures de traitement et de validation des appels d'offres (un seul contrôleur d'Etat doit traiter tous les dossiers des 12 directions régionales + les chambres d'agriculture), il faut évoquer la forte implication des équipes techniques des deux directions régionales dans les activités du projet. Les bons de commande et marchés qui ont été lancés ont été suivis au jour le jour et on a senti un engagement réel des équipes locales qui ont fortement bénéficié de la dynamique du projet pour positionner leur action sur le terrain.

Du côté de l'ORMVAO, le lancement des marchés a été retardé par le changement de contrôleur d'Etat au 1^{er} juillet ; le nouveau titulaire a souhaité réserver suffisamment de temps pour se familiariser avec les attributions de l'ORMVAO et du projet et pour revoir, réadapter et reprogrammer tous les dossiers d'appels d'offre en cours. Malgré ce

contretemps, le retard a pu être rattrapé et tous les marchés, y compris ceux lancés sur le budget ONCA, ont pu être engagés à l'exception d'un seul qui requerrait un mandat de Bruxelles pour l'ANO.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Le manque de cohésion et de coordination observé en 2017 au niveau de l'équipe dattes a connu une nette amélioration du fait d'abord des séances de travail collectives et individuelles organisées fin 2017 et début 2018 et ensuite du fait de l'arrivée d'un nouveau ATN OP et d'un nouveau ATN marketing. L'un comme l'autre ont su rapidement s'intégrer, prendre les choses en main et renforcer la dynamique d'équipe.

Sur la filière safran, la dynamique de groupe entre les agents Enabel, ORMVAO, Migration & Développement et ONCA s'est poursuivie et 8 indicateurs sur 10 sont atteints à 100% ou dépassés.

Deux comités techniques de suivi ont été organisés au cours de l'année 2018 ainsi qu'une réunion du comité de pilotage. Le projet a été audité par le cabinet Moore Stephens et les auditeurs de la cour des comptes. Les recommandations de la seconde revue de monitoring ont été validées par le comité de pilotage et un début de mise en œuvre a été engagé sur l'année 2018.

Le projet a adopté en 2018 deux nouveaux outils de gestion interne : Go4HR et Pilot.

2.1.4 Contexte HARMO

Les échanges avec les collègues du projet PAGIE et l'ANDZOA ont été réguliers tout au long de l'année et ces derniers ont participé à plusieurs activités organisées par le projet.

Plusieurs contacts ont été également pris avec l'ADA pour se concerter sur les actions de promotion des produits, cet organisme réalisant de nombreuses campagnes de communication sur les produits de terroir.

Les échanges réguliers ont été entretenus avec la direction de la formation du Ministère de l'Agriculture pour étudier avec eux les possibilités de poursuite des activités d'alphabétisation fonctionnelle des femmes sur les deux filières. Des pistes ont été identifiées et devront être concrétisées en 2019.

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs

Dans le cadre de notre projet, nous avons deux objectifs spécifiques.

Pour la filière safran : Outcome 1: la filière du safran est mieux développée et est valorisée de manière équitable et durable dans le Cercle de Taliouine et la Zone de Taznakht.

Indicateur	Valeur de référence (2013)	Valeur obtenue en 2017	Valeur cible 2018	Valeur obtenue en 2018	Valeur cible 2019
Indicateur 1 : Nombre de coopératives ayant un certificat AOP et une autorisation sanitaire pour vendre du safran	0	3 Coopératives et 2 GIE	3	4	3
Indicateur 2 : Valeur ajoutée des ventes de safran pour les producteurs et productrices (Dh)	52 160	81150	90.000	98.650	100 000
Indicateur 3 : Nombre de GIE qui ont un résultat d'exploitation positif	0	1	2	2	2

Tous les indicateurs d'objectifs sont atteints pour la filière safran.

Pour la filière du palmier dattier : Outcome 2 : La filière des dattes est mieux développée et est valorisée de manière équitable et durable au niveau de la zone d'intervention de l'ORMVAO.

Indicateur	Valeur de référence (2013)	Valeur obtenue en 2017	Valeur cible 2018	Valeur obtenue en 2018	Valeur cible 2019
Indicateur 1 : 4 unités fonctionnelles disposent d'un résultat d'exploitation positif	0	3	4	0	4
Indicateur 2 : Pourcentage des dattes vendues par les 4 unités via des contrats (Factures)	0%	5%	40%	38%	50%

Pour la filière dattes, les objectifs ne sont pas encore atteints.

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Des changements importants ont été observés au niveau de la professionnalisation des acteurs dans les deux filières.

➤ Des coopératives actives qui s'organisent

Les coopératives ont nettement évolué dans leur développement, surtout celles de la zone safran, certaines ayant obtenu l'autorisation sanitaire et ayant des circuits de commercialisation propres. D'une manière générale, la mise en conformité avec la nouvelle loi des coopératives, vécue au début comme une contrainte inutile, a été l'occasion, grâce aux actions d'information et de sensibilisation menées par tous les partenaires, de renforcer la dynamique au sein des groupes.

La quasi-totalité des coopératives ont élaboré un plan d'actions pour réaliser leur projet d'entreprise (business plan) et 40% ont réussi à obtenir des aides pour le mettre en œuvre ; d'autres dossiers étant encore en cours d'instruction en fin d'année.

➤ Des GIE sur la voie de l'autonomie

Au niveau des GIE, le processus d'évolution est plus complexe : Autant dans une coopérative, les membres sont en général du même village et se connaissent, chacun est responsable de sa propre exploitation, autant dans un groupement de coopératives, les membres se connaissent moins bien et ont du mal à prendre des décisions du fait qu'ils représentent l'ensemble des adhérents de la coopérative dont ils sont issus et non leurs propres intérêts.

Une démarche particulière a été adoptée pour l'accompagnement des GIE dans la filière safran, afin de les rendre autonomes. Du coaching, de renforcement de capacités et une implication complète des gérants et salariés des GIE dans toutes les actions de gestion administrative et commerciale ainsi dans la recherche des clients. Il en résulte, un GIE Dar Azaafran complètement autonome et à tous les niveaux. Le même travail sera focalisé cette année sur le GIE Grand Taznakht.

2.2.3 Impact potentiel

Sur les deux filières, des modèles d'entreprises solidaires ont émergé et sont devenus des exemples pour les autres, aussi bien des coopératives que des GIE. La démonstration est faite au niveau de certains groupements de coopératives, administrés par des producteurs, ayant acquis une capacité hors pair d'apporter une plus-value réelle aux adhérents des coopératives membres. Petit à petit au cours du projet, les producteurs ont compris comment ils pouvaient devenir les acteurs de leur avenir en s'engageant dans des projets collectifs sans compter sur des aides publiques qui correspondent rarement à leurs attentes (en quantité ou dans leur nature).

2.3 Performance de l'output 1



2.3.1 Progrès des indicateurs

Pour la filière safran

Output 1.1 :

Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir du safran de qualité tout en veillant à la préservation de l'environnement

Indicateur	Valeur de référence (2013)	Valeur obtenue en 2017	Valeur cible 2018	Valeur obtenue en 2018	Valeur cible 2019
Indicateur 4 : Nombre de coopératives sélectionnées ayant le niveau 4	0	0	8	9	8
Indicateur 5 : Pourcentage des lots livrés par les coopératives chez les GIE qui sont en catégorie 1 selon les normes ISO 36-32	ND	85%	80%	90%	80%
Indicateur 6 : Nombre des coopératives mixtes appuyées qui comptent au moins une femme dans les organes de décision	5	9	12	16	12

Tous les indicateurs ont été dépassés, le premier groupe de 27 coopératives est totalement opérationnel, un second groupe d'une trentaine de coopératives a été pris en charge pour entamer le même travail.

Pour la filière dattes

Output 2.1 :

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

Indicateur	Valeur de référence (2013)	Valeur obtenue en 2017	Valeur cible 2018	Valeur obtenue en 2018	Valeur cible 2019
Indicateur 3 : Nombre de coopératives sélectionnées ayant le niveau 4	0	5	10	21	12
Indicateur 4 : Le taux des dattes livrées par les coopératives aux unités est conforme aux normes de qualité.	0%	65%	40%	80%	40%
Indicateur 5 : Le taux des coopératives sélectionnées mixtes qui comptent au moins une femme dans le conseil administratif	0%	12,5%	20%	53%	20%

Indicateur 6 : La quantité des dattes vendues par les unités (en T)	120	683	1200	761	1470
---	-----	-----	------	-----	------

A part les quantités vendues, tous les indicateurs sont au vert pour les coopératives de la filière dattes. Outre le premier groupe de 46 coopératives, 39 nouvelles OP ont été accompagnées dans les zones d'implantation des nouveaux GIE (Ouhmidi, Tazarine, Tagounite, M'hamid).

2.3.2 État d'avancement des principales activités

Filière SAFRAN	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Diagnostic, sélection et constitution des coopératives et GIE	X			
Renforcement des coopératives par la formation et l'accompagnement	X			
Appui à la production de safran et le suivi environnemental		X		
Appui à l'acquisition du safran		X		
Professionnalisation de la collecte et des aspects post-récolte		X		
Actions spécifiques au genre : alphabétisation fonctionnelle avec l'association Migrations et Développement	X			
Financement des investissements initiaux des coopératives	X			
Appui à la mise en place d'un FDR		X		
Equipe d'appui terrain	X			

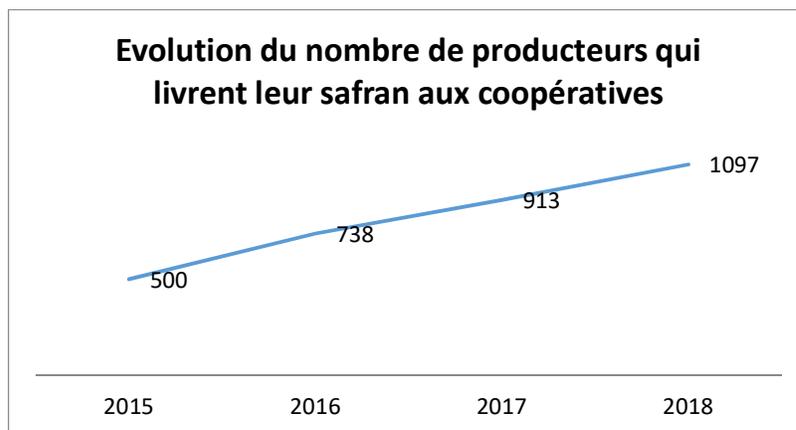
Filière DATTES	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Diagnostic, sélection et constitution des coopératives et GIE	X			
Renforcement des coopératives par la formation et l'accompagnement		X		
Appui à la production de palmiers dattiers et le suivi environnemental		X		
Aménagements hydro-agricoles	X			
Professionnalisation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

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

2.3.3.1 Filière safran :

La zone de production du safran a vécu des changements importants depuis l'année 2013 : l'organisation des petits producteurs en coopératives, l'amélioration des conditions de la production et la structuration de la commercialisation. Cette grande dynamique a influencé, parmi d'autres, le prix du safran. Ce prix a connu une évolution importante lors de la dernière décennie. Les producteurs vendaient leur safran à une moyenne de 8DH dans les souks hebdomadaires en 2007, alors que le prix actuel dans les souks est environ 20DH en moyenne. (Cf. graphe ci-dessous).

Ainsi, la notion « coopérative » a connu une évolution importante dans l'esprit des producteurs du safran, d'une notion basée sur l'assistanat vers un esprit d'entrepreneuriat et d'autonomie. Ce changement est atteint grâce à la fameuse démarche « business plan canevas » via laquelle le projet a réussi à regrouper les producteurs autour des projets économiques et rentables. Ce changement a influencé, parmi d'autres, l'évolution des quantités de safran livrées par les producteurs aux coopératives et celles livrées par les coopératives au GIE. (Cf. graphique ci-dessous).

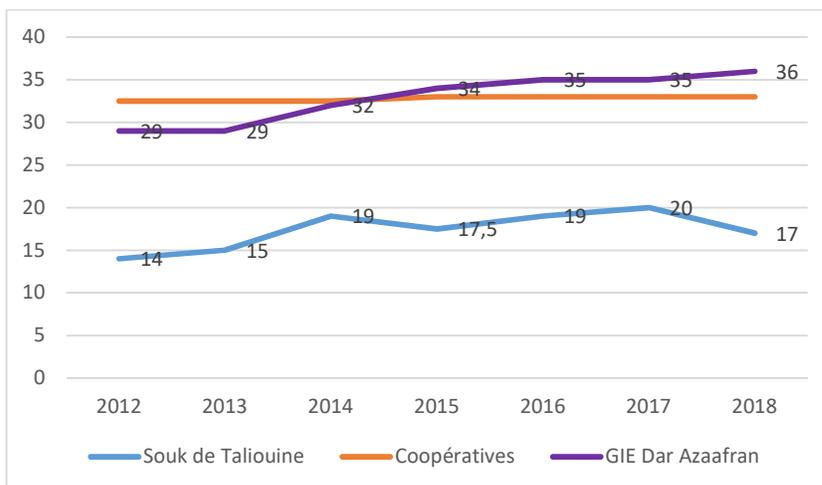


L'enjeu principal des coopératives dans la filière est de maintenir un prix équitable pour le petit producteur, l'analyse de prix au sein des coopératives montre une évolution stable jusqu'en 2007, bien que la zone ait connu l'intervention de plusieurs acteurs pour développer la filière safran en mobilisant les producteurs à s'organiser en OP. Les 2 graphiques suivants présentent l'évolution des prix dans le secteur formel (GIE et coopératives) et dans le secteur informel.

Le fait de commercialiser le safran via les OP permet à la fois de garantir un prix juste et stable pour les producteurs et d'assurer aux consommateurs un produit avec un meilleur rapport qualité prix.

Graphique 1

Evolution du prix moyen d'achat et de vente du safran (en dirham)

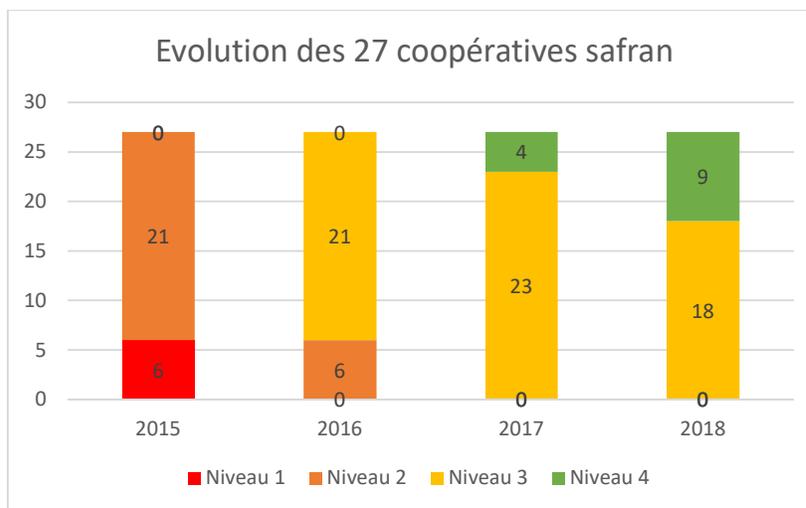


Les principaux résultats obtenus en 2018 sur l'output 1 « les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir du safran de qualité tout en veillant à la préservation de l'environnement » sont les suivants :

1. Renforcement des organisations professionnelles

Résultat :

L'évolution des coopératives montre à quel point ces dernières ont accordé une attention particulière à cette stratégie, il en résulte : 18 coopératives sont passées au niveau 3 et 9 coopératives sont passées au niveau 4. (Cf. schéma suivant).



Les 27 coopératives accompagnées depuis le début du projet sont actuellement armées avec des visions plus claires sur leurs avenir et avec des SMART plans d'actions.

En 2018, l'équipe a pu accompagner 21 coopératives supplémentaires.

2. Qualité

Le processus d'amélioration de la qualité du safran est en évolution continue depuis 2015. Un impact considérable sur la qualité du safran livré à Dar Azaafran.

En vérifiant les quantités livrées par les coopératives, on remarque qu'il avait une grande amélioration entre les deux dernières années.

La qualité chimique :

Première phase : Eau et volatiles

	Nbre lots analysés	<7%	7-12%	>12%
2016	112	40 (soit 35,40%)	68 (60,7%)	4 (soit 3,5%)
2017	244	67 (soit 27,50%)	167 (68,4%)	10 (soit 4%)

La moyenne d'humidité enregistrée suite aux analyses réalisées au safran livré par les coopératives membres du GIE pour les deux années 2016 et 2017 est 8%.

Comme l'illustre le tableau ci-dessus, on remarque que la majorité du safran livré à DA avait une humidité entre 7% et 12%.

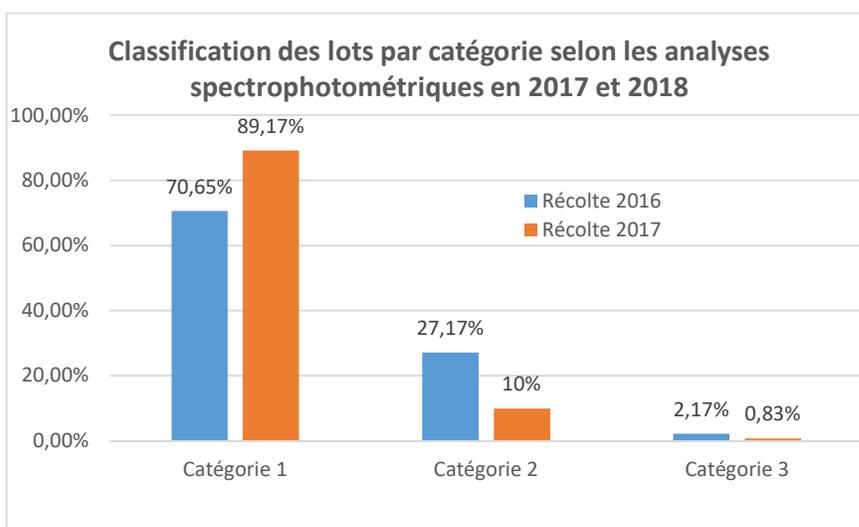
En 2016 nous avons enregistré que 35.40% des lots avaient une humidité strictement inférieure à 7% alors qu'en 2017 il y avait une diminution de 8% et ils représentent seulement 27%.

Le nombre des lots non conformes reste timide, soit 4% en moyenne des lots livrés, et ce sont des lots livrés en novembre et décembre ce qui justifie le taux d'humidité élevé (>12%).

Deuxième phase : Analyses spectrophotométriques

Les échantillons non conformes selon la teneur en eau et volatiles ont été exclus des analyses chimiques.

En comparant les résultats d'analyses spectrophotométriques pour les deux années 2016 et 2017 on constate une nette évolution de la qualité du safran. Ainsi, et à travers l'analyse de la catégorisation du produit, le graphique ci-dessous montre que la catégorie 1 est largement représentée et améliorée au niveau des quantités reçues et commercialisées par les coopératives et GIE en passant de 70.65% en 2016 à 90% en 2017. Par contre, la part de la catégorie 2 a enregistré une réduction de 27% en 2016 et à seulement 10% en 2017.



On constate une évolution importante de la qualité du safran : seul 10% du safran est classé en catégorie 2 alors que 90% est classé 1ère catégorie.

- Qualité microbiologique

En 2018 nous avons lancé un grand chantier pour l'amélioration de la qualité microbiologique du safran. L'objectif principal est de sensibiliser et former les membres des coopératives et GIE sur les bonnes pratiques d'hygiène et de production du safran. Pour atteindre cet objectif, la démarche suivante a été entreprise :

1. Travail sur l'état des lieux des pratiques traditionnelles

Le travail sur l'état des lieux des pratiques traditionnelles de la production du safran et de l'environnement dans lequel les producteurs travaillent a permis de détecter et d'identifier les dangers et points critiques responsables de la contamination du safran.

2. Elaboration des outils de formation

La proposition d'actions correctives et de conduite appropriée et adaptée aux producteurs sur les bonnes pratiques d'hygiène et de production du safran.

⇒ 20 ateliers de formation ont été réalisés au profit des 38 coopératives (325 bénéficiaires) sur le rôle de comité de la qualité, explication de la fiche qualité et les bonnes pratiques d'hygiène.

- Distillation des pétales du safran :

Un grand débat a été lancé autour de l'utilité des pétales de safran jetées après l'émondage, sachant qu'elles ne sont pas appréciées par le bétail et leurs provoquent des diarrhées en forte consommation. Ce débat nous a incité à étudier les composantes chimiques de ces pétales, leur utilité et les voies de leur valorisation notamment à travers la distillation et d'extraction de l'huile essentielle du safran.

Pour cela, le projet a collaboré avec la coopérative Tifaout qui dispose d'une unité de distillation et a pu mobiliser plusieurs coopératives pour la récupération d'une grande quantité de pétales. Le projet étudiera, avec ses partenaires, les possibilités d'effectuer les analyses nécessaires de l'eau florale et de l'huile essentielle extraites afin de définir leurs vraies vertus et utilisations.

3. Production :

- Distribution des cormes du safran :

33 tonnes des cormes du safran ont été distribués en 2018 au profit de 22 coopératives de la zone Taliouine et Taznakht. Plus de 11ha sont nouvellement cultivés en safran.



Photo : Distribution et mise en place des cormes du safran.

- Pépinières de safran : l'obtention d'agréments de production et de commercialisation des cormes du safran certifiés

Trois coopératives ont été accompagnées et soutenues pour avoir leur agrément de production des cormes de safran certifiés. Il s'agit de la coopérative BARZIANE (Zone Taznakhte), la coopérative IMGOUNE et la coopérative AOUKIDA (Zone Taliouine).

Cependant, et suite aux différentes réunions avec les services de l'ONSSA, la réglementation en vigueur impose aux candidats à la mise en place de pépinière de disposer d'un registre de commerce parmi les pièces du dossier de la demande. Les coopératives, par contre, sont détentrices d'un registre de coopérative, non recevable malgré l'appui de la FIMASAFRAN qui a adressé une demande de dérogation au ministère de l'agriculture pour la substitution du « Registre du commerce » par le « Registre des coopératives ». Une réponse est attendue sur ce sujet de la part des administrations concernées.

Les trois coopératives ont été appuyées pour réaliser leurs projets de pépinières. Elles ont bénéficié de 19 tonnes de cormes certifiés.

- Autorisation ONSSA

Les coopératives accompagnées pour l'obtention de l'autorisation ONSSA durant l'année 2018.

Zone	Commune	Coopérative	Etat d'avancement	Observations
Taliouine	Taliouine	Souktanan	100%	Obtention
		Soukaina	90%	Dernières phase
		Ajdigue Aguerda	40%	Préparation du dossier
	Assais	Atlas Assaghir	100%	Obtention
		Tifaoute	70%	Préparation du dossier
	Asakaoune	Alkima	100%	Obtention
		Izik	10%	Aménagement du local
	Agadir Melloul	Ounzine	90%	Préparation du dossier
	Sidi Hsain	Fleur d'or	10%	Construction du local
		Tadribt N'ighri	10%	Construction du local
		Safran Darna	10%	Construction du local
		Fougoug	10%	Aménagement du local
Tifnoute	Wansour	30%	Aménagement du local	
Taznakhte	Quisselsat	Afous Ghoufouss	100%	Obtention
	Siroua	Bezzaz	80%	Construction du local
	?	Chaara El Houra	10%	Construction du local

4 coopératives ont obtenu leurs autorisations ONSSA en 2018 : la coopérative Atlas ASSAGHIR et la coopérative SOUKTANA au niveau de la zone Taliouine et la coopérative Afous Ghoufouss au niveau de la zone Taznakht.

- Accompagnement des coopératives pour avoir l'agrément EACCE

Pour pouvoir exporter le safran ou participer aux salons internationaux, les coopérations ont besoin, en plus des autorisations ONSSA, des agréments EACCE. 3 Coopératives ont été accompagnées dans ce sens en 2108.

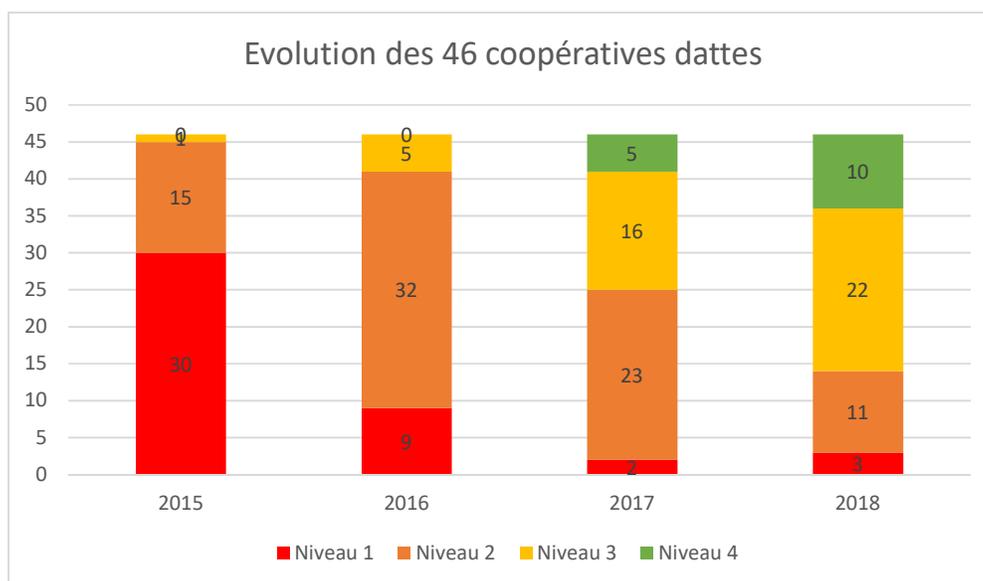
- Label collectif « Terroir du Maroc »

Deux coopératives ont été accompagnées pour avoir le label collectif « Terroir du Maroc ». Il s'agit de la coopérative Atlas ASSAGHIR et la coopérative SOUKTANA.

2.3.3.2 Filière Dattes :

- Renforcement et appui des coopératives par la formation et l'accompagnement

L'équipe dattes a mis l'accent sur les activités d'accompagnement des coopératives dans leur processus de développement afin de rattraper le retard des années passées pour qu'elles puissent atteindre le niveau 4 avec les résultats ci-dessous :



Les actions menées cette année avec les coopératives de la zone datte ont permis une nette évolution : sur la base des 85 coopératives accompagnées par le projet au total, 21 ont pu atteindre le niveau 4 et 33 le niveau 3.

Actuellement les coopératives de la filière datte, commencent à avoir une vision plus claire sur leur projet collectif suite au travail qui a été fait sur les plans d'action et les business plan canevas.

Les principales actions :

- Appui pour la définition du projet économique des coopératives en utilisant le « business canevas »
- Appui à l'élaboration des plans d'actions
- Intégration des femmes dans les CA de 45 coopératives
- L'organisation d'un atelier sur les pratiques comptables au niveau des coopératives. Cet atelier a permis de lever les principaux blocages des responsables des coopératives vis-à-vis de leurs obligations légales et des liens avec les pouvoirs publics.
- Appui à la vulgarisation des bonnes pratiques de production et de qualité du palmier dattier.

Les formations mises en œuvre en 2018 s'articulent autour des thèmes suivants :

Formations	Nombre de formations	Nombre de coopératives	Nombre participants	Dont nb de femmes	Formateur
Limitation des régimes et éclaircissage	25	26 et 3 GIE	361	84	CM Enabel
Nettoyage des touffes	4	4	69	69	CM Enabel
Pollinisation	12	15	188	83	CM Enabel

Normes de qualité	30	26 Coopératives 4 GIE	330	193	CM Enabel
Récolte	18	20	218	38	CM Enabel
Gestion administrative et financière	5	Voir rapport de formation	Voir rapport	Voir rapport	Prestataire ONCA
Normes de qualité des dattes des OP et techniciens	5	Voir rapport de formation	Voir rapport	Voir rapport	Prestataire ONCA
Travail du sol et fertilisation	2	2	36	0	Conseiller ONCA
Total	74	72 et 7 GIE	1133	406	

Ces formations ont permis aux agriculteurs de :

- Connaître les normes de qualité des dattes, l'existence d'une législation qui détermine les normes et les conditions d'étiquetage des dattes et de la pâte de datte au niveau du Maroc
- Connaître les pratiques de nettoyage des touffes et de pollinisation des dattes

2.4. Performance de l'output 2

2.4.1. Progrès des indicateurs

Pour la filière safran

Output 1.2 :

Les coopératives et GIEs sont capables de commercialiser le safran à travers les circuits formels aux consommateurs finaux avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable.

Indicateur	Valeur de référence (2013)	Valeur obtenue en 2017	Valeur cible 2018	Valeur obtenue en 2018	Valeur cible 2019
Indicateur 7 : Pourcentage des producteurs et productrices des 27 coopératives qui commercialisent leur safran via les coopératives	ND	50%	90%	75%	100%
Indicateur 8 : Quantité du safran vendue par les GIE (En Kg)	34,5	57,775	180	127,3	200

Pour la filière dattes

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

Indicateur	Valeur de référence (2013)	Valeur obtenue en 2017	Valeur cible 2018	Valeur obtenue en 2018	Valeur cible 2019
Indicateur 7 : La quantité moyenne des dattes vendues par les coopératives(en T)	2,9	14,8	26	16,54	30
Indicateur 8 : Nombre des unités de valorisation ayant l'autorisation sanitaire	0	5	4	4	4

2.4.2. État d'avancement des principales activités

<i>Filière SAFRAN</i>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Renforcement des coopératives pour le marketing et la commercialisation		x		
Renforcement des GIE		x		
Élaboration et implémentation de la stratégie de commercialisation		x		
Appui en marketing		x		

<i>Filière DATTES</i>	État d'avancement			
	A	B	C	D
Renforcement des coopératives pour le marketing et la commercialisation		x		
Renforcement des GIE			x	
Élaboration et implémentation de la stratégie de commercialisation			x	
Appui en marketing		x		

2.4.3. Analyse des progrès réalisés

2.4.3.1. Filière safran :

Résultats phares :

- Quantité de safran vendue par les 2 GIE en 2018 : **127,3KG**
 - ⇒ Une évolution de 53% par rapport à l'année précédente.
- Les ventes GMS ont connu une évolution accentuée de 13,214 à 42,238kg.
- Préparation d'un plan d'approvisionnement pour 2018/2019 :
 - 140kg pour le GIE DA
 - 40kg pour le GIE GT

L'action commerciale est toujours considérée comme le pivot de la filière safran. 2018 est l'année de la mise en œuvre de la stratégie commerciale, ainsi que le développement et la pérennisation des partenariats entre les GIE et GMS au Maroc. Actuellement, les produits du GIE Dar Azafran sont disponibles dans 36 magasins de Marjane et dans les marchés solidaires de Casablanca. ➔ Vente de 42,238 kg dans les GMS. (Février- décembre 2018).

Plusieurs missions de prospection ont été réalisées en 2018, il en résulte :

- Un partenariat entre GIE DA et la société Sultan pour la commercialisation des infusions thé au safran : une commande de 2 kg en décembre 2018.
- Un contrat est signé entre la coopérative Imgoun et Aswak Assalam
- Rencontre de 15 clients potentiels à Ouarzazate pour le GIE Grand Taznakht.

Par rapport au marché international, le GIE Dar Azaafran et ses adhérents ont réussi à décrocher avec l'appui du projet un contrat commercial avec un client au Koweït qui représente un potentiel de 50kg en première année et plus de 100kg en 2^{ème} année... → En 2018, exportation de 16kg.

Le secteur du commerce équitable est toujours considéré comme une niche importante pour la commercialisation du safran. Un grand travail a été mené dans ce sens depuis le départ du projet. En 2016, le projet a appuyé techniquement la coopérative Imgoun pour avoir un certificat Fairtrade afin de commercialiser une quantité de 12KG/an en Suisse. En 2018, nous avons préparé un cahier des charges pour intégrer le safran de Taliouine dans les réseaux des sentinelles Slow Food. C'est un réseau qui présente un potentiel important pour les coopératives. Actuellement, 3 coopératives sont certifiées Sentinelle Slow Food.

Egalement, le projet a appuyé la coopérative Imgoune (certifiée BIO et Fairtrade) pour un contrat d'approvisionnement d'un client Belge avec un potentiel de 20kg/an. → Une première commande de 1kg est opérée en 2018.

Pour renforcer les outils et les techniques de communication des GIE, le projet a accompagné le GIE DA pour le développement la mise en place d'un site web « <http://www.darazaafarane-gie.com> » dans une optique de favoriser et promouvoir leur produit et mieux accéder aux marchés local et international.

En 2018, notre équipe a organisé des sessions de formation au profit des membres du GIE et les responsables commerciaux des coopératives sur les techniques de commercialisation du safran : → 105 bénéficiaires.

Notre intervention basée sur une démarche de coaching et de renforcement des capacités vise à autonomiser les GIE et les coopératives afin d'augmenter les quantités du safran vendues dans les voies formelles. La finalité de cette démarche est d'assurer une bonne sortie du projet tout en gardant une continuité des projets de GIE et des coopératives.

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des quantités vendues par les 27 coopératives accompagnées par le projet durant les 3 dernières années.



En plus de quantités importantes vendues par les GIE, les coopératives peuvent également jouer un rôle important et apporter une valeur ajoutée à la commercialisation du safran dans les voies formelles.

2.4.3.2. Filière Dattes

Sur le plan sanitaire, le travail s'est focalisé sur le respect des procédures ONSSA et le maintien des autorisations obtenues en 2017 pour les premiers GIE et coopératives, l'obtention du numéro ONSSA pour le GIE de Toumour Toudgha Tinghir et la préparation des dossiers administratifs et techniques des GIE Ouhmidi et Tazarine.

Nom	Capacité tonne	Numéro d'autorisation ONSSA
Mezquita-Agdz GIE	400	FLF. 31.12.17
ToumourTinzouline-Tamazmoute GIE	400	FLF. 31.09.17
Palmeraie de Ternata GIE	400	FLF. 31.08.17
Coopérative ToumourTinzouline	40	FLF. 31.19.17
Coopérative Toumour El Assala	40	FLF. 31.18.17
GIE de Toumour Toudgha Tinghir	100	FLF.32.13.18

L'obtention de l'autorisation sanitaire confère aux produits commercialisés une garantie de salubrité et constitue un atout favorisant le positionnement des GIEs sur le marché.

Outre l'autorisation sanitaire de l'ONSSA, un autre diagnostic plus approfondi a été élaboré avec l'ONCA en vue de la certification ISO 22000 pour les UV les plus avancées. Ce diagnostic a mis en évidence l'ensemble des non conformités pour la démarche HACCP. Deux DAO ont été élaborés avec l'ONCA pour la mise aux normes des unités : un marché de travaux et un marché de fourniture d'équipements. La difficulté de lancer ce marché au niveau de l'ONCA, du fait que cela ne rentre pas dans ses attributions, a amené le Copil à décider du transfert de budget vers l'ORMVAO qui a lancé lesdits marchés en fin 2018 avec une exécution en 2019.

Pour faire face à deux problématiques constatées au niveau des UV à savoir la perte de poids des dattes au cours du stockage frigorifique et la valorisation des écarts de triage, le projet a procédé à l'installation des humidificateurs d'air au niveau des chambres froides de 6 UV et de broyeurs.

Les UV ont bénéficié d'une série de formations sur les modes opératoires et les guides de maintenance de toutes les machines. Des fiches techniques et procédures ont été affichées au niveau de toutes les unités. Vu que la maintenance des groupes frigorifiques constitue aussi un volet primordial dans la valorisation, un CPS modèle pour faire appel à un prestataire externe a été élaboré et sera testé en 2019.

- **Gestion administrative et financière.**

Au niveau de la gestion administrative et financière, l'ensemble des GIE ont été accompagné pour l'organisation de leur AG annuelle et 3 GIE ont élaboré leur rapport de gestion de l'exercice 2017. Sur le plan financier, tous les GIE ont tenu leur comptabilité à jour. Ces rapports de gestion font apparaître des résultats d'exploitation négatifs du fait d'un niveau d'activité insuffisant, les comptes 2018 seront établis début 2019 et l'augmentation des ventes devrait apporter une amélioration. Un effort supplémentaire est à faire en 2019 en matière de bonnes pratiques de gestion pour amener les GIE à une vraie professionnalisation.

➤ Etat d'avancement des activités d'accompagnement de la convention Crédit Agricole

Pour 2018, l'état des crédits bancaires arrêté au 31/12/2018 se présente comme suit :

Nom GIE	Nature de crédit	Montant notifié	Montant débloqué	Montant remboursé	Montant dû
GIE Palmeraie Ternata	Crédit de fonctionnement	700 000	500 000	200 000	300 000
	ASM	1 800 000	871 000	331 000	540 000
GIE Tamezmoute Tinzouline Draa	Crédit de fonctionnement	400 000	285 572	285 572	-
	ASM	1 300 000	1 099 840	787 536	312 304
GIE Palmeraie Mezguita	Crédit de fonctionnement	700 000	600 000	482 345	117 655
	ASM	1 800 000	979 643		979 643
GIE Toudgha	Crédit de fonctionnement	300 000	210 000	40 000	170 000
	ASM	700 000	548 125	-	548 125
Total		7 700 000	5 094 180	2 126 453	2 967 727

Le constat global par rapport à cet état est que les GIE n'ont pas remboursé les sommes dûes dans les échéances contractuelles. Pour remédier à cette situation ; des réunions ont été organisées au niveau des GIE par les équipes de l'ORMVAO et d'Enabel et les situations ont été régularisées début 2019.

- **Marketing et commercialisation.**

L'année 2018, a connu 4 évènements important pour la promotion et la commercialisation de la datte marocaine :

1. La tenue du stand B to B au niveau du SIAM, pour promouvoir les produits des GIE et communiquer auprès des acheteurs professionnels.
2. L'organisation d'une journée de rencontres commerciales entre les opérateurs économiques de la filière dans la ville de Casablanca. Cette journée a constitué (i) une réponse à la recommandation du CTS du 09 mai 2018 organisé à Boumalene-Dades (ii) et une suite aux réunions de l'opération B to B organisée par l'ANDZOA dans le cadre du PAGIE en janvier 2018.

Les recommandations de cette journée se résument comme suit :

- La nécessité d'assurer une couverture médiatique fréquente tout au long de l'année par l'ensemble des acteurs de la filière afin de mieux promouvoir les dattes Marocaines à l'échelle nationale ;
- Promouvoir les différentes variétés de dattes marocaines à travers les médias pour développer et consolider la culture de consommation ;
- Encourager la presse à promouvoir les dattes marocaines ;
- Communiquer sur les bienfaits des différentes variétés de dattes marocaines ;
- Renforcer le rôle touristique et culturel du système écologique des oasis dans le cadre d'un développement territorial intégré ;
- Elaborer un guide simplifié pour l'obtention de l'autorisation ONSSA ;
- Améliorer les techniques de stockage des dattes ;
- Accélérer l'activation des plateformes commerciales.





L'Office Régional de Mise en Valeur Agricole de Ouarzazate
organise, en partenariat avec
Enabel l'Agence belge de développement
et l'Office National du Conseil Agricole

الملتقيات التجارية بين الفاعلين الاقتصاديين في سلسلة التمور
La journée de rencontres commerciales entre
les opérateurs économiques de la filière du palmier dattier

Sur le thème
ترويج التمور المغربية رافعة للتنمية المستدامة بالواحات
La promotion des dattes marocaines,
un levier de développement durable des oasis



16 OCTOBRE
Le 2018

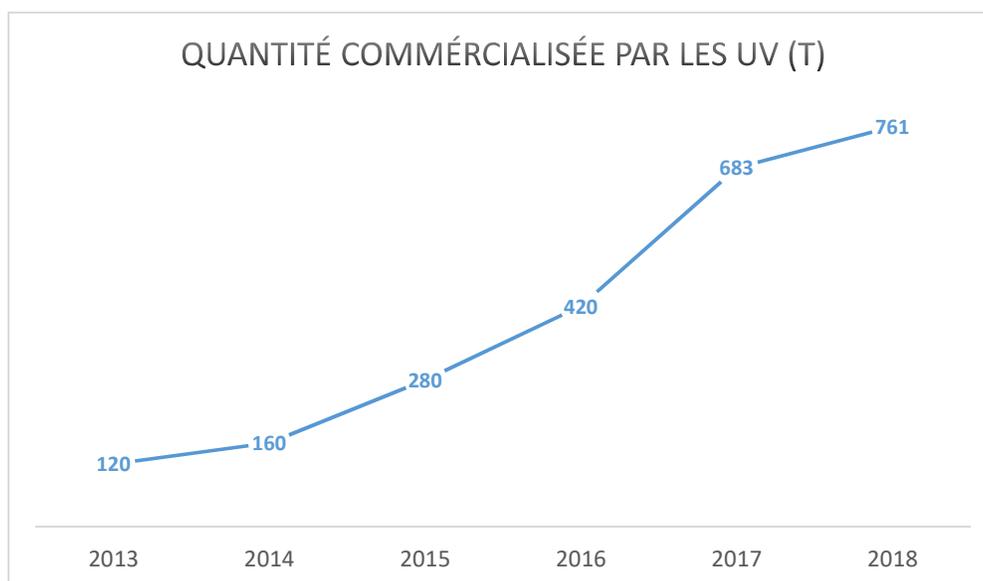
A
L'HÔTEL
Mogador
HOTELS & RESORTS
CITY CENTER
CASABLANCA

Parmi les retombées de cette journée on peut citer la signature du contrat de coopération commerciale avec la grande surface Aswak Assalam et des négociations commerciales entre les grossistes et les GIE.

3. Campagne de dattes fraîches : une campagne test de commercialisation des dattes fraîches a été lancé dans les moyennes surfaces de ventes à Ouarzazate. Cette opération vise le développement d'un nouveau segment pour les producteurs de dattes.
4. Le lancement des outils de communication sur le système oasien et les variétés de dattes de la zone d'intervention. Ces outils visent la communication sur les modes de productions naturelles, les spécificités des oasis et les variétés de dattes.

Cette année a connu également l'actualisation des plans commerciaux des 4 GIE

En termes de quantités commercialisées, l'année 2018 a connu une nette amélioration par rapport aux années précédentes en termes de quantités qui ont transité par les unités de valorisation (cf graphe).



La répartition des ventes par UV (Cf. tableau)

GIE	Ventes
GIE TAMEZMOUTE-TINZOULINE	146
GIE MEZGUITA AGDZ	125
GIE TERNATA ZAGORA	330
GIE TOUDGHA	8
COOPERATIVE TINZOULINE	64
COOPERATIVE MOSTAQBAL DRAA	18
COOPERATIVE NAKHIL	38
COOPERATIVE TOMOUR AL ASSALA	32
TOTAL DES VENTES	761

Les ventes des deux GIE de TAMEZMOUTE-TINZOULINE et MEZGUITA sont les résultats de l'action de la prospection commerciale qui s'est conclue par la signature d'une convention de coopération commerciale avec Label'Vie et Kenz Ardi, et pour le GIE TERNATA ZAGORA par des transactions avec les grossistes de Casablanca.

Suite aux réclamations des GIE, une opération d'appui pour le recouvrement auprès des clients Kenz Ardi et Label'Vie a été faite. Cette opération s'est soldée par (i) le recouvrement de l'ensemble des montants dûs pour les GIE et (ii) une maîtrise du suivi des procédures de recouvrement par les responsables des unités.

Les actions de marketing et communication commencent à prendre un nouvel élan grâce au lancement de 3 actions de communication avec l'ONCA et en Régie. La livraison de ces bons de commande se fera au premier trimestre 2019.

2.5. Performance de l'output 3

2.5.1. Progrès des indicateurs

Pour la filière safran

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

Indicateur	Valeur de référence (2013)	Valeur obtenue en 2017	Valeur cible 2018	Valeur obtenue en 2018	Valeur cible 2019
Indicateur 9 : Nombre de personnes formées par apprentissage (fils et filles des agriculteurs)	0	8	20	8	60
Indicateur 10 : Nombre d'ateliers organisés en présence des acteurs clés de la filière (FIMA dattes, coopératives, GIE, sociétés et acteurs de la filière)	1	4	2	8	12

Pour la filière dattes

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

Indicateur	Valeur de référence (2013)	Valeur obtenue en 2017	Valeur cible 2018	Valeur obtenue en 2018	Valeur cible 2019
Indicateur 9 : Nombre de personnes formées par apprentissage (fils et filles des agriculteurs)	0	17	30	49	90
Indicateur 10 : Nombre d'ateliers organisés en présence des acteurs clés de la filière (FIMA dattes, coopératives, GIE, sociétés et acteurs de la filière)	1	7	2	6	12

2.5.2. État d'avancement des principales activités

<i>Filière SAFRAN</i>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Installation et ancrage de la formation professionnelle			X	
Réalisation d'un programme d'études autour d'innovation dans la filière	X			
Coordination de la filière, incitation et appui aux dialogues entre les acteurs,	X			
Renforcement des capacités de l'ORMVAO et des services de proximité	X			

Filière DATTES	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Installation et ancrage de la formation professionnelle	x			
Réalisation d'un programme d'études autour d'innovation dans la filière	x			
Coordination de la filière, incitation et appui au dialogue entre les acteurs,		x		
Renforcement des capacités de l'ORMVAO et des services de proximité	x			

2.5.3. Analyse des progrès réalisés

2.5.3.1. Filière safran

La Fédération Interprofessionnelle Marocaine du Safran (FIMASARAN), regroupe l'ensemble des producteurs et opérateurs économiques œuvrant pour le développement des conditions cadres de la filière du safran.

Après sa création en 2012, la FIMASAFRAN a signé un contrat programme avec le Gouvernement portant sur le développement de la filière Safran. L'objectif étant d'engager et d'entreprendre, à l'horizon 2020, des actions intégrées visant l'amélioration de la compétitivité de la filière à travers le renforcement de la production, le développement des infrastructures, la valorisation des produits et l'amélioration des conditions de commercialisation.

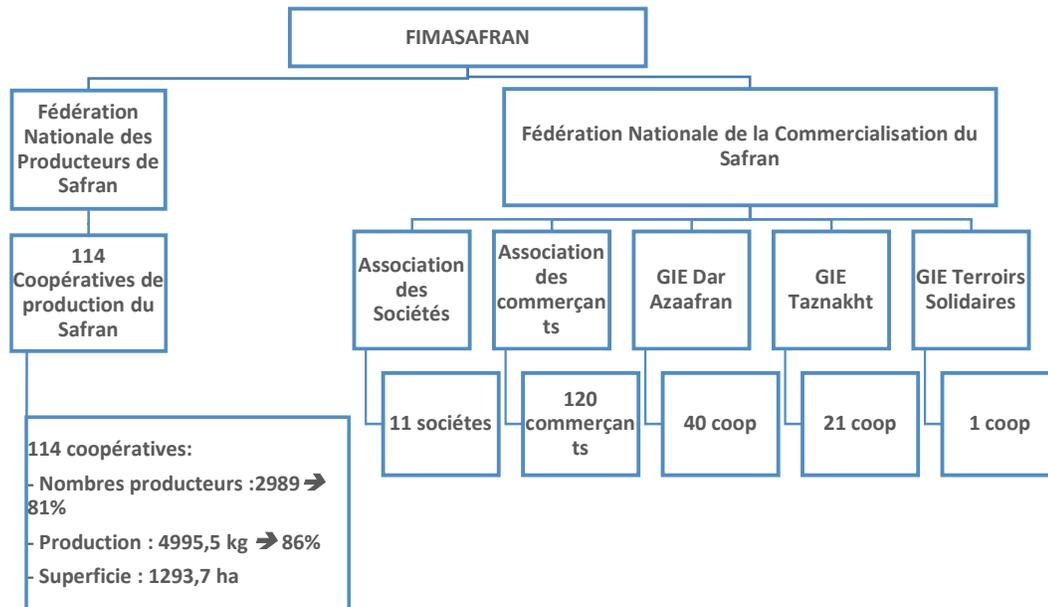
Par ailleurs et dans le cadre de la restructuration des interprofessions agricoles conformément à la loi 03-12 ; la FIMASAFRAN a entamé en 2016, et avec l'appui du projet, le processus de sa mise en conformité avec les dispositions de ladite loi et ses textes d'application. Dans l'objectif d'assurer les bonnes conditions pour ce processus de mise en conformité, le Département de l'Agriculture a apporté à l'interprofession son appui technique et financier concrétisé par la signature du contrat programme de la filière pour une période de 03 ans (2016-2018). L'objectif de cette convention étant la mise à niveau de la FIMASAFRAN à travers un programme d'accompagnement et de renforcement de l'organisation professionnelle ainsi que l'encadrement et la formation des acteurs de la filière Safran.

Le PDFSD accompagne la FIMASAFRAN depuis 2014 pour le montage et l'exécution des plans d'actions de mise à niveau et la réalisation des activités de formation des producteurs.

En 2017, le projet a organisé un atelier au profit de la FIMASAFRAN pour le montage d'un plan stratégique 2017-2020 qui a permis à la fédération de mieux définir le plan opérationnel des actions licites pour l'atteinte des objectifs du contrat programme.

Actuellement, la FIMASAFRAN a procédé au recrutement d'un staff administratif (un directeur et un administrateur) souscrit dans une politique de professionnalisation de son intervention dans le développement globale de la filière mais également de la mise en œuvre de ses propres activités. L'enjeu et la perspective étant d'accompagner la FIMASAFRAN vers une professionnalisation et une autonomie financière afin qu'elle puisse jouer son rôle de promoteur du développement de la filière, notamment après la clôture du PDFSD.

Ci-dessous un schéma récapitulatif des composantes de la FIMASAFRAN suite à la dernière AG :



2.5.3.2. Filière Dattes :

2.5.3.2.1. Installation et ancrage de la formation professionnelle

La mobilisation des jeunes apprentis commence à devenir automatique au niveau de la zone d'intervention de l'ORMVAO. En effet, à son démarrage, le projet a rencontré des difficultés pour mobiliser des jeunes filles et fils d'agriculteurs pour bénéficier de la formation au niveau du centre de qualification Agricole de Kelaat M'Gouna. Actuellement, ce sont les bénéficiaires qui expriment le besoin d'être formés et accompagnés dans le cadre du projet. Cette année 2 groupes composés d'un total de 49 bénéficiaires ont bénéficié de la formation au centre de qualification et cela avec la contribution de certains membres de l'équipe du projet à l'animation de cours et d'ateliers relatifs à :

- La conduite technique du palmier dattier
- Le marketing et la commercialisation des produits de terroir
- L'entrepreneuriat, les AGR et les organisations professionnelles.

Pour donner suite à ces formations, un accompagnement des jeunes bénéficiaires sera entrepris en 2019 pour les aider à mettre en place des activités économiques dans les oasis.

2.5.3.2.2. Réalisation d'un programme d'études autour d'innovations dans la filière :

Après la réception des résultats de l'étude de faisabilité de pilotes photovoltaïques, et sur le conseil de la société MASEN qui a préconisé de faire les premiers pilotes sur de petites structures, un marché a été lancé pour la mise en place de 4 unités de production d'électricité photovoltaïque pour 4 unités de stockage frigorifique de 20 à 100T de capacité.

Par ailleurs, 4 broyeurs ont été réceptionnés pour la valorisation des écarts de triage dans les unités de valorisation ainsi que 7 petits broyeurs pour la valorisation des branches et feuillages de taille des palmiers au niveau des coopératives.

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

Le comité technique de suivi a été organisé à Boumalne Dades et a permis de faire le point sur les recommandations émises en 2017 et de constater les progrès réalisés. Après un exposé sur la décomposition des coûts dans une unité de stockage-conditionnement, les participants ont émis les recommandations suivantes :

- Sensibiliser et motiver les agriculteurs pour apporter leurs dattes aux GIE
- Simplifier et diffuser la présentation sur l'optimisation des coûts
- Organiser des journées de commercialisation des dattes le plus tôt possible
- Appuyer les GIE dans leur plaidoyer pour avoir le statut d'agrégateur

Les élections de début d'année au sein de la Fimadattes devaient donner une nouvelle représentativité à l'interprofession et lui permettre d'obtenir l'agrément du Ministère et les subventions de fonctionnement qui l'accompagnent. Malheureusement, les résultats de cette élection ont été contestés par certains producteurs et de ce fait la Fimadattes est restée dans l'impasse totale pendant toute l'année 2018 avec une activité quasiment nulle.

2.5.3.2.4. Renforcement des capacités de l'ORMVAO et des services de proximité :

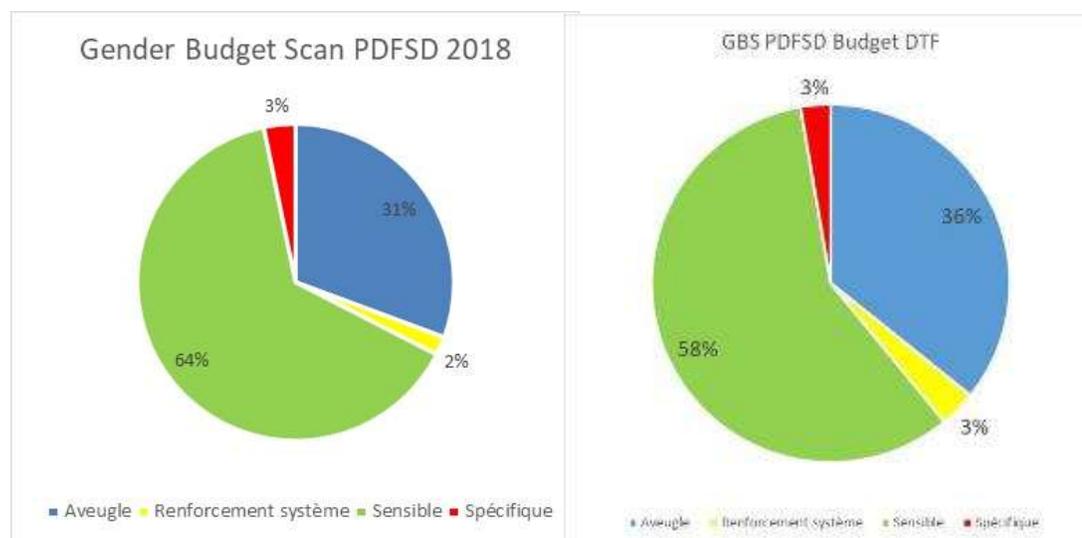
Pour le renforcement des capacités de cadres de l'ORMVAO un voyage d'étude a été organisé pour voir l'expérience de Emirats Arabes Unis sur la filière phœnicicole. Le soutien de l'état est très important sur cette filière, aussi bien sur le renforcement des capacités de production avec des techniques de pointe que sur la commercialisation puisque les entreprises publiques achètent, usinent et commercialisent la quasi-totalité de la production. Cependant, une stratégie et un processus de désengagement progressif de l'Etat est en cours de préparation en 2018.

2.6. Thèmes transversaux

2.6.1. Genre

2.6.1.1. Gender Budget Scan

L'analyse des dépenses effectuées au cours de l'année 2018 à travers le filtre « genre » donne la répartition suivante :



Par rapport aux années précédentes, la dimension « genre » est relativement plus présente dans les dépenses 2018 du fait de la diminution des activités de travaux et études.

2.6.1.2. Convention avec Migrations & Développement

L'action d'alphabétisation fonctionnelle avec l'Association M&D qui s'insère dans le cadre de la convention tripartite (Enabel-ORMVAO-M&D) signée en février 2016, a donné les résultats suivants :

Clé de succès : Un andragogue professionnel a formé et encadré 5 monitrices qui ont formé plus de 300 femmes, issues de 9 douars et réparties en 11 classes entre Taliouine et Taznakhte.

La bonne coordination entre les parties prenantes du projet, porteurs et bénéficiaires, ainsi que le bon choix des expertises sont les facteurs de réussite du projet Tighri. Tous ces éléments se sont manifestés dans les améliorations atteintes par les bénéficiaires :

Améliorations individuelles : les femmes ont réussi à accomplir certains objectifs en ce qui concerne la lecture l'écriture et le calcul. Ces améliorations leurs servent dans la gestion de la vie quotidienne.

Améliorations collectives : les femmes ont un but commun et un espace de communication où elles peuvent se réunir et s'impliquer dans la dynamique de développement au sein de la filière.

Le projet TIGHRI vise à favoriser l'autonomisation de la femme et sa participation à la prise de décision au sein des structures dont elle fait partie. Parmi les cas les plus éloquents ayant répondu positivement à cette vision, on peut citer la coopérative Ignaren où les femmes sont arrivées à créer leur propre projet en louant un terrain pour la culture du safran. De même, les femmes et les hommes du village de Tamskit qui envisagent de créer une coopérative mixte avec le principe de parité. Sans oublier la tentative courageuse des femmes d'Ifenouan pour la création de leur propre projet générateur de revenus malgré l'autocratie et l'antinomie masculine dont soufferte dans cette zone.

La valeur ajoutée du projet TIGHRI sur les structures féminines du safran se manifeste à l'usage du calcul qui aide les femmes dans les opérations concernant le pesage du safran. Elles peuvent utiliser la balance en pesant différentes quantités du safran, étant donné que la femme est une actrice primordiale dans le cycle de production du safran depuis la plantation jusqu'à la commercialisation. Sa position au niveau des instances de gouvernance est encore faible, c'est pour cette raison que l'étude sur la place de la femme au sein de la filière safran a été menée pour avoir des éléments analytiques permettant d'améliorer le positionnement des femmes dans la filière et de valoriser leurs savoir-faire et savoir-être acquis.

2.6.1.3. Alphabétisation fonctionnelle du palmier dattier

Durant l'année 2018, 14 groupes de la zone de Zagora et Agdz ont bénéficié des cours d'alphabétisation, avec un total de bénéficiaires de 331 et une moyenne de 24 sessions de formation par groupe. 64% des bénéficiaires cours d'alphabétisation ont un niveau initial d'instruction élémentaire.

Grâce au guide d'alphabétisation fonctionnelle, les bénéficiaires ont pu acquérir un savoir et un savoir-faire des bonnes pratiques de la filière des dattes, de gestion des OP et des activités génératrices de revenus ainsi que les aspects environnementaux :

En production :

- Les femmes connaissent la conduite technique des palmiers dattier
- les méthodes de valorisation et commercialisation des dattes
- les techniques de production :
 - Méthodes d'arrosage

- La fertilisation
- Méthodes de vaccination des animaux (manuel et mécanique)

En mathématiques :

- Les femmes sont capables de calculer le taux d'intérêt
- préparer un budget pour leur projet (Budget de gestion et Budget de traitement)
- comment calculer les profits : (bénéfice brut, bénéfice net)

En informatique :

- les femmes ont appris les méthodes de suivi des produits
- les femmes ont appris la procédure de simulation d'un crédit bancaire
- les femmes connaissent comment suivre le marché à travers un site de tarification pour le ministère de l'agriculture.
- Les femmes connaissent les méthodes de préparation et de montage des dossiers des projets.

Des changements positifs par rapport au développement durable et l'autonomisation des femmes oasiennes commencent à être constaté dans la filière.



2.6.2. Environnement

Une étude a été conduite avec la collaboration de 6 étudiants de l'université de Marrakech pour évaluer quels ont été les changements apportés par les ouvrages de petite et moyenne hydrauliques réalisés dans le cadre du projet. Ces ouvrages visent à mettre en culture des terrains qui ne pouvaient plus être irrigués du fait de la vétusté des réseaux d'irrigation ou bien qui n'étaient pas desservis par un système d'irrigation. Les ouvrages étaient de deux types :

- Des khetaras, système ancestral de captage des eaux souterraines en gravitaire avec bassin de stockage.
- Des séguias, canaux d'irrigation qui apportent l'eau depuis les bassins de khetaras ou les canaux principaux de dérivation des oueds jusqu'aux différentes parcelles.

L'ensemble des ouvrages est récapitulé comme suit :

Province	Nb d'ouvrages	Nb de bénéficiaires	Nb de parcelles	Surface mise en valeur
----------	---------------	---------------------	-----------------	------------------------

Tinghir	17	1780	465	23 ha
Ouarzazate	41	4581	1383	69 ha
Zagora	38	3200	840	42 ha
TOTAL	96	9561	2688	134 ha

Les bénéficiaires interrogés en focus-groupes et en individuel ont fait les déclarations suivantes :

- Les aménagements ont permis d'augmenter la production et par conséquent les revenus des familles concernées.
- Grâce au gain de temps découlant des aménagements (écoulement de l'eau plus rapide et donc temps d'irrigation réduit de 3 heures en moyenne) les producteurs ont pu cultiver les parcelles supplémentaires sans avoir recours à la main d'œuvre externe.
- La meilleure disponibilité de l'eau a réduit les conflits liés à son utilisation.
- Les producteurs ont repris confiance dans l'avenir et envisagent de développer et de diversifier leurs productions.

Ainsi, les investissements importants réalisés (budget de 2.374.000 €) ont eu un impact significatif sur l'objectif spécifique de la filière dattes. Ils ont également fortement contribué à compenser les effets du changement climatique subis depuis plusieurs décennies par les populations des zones d'intervention.

2.7. Gestion des risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
<i>Faible niveau de concertation avec l'ADA, éloignement progressif des priorités nationales au profit des priorités du projet</i>	DTF	DEV	Low	Medium	Low Risk	Stimuler l'implication de tous les acteurs principaux et stratégiques dès le début dans le dialogue sur les sujets en relation avec l'approche et la stratégie et s'assurer qu'ils sont bien informés sur les réalités du terrain.	COPIL		Concertation avec l'ADA pour favoriser plus de complémentarité dans les actions menées par le PDFSD en marketing/commercialisation sur les filières safran et dattes. Plan d'actions commercial 2015 transmis	En cours
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
<i>Faible niveau de concertation avec l'INRA, décalage entre les besoins du terrain et les priorités fixées par la recherche;</i>	DTF puis fin 2014	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Donner la priorité à l'élaboration d'une convention avec l'INRA pour assurer la prise en compte des objectifs du projet dans son action.	CCA	Q2 2015	convention en cours de préparation,	Cloturé
						Favoriser la concertation dans une table ronde périodique entre l'INRA, l'Université d'Agadir, Agrotech, et les interprofessions pour	CCA	Q3 2015	et coordination des activités de recherche de l'ensemble des institutions impliquées	

						rechercher les synergies possibles				
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
<i>Faible niveau de concertation avec les instances régionales</i>	DTF et début 2015	DEV	Low	Medium	Low Risk	Produire de l'information pertinente et utile pour les collectivités territoriales, par une adaptation de l'outil de suivi	CCA	Q2 2015	Premiers résultats en cours d'obtention Ormvaio membre du comité régional de concertation	clôturé
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Faible niveau de coordination entre PTF au niveau national et de la zone d'intervention	DTF	DEV	low	Medium	Low Risk	Bien informer les bailleurs actifs dans les filières et le Maître d'Ouvrage (MAPM) par un rapportage adéquat	CCA	permanent	Concertation avec la GIZ pour une bonne complémentarité des actions	clôturé
						Stimuler les concertations périodiquement entre les PTF et les ministères (par les attachés de la Représentation)	Ambassade	récurrent		
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Changement climatique et sécheresse / manque d'eau dans les périmètres /stress sur l'environnement	07/07/1905	OPS	High	Medium	High Risk	Veiller à la vérification de la disponibilité en eau par le maître d'œuvre avant de programmer des interventions qui augmentent la pression sur l'environnement. En cas de besoin, appuyer l'exécution d'études hydrologiques par l'ABH dans le bassin concerné.	CCA		permanent	En cours

							Favoriser la mobilisation d'autres ressources financières consacrées au renouvellement et à l'entretien des canaux de distribution des eaux de surface qui ne permettent pas de lutter contre les pertes d'eau.	COPIL	2015		clôturé
							<i>Insérer une ligne ici</i>				
Risque lié à l'instabilité du personnel de Migrations et Développement	01/04/2014	OPS	Medium	Low	Low Risk		Développer des relations à plusieurs niveaux de l'organisation	CCA		Grande porosité entre le staff de M&D, les institutions d'appui (incluant PDFSD) et les opérateurs (Maison du Safran)	clôturé
							Mettre en place des outils de capitalisation indépendants du travail des membres de M&D	CCA	2015	retracer, grâce au personnel recruté, l'état des actions et projets conduits par M&D depuis la mise en place du PMV.	
							Faire de ce risque une opportunité, en considérant la richesse de ce partenaire et son intégration dans le paysage	CCA		L'examen conduit par un expert en organisation commis par la CTB a mis en évidence les qualités organisationnelles de M&D, ce qui justifie les ambitions	
							<i>Insérer une ligne ici</i>				
Risques/ R1.2 : Difficulté d'identifier dans le circuit formel du safran des clients finaux, qui sont intéressés par une relation durable avec les	DTF	OPS	low	Low	Low Risk		Assurer que les études sur le marché national et international sont réalisées au début de programme et analysent tous les types de clients	CCA	2014, reporté en 2015	Une étude sur le marché du safran est réalisée	clôturé

coopératives et GIE de façon équitable						potentiels (incluant les marchés médical et cosmétologique)				
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Risques/ R1.2 : Résistance à l'oligopole à la tête du circuit informel de commercialisation du safran	DTF	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Appui à identifier des clients dans le circuit formel et dans le match-making avec eux	ATI Mkt	2016	Appui aux GIE pour la prospection commerciale	Clôturé
						Assurer le soutien de tous les partenaires et l'administration	COFIL	2015	cycle de formation entamé	
						Sensibilisation des producteurs (H/F) sur l'impact de l'oligopole des commerçants sur leurs revenus actuels et dans le futur	CCA	2016	ateliers de sensibilisation et mise en place des équipes animateurs et Conseillers mobiles	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Risques/ R1.3 et R2.3 : Pas de vision commune entre différents partenaires sur l'approche et le rôle de chacun pour développer la filière	DTF	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Faciliter l'échange permanent d'information sur la situation et les expériences du terrain entre les acteurs principaux	CCA	récurrent	Organisation de 2 CTS (safran et dattes) en mai 2016	Clôturé
						multiplication des rencontres, et développement d'actions favorisant la construction d'une stratégie commune à la filière	CCA	récurrent	Mobilisation de tous les acteurs autour de la filière safran (préparation du Festival du Safran)	

						Encourager les institutions du MAPM à décider en commun certaines activités essentielles, pour éviter les doublons et les dangers d'actions contradictoires (exemple formations en fumigation des dattes par 4 acteurs)	COPIL	Q3 2015		
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Déstabilisation de la filière safran (main d'œuvre dans les plantations) par les investisseurs dans les grandes extensions	DTF	OPS	Medium	Low	Low Risk	Le programme n'investira pas dans les extensions qui menacent la production et la commercialisation de safran des petits producteurs/ productrices locales.	CCA	fait	les achats de bulbes par le projet et par l'Office sont réalisés en 2017	Clôturé
						Appui des acteurs dans le dialogue politique (sur base de l'analyse des expériences de terrain)	CCA	permanent	Formation des responsables de coopératives et GIE dans l'optique d'introduire le changement	
						le problème de la main d'œuvre doit être ramené à un problème de formation, et la présence d'opérateurs plus solides doit être vue comme une opportunité pour tirer la filière	CCA avec OFPPT	permanent	sensibilisation en cours, programme de formation en préparation : session prévue en juillet 2016	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				

Les organisations professionnelles ne sont pas (encore) suffisamment renforcées pour être capables de jouer leur rôle dans le développement de la filière d'une façon équitable	DTF	DEV	Low	High	Medium Risk	Le programme et les partenaires donnent la priorité à la disponibilité des moyens et l'expertise pour renforcer les coopératives et les autres OPA.	CCA + COPIL	2014, fait	Première phase de formation/action afin de déterminer les besoins de formation pour la suite	clôturé
						Assurer une bonne cohérence entre les moyens disponibles et les agriculteurs à accompagner	CCA	permanent	Des progrès sur la confiance, mais l'équipe manque encore de présence effective et de mobilité	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
les OP féminines sont sous-représentées au sein des GIE et les femmes sont sous-représentées au sein des OP	DTF	OPS	High	Medium	High Risk	Encourager les OP à désigner des représentantes aux postes de responsabilité	CCA	permanent	sensibilisation des CM et TA, pour des rappels systématiques ; exigence du projet	En cours
						exiger la présence de femmes en dehors des mandats électifs, lors de réunions et formations	CCA	permanent	décision des membres du GIE Tazenakht d'envoyer des femmes en plus des élus	
						veiller à ce que le problème soit posé de façon systématique par les équipes du projet et de l'Office	CCA	permanent	sensibilisation et inclusion dans les objectifs personnels de chaque CM et TA	
						Introduire le budget sensible au genre	CCA	permanent	Budget introduit dans le rapport de résultat 2015	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
les fonds disponibles sont insuffisamment mobilisés en raison des mécanismes de mise en œuvre de la dépense du projet	Q3 2014	FIN	Low	High	Medium Risk	Aider les partenaires à prendre conscience de ce risque	CCA	Q1-2015	Clôturé	

et des modalités de remboursement au Trésor										
						explorer la possibilité de faire bénéficier l'Office des remboursements réalisés au cours de l'année	MEF / COPIL	Q4-2015	Les taux de remboursement et de décaissement sont conformes aux prévisions	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Non réalisation d'exportation suite à des retards dans les procesus de certification de l'ONSSA	10/12/2015	OPS	Mediu m	Mediu m	Medium Risk	Bien communiquer l'urgence au service provincial et régional ONSSA	CMM	déc-15	Le GIE Dar Azaafran et reçu son autorisation	Terminé
						Si blockage avertir ORMVAO	CMM	Janv-fev-16	Dossiers des 4 GIE dattes en cours d'instruction	clôturé
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Décrédibilisation du safran marocain liés à des problèmes de certification peu fiables (traçabilité, bio...)	10/12/2015	DEV	Low	High	Medium Risk	Bien communiquer aux coopératives sur le danger de livrer du safran non bio à un client.	TA	déc-15		clôturé
						Suivre commande jusqu'à livraison pour éviter tout risque de contamination	CMM	déc-15		clôturé
						Sélectionner des coopératives fiables pour ces marchés	TA+CM M	janv-16		clôturé
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Possible absence du président paralyse la filière Safran + multiplicité des présidences dans différentes instances (1conflit=relations bloqués avec beaucoup d'acteurs)	10/12/2015	DEV	Mediu m	Mediu m	Medium Risk	Faire attention à tenir nos engagements (certification Bio)	ATI+C MM+ coresp	mars-16		Clôturé

						Préparer la relève (introduire de nouvelles personnes lors des séances de travail avec l'équipe PDFSD)	CM M + GF + P	A partir de janv-2016	Recrutement commercial au d'un GIE Taliouine	Clôturé
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Possible affaiblissement ou dissolutions de certaines organisations professionnelles suite à des crises de gouvernance	sept,2015	DEV	Low	High	Medium Risk	Bâtir la confiance entre les membres des OP en multipliant les rencontres, en développant des actions communes et en mutualisant les efforts et les moyens pour favoriser la construction d'une vision commune et positive de leur organisation	TA/CM	récurrent	Animations "gouvernance" réalisées dans les 3 GIE de la vallée du Draa	Clôturé
						Mettre en place des outils de communication fiables qui expliquent les retombées socio-économiques des OP	TA/CM	récurrent	Assemblées générales des membres des GIE programmées pour le lancement de campagne en août-sept 2016	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Duplications et divergences d'intervenants dans la filière dattes (ANDZOA, ORMVAO, ONCA, GIZ-Province, ONG, ...)	DTF	OPS	Medium	low	Low Risk	Faciliter l'échange permanent d'information des expériences du terrain entre les acteurs principaux	CCA	récurrent	CTS dattes organisé en mai 2016	Clôturé
						Multiplier les rencontres et développer les actions favorisant la construction d'une stratégie commune à la filière	CCA	récurrent	Organisation d'un atelier avec la mobilisation de tous les acteurs de la filière dattes (15-16 et 17/09/2015)	

						Encourager les institutions du MAPM à décider en commun (harmoniser) certaines activités essentielles, pour éviter les doublons et les dangers d'actions contradictoires.	COFIL	récurrent			
						Produire de l'information pertinente et utile pour tous les intervenants de la filière (adaptation de l'outil de suivi pour élaborer un simple reporting mensuel pour diffusion)	CCA	Q1 2016	Plan de communication élaboré et exécuté		
<i>Prise de contrôle des unités par des groupes de personnes avec des intérêts personnels</i>	juil-15	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	S'assurer de la représentation de toutes les coopératives dans les organes de décision du GIE/unité	TA/CM /CMV	Au moment des AG	Pluralité et diversité des membres dans les 4 GIE	Clôturé	
						Encourager toutes les coopératives à approvisionner individuellement leur unité de valorisation des dattes	TA/CM	récurrent			
						Etablir et certifier annuellement le bilan financier de l'unité et déposer une copie du bilan de chaque exercice chez les services de l'ORMVAO	GIE et ORMVAO	Fin 2016	Réalisé dans le cadre des dossiers de crédit		
						Tenir annuellement l'AG et s'assurer de la présence	TA/CM /CMV	Fin 2016	Réalisé		

						de la majorité des adhérents					
						Contractualiser les actes entre GIE et coopératives	GIE et ORMVA O-ONCA	juil-16	Contrats finalisés		
						<i>Insérer une ligne ici</i>					
<i>Désaffectation des membres des GIE vis-à-vis de leur organisation</i>	DTF	OPS	Low	Medium	Low Risk	Renforcer la communication interne et le partage au sein des OP et planifier des réunions périodiques et régulières d'information	TA/CM	récurrent	Animations au sein des coopératives et des GIE organisées en juin 2016		Clôturé
						Accompagner les OP pour avoir une bonne gouvernance, arriver à une maturité suffisante et à atteindre une autonomie économique	TA/CM	récurrent	AG de lancement de campagne en préparation		
						<i>Insérer une ligne ici</i>					
<i>Déviations de l'objectif des unités à se transformer en lieu de stockage et non de valorisation</i>	nov-15	DEV	Low	Medium	Low Risk	Renforcer les capacités managérielles et financières des GIE (Trésorerie, FdR, compétences...)	GIE et CAM	Q2 2017			Clôturé
						Renforcer le contrôle du fonctionnement des unités pour limiter les prestations de services	ORMVA O, ANDZO A et CM et ATNM	récurrent			

						Démarrer les opérations spéciales de valorisations des dattes	ORMVA O/ONC A et CM IAA	Q1 2016	Plusieurs actions en cours	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
<i>Variabilité des prix sur le marché local pouvant entraîner le non respect des contrats</i>	Oct,2016	DEV	Mediu m	Mediu m	Medium Risk	Mettre en place des outils de suivi des prix de marché (hebdomadaire) à l'échelle locale, régionale et nationale	TA/CM /ATNM /DSS/O RMVAO	Q3 2016	Document de synthèse en cours de rédaction	En cours
						Laisser une possibilité de révision du contrat d'achat entre GIE et coopératives et entre coopératives et adhérents	TA/CM /ORMV AO/ON CA	Q3 2016		
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Le non respect des engagements des GIE des dattes pour le remboursement des crédits	janv-17	OPS	Mediu m	Mediu m	Medium Risk	Suivi rapproché des stocks et du système comptable	CM GF	avr-17		En cours
						Appui à la mise en place de contrats de commercialisation	CMM + ATM	avr-17		
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
le non fonctionnement à temps des nouvelles unités	janv-17	OPS	Mediu m	Mediu m	Medium Risk	<i>Suivi avec l'ORMVAO de l'avancement des travaux et des marchés</i>		avr-17		En cours
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Non respect des engagements des GIE en termes de remplissage des unités	déc-17		High	high	High Risk	<i>Sensibilisation des GIE</i>	CM et TA	décem bre-17		En cours
						<i>mettre en place des contrats</i>	ORMVA O et ANDZO A	décem bre-17		En cours

3 Pilotage et apprentissage

3.1. Réorientations stratégiques

3.1.1 Prolongation de la période d'exécution

La période d'exécution du projet arrive à échéance le 6 juin 2019, 72 mois après le démarrage officiel le 7 juin 2013. Cependant, bien que les indicateurs de résultats et les objectifs aient atteint un niveau satisfaisant, plusieurs facteurs plaident en faveur d'une prolongation de la période d'exécution jusqu'au 31/12/2019 :

1. Les ATI du projet n'ont pris leurs fonctions qu'en décembre 2013, une partie de l'équipe a été constituée mi-2014, une autre en 2015 et l'effectif projet n'a été complet qu'en mai 2016. De ce fait, des résultats restent à consolider, surtout sur la filière dattes.
2. Le retard de près de 18 mois dans la mise en œuvre des activités initialement attribuées à l'ONCA (formation des producteurs, communication et promotion des produits) a entraîné un retard dans le développement des réseaux commerciaux des GIE et, sur la filière dattes, ces derniers n'ont pas encore atteint leur niveau de rentabilité. L'accompagnement des OP sur la campagne agricole 2019 permettrait de garantir une bonne transition.
3. Les responsables de la Fimasafran ont manifesté leur inquiétude à voir partir les agents de Enabel en 2019. Bien que les résultats atteints soient satisfaisants et que l'interprofession ait acquis un bon niveau de maturité, ils estiment qu'il leur faut encore un peu de temps pour pouvoir prendre le relai du projet dans de bonnes conditions.
4. Certains marchés attribués en décembre (marchés ONCA transférés à l'ORMLVAO) ont une durée d'exécution de 8 mois qui va dépasser l'échéance initiale et requièrent un suivi technique de la part de Enabel.

Ainsi, il est proposé de maintenir la plupart des ressources humaines jusqu'au 31/12/2019 pour consolider les résultats, atteindre les derniers objectifs et garantir une bonne transition avec les structures publiques et interprofessionnelles.

3.2. Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Le défi à relever pour l'année 2019 sur la filière dattes est d'aider les GIE à dépasser leur seuil d'équilibre de trésorerie afin qu'ils soient totalement autonomes pour faire face à leurs dépenses de fonctionnement. Cet objectif sera atteint par des actions fortes en aval pour vendre des quantités importantes à des prix rémunérateurs	Tous les partenaires	juin 2019
Sur les deux filières, il faut poursuivre les efforts sur la qualité des produits par la formation des producteurs et des OP, le renforcement des dispositifs de gestion et contrôle de la qualité et la poursuite des efforts de promotion des produits.	Tous les partenaires	Décembre 2019
Sur la filière safran, la recommandation du Ministère est de mettre en place des sources de financement propres à la Fimasafran afin que cette interprofession ne soit plus dépendante uniquement des aides de l'Etat	Tous les partenaires	Juin 2019
Le niveau de structuration de la Fimadattes est encore faible comparativement à la filière safran mais il est indispensable que cette interprofession obtienne son agrément au premier semestre et puisse commencer à mettre en œuvre un plan d'autonomisation et un plan d'orientation stratégique au profit de tous les acteurs de la filière.	Tous les partenaires + Pagie	Juin 2019
La construction de la confiance entre les acteurs et l'acquisition des nombreuses compétences complexes nécessaires à la bonne gestion des unités sont des processus qui demandent du temps. La réussite des GIE dattes en tant qu'entreprises industrielles gérées par des producteurs agricoles est un objectif qui pourra être atteint mais il faut laisser encore du temps pour consolider les acquis.	Ministère de l'Agriculture	Décembre 2019

3.3. Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
<p>Outil de monitoring PILOT</p> <p>Le nouvel outil de monitoring Pilot n'assure pas les mêmes fonctionnalités que l'outil MONOP et nous avons été obligés, pour la gestion du projet, de continuer à alimenter le fichier Monop qui rassemble toutes les informations utiles.</p>	Enabel

<p>En particulier, on ne trouve pas le registres des marchés publics et des bons de commande et on ne peut pas suivre les étapes d'exécution des marchés.</p> <p>On ne peut pas gérer l'historique des ressources humaines, on n'a d'ailleurs aucune maîtrise de ce volet puisque nous ne pouvons pas entrer de données dans GO4HR qui est verrouillé par la représentation.</p> <p>Le plan opérationnel est basé sur les lignes budgétaires alors que la moitié de nos activités n'ont pas de budget spécifique (activités des équipes), donc nous devons maintenir le planning des équipes à part.</p> <p>L'historique des valeurs des indicateurs semble ne pas fonctionner complètement, certaines données ne ressortent pas dans la synthèse.</p> <p>Peut-être faut-il encore un peu de pratique pour que cet outil devienne un outil de gestion et non seulement un outil de reporting.</p>	
<p>Développement des coopératives</p> <p>Sur les deux filières on a observé en 2018 le renforcement de la tendance de certaines coopératives à commercialiser directement la production de leurs membres. Sur la filière safran 4 nouvelles coopératives ont obtenu leur autorisation sanitaire et sur la filière dattes, 3 coopératives ont investi dans la mise en place d'une petite chambre froide pour la conservation des dattes. Ce phénomène est à priori contraire à la stratégie nationale qui positionne les GIE comme les acteurs d'agrégation et de mise en marché, les coopératives servant uniquement à regrouper la production pour la livrer au GIE. Cependant, certaines des coopératives qui ont acquis une autonomie dans la commercialisation apportent quand même une partie de la production au GIE et le développement de réseaux propres n'exclue donc pas l'écoulement à travers les outils collectifs, surtout sur la filière safran.</p> <p>Sur la filière dattes, l'implantation de petites chambres froides de 20 à 50T de capacité dans les palmeraies semble apporter une réelle plus-value aux producteurs puisque ces derniers ont réalisé ces investissements sur leurs propres fonds. A côté de cela, les unités de 400 T mises en place à grands frais et mis à disposition gratuitement aux producteurs ont de la peine à être appropriés par les groupements de coopératives. Cependant, les petits frigos coopératifs ne respectent pas les normes sanitaires et ne sont pas équipés pour la fumigation ; leur existence pose donc encore question par rapport à l'objectif de valorisation et d'amélioration de la qualité. Les deux modèles sont complémentaires car les coopératives ne peuvent pas répondre à des demandes de la grande distribution, leurs réseaux sont les circuits courts mais avec des quantités limitées ; les GIE au contraire peuvent mobiliser des tonnages significatifs susceptibles de répondre aux commandes des grandes surfaces et du secteur hôtelier. Les deux modèles doivent encore évoluer ; le modèle coopératif vers une meilleure maîtrise de la qualité et le modèle GIE vers une meilleure gouvernance collective et de bonnes techniques de production et de commercialisation du produit.</p>	ORMVAO/ONCA
<p>Apprentissage de la démocratie</p>	ORMVAO/ONCA

<p>Avant le démarrage du projet, les producteurs n'avaient aucune expérience dans la gestion d'une coopérative ou d'un groupement de coopératives, les coopératives créées avant 2013-2014 n'avaient pour la grande majorité d'entre elles aucune activité réelle, elles n'existaient que sur le papier. Il leur a fallu apprendre quels sont les fondements et l'intérêt de la démarche coopérative, apprendre à définir un projet commun dans lequel chacun va trouver son intérêt personnel et surtout, apprendre à travailler de manière participative et prendre des décisions ensemble.</p> <p>Ainsi, le travail de proximité réalisé par l'équipe Enabel et les partenaires a permis aux producteurs d'expérimenter et de mettre en pratique une véritable gouvernance démocratique qui n'était pas forcément bien ancrée dans leur culture et leur vécu. Cet apprentissage de la gouvernance participative est une avancée majeure qui n'est pas prise en compte dans les indicateurs mais qui va avoir un impact très fort pour le développement des filières dans les années à venir.</p>	
<p>Processus de changement</p> <p>Dans la mise en œuvre du projet, que ce soit au niveau des marchés à programmer et à lancer ou que ce soit au niveau des activités à réaliser par les équipes de proximité, on constate que les acteurs butent sur deux questions majeures : quoi faire et comment le faire.</p> <p>Les phases de diagnostic et d'analyse de la situation se déroulent généralement sans grande difficulté du moment où elles sont conduites avec méthode et sérieux. Mais au moment de formuler des recommandations (quoi faire), soit les imaginations s'enflamment et se bousculent, soit (le plus souvent) personne n'arrive à formuler une solution qui résolve le problème identifié et on finit par proposer des actions vagues répliquées de situations précédentes. La recherche de solutions est un métier à part et les bénéficiaires ne sont pas habitués à cet exercice difficile. Il faut leur proposer plusieurs possibilités et leur demander de choisir celles qui leur paraissent les plus pertinentes et les plus efficaces. C'est le rôle de la direction du projet, Responsable et coresponsable, avec l'appui de l'équipe de pilotage. C'est à ce niveau que le savoir-faire et l'expérience de l'expert Enabel apporte une plus-value dans le projet mais la recherche de solutions doit se faire en étroite collaboration avec le partenaire qui peut de son côté apporter sa connaissance du contexte local. L'exécution du projet depuis 2013 a connu des blocages du fait que les acteurs ne savaient pas « quoi faire » ou par quoi commencer. La MTR 1 a, à ce titre beaucoup aidé à lever ces blocages et a permis aux équipes de se mettre en ordre de marche sur des objectifs précis.</p> <p>Une fois les solutions retenues et validées, les acteurs butent ensuite sur la manière de les mettre en œuvre. La vision partagée par la direction du projet n'est pas toujours aussi claire et évidente dans l'esprit de ceux qui sont chargés de l'appliquer sur le terrain. On a eu beaucoup de mal au niveau de l'équipe dattes en particulier pour arriver à ce que chacun comprenne sa mission et sache comment la traduire en actions concrètes. Certains ont ainsi « pataugé » pendant plusieurs semaines avant de définir une feuille de route claire et précise. Il est donc souvent nécessaire d'accompagner les équipes de terrain pour les aider à définir cette feuille de route et s'assurer qu'elle</p>	<p>Tous les partenaires</p>

converge bien vers l'objectif fixé. Pour certains, qui « pataugent » trop longtemps, il faut leur donner une feuille de route qu'ils n'ont plus qu'à exécuter mais normalement, un agent de développement digne de ce nom doit avoir la capacité à définir lui-même le chemin à emprunter pour atteindre un objectif précis.	
--	--

4.1. Critères de qualité

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

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

2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?	
	A Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.
X	B La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.
	C La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
	D La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.
2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?	
	A Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
X	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.
X	B Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
	C Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	D La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
	X			
3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?				

	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
X	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 ?		
X	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C, pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale	A	B	C	D
		X		
4.1 Durabilité financière/économique ?				
	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.		
X	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.
X	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.
X	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 ?		
X	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

4.2. Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision					Action			Suivi	
N°	Décision	Période d'identification	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Statut
Copil 8	Transferts budgétaires de la Cogestion ONCA vers la cogestion ORMVAO et la Régie	juin-18	CCA		Mise à jour du budget	RAF / LAF		Réalisé	100%
Copil 8	Rééquilibrage budgétaire au sein de la Régie	juin-18	CCA		Mise à jour du budget	RAF / LAF		Réalisé	100%
Copil 8	Réaménagements budgétaires au sein de la cogestion ORMVAO (regroupement des reliquats)	juin-18	CCA		Mise à jour du budget	RAF / LAF		Réalisé	100%
Copil 8	Validation du rapport de la revue à mi-parcours et des recommandations	juin-18	CCA		Mise en oeuvre de la feuille de route	CCA		Réalisé	100%
Copil 8	Validation du rapport de résultat 2017	juin-18	CCA		Diffusion du rapport	CCA		Réalisé	100%
Copil 7	Transfert budgétaire de la ligne X-01-01 (Réserve budgétaire cogestion 74.000	Avril 2017	CCA		Mise à jour du budget	RAF		Réalisé	100%

	€) vers la ligne B-01-04 (travaux de PMH)								
Copil 7	Transfert budgétaire des lignes A-01-03-02 (10,000), A 01-03-06 (20.000), A 03-02-04 (30,000) vers A-01-04 (60.000 €)	Avril 2017	CCA		Mise à jour du budget	RAF		Réalisé	100%
Copil 7	Validation du rapport de résultat 2016	Avril 2017	CCA		Diffusion du rapport	CCA		Réalisé	100%
Copil 6	Compte tenu de la réorganisation administrative des régions du Maroc, le nouvel intitulé du projet est désormais « Projet de développement des filières du safran et du palmier dattier dans les régions de Souss-Massa et Draa-Tafilalet »	oct-16			Mettre à jour les entêtes et autres documents du projet	CCA	janv-17	Réalisé	100%
Copil 6	Le COPIL a validé les changements portés dans le chapitre N° 5 du DTF concernant l'intégration de l'ONCA en tant de deuxième maître d'ouvrage	oct-16			Mise en application immédiate	RAF / LAF		Réalisé	100%
Copil 6	Transfert budgétaire de 37,500 € de la ligne A-01-08-01 (étude fonds de roulement) vers la ligne A-03-03-03 (capitalisation) ainsi que	oct-16			Mise à jour du budget	RAF / LAF		Réalisé	100%

	37,500 € de B-01-08-01 vers B-03-03-02								
Copil 5	Le COPIL a validé le rapport de l'étude de référence. Il y a lieu de prendre l'année 2013 comme année de référence pour évaluer l'évolution et les progrès des indicateurs du projet.	févr-16			Recherche des valeurs 2013	CCA	30-juin	Réalisé Certaines valeurs 2013 non disponibles	90%
Copil 5	Validation du rapport de la revue à mi-parcours et des recommandations	févr-16			Rédaction de la feuille de route	CCA	30-avr	Réalisé	100%
Copil 5	Le COPIL a approuvé les ajustements budgétaires au sein de la régie pour renforcer les lignes d'équipement et de communication interne de l'équipe du projet et la ligne de backstopping Enabel-Rabat et pour créer deux lignes nécessaires pour supporter le financement des activités de communication dans les deux filières et le renforcement des capacités des GIE et de la maison du safran.	févr-16			Mise à jour du budget	RAF / LAF		Budget dépensé	100%
Copil 5	Soumettre au comité de pilotage un dossier complet de l'Etude de faisabilité pour l'installation d'un pilote photovoltaïque au niveau des	févr-16			Consulter l'agence MASEN pour avis technique	CCA	sept-16	Le rapport final intègre les recommandations de MASEN	100%

	unités de valorisation des dattes								
Copil 5	Constituer un comité de suivi (ADA, ONCA, DF, ORMVAO, ANDZOA) pour préparer une feuille de route de suivi de l'exécution des termes de la convention signée entre le MAPM et le GCAM	févr-16			Déposer les dossiers de demande des GIE au crédit agricole	RAF / LAF	sept-16	Crédits renouvelés sur 2017 pour 4 GIE	100%
Copil 4	Désignation de l'ONCA en tant que deuxième ordonnateur chargé de l'exécution des activités du conseil agricole	Sept-2015	CP	MEF, MAPM et Enabel	Lettre de désignation de l'ONCA comme agence d'exécution	MEF, MAPM et Enabel	immédiat	Réalisé	100%
Copil 4	L'ADA est chargée d'organiser des rencontres du comité de pilotage Etude de positionnement des dattes	Sept-2015	CP	ORMVAO	Première réunion de pilotage organisée le 22/10/2015	ADA, ORMVAO et Enabel	immédiat	Marché réceptionné	100%
Copil 4	Transferts budgétaires nécessaires pour l'achèvement du programme d'équipement de parcelles en système d'irrigation localisée et en station de pompage solaire (2.5 millions MAD)	Sept-2015	CP	ORMVAO	Transfert effectué	ORMVAO et Enabel	immédiat	Transfert de 2,5 millions de Dh	100%
Copil 4	Transferts budgétaires pour effectuer une étude de faisabilité relative à l'utilisation d'un pilote de production solaire photovoltaïque au niveau des unités de valorisation de dattes en guise d'économie d'énergie (880.000 MAD)	Sept-2015	CP	ORMVAO	Transfert effectué	ORMVAO et Enabel	immédiat	Transfert de 880 000 de Dh	100%

Copil 3	Le COPIL de décembre 2014 rappelle l'objectif de l'engagement de 90% des crédits 2015 dès le premier semestre	déc-14	CP	ORMVAO	Mise en œuvre immédiate des marchés déjà conclus, préparation des CPS des actions programmées, et maintien de la disponibilité des fonds réservés aux activités du projet	ORMVAO et Enabel	immédiat	Engagements à fin déc. 2015 : 93 %	100 %
Copil 3	Le COPIL de décembre 2014 rappelle l'objectif du paiement est 60% des crédits au cours de l'année 2015.	déc-14	CP	ORMVAO		ORMVAO et Enabel	immédiat	Paiement de 42% des crédits	70%
Copil 3	Régler la question des véhicules dans les meilleurs délais	déc-14	CP	ORMVAO et MEF	Rencontre entre les ministères de l'agriculture, des finances, Enabel et l'Office RMVAO.	ORMVAO	immédiat	Les véhicules ont été livrés	100%
Copil 3	Engager le transfert des activités relevant du conseil agricole à l'ONCA	déc-14	CP	ORMVAO et ONCA	1- basculer 2 MDH environ pour permettre la mise en œuvre du plan d'action de l'ONCA; 2- l'ORMVAO demeure responsable de la réalisation des activités dans l'attente du	ORMVAO	immédiat	16,39 MMAD budget Cogestion ONCA, dont 1,85 MMAD en 2015 La CCA collabore avec l'ONCA pour le lancement des activités, si nécessaire avec l'appui de l'Office	100%

					redéploiement du personnel; 3- une convention pourra être préparée entre ONCA et ORMVAO				
Copil 3	Regrouper les lignes budgétaires au niveau de la morasse budgétaire	déc-14	CP	ORMVAO et Enabel	le COPIL délègue au MEF, Direction du Budget, et à Enabel, l'approbation d'une nouvelle structure budgétaire, allégée, qui devra être transmise avant le 31/01/2015	ORMVAO / CCA	immédiat	Le projet de budget revu (DTF et morasse) est proposé en annexe, avec quelques lignes redéfinies pour plus de clarté et de souplesse.	100%
Copil 3	Rendre compte mensuellement au Ministère de l'avancée des activités et des défis	déc-14	SG	ORMVAO	un rapport mensuel d'une page devra être transmis chaque mois	ORMVAO	immédiat	un rapport succinct en quelques chiffres est préparé et remis à la Direction	100%

4.3. Cadre logique mis à jour

Pas de modification en 2018.

4.4. Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Pas de modification
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Enregistré dans PILOT
Planning de la MTR	La mission MTR2 a eu lieu du 7 au 21 novembre 2017
Planning de l'ETR	
Missions de backstopping depuis le 01/01/2018	Mission Sjoerd Bakker du 11 au 21 mars

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

4.6. Ressources en termes de communication

A la suite de la réussite des actions de communication de l'année 2017, le projet a poursuivi ses efforts en termes de communication. Il a élaboré un nouveau plan de communication. Le plan décrit les modes de la communication interne et externe.

Pour la communication interne, le projet dispose d'une note trimestrielle. Après la réalisation du Monop, l'équipe communique cette note à tous ses partenaires. La note résume les activités, les résultats obtenus durant le trimestre et l'état d'avancement (des marchés et des bons commandes) en cogestion et régie.

Une très bonne communication via des liens sociaux (facebook et Twitter) avec des infos flashes en coordination avec la cellule de communication de la représentation par rapport aux activités importantes.

Le début de l'année, le projet a informé ses partenaires du passage de la CTB à Enabel. Il a expliqué sa nouvelle vision, ses valeurs et sa nouvelle stratégie d'intervention.

Le projet a organisé plusieurs ateliers et séminaires et il a participé dans plusieurs séminaires et ateliers au niveau local, régional et international :

Au niveau international, on peut citer sa participation aux JED 2018 et aussi aux journées « Climate Days ».

Le projet a été sélectionné pour participer aux journées européennes du développement. L'évènement a eu lieu les 5 et 6 juin à Bruxelles. <https://lematin.ma/journal/2018/enabel-maroc-participe-aux-journees-europeennes-developpement/294399.html>



Cet événement de deux jours a été marqué par la participation d'Enabel au Maroc avec un stand où est exposé le projet de développement des filières du safran et du palmier-dattier dans les régions de Souss-Massa et Drâa-Tafilalet (Filière safran) mené au Maroc. « Sous le titre "Women, key players in the blooming saffron value chain of Morocco". Le projet a présenté son expérience nous vous présenterons de façon interactive les activités menées pour l'autonomisation sociale et économique des femmes rurales marocaines au travers de leur participation au sein des coopératives et organes de décision ».

Durant les Journées du climat, safran et dattes a assisté avec ses partenaires du partenaire du Ministère pour débattre de la dimension climatique dans les actions visant le développement économique inclusif des villes secondaires et de leur arrière-pays par le biais d'un échange de bonnes pratiques, de leçons apprises, approches innovantes, etc ..

<https://www.youtube.com/watch?v=i49bAwQ293U&index=5&list=PLgnfcBtveF5OdKCRgDaPIWQFAXmhXvPj0>



Climate Days - After Movie

Au niveau local et national, le projet a participé à la 5^{ème} édition du Forum international des oasis et du développement local qui a eu lieu à la ville de Zagora du 24 au 27 février 2018, sous le signe révélateur : « Les oasis face aux enjeux de la gestion territoriale ». Le projet a présenté son expérience en termes de stratégie participative de développement de la filière du palmier dattier dans les oasis. M. Olivier Legros a présenté l'expérience d'Enabel au Maroc.



Parmi les ateliers organisés par le projet, on peut citer :

- ❖ L'atelier « la place de la femme dans la filière du safran » qui a eu lieu le 8 mars 2018 à Ouarzazate. Lors de l'atelier. A l'occasion de la journée internationale de la femme, le projet développement des filières du safran et du palmier dattier dans les régions Souss-Massa et Drâa-Tafilalet, un atelier sur le positionnement de la femme dans la filière du safran à Ouarzazate. Lors de l'atelier, le projet a présenté les réalisations ainsi que les résultats obtenus par rapport à l'intégration de la femme dans la filière ainsi que la présentation des résultats de l'étude de la place de la femme dans toute la chaîne de valeur de la filière safran, tant dans les étapes de production et de commercialisation du produit que dans la gouvernance des organisations professionnelles. Le projet a recomposé plusieurs femmes : bénéficiaires ainsi que les collaboratrices du projet qui sont des éléments importants dans le développement de la filière du safran. Les recommandations découlant de cet atelier ont été communiqué aux points focaux genre au Ministère afin de les prendre en considération pour une meilleure intégration de la femme rurale dans les actions de développement de la filière du safran dans la zone de Taznakht et Taliouine.

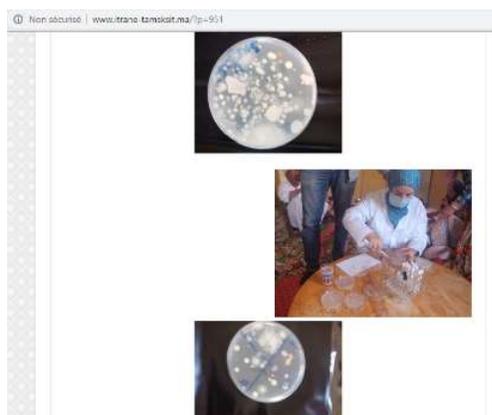
- ❖ Le 11 avril, le projet a participé à un colloque sur la vulnérabilité des écosystèmes oasiens organisé par un réseau de chercheurs



- ❖ Le 27 avril, l'expérience du projet dans l'appui aux coopératives et GIE a été présentée au cours d'un colloque sur l'entrepreneuriat social à l'université d'Er-Rachidia.



- ❖ Des ateliers pour les analyses microbiologiques du safran dans toute la zone d'action du safran : <http://www.itrane-tamsksit.ma/?p=951>



- ❖ Le projet a célébré le 31 juillet à Taliouine avec ses partenaires (FIMASAFRAN, ORMVAO, Enabel-Agence belge de développement, ODCO et Migrations et Développement), la journée internationale des coopératives sous le thème : « coopérer pour une société durable »



- ❖ Une journée de rencontres commerciales le 16 octobre : <http://radiosadafm.com/press/1812.html>



A l'occasion de la journée internationale de l'alimentation, une rencontre commerciale et d'information a eu lieu dans le but de permettre aux principaux opérateurs économiques de la filière des dattes (coopératives et groupements d'intérêt économique) de mieux promouvoir leurs produits et conclure des contrats de vente intéressantes.

L'objectif général de cette journée commerciale a été de renforcer et capitaliser sur le programme de dialogue entre les professionnelles de production et de commercialisation des dattes entamé par le Ministère de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rurale et des eaux et forêts et la direction régionale d'agriculture de Drâa-Tafilalet en collaboration avec le Projet de Développement des Filières du Safran et du Palmier Dattier dans les régions de Souss-Massa et Drâa-Tafilalet (PDFSD) et le Projet d'Appui aux Groupement d'Intérêt Economique pour le développement de la filière dattes au niveau des oasis marocaines (PAGIE) ceci afin d'apporter aux commerciaux potentiels des informations précises sur la qualité des différentes variétés de dattes marocaines, de permettre aux groupements de coopératives de mettre en avant les points forts de leurs entreprises et de leurs produits et de communiquer à travers la presses les atouts au consommateur national.

Le projet a participé aux salons : SIAM en avril, SIDattes en octobre et le festival du safran en novembre.

Durant ces salons, le projet communique sur ses activités et les résultats obtenus et l'intervention d'Enabel au Maroc.

Le projet communique en plusieurs langues (arabe, français et anglais) afin de diffuser au maximum.

On peut mentionner les interventions de l'équipe durant le salon international du safran

<https://www.youtube.com/watch?v=sKCHrqG3Zlc>



https://www.youtube.com/watch?v=ux_Mh4NJ7U