

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

PROJET DE DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE DES AMANDIERS DANS LA RÉGION DE L'ORIENTAL (PROFAO)

MAROC

CODE DGCD : 3009879
CODE NAVISION : MOR 10 039 11



LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS	4
RÉSUMÉ.....	6
FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION.....	8
1 ANALYSE DE LA SITUATION.....	9
1.1 LE CONTEXTE SECTORIEL ET LES ENJEUX	9
1.2 CONTEXTE SPÉCIFIQUE DE LA RÉGION DE L'ORIENTAL	13
1.3 ANALYSE SWOT SUCCINCTE DE LA ZONE D'ACTION DU PROJET	20
2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....	22
2.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX.....	22
2.2 AXES STRATÉGIQUES	23
2.3 MODALITÉS DE RÉALISATION DES NOUVEAUX VERGERS.....	26
2.4 BÉNÉFICIAIRES	28
2.5 LOCALISATION.....	28
3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE	30
3.1 OBJECTIF GÉNÉRAL	30
3.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE	30
3.3 RÉSULTATS ATTENDUS.....	30
3.4 ACTIVITÉS À METTRE EN ŒUVRE	30
3.5 INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION.....	39
3.6 ACTEURS INTERVENANT DANS LA MISE EN ŒUVRE	41
3.7 CONDITIONS PRÉALABLES	41
3.8 PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS DU PROJET.	41
4 RESSOURCES.....	47
4.1 RESSOURCES FINANCIÈRES	47
4.2 RESSOURCES HUMAINES	49
4.3 RESSOURCES MATÉRIELLES	50

5	MODALITÉS D'EXÉCUTION	52
5.1	CADRE LÉGAL ET RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES	52
5.2	RESPONSABILITÉS TECHNIQUES	52
5.3	STRUCTURES D'EXÉCUTION ET DE SUIVI	53
5.4	GESTION OPÉRATIONNELLE	61
5.5	GESTION FINANCIÈRE DE LA CONTRIBUTION BELGE	65
5.6	RAPPORTAGE COMPTABLE ET FINANCIER	69
5.7	GESTION BUDGÉTAIRE	69
5.8	AUDIT FINANCIER	70
5.9	MÉCANISME D'APPROBATION DES ADAPTATIONS AU DTF	71
5.10	CLÔTURE DE LA PRESTATION	71
6	THÈMES TRANSVERSAUX	73
6.1	ENVIRONNEMENT	73
6.2	GENRE	74
6.3	DROITS DES ENFANTS	76
6.4	AIDE AU COMMERCE	77
6.5	ECONOMIE SOCIALE	77
7	ANNEXES	79
7.1	CADRE LOGIQUE	80
7.2	CHRONOGRAMME	84
7.3	TdR PERSONNEL LONG TERME	86
7.4	CIRCUIT DE PAIEMENT PAR REMBOURSEMENT AU TRÉSOR	91
7.5	ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS DU PILIER II ET ACTEURS CONCERNÉS	94
7.6	Liste des communes rurales proposées dans la FI	95
7.7	EXEMPLES D'APPORTS DES BÉNÉFICIAIRES À LA MISE EN PLACE DES VERGERS	96
7.8	EBAUCHE DE PROCÉDURE D'INSTRUCTION ET DE VALIDATION DES PROJETS LOCAUX	96
7.9	PRÉSENTATION DU BUDGET SELON LA REQUÊTE DU MAPM	98
7.10	CARTE D'APTITUDE DES SOLS À LA CULTURE PLUVIALE DE L'AMANDIER	101

Abréviations

ABHM	Agence du Bassin Hydraulique de la Moulouya	ENA	Ecole nationale d'agriculture
ADA	Agence pour le Développement Agricole	ENFI	Ecole nationale forestière des ingénieurs
AG	Assemblée générale	ENAM	Ecole Nationale d'Agriculture de Meknes
AGR	Activité génératrice de revenu	ETP	Equipe de terrain du projet
APDPN	Agence pour le Développement des Provinces du Nord du Maroc	ETP	Evapotranspiration
AT	Assistance technique	FI	Fiche d'identification
BM	Banque Mondiale	FIDA	Fonds international pour le développement et l'agriculture
CC	Changement climatique	FDA	Fonds de Développement Agricole
CCI	Chambre de commerce et d'industrie	FPA	Formation professionnelle agricole
CDR	Centre de développement des ressources du Pilier II	GEF	Global environment facility
CRA	Chambre Régionale d'Agriculture	GIE	Groupement d'Intérêt Economique
CED	Contrôleurs des engagements et dépenses	IAV	Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II
CES	Conservation des eaux et des sols	INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
CP	Comité de Pilotage	INRA	Institut National de Recherche Agronomique
CPS	Cahier de Prescription Spéciales	MAPM	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime
CR	Commune rurale	MCA	Millenium Challenge Account
CRRA	Centre Régional de Recherche Agronomique	MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
CT	Centre de travaux	ONSSA	Office National de la Sécurité Sanitaire des Aliments
CTB	Agence belge de développement	OP	Organisation paysanne
CTS	Comité Technique de Suivi	OP	Organisation professionnelle
DERF	Direction de l'enseignement, de la formation et de la recherche	OTE	Observatoire technico-économique
DERRO	Développement rural du Rif occidental	PAPSA	Programme d'appui à la politique sectorielle agricole
DF	Direction Financière	PAR	Plan Agricole Régional
DFP	Direction des filières et de la production	PDRTT	Projet de Développement Rural de Tafoughalt-Taourirt
DSS	Direction de la stratégie et des statistiques	PMV	Plan Maroc Vert

DGCD	Directorat Général de la Coopération au Développement	PROFA O	Projet de développement de la filière des amandiers dans la région de l'Oriental
DP	Direction du projet	QI – qx	Quintal – quintaux
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture	RC	Réseau de compétences
DPL	Dossier de projet local	RCA	Réseau de Compétences de l'Amandier
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture	SAU	Surface agricole utile
DRAO	Direction Régionale de l'Agriculture d'Oujda	SE	Suivi-évaluation
DTF	Dossier Technique et Financier	SSE	Système de Suivi-évaluation
EFPA	Etablissement de Formation Professionnelle Agricole	TRI	Taux de rentabilité interne
FAO	Food and agriculture organisation	UPB	unité petit bétail

Résumé

Le Projet de développement de la filière des amandiers dans la région de l'Oriental (PROFAO) est un projet de filière du Pilier II du Plan Maroc Vert, visant à sécuriser les activités de production et les revenus des exploitations agricoles situées dans les milieux à économie fragile.

Le PROFAO, qui appuiera essentiellement l'agriculture pluviale, intervient dans un contexte agro-écologique particulièrement contraignant. En effet, les apports pluviométriques, déjà faibles dans une grande partie de la zone du projet, ont, depuis le milieu du siècle dernier, connu une forte baisse. Cette tendance est confirmée par une irrégularité accrue des rendements agricoles, des accidents climatiques et l'augmentation de l'évapotranspiration.

La stratégie du projet vise à atténuer ces impacts et risques : la reconversion et la diversification des assolements - le remplacement immédiat ou progressif des cultures annuelles par de l'arboriculture - permettra à la fois d'augmenter les revenus agricoles et d'en diminuer les fluctuations annuelles.

De surcroît, le PROFAO favorisera : (i) le recours aux techniques de récolte des eaux de ruissellement, (ii) le recours à des techniques améliorées d'implantation des vergers et (iii) la promotion d'un éventail suffisamment étendu d'espèces rustiques (dans les zones du projet qui seraient climatiquement trop marginales pour y installer des vergers d'amandiers).

Au total, le projet prévoit ainsi l'implantation de 6.000 hectares de nouveaux vergers, majoritairement constitués d'amandier.

Les modalités de réalisation des nouveaux vergers se basent sur le manuel de procédures de mise en œuvre des projets Pilier II, en tenant compte des principes suivants :

- Elaboration participative du cahier de charge technique du projet de terrain, pour chaque périmètre;
- Définition participative des modalités de réalisation des travaux de mise en place des vergers et d'aménagements de CES, pour chaque périmètre

Les modalités de mise en œuvre de ces principes seront élaborées sur le terrain, en concertation stratégique avec le centre, au cours de la première année du projet et permettront d'aboutir à des solutions spécifiques et durables pour chaque périmètre.

Par ailleurs, le projet favorisera une meilleure valorisation des amandes par l'installation d'une quinzaine d'unités de conditionnement et/ou de transformation, de taille petite et moyenne, au profit des groupements de bénéficiaires du projet.

Enfin, le projet attachera, au-delà de ses aspects techniques et économiques, l'importance nécessaire :

- au renforcement, des compétences des agriculteurs et d'un large éventail d'acteurs d'appui au développement agricole pendant toute la durée du projet ;

- à la recherche-action, qui visera à améliorer, à moyen terme, les trains techniques d'installation et de conduite des vergers, ainsi que de la transformation agro-alimentaire;
- à la capitalisation (i) des acquis technico-économiques du projet et (ii) des progrès concrets enregistrés pour ce qui est de plusieurs thèmes transversaux importants pour la mise en œuvre du Plan Maroc Vert (ingénierie sociale, agrégation, approche participative, modèles de contractualisation adaptative, etc.)

Pour ce qui est du suivi-évaluation, un aspect novateur particulier du PROFAO résidera dans le recours à l'utilisation d'indicateurs d'approche, qui viseront à faciliter le pilotage stratégique du projet, au-delà des indicateurs habituels d'activité et de résultat, pratiqués dans le suivi courant des projets.

L'exécution du projet, prévue sur une période de 7 ans et qui bénéficiera d'un don de 8.000.000 d'euros de la part de la coopération belge, relèvera principalement des acteurs suivants :

- la Direction Provinciale de l'Agriculture (DPA) d'Oujda;
- la Direction Régionale de l'Agriculture (DRA) de l'Oriental;
- l'Agence pour le développement Agricole (ADA) ;
- le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (MAPM)

Enfin, le projet s'intégrera, sur le terrain, dans les stratégies de gouvernance locale existantes, au niveau des Communes Rurales, déjà étroitement impliquées dans la mise en œuvre des grands chantiers de développement humain, institutionnel et socioéconomique du Maroc (INDH, planification communale, ...).

Fiche analytique de l'intervention

DGD Numéro d'Intervention	3009879
Code navision CTB	MOR 10 039 11
Partenaire local	Direction Régionale de l'Agriculture de l'Oriental à Oujda
Durée Convention Spécifique	84 mois + 12 ¹
Date estimative démarrage du projet	En 2011
Contribution partenaire	7.741.659 Dh
Contribution belge	8.000.000 €
Secteur d'intervention (code CAD)	31120
Objectif global	Contribuer à l'amélioration des revenus des populations de la région de l'Oriental.
Objectif spécifique	La filière des amandiers est mieux développée, valorisée et gérée de manière durable par les populations locales (hommes – femmes) des communes rurales concernées ²
Résultats	<p>R1. Une stratégie d'extension et de conduite des vergers tenant compte des contraintes et opportunités physiques et techniques est mise en œuvre.</p> <p>R2. La filière est plus productive de valeur ajoutée locale et renforcée par une meilleure organisation interne</p> <p>R3. La filière est mieux soutenue par les différents acteurs d'appui</p> <p>R4. Les enseignements spécifiques et généraux du projet sont capitalisés et diffusés au profit de la filière et du PMV.</p>
DGD N° d'Intervention	3009879

¹ La durée de la convention spécifique a été prolongée de 12 mois

² Le nombre de communes n'est pas précisé dans l'OS car deux communes supplémentaires pourront faire partie de la zone du projet si les modalités d'exécution le permettent.

1 Analyse de la situation

1.1 Le contexte sectoriel et les enjeux

1.1.1 Le Plan Maroc Vert : nouvelle politique sectorielle agricole

Le Plan Maroc Vert (PMV) est la nouvelle stratégie de développement du secteur agricole, lancée en avril 2008 par le Gouvernement du Maroc, avec l'objectif de redynamiser le secteur agricole pour qu'il devienne le principal moteur de croissance de l'économie dans les 10 à 15 prochaines années. Il s'agit d'une réforme qui englobe l'ensemble des filières agricoles du Maroc, tout en différenciant l'agriculture à forte valeur ajoutée (Pilier 1 du PMV) et la petite agriculture paysanne ou agriculture solidaire (Pilier 2 du PMV). Cette stratégie du PMV bénéficie d'un fort soutien politique au plus haut niveau de l'État.

La mise en œuvre du PMV s'accompagne d'une série importante de réformes institutionnelles, entre autre : (a) la réorganisation du MAPM au niveau central, (b) la création de l'Agence pour le Développement Agricole (ADA), (c) la mise en place de 16 Directions Régionales de l'Agriculture (DRA), (d) la réorganisation des chambres d'agriculture (f) la création d'un « Centre de développement des ressources du Pilier II » (CDR) et (g) la création de l'Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires (ONSSA).

La création et la mise en place de ces nouvelles structures a démarré en 2009 et s'accompagne d'une forte volonté politique d'apporter des résultats concrets sur le terrain.

1.1.1.1 Des structures et procédures récemment mises en place et en cours de rodage

Le PMV est un chantier de longue haleine qui, au moment de la formulation du PROFAO, est encore en pleine « montée en puissance » : ses structures et procédures, en cours de définition ou de rodage, sont encore engagées dans un processus d'apprentissage prometteur.

Plusieurs axes stratégiques du PMV, plus particulièrement de son Pilier II, sont encore en cours de mise en place, voire en cours d'élaboration :

- Le système de vulgarisation agricole et des services de proximité va subir une réforme. La « Stratégie nationale de vulgarisation et d'appui de proximité » est en cours de finalisation et devrait être prête lors du démarrage de l'intervention.
- Le Centre de Développement des Ressources du Pilier II (CDRP2) sera un acteur majeur dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de vulgarisation et d'appui de proximité. Son opérationnalisation est prévue pour janvier 2011. Il œuvrera à travers la formation et le développement d'approches novatrices adaptées au développement des milieux à économie fragile (oasis, plateaux, montagnes). Le CDRP2devra entreprendre des études et diverses actions en vue de faciliter l'adoption des technologies

dans le milieu agricole, la transformation des systèmes d'exploitation et leur intégration au marché et à l'économie nationale. L'équipe du CDRP2 doit encore être mise en place. Le statut du CDRP2 est un Groupement d'Intérêt Public (GIP) constitué autour des institutions suivantes : INRA, IAV Hassan II, ENA Meknès et l'ENFI. Il est prévu la constitution d'une équipe légère à Ifrane, constituée notamment de scientifiques mis à disposition par l'INRA, l'IAV, l'ENA, et l'ENFI.

- L'outil d'organisation prôné par le PMV est l'agrégation. Il s'agit d'établir un partenariat entre l'amont productif et l'aval industriel, afin de dépasser les contraintes liées à la fragmentation des structures foncières, tout en assurant aux exploitations agrégées, l'accès aux techniques modernes de production, l'accès au financement et l'accès au marché. De nombreux exemples d'agrégation existent dans le cadre du Pilier I mais le concept est moins évident pour l'agriculture solidaire du Pilier II, où plusieurs paramètres doivent encore être précisés afin de garantir l'équité dans l'intégration aux filières de tous les acteurs concernés.
- Afin de participer à la relance du secteur agricole, d'importantes mesures incitatives ont été mises en place par l'Etat. Le fonds de développement agricole (FDA) a été révisé et son montant triplé. En pratique, le FDA est plus utilisé et apte pour des investissements dans le cadre du Pilier I, alors que les investissements dans le cadre du Pilier II sont financés directement par des projets de la coopération internationale ou par le budget de l'Etat. L'un des défis de la mise en œuvre du Pilier II sera de parvenir à combiner les diverses approches de financement coexistant à l'heure actuelle et d'utiliser/améliorer les systèmes mis en place par l'Etat.
- La mise en œuvre du PMV requiert la mise en place d'un système de suivi-évaluation (SE). Ce système est en cours de construction.
- Un manuel de procédures et un manuel de priorisation pour l'identification et la mise en œuvre des projets du Pilier II vient d'être finalisé par l'ADA et validé par le MAPM.. Les étapes de la mise en œuvre d'un projet Pilier II, telles que prévues dans le manuel de procédure sont présentées en annexe 7.5.

1.1.1.2 Le plan agricole régional de la région de l'Oriental

Le Plan agricole régional (PAR) de l'Oriental comprend 60 projets potentiels, dont 41 sont de type « Pilier I » et 19 de type « Pilier II », ainsi que 17 projets transversaux.

Les grandes ambitions, caractéristiques de la région, sont :

Pilier I : Développement des spéculations à haute valeur ajoutée, notamment : les agrumes, le maraîchage, l'olivier, les viandes rouges et le lait.

Pilier II : Reconversion des céréales en olivier et en amandier, valorisation des produits de terroirs notamment, les nèfles de Zegzel, les truffes du désert, les caprins de Talsint.

Projets transversaux : PMH, Recherche-développement, actions liées au genre

Le « Projet de développement de la filière des amandiers dans la région de l'Oriental » (PROFAO) est un projet extrait du PAR de l'Oriental, qui vise à sécuriser les activités de production et les revenus des exploitations agricoles situées en zone défavorable. Il a été approuvé par le Comité d'investissement, présidée par le Ministre de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, en tant que projet prioritaire à engager en 2010.

1.1.2 Stratégie belge en appui à la politique sectorielle agricole

La contribution de la coopération belge dans le secteur agricole prévue dans le Programme Indicatif de coopération 2010-2013 s'élève à 33.5 M € et porte sur un accompagnement de la mise en œuvre du Pilier II. Dans ce cadre, trois composantes sont prévues :

- la première composante prévoit le financement de deux grandes interventions selon l'approche filière. L'une dans la région du Sous Massa Draa, l'autre dans la région de l'Oriental (objet de ce présent DTF). Elle s'élève à 20 M€.
- la deuxième composante concerne un appui institutionnel visant le renforcement de capacité d'intervention du CDR, de l'ADA et de l'ONSSA. Elle s'élève à 3.5 M€.
- la troisième composante concerne un programme d'appui aux actions transversales. Elle s'élève à 10 M€.
- L'identification et la formulation de ces composantes, en dehors de la prestation objet du présent DTF, doit encore être réalisée. Aussi, lors de la mise en œuvre, il s'agira de définir et rechercher des synergies entre ce projet de développement de la filière amande dans la région de l'Oriental et les diverses composantes d'appui au PMV afin de créer des effets d'échelle.

Par ailleurs, divers projets relevant du secteur agricole sont en cours de mise en œuvre dans le cadre du PIC 2006-2009 pour un montant global de 7.4 M€. Il s'agit des projets suivants :

- Gestion de l'Eau et Développement rural intégré dans la Vallée du Drâa ;
- Réhabilitation et développement des oasis dans la Province de Tata ;
- Développement agricole intégré dans les communes rurales d'Iknioun et Ait El Fersi province d'Ouarzazate ;
- Projet de développement agricole intégré dans la Région de Oujjane.
- Ces projets ont été identifiés et formulés avant la mise en œuvre du Plan Maroc Vert et ne s'inscrivent donc pas dans la logique de celui-ci. Leur mise en œuvre a cependant permis de collaborer avec certains acteurs concernés par le PROFAO : le MEF, le MAPM et les DPA. La Belgique a donc un historique de collaboration avec ceux-ci.

1.1.3 Interventions des autres bailleurs en appui à la politique

sectorielle agricole

Depuis l'adoption du Plan Maroc Vert et des plans régionaux au niveau des 16 régions du Maroc, plusieurs bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux ont prévu d'apporter leur contribution à la mise en œuvre du plan Maroc Vert.

L'ensemble des appuis est en phase de démarrage : (i) l'UE a accordé un prêt de 70 M€ dont 67 M€ d'appui budgétaire, (ii) la BM a accordé un prêt de 100 M\$ par an durant 3 ans, (iii) la FAO souhaite fournir une assistance technique pour accompagner la mise en place du CDR et la réflexion autour de la réforme du conseil agricole et des services de proximité, (iv) le FIDA a accordé un prêt de 100 M€, (v) le MCA a accordé un don de 300 M\$ et (vi) L'AFD prévoit un prêt de 50 M€.³

L'analyse des programmes des divers bailleurs montre certains points de convergence⁴. On constate en effet un intérêt marqué pour l'accompagnement des axes suivants :

- Mise en œuvre et amélioration des impacts socio-économique des projets Pilier II ;
- Mise en place et accompagnement du centre de ressources pilier II ;
- Amélioration des services de conseils agricoles, en particulier les aspects de systèmes d'innovation, recherche et formation ;
- Appui aux composantes transversales du PMV ;
- Définition du système de suivi-évaluation;
- Prise en compte de la dimension environnementale dans le PMV

Afin de favoriser les synergies entre bailleurs, le MAPM a mis en place un groupe de travail sur la thématique agriculture. Ce groupe de travail s'est réuni pour la première fois en juillet 2010. A l'avenir, ce groupe de travail devrait jouer un rôle majeur dans la promotion des synergies et échanges d'expérience entre bailleurs pour l'accompagnement de la mise en œuvre du PMV.

1.1.4 Approche pour la mise en œuvre du projet dans le Pilier II

L'approche de mise en œuvre des projets pilier II est une approche normalisée conformément au manuel de procédures officiel de mise en œuvre des projets pilier II (voir le Site web de l'ADA : www.ada.gov.ma et l'annexe 7.5).

Cette approche se base sur l'obligation de l'adhésion des bénéficiaires aux projets programmés et de leur organisation au sein des associations ou coopératives, pour assurer la mise en œuvre des différentes composantes concernées, en concertation avec les bénéficiaires.

Une fois la zone d'investissement délimitée et les espèces convenues, et ce en concertation avec les agriculteurs, des appels d'offres publics sont lancés pour l'exécution de certaines composantes du projet, sur la base de CPS élaborés par les

³ en cours de formulation

⁴ cf RDF

services techniques en concertation avec les agriculteurs.

Les CPS en question précisent la conduite technique (espèces, assolements, variétés, densité...), les modalités d'actions d'appui (formation, encadrement..) ainsi que les rôles respectifs des acteurs, à chaque phase de l'investissement et en encourageant la participation des agriculteurs autant que faire se peut.

L'approche de réalisation des nouveaux vergers se basera sur le manuel de procédures de mise en œuvre des projets Pilier II, tout veillant à intégrer les bénéficiaires à des moments clés afin de garantir leur engagement et leur appropriation réelle des projets locaux.

Le MAPM ne ménagera aucun effort pour encourager la participation des agriculteurs à toutes les phases de mise en œuvre du projet.

1.2 Contexte spécifique de la région de l'Oriental

1.2.1 Présentation de la zone du projet⁷.

La zone du projet se situe dans la région de l'Oriental et est composée de 14 communes rurales⁸.

Sa superficie totale est de l'ordre de 565.000 hectares, dont environ 30% (175.000 hectares) de SAU. La part irriguée dans la SAU est d'environ 5%.

La SAU en *Bour* est peu intensifiée : la part de la jachère et des céréales est importante et les superficies fruitières sont faibles : 1,3% pour l'olivier et 3,5% pour l'amandier.

L'effectif du cheptel de rente de la zone est de l'ordre de 500.000 têtes, essentiellement constitué de petits ruminants, ce qui correspond à une charge d'environ 1 UPB (unité petit bétail) par hectare de superficie totale.

La zone, dont l'altitude varie de 450 mètres à 1.075 mètres, est marquée par une assez nette opposition entre plaines, piedmont et montagne, environ le tiers de la superficie totale de la zone se trouve en montagne.

Les systèmes agraires de la zone peuvent être définis suivant la typologie schématique suivante:

⁷ Il convient de noter que les éléments qualitatifs ci-dessous sont tributaires des données statistiques disponibles, qui sont en partie lacunaires et qui seront complétées/ajustées en début de projet (après établissement de la « ligne de base »).

⁸ 2 Communes rurales supplémentaires pourront être ajoutées à la zone d'intervention du projet selon certaines modalités (cf § 2.5)

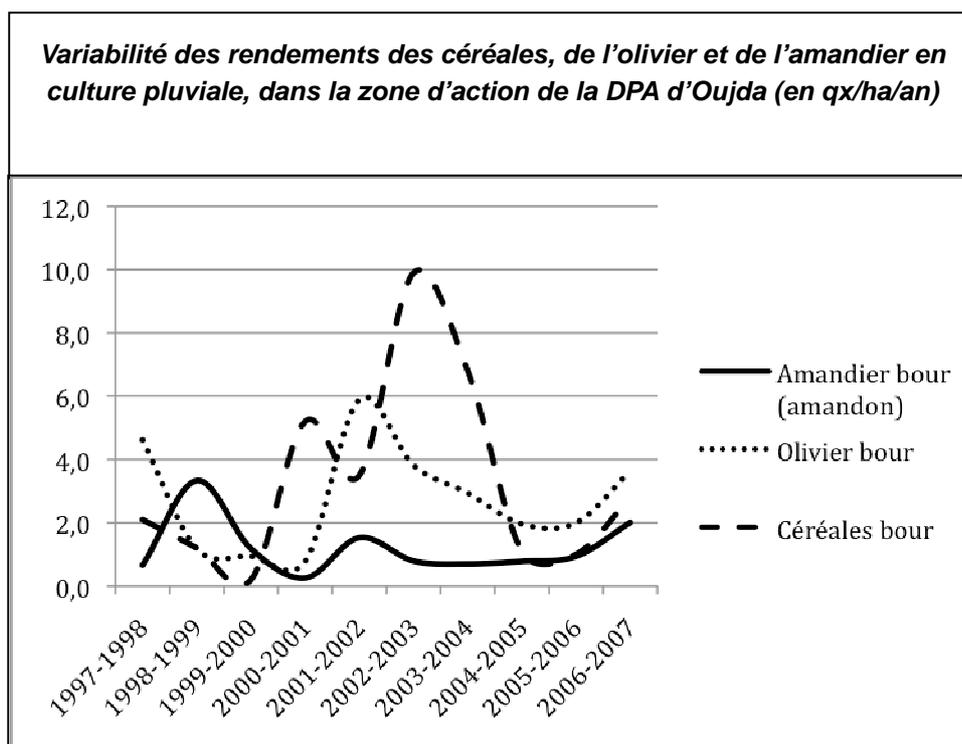
- des zones de plaine, où la SAU représente une part importante de la superficie totale et où les effectifs du cheptel par hectare de SAU sont plus faibles;
- les zones de montagne, où la part de la SAU dans la superficie totale est plus faible et où les effectifs du cheptel par hectare de SAU (et, par conséquent, les disponibilités en fumier) sont plus importants;
- une corrélation négative entre la part que représentent les vergers d'amandier dans la SAU totale et:
 - l'effectif de cheptel à l'hectare de SAU;
 - la part de l'irrigué dans la SAU;
 - la part de la SAU dans la superficie communale.

1.2.2 Analyse de la situation de l'agriculture en Bour dans la zone du projet et les principaux défis

1.2.2.1 Des revenus agricoles faibles et aléatoires en provenance de la céréaliculture.

La valeur ajoutée (VA) moyenne d'un hectare de céréales dans la zone du projet, pour un rendement de 6 qx/ha/an, est de l'ordre de 1.800 Dhs/an. Pour un hectare d'amandier avec un rendement de 120 kg d'amandons/hectare/an, cette VA est de l'ordre de 5.900 Dhs/ha/an, en année de croisière.

Par ailleurs, ces revenus sont sujets à une forte fluctuation due aux aléas climatiques. Or, comme le montre le graphique ci-dessous, ces fluctuations sont moindres pour l'amandier que pour les céréales.



Aussi, la reconversion des cultures annuelles (essentiellement céréales) représente en soi un intérêt économique non-négligeable.

Cette reconversion est notamment recherchée en zone de plaine, où les rendements céréaliers sont particulièrement bas. La « demande pour de la reconversion » y est néanmoins sujette à précaution.

En zone de montagne, surtout là où l'élevage est important, la concurrence des cultures annuelles est en partie sous-tendue par les besoins en grain et en paille pour l'alimentation du cheptel de rente et de trait.

Le tableau ci-dessous met en relief l'intérêt « objectif » de la reconversion/diversification, pour les différentes options de maintien ou d'élimination des cultures annuelles intercalaires et de coût d'investissement à l'hectare.

Taux de rentabilité interne (TRI) de la reconversion et de la diversification par l'installation d'un verger d'amandiers, selon le coût d'investissement et le mode de reconversion/diversification				
Mode de reconversion ou de diversification	Coût d'investissement (installation verger + aménagement de CES)			
	7.500 Dhs/ha	10.000 Dhs/ha	15.000 Dhs/ha	20.000 Dhs/ha
Avec suppression complète immédiate des cultures annuelles/intercalaires (reconversion immédiate)	8%	7%	6%	5%
Avec suppression immédiate des cultures annuelles/intercalaires sur une bande de 2 mètres et complète après 10 ans (reconversion progressive)	13%	11%	9%	7%
Sans suppression des cultures annuelles/intercalaires (sauf sur une bande de 2 mètres)(diversification)	14%	12%	9%	8%
Hypothèses :				
Revenu d'un hectare de céréales (y compris paille) : 1.800 Dhs/ha/an (rendement : 6 qx de grain/ha) ⁹				
Revenu d'un hectare d'amandier en année de croisière : 5.940 Dhs/ha/an (rendement : 1,2 ql d'amandon/ha) ¹⁰				
Effet dépressif progressif des cultures annuelles/intercalaires sur la production fruitière à partir de la 10 ^{ème} année (allant jusqu'à 30% pour le verger adulte)				

1.2.2.2 L'impact croissant de la contrainte climatique, suite au changement climatique.

La zone du projet connaît, depuis le milieu du siècle dernier, une diminution tendancielle des apports pluviométriques annuels. Les quelques données historiques disponibles sur

⁹ Rendement supérieur au rendement moyen provincial de la période 1997/1998-2006/2007 (qui est de 3,4 qx/ha/an), donc correspond à des conditions de culture plus favorables (montagne) que la moyenne provinciale.

¹⁰ Rendement moyen provincial de la période 1997/1998-2006/2007.

de longues périodes (60 ou 30 ans) pour 4 sites¹¹ montrent que la baisse annuelle moyenne des pluviométries annuelles se situerait entre -0,6 mm et -1,7mm.

	Pluviométrie annuelle initiale (mm)	Période d'observation	Baisse annuelle moyenne de la pluviométrie annuelle (mm)
Mestigmer	285	1970-2009	-0,6
Isly	335	1948-2009	-0,9
Ain Sfa	370	1948-2009	-1,2
Mestferki	398	1948-2009	-1,7

Actuellement, en dépit de sa meilleure rusticité, l'amandier de la zone du projet se trouverait déjà partiellement en deçà des limites climatiques de son aire optimale pour la culture pluviale.

Par conséquent, (i) la plantation des amandiers en culture pluviale est une opération très délicate, qui nécessite beaucoup de soin et des arrosages appropriés ; (ii) la productivité de l'amanderaie y est modeste, essentiellement à cause des faibles apports pluviaux et (iii) la longévité des arbres est limitée, plus particulièrement pour les amandiers produits en pépinière.

Or, comme le montrent les prévisions pour la région, cette tendance climatique se poursuivra et s'accroîtra même au cours des prochaines décennies.

Au total, la baisse prévue de la pluviométrie annuelle, en hypothèse moyenne, sur la période 2005-2060 serait de l'ordre de 50 à 60 mm, environ autant que celle observée entre 1945 et 2005.

Prévisions d'évolution de quelques paramètres climatologiques dans la région de l'Oriental du Maroc (comparativement à la moyenne de la période 1970-1999)						
	2030			2060		
	B	M	H	B	M	H
Augmentation de la température annuelle moyenne (°C)	1	1,5	2,4	1,8	3	3,9
Diminution de la pluviométrie annuelle moyenne (mm)	0	-24	-72	-12	-48	-108
Augmentation de l'ETP annuelle moyenne (mm)	A voir. Il s'agira certainement d'ordres de grandeur allant jusqu'à au delà de la centaine de mm/an					

Figure 1 : D'après « UNDP Climate Change Country Profiles, Morocco », MCSweeney, New et Lizcano, 2009

Par conséquent, la partie de la zone du projet, disposant actuellement de la pluviométrie considérée **minimale** pour la culture pluviale de l'amandier (de 300 à 350 mm/an), passerait, d'ici à une quarantaine d'années, en un niveau de pluviométrie **insuffisante**.

¹¹ Cf. annexe 5

Une partie des zones actuellement favorables sera soumise à des conditions climatiques encore plus contraignantes.

Cette **tendance lourde**¹³ devra donc être prise en considération lors de l'installation des nouveaux vergers en bour, dans le cadre du projet PROFAO, par le biais (i) du choix des sites d'installation de ces vergers et/ou (ii) de techniques permettant de faire face à cette contrainte climatique.

Cette nécessité d'un **positionnement réaliste**, voire prudent, du PROFAO, visant à mettre de son côté toutes les chances de réussite, est illustrée par un des spécialistes arboricoles consultés dans le cadre de la mission de formulation : « **On n'a pas le droit à l'erreur, sur cette importante superficie de vergers à mettre en place** ».

Cet aspect de la stratégie du projet est une des raisons pour laquelle il conviendra de prévoir, dès le début de projet, une phase de confirmation/identification des sites de plantation.

1.2.3 L'absence de transformations de la production amandicole dans la zone du projet

D'après les données disponibles¹⁴, la production d'amandes de la zone du projet est en totalité vendue sous forme d'amandons non conditionnés ni transformés. Les prix de vente à la ferme sont relativement intéressants par rapport au prix au consommateur, les marges des intermédiaires étant relativement réduites. Ces prix sont néanmoins relativement fluctuants, avec une tendance à la baisse en période post-récolte (à cause de l'offre atomisée concentrée pendant cette période) ainsi qu'en année de forte production.

Les producteurs connaissent donc des **difficultés de commercialisation périodiques**. Par ailleurs, il convient de noter la concurrence de l'amande importée (en partie en contrebande¹⁵). A terme, avec la diminution ou le démantèlement total de la protection tarifaire de la production nationale, une concurrence plus forte de la part de l'amande importée ferait partie des menaces qui pèsent sur le secteur.

Pour ces raisons variées, l'amorçage ou le renforcement d'initiatives locales, dans les différentes niches ou sous-filières de conditionnement et/ou transformation de l'amande, sont des pistes de développement permettant de contribuer au maintien, voire à l'amélioration des revenus locaux générés par la filière.

1.2.4 Un tissu hétérogène d'OP et d'autres associations à renforcer.

La zone d'action de la DPA d'Oujda dispose d'un tissu assez important et diversifié de 250 organisations professionnelles et d'autres associations regroupant environ 9.750 membres. En 2010, deux Groupements d'Intérêts Economiques (GIE) ont vu le jour, le

¹³ à laquelle il faut ajouter l'augmentation de l'évapotranspiration, c'est à dire celle des besoins en eau des arbres et les pertes par évaporation, qui s'élève également à plusieurs dizaines de millimètres/an.

¹⁴ « Etude de marché de la filière amande au Maroc et dans la zone de l'Oriental », Sadiq IDRISSE et Mohamed MOUSSAOUI, PCM Consulting pour CTB, septembre-octobre 201

¹⁵ Cette pratique a fait l'objet d'une étude par la CCI d'Oujda

premier dans le secteur oléicole et le second dans le domaine de l'apiculture.

Les informations disponibles permettent de formuler les constats suivants :

- la majorité (95%) des organisations locales inventoriés ont un statut formel (associations ou coopérative) ;
- presque la moitié de ces organisations sont de type « filière » (119 au total), dont près de 70 % sont constituées de coopératives. Parmi ces organisations, les filières végétales ne représentent que 5% de l'effectif total : 4 OP oléicoles et une seule petite coopérative de producteurs d'amandes, peu active ;
- la répartition spatiale des OP et associations existantes est très inégale. Seulement une partie de la zone du PROFAO est réellement « couverte » par ce réseau¹⁶ ;
- les principaux problèmes et faiblesses des OP (dont la majorité ne dispose pas de local) sont¹⁷ :
- la méconnaissance des procédures de gestion administrative et financière ;
- leur mode de fonctionnement inapproprié (seulement la moitié des associations organisent régulièrement leurs AG ; les présidents des associations changent peu fréquemment) ;
- l'insuffisance de leurs moyens financiers, particulièrement pour les OP (contrairement aux associations de développement qui reçoivent des subventions importantes de l'INDH, de l'Entraide Nationale, de l'Agence de Développement Social et de l'Agence de Développement de l'Oriental).

Pour ce qui est de la coopérative de production et de commercialisation d'amandes, créée à Sidi Bouhria en 2004, dans le cadre du PDRTT, et couvrant 12 adhérents avec 38 hectares d'amandier, elle constitue en dépit de ses problèmes de fonctionnement un précédent utile, pourvu que les enseignements de ses 6 années d'existence (nécessité d'un meilleur suivi par le CT et d'une meilleure organisation technique et commerciale) soient bien capitalisés.

En conclusion, notons qu'en vue des quelques constats ci-dessus :

- il conviendra, pour améliorer les chances de réussite de l'action de terrain du projet, de concentrer les premières actions concrètes du projet dans les

¹⁶ En effet, la majorité des organisations locales ont été mises en place dans le cadre du projet PDRTT, dans les zones d'action des CT de Tafoughalt, d'El Aioun et de Taourirt (dans lesquelles se trouvent 5 des CR de la zone du PRODAPO). Seulement 5% de ces organisations se trouve dans la zone d'action du CT d'Isly (dans laquelle se trouvent 8 des 14 CR de la zone d'action du PRODAPO)

¹⁷ Les coopératives laitières sont la principale exception à ces constats :

- 70% d'entre elles tiennent régulièrement leurs assemblées générales ;
- elles disposent d'un budget conséquent.

sous-zones où la volonté et la prédisposition des agriculteurs à s'organiser est fortement ressentie ;

- il conviendra également d'accorder une grande importance au renforcement des compétences des OP existantes et de celles à créer dans le cadre du projet.

1.2.5 L'attitude et les attentes des agriculteurs vis à vis du projet.

La demande des bénéficiaires potentiels du projet est variable, et semble dépendre de plusieurs facteurs, et notamment des conditions agro-écologiques, de la présence ou absence de la tradition arboricole et de la place actuelle de l'élevage dans les systèmes d'exploitation.

Cette demande semble particulièrement forte en zone de plaine et de piedmont, où les rendements en céréales sont particulièrement aléatoires et faibles, mais où, paradoxalement, les possibilités de culture pluviale de l'amandier sont réduites voire très extrêmes. En fait, l'on note que dans ces zones de plaine le souhait d'installer des vergers d'amandier en remplacement des céréales est assorti d'une forte attente en matière d'irrigation des futurs vergers.

Or, la situation actuelle et, plus encore, l'évolution prévisible en matière de disponibilités en eau d'irrigation, à prélever sur les nappes souterraines, ne permettent pas d'envisager cette option, qui n'est par ailleurs pas conforme avec l'option pluviale du projet.

Aussi, pour ne pas totalement exclure les zones non aptes à l'amandier du projet PROFAO, il conviendra notamment d'envisager dans ces zones :

- avant tout, le recours à des espèces arborées plus rustiques mais à intérêt économique suffisant ;
- le cas échéant, en installant quand-même des vergers d'amandier :
- de recourir aux semis et greffage en place permettant l'obtention de vergers plus rustiques ;
- de mettre à profit des opportunités d'utilisation des eaux de ruissellement et de crue.

A l'opposé, en zone d'altitude plus élevée, à pluviométrie plus importante et à évapotranspiration plus faible, l'intensité de la demande semble plus variable. Ainsi, sur certains sites montagneux agro-écologiquement favorables dans la province de Taourirt, plusieurs agriculteurs ont souligné l'importance des cultures annuelles pour l'alimentation de leur cheptel. Pourtant, dans la CR de Ras Asfour, où l'effectif du cheptel par hectare de SAU est élevé, une demande assez forte a été observée.

Au total, force est de constater que non seulement l'identification technique mais aussi l'identification sociale de la majeure partie des zones et périmètres de reconversion, dans la zone du projet, reste à faire¹⁸.

¹⁸ Lors de la mission de formulation, les seules informations sur des périmètres susceptibles d'être plantés ont porté sur les 22 périmètres identifiés dans le cadre du projet MCA, totalisant 1.450 hectares et 620

Pour ce qui est des aspects techniques de l'installation des vergers, l'on note fréquemment une ouverture considérable aux différentes innovations techniques envisageables (mulch, pralinage, sous-solage en courbes de niveau - au lieu de trous de plantation isolés -, semis direct et greffage en place, plantation d'espèces plus rustiques – caroubier, zoufzouf, arganier, ...) ¹⁹.

1.3 Analyse SWOT succincte de la zone d'action du projet

Forces
<p>Une paysannerie (i) attaché à son terroir, (ii) souhaitant le valoriser au mieux, (iii) consciente des problèmes agro-écologiques, (iv) disposant d'un savoir-faire et (v) d'une capacité d'investissement – limitée mais réelle - par le travail et parfois financière</p> <p>Une dynamique de plantation déjà engagée par certains exploitants agricoles et renforcée par une tendance au retour des certains migrants « nationaux » ou à l'étranger.</p> <p>Un tissu associatif assez étoffé dans une partie de la zone d'action du projet.</p> <p>Des terrains aptes à l'arboriculture pluviale grâce (i) aux conditions climatiques assez favorables (essentiellement en montagne et piedmont), (ii) à des opportunités de mobilisation des eaux de ruissellement (essentiellement en montagne et piedmont) et (iii) à l'existence d'espèces rustiques cultivables en conditions de plus grande aridité que l'amandier.</p> <p>Des références techniques suffisantes pour concevoir et mettre en œuvre une stratégie efficace de prise en charge des contraintes et menaces pesant sur l'agriculture pluviale dans la zone du projet.</p> <p>Des services techniques locaux et régionaux disposant de moyens humains et d'une technicité considérables et d'une motivation marquée pour mener à bien le projet.</p>
Faiblesses
<p>Une faible capacité financière des petits exploitants agricoles.</p> <p>Déficit de compétences en arboriculture fruitière des bénéficiaires.</p> <p>Au niveau des acteurs d'appui au développement, un besoin en renforcement de capacités notamment en matière d'ingénierie sociale, d'analyse technico-économique et d'appui aux AGR.</p> <p>Une filière peu/pas organisée, présentant un faible pouvoir de négociation</p>
Menaces
<p>Contrebande et démantèlement de la protection tarifaire de la production nationale</p> <p>Réduction des aires agro-écologiques favorables à cause des changements climatiques.</p> <p>Rareté des ressources en eau</p> <p>Plantation de matériel végétal non certifié (risque de propagation de maladie)</p>

bénéficiaires. D'une part, cette superficie est loin en deçà des 6.000 hectares dont la plantation est prévue dans le cadre du projet PROFAO. D'autre part, l'éligibilité technique de ces périmètres (abandonnés par le projet MCA) doit être vérifiée et, là où elle sera confirmée, la validation sociale de leur aménagement.

¹⁹Cette ouverture est d'ailleurs également observée au niveau de la plupart des techniciens de terrain.

Opportunités

Une demande nationale en amandes de bouche qui suivra au moins la croissance démographique.

Une demande nationale en produits transformés ouvrant des opportunités de meilleure valorisation de la production d'amandes

Possibilité de mise en place d'un signe distinctif de qualité et d'origine

2 Orientations stratégiques

2.1 Principes généraux

Les principes généraux de l'intervention sont les suivants :

- Alignement sur les politiques nationales : la présente intervention est conçue comme un appui à la réalisation du PMV. Les expériences et résultats obtenus dans le cadre cette intervention devront servir à l'atteinte des objectifs du programme national.
- Capitalisation de l'expérience de terrain: une place importante sera accordée à la capitalisation des expériences de terrain dans le cadre de la mise en œuvre effective d'un projet Pilier II du PMV. L'intervention permettra d'alimenter la réflexion stratégique pilotée au niveau national et visera à accompagner la définition de modèles d'intervention adaptés.
- Utilisation des instruments et mécanismes existants: L'intervention s'alignera sur les instruments existants et évitera des créer des mécanismes nouveaux ou en parallèle. Elle visera à renforcer et améliorer les instruments en place afin de faciliter leur usage dans le cadre du Pilier II.
- Flexibilité et capacité de réponse : l'intervention sera planifiée de façon flexible afin de s'adapter à l'évolution du contexte et des chantiers en cours (services de proximité, conseil agricole, agrégation, CDR ..).
- Approche inclusive et respect du mandat des acteurs: l'intervention veillera à impliquer toutes les catégories d'acteur concernées (tel que les collectivités territoriales et la Chambre d'agriculture) et à respecter le mandat des acteurs tout au long de l'exécution.
- Equilibre entre réalisation physique et renforcement de capacités des acteurs: Outre les réalisations concrètes telles que les plantations, la mise en œuvre de l'intervention nécessitera un renforcement des capacités de l'ensemble des acteurs concernés.
- Prise en compte du changement climatique : les décisions stratégiques et opérationnelles du projet seront dictées par les contraintes environnementales actuelles et futures de la zone d'action du projet. Il sera notamment fait recours à un éventail large de mesures techniques visant à assurer la bonne réussite de l'installation, la productivité et la longévité des vergers mis en place. Des synergies sont à rechercher avec le projet d'appui du GEF au PMV.
- Complémentarité des modalités de l'aide: des synergies explicites seront recherchées tout au long de l'exécution entre la présente intervention et les diverses composantes d'appui à la mise en œuvre du Plan Maroc Vert prévues dans le PIC 2010-2013 ainsi que les autres canaux de la

coopération belge au développement tel que la coopération bilatérale indirecte²⁰.

- Synergie avec les autres bailleurs (FAO, UE, BM, AFD, etc.) : l'intervention cherchera à travailler en complémentarité et cohérence avec les autres bailleurs qui travaillent directement ou indirectement en appui au secteur agricole.

2.2 Axes stratégiques

Quatre axes stratégiques d'intervention ont été définis en tenant compte des contraintes et opportunités analysées au chapitre précédent :

- Appui à l'extension et à la conduite des vergers ;
- Appui aux acteurs privés de la filière et création de valeur ajoutée ;
- Renforcement de capacité des acteurs d'appui à la filière ;
- Suivi-évaluation et gestion des connaissances.

2.2.1 Appui à l'extension et à la conduite des vergers

Cet axe d'intervention vise l'extension et la conduite des vergers d'amandier à partir de la reconversion/diversification des céréales. Il s'inspirera des principes stratégiques du PMV et des expériences accumulées dans le cadre d'autres projets. Les modalités de réalisation des nouveaux vergers sont précisées au § 2.3.

Afin de favoriser la productivité à long terme des vergers et assurer la faisabilité du projet, certains principes seront respectés lors du choix des sites de plantation. Ces principes seront élaborés en détail lors du démarrage de l'intervention et devront inclure les aspects suivants :

Faisabilité technique et agro-écologique :

- Vérification du potentiel agro-écologique du site: la concentration des nouveaux périmètres d'amandiers sera réalisée en zone agro-écologique favorable au bon approvisionnement hydrique des arbres pour toute la durée de vie de ces vergers (horizon 2040/2050). Les sites retenus devront, entre autre, présenter une pluviométrie suffisante et une évapotranspiration faible ;
- Vérification de l'option pluviale du projet : les périmètres en zone « bour » seront favorisés afin de ne pas contribuer à une déplétion des nappes phréatiques, déjà en situation critiques dans certaines zones ;
- Vérification de l'accessibilité à l'eau pour les irrigations d'appoint (distance au point d'eau, modalités d'irrigation) : l'amandier nécessite en effet 4 à 5 irrigations d'appoint durant ses deux premières années de vie ;

²⁰ Des liens seront notamment recherchés avec le programme du CIUF/CUD, présent dans la région de l'Oriental.

- Vérification des possibilités de mobilisation des eaux de ruissellement : l'on aura recours aux techniques d'aménagements de « récolte des eaux de surface », afin de concentrer les apports pluviaux à portée des racines des arbres. Les sites présentant un relief marqué seront favorisés car ils permettent un recours systématique aux techniques de récolte des eaux de ruissellement ;

Option alternative : pour les sites où l'introduction de l'amandier n'est pas une option technique appropriée, on pourra avoir recours à d'autres espèces pérennes (à intérêt économique et environnemental) plus rustiques²¹ et/ou à la promotion de méthodes de plantation alternative, telle que le semis et greffage en place (+/- 200 ha prévus sous cette option);

Faisabilité technico-économique

- Vérification de la faisabilité économique (« rentabilité ») de la conversion/diversification

Faisabilité sociale et institutionnelle

- Vérification de documents attestant que l'association / communauté approuve le choix du périmètre ;
- Vérification de l'existence effective de l'association/ la coopérative et de sa capacité à s'approprier le projet ;
- Recherche d'articulation et d'intégration du projet dans les grands axes de développement de la commune et/ou avec le plan communal de développement s'il existe sachant que le PAR est un document de référence ayant l'approbation des conseils élus (commune, province et région) ;
- Vérification de la situation foncière du site d'implantation (absence de litiges) ;
- Vérification du pourcentage des agriculteurs hors site (à l'Etranger, à Oujda ou au Maroc).

Faisabilité environnementale

- Absence d'impact négatif sur l'environnement ;
- Prise en compte de l'évolution des conditions agro-écologique à long terme (changement climatique).

2.2.2 Appui aux acteurs de la filière et création de valeur ajoutée

La filière des amandes dans la zone de l'Oriental est orientée vers la production et commercialisation des amandes à l'état brut, sans aucune valorisation. Il s'agit d'une filière peu organisée où les intermédiaires jouent un rôle important. De plus, le développement de la filière des amandiers est entravé par le manque de capacités

²¹ L'étude de « benchmark des cultures potentielles » réalisées par le MAPM pourra servir de base pour définir les espèces alternatives.

technique et de gestion des organisations de producteurs.

Afin de susciter le développement de la filière, l'intervention respectera les principes stratégiques suivants:

- la structuration des groupements formels de bénéficiaires se fera sur base du tissu d'OP existant au niveau communal et/ou dans les zones où la volonté et la prédisposition des agriculteurs à s'organiser est fortement ressentie;
- la structuration des groupements se fera en collaboration avec les autorités locales, afin de bénéficier de façon systématique des synergies possible avec les divers acteurs et initiatives d'appui au développement agricole et rural, y compris l'INDH et la planification communale ;
- le renforcement de compétence des OP se focalisera sur les tâches concrètes à réaliser dans le cadre de l'intervention ;
- l'ensemble des options de valorisation/conditionnement de l'amande fera l'objet d'une analyse technico-économique rigoureuse, incluant une analyse des conditions de mise en marché ;
- les valeurs ajoutées de la « chaîne de valeurs » de la filière devront profiter le plus possible à la zone et aux sites de production ;
- la recherche-action permettra d'étendre et/ou optimiser l'éventail d'options pour le conditionnement et la transformation.

2.2.3 Renforcement de compétence des acteurs d'appui de la filière

Le développement de la filière ne pourra se réaliser que dans le cadre d'une concertation étroite entre les divers acteurs d'appui : services techniques, communes, chambres régionale d'agriculture, etc , chaque entité disposant de prérogatives spécifiques. Afin d'accompagner et renforcer les réformes en cours, le projet veillera inscrire ses activités selon les orientations de l'étude « Stratégie nationale de vulgarisation et d'appui de proximité » devant être finalisée avant le démarrage du projet. Les modalités précises des différentes actions de renforcement de compétence prévue dans le cadre de l'intervention sont présentées dans le § 3.4.3.

Elles comprennent notamment :

- apprentissage à travers l'implication de ces différents acteurs dans le projet et l'utilisation des différents outils, techniques et approches adoptés par celui-ci ;
- formations spécifiques organisées en cours de projet, en fonction de l'avancement de celui-ci ;
- intégration opérationnelle du projet dans différentes initiatives novatrices d'organisation des actions d'appui, telles que le Réseau de Compétences ; l'Observatoire Technico-Economique, le Centre de Développement des Ressources du Pilier II et la Formation Professionnelle Agricole.

2.2.4 Suivi-évaluation et gestion des connaissances

Le suivi évaluation et la gestion des connaissances s'organiseront autour de deux axes :

- Capitalisation des expériences liées au développement de la filière ;
- Capitalisation des expériences liées à la mise en œuvre d'un projet pilier II du PMV.

2.2.4.1 Capitalisation des expériences liées au développement de la filière

Bien que des expériences de développement de la filière amandier ait été menées dans la zone de l'Oriental, les connaissances accumulées à ce jour sont encore lacunaires et portent peu sur l'économie des exploitations ou de la filière

La capitalisation des expériences impliquera la mise en place d'un système efficient et pérenne de suivi et d'évaluation de la filière, auquel participent tous les acteurs concernés, sur base d'un état des lieux de départ (étude de ligne de base, appelée « Baseline »), du suivi d'indicateurs pertinents et appropriés et d'une compilation-vulgarisation et diffusion des connaissances.

Sur cette base et sur base des résultats de l'Observatoire (cf 2.2.4), l'intervention définira un ensemble de référentiels technico-économiques adaptés et organisera leur diffusion auprès des acteurs concernés.

2.2.4.2 Capitalisation des expériences liées à la mise en œuvre d'un projet pilier II du PMV.

La capitalisation des acquis liés à la mise en œuvre d'un projet Pilier II se fera selon une approche « *bottom-up* », partant de l'action concrète de terrain et s'efforçant de capitaliser au mieux les enseignements en découlant.

Elle se fera aussi bien (i) en cours de projet, de façon progressive et continue, au profit de la réussite entière de celui-ci même et d'autres acteurs, projets et programmes, que (ii) ex-post, après l'achèvement du projet, au profit de toute stratégie et action futures.

L'auto-évaluation constituera un des temps forts de cette capitalisation, particulièrement pour ce qui est des acquis « transversaux » (procédures de montage et de mise en œuvre des projets, le S&E, l'ingénierie sociale et l'approche technico-participative, les mécanismes de suscitation et d'incitation de l'initiative privée et de l'auto-développement local, la prise en compte de l'environnement et du genre et l'approche de vulgarisation et les prestations de services de proximité).

2.3 Modalités de réalisation des nouveaux vergers

Le PMV s'est donné comme objectif et comme enjeu – particulièrement pertinent pour son Pilier II – de relever le défi de « faire émerger des projets portés par des groupements d'agriculteurs, accompagnés par l'administration ».

Dans le cadre de l'intervention, ceci se traduit par deux défis majeurs :

1. Identifier des projets réellement portés par les groupements d'agriculteurs
2. Réaliser les projets concrets de terrain en garantissant leur appropriation et

leur durabilité

2.3.1.1 Identification de projets portés par les groupements d'agriculteurs

Selon l'état d'avancement de l'identification réelle des zones d'intervention et des agriculteurs avant le démarrage effectif du projet (PROFAO), le comité de pilotage arrêtera le mode d'identification technique et sociale à adopter.

Le projet pourra également procéder à des appels à candidature, au niveau communal, dans chacune des communes rurales de la zone du projet. Une telle approche de type « guichet » (qui précisera clairement les conditions d'éligibilité des sites et des bénéficiaires ainsi que « l'offre » du projet) permettra à la fois d'assurer la transparence et l'égalité des chances de tous les bénéficiaires potentiels, de créer une dynamique de saine émulation et de faciliter le processus d'identification et validation technique et sociale des sites²². Les projets déjà identifiés au démarrage de l'intervention pourront, quant à eux, directement passer à l'étape de validation.

2.3.1.2 Réalisation concrètes des projets en garantissant l'appropriation et la durabilité

Les projets validés seront ensuite exécutés suivant le manuel de procédure de mise en œuvre des projets du Pilier II, à partir de l'étape « exécution des projets, attribution des marchés », en tenant compte des principes suivants :

- Elaboration participative du cahier de charge technique du projet de terrain, pour chaque périmètre;
- Définition participative des modalités de réalisation des travaux de mise en place des vergers et d'aménagements de CES, pour chaque périmètre

2.3.1.2.1 Approche participative dans l'élaboration des cahiers de charge technique.

L'élaboration des cahiers de charge techniques des différents « projets » qui seront réalisés est une tâche cruciale dans le passage du projet encore potentiel au projet concret.

Ces cahiers de charge porteront sur l'ensemble des spécifications techniques, tant pour les travaux de mise en place des vergers que pour la période post-plantation (les 2 à 3 années « de reprise »)²³. Ils tiendront compte des spécificités locales agro-écologiques et socioéconomiques (contraintes et opportunités). Ils seront également en partie tributaires des enjeux ayant trait aux modalités de réalisation des travaux (cf. § suivant).

Leur élaboration participative se fera à l'aide de « menus techniques » dans lesquels figureront toutes les options et variantes envisageables.

2.3.1.2.2 Les modalités de réalisation des travaux et la participation des agriculteurs

²² Voir procédures d'instruction et de validation en annexe 8

²³ sélection des sites précis et des parcelles, densité des plantations, variétés et espèces, mode de préparation du sol (sous-solage et trouaison) et de plantation, fumures, arrosage, mulch, aménagements de CES et de « récolte de l'eau », prise en charge de la végétation naturelle et adventice, règles en matière de cultures intercalaires, mise en défens, gardiennage,

aux investissements.

Plusieurs principes guideront la réalisation des travaux sur le terrain :

- le principe de la responsabilité précise de la réussite des plantations (qui constitue le principal point de l'approche "clefs en main") devra être respectée;
- aucun « seuil minimum de participation » de la part des agriculteurs bénéficiaires n'est fixé, mais il fera l'objet de négociations rationnelles, transparentes et équitables ;
- les modes de participation des bénéficiaires et d'implication de sous-traitants pourront inclure un éventail assez large de tâches qui, une fois définies et validées, feront l'objet d'une contractualisation;
- enfin, la contractualisation du projet local détaillé interviendra à la fin du processus de concertation entre l'équipe de projet et les agriculteurs.

2.4 Bénéficiaires

2.4.1 La population

Les populations des communes qui bénéficieront d'une valorisation de leur terre par la plantation de vergers sont des bénéficiaires directs de l'intervention. Les retombées concerneront notamment la génération de revenus via les recettes de commercialisation et de transformation. Le projet portera une attention particulière aux femmes et aux fils et filles d'agriculteur.

2.4.2 Les partenaires techniques et institutionnels

Les différents partenaires techniques et institutionnels (DRA, DPA, CT, CRA) appuyés par le projet bénéficieront d'équipements et de renforcement des capacités. Ces acteurs gagneront en crédibilité vis-à-vis des populations et vis-à-vis de la structure administrative et politique s'ils assument correctement leurs missions.

2.5 Localisation

La zone du projet est composée de 14 communes rurales situées dans les provinces de Berkane, de Jerada et de Taourirt ainsi que la préfecture d'Oujda – Angad (cf. carte ci-dessous et liste des communes en annexe 7.6).

Deux communes rurales supplémentaires (qui relèvent de la zone de l'ORMVA) ont été proposées lors de la mission de formulation. Ces deux communes pourront bénéficier de l'intervention pour autant que les modalités d'exécution prévue dans le cadre de l'intervention (voir § 5 - maîtrise d'œuvre de la DRA) soient respectées.

²⁴ dans certains projets, certains agriculteurs ont souhaité participer financièrement plutôt qu'en nature. De façon pratique, cela s'est concrétisé par la prise en charge par ces agriculteurs du paiement de la main d'œuvre qui a, sous leur responsabilité, exécuté les tâches correspondantes à l'apport en nature convenu.

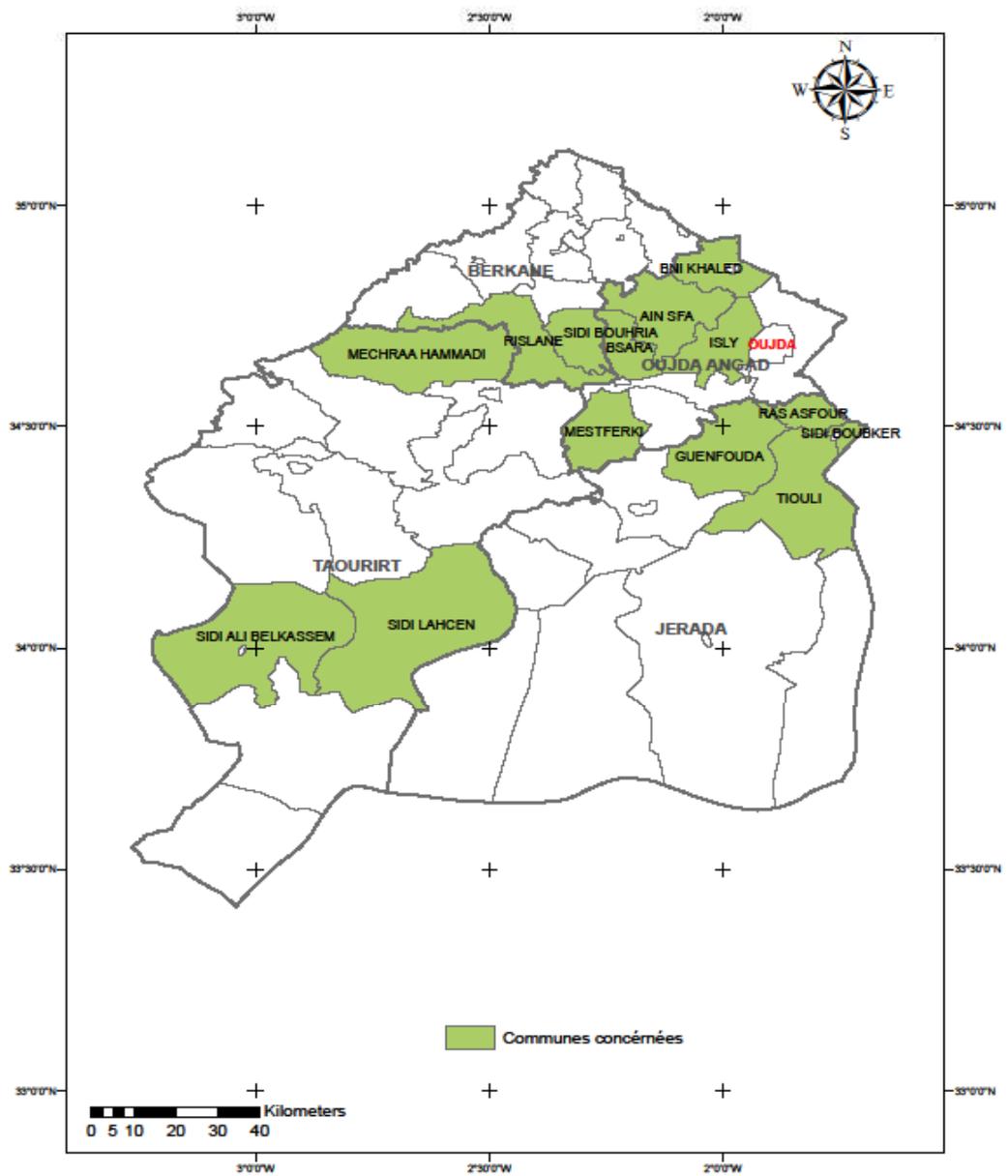


Figure 2 : Carte de localisation des 14 Communes rurales de la FI

3 Planification opérationnelle

3.1 Objectif général

L'objectif général est le suivant : « Contribuer à l'amélioration des revenus des populations de la région de l'Oriental ».

3.2 Objectif spécifique

L'objectif spécifique est le suivant : « La filière des amandiers est mieux développée, valorisée et gérée de manière durable par les populations locales (hommes – femmes) des communes rurales concernées »

3.3 Résultats attendus

Les résultats attendus sont les suivants :

R1. Une stratégie d'extension et de conduite des vergers tenant compte des contraintes et opportunités physiques et techniques est mise en oeuvre.

R2. La filière est plus productive de valeur ajoutée locale et renforcée par une meilleure organisation interne.

R3. La filière est mieux soutenue par les différents acteurs d'appui.

R4. Les enseignements spécifiques et généraux du projet sont capitalisés et diffusés au profit de la filière et du PMV.

3.4 Activités à mettre en oeuvre

3.4.1 R 1 : Une stratégie d'extension et de conduite des vergers tenant compte des contraintes et opportunités physiques et techniques est mise en oeuvre.

3.4.1.1 A1.1. Etablissement de la ligne de base du projet (y compris l'identification des connaissances et pratiques locales et exogènes) .

La mission de formulation a permis de constater qu'un nombre assez important d'éléments nécessaires de la ligne de base du projet ne sont actuellement pas disponibles. A titre d'exemple, les différentes informations recueillies ayant trait aux superficies des vergers, aux rendements, à la commercialisation des amandes, sont incomplètes.²⁵

De même, la connaissance des pratiques locales « traditionnelles », des alternatives à ces pratiques et des alternatives aux pratiques courantes préconisées par les services techniques, est insuffisante.

L'établissement de la ligne de base du projet remédiera à ces lacunes. Cette tâche cruciale sera menée par l'équipe du projet elle-même, sous la responsabilité du

²⁵ Voir l'étude PCM

responsable et du coresponsable du projet avec un appui intensif de la part de l'assistant technique international (cf § 4) et en concertation avec tous les partenaires concernés (niveau local, régional et national). Une expertise externe sera également contractée afin de venir en appui à l'équipe de projet. En effet, la participation de l'équipe de projet à cette étude permettra (i) l'acquisition par cette équipe, de la façon la plus directe qui soit, d'une connaissance fine du terrain (des points de vue agro-écologique, technique, économique et socioculturel) et (ii) de garantir une bonne appropriation des résultats de l'étude de la ligne de base par l'équipe de projet.

La réalisation « systématique » de cette activité suivra le cheminement suivant :

- définition rigoureuse des informations réellement nécessaires ;
- identification, recueil et exploitation des informations existantes (études, données statistiques, projets pertinents) ;
- détermination des informations manquantes à recueillir ;
- préparation et réalisation de visites de projets pertinents dans ou hors région ;
- élaboration du questionnaire de terrain à utiliser dans la zone d'action du projet ;
- réalisation de l'enquête de terrain ;
- mise en forme et analyse des informations recueillies ;
- formulation des implications de l'analyse des informations pour la mise en œuvre du projet.

3.4.1.2 A1.2. Identification progressive des bénéficiaires et sites des nouveaux vergers, élaboration participative des cahiers techniques d'installation des vergers et organisation des agriculteurs.

Comme indiqué ci-dessus (cf. § 1.2.5), la mission de formulation a constaté que la majorité du travail d'identification des sites et des bénéficiaires reste à faire d'un point de vue technique, social et environnemental. Et ce, aussi bien pour les périmètres sélectionnés dans un premier temps et/ou proposés dans le cadre du MCA pour certaines CR (mais qui n'ont en définitive pas été retenus par ce dernier) que dans les autres CR²⁶.

Cette identification nécessitera l'accomplissement des tâches suivantes (cf annexe 8) :

- détermination provisoire des critères d'éligibilité des sites et des bénéficiaires potentiels;
- expertise de confirmation des critères (notamment agro-écologiques);

²⁶ Les périmètres MCA dans 13 des 14 CR de la zone du projet totalisent une superficie de 1.450 hectares et 620 bénéficiaires (d'après les fiches de périmètre amandier du MCA). Ces sites, ainsi que les sites épierrés dans le cadre du projet PDRTT (dont 214 hectares où les pierres ont été sorties des parcelles) pourront néanmoins, après vérification de leur éligibilité (cf. annexe 8), faire l'objet d'une attention particulière de la part du projet, étant donné les attentes effectives ou possibles de la part des agriculteurs concernés et, partant, la possibilité d'une validation sociale facile.

- validation des critères d'éligibilité par le Comité de Pilotage ;
- identification des groupes d'exploitants bénéficiaires potentiels par repérage direct et par lancement d'appels à proposition ;
- conception participative des plantations et aménagements et de leur modalités de réalisation (« élaboration technico-participative des cahiers de charge »);
- sélection définitive des groupements et sites bénéficiaires ;
- validation des projets locaux, constitution de groupements formels d'exploitants et contractualisation formelle.

Par ailleurs, pour ce qui est de l'élaboration « technico-participative des cahiers de charge », il conviendra de respecter les principes et de tenir compte des autres considérations figurant aux §2.3 ci-dessus.

Au total, un rythme réaliste d'identification des sites et des bénéficiaires, puis d'installations des vergers, devrait permettre d'atteindre les superficies suivantes, au cours des 4 premières années du projet : 500 ha (année 1), 1000 ha (année 2), 2000 ha (année 3), 2500 ha (année 4). En effet, il paraît essentiel d'adopter une approche réaliste par un programme modeste en première année, pour permettre d'asseoir les méthodologies sur le terrain.

Un manuel d'exécution de projet (MEP) sera établi pendant la première année du projet qui (i) définira les règles et procédures pour l'exécution du projet et (ii) confirmera/ prescrira les principes directeurs pour identifier, approuver, exécuter et superviser les projets. Il sera basé sur l'expérience acquise en cours de première année et utilisera au maximum les outils, instruments et comités prévus dans le cadre du manuel de procédure de mise en œuvre des projets « Pilier II » et toutes autres innovations méthodologiques, administrative, technique ou juridique, émanant des instances du PMV.

3.4.1.3 A1.3. Installation de nouveaux vergers d'amandier adaptés aux conditions agro-écologiques de la zone du projet

Cette activité « physique » ne nécessite pas de précisions complémentaires par rapport aux indications du § 2 et de l'activité précédente. Bien que l'objectif principal soit la plantation de l'amandier, dans certains cas de marginalité des conditions agro-écologiques, il sera envisagé des alternatives d'assolement.

3.4.1.4 A1.4. Réalisation des aménagements de CES et de mobilisation des eaux de ruissellement correspondants.

Les techniques de récolte de l'eau de surface permettent d'alléger la contrainte climatique, en concentrant dans les parties plantées des parcelles, à portée des racines des arbres, tout ou une partie des apports pluviaux ruisselés à l'amont et provenant soit de la parcelle elle-même, soit (par le biais du réseau hydrographique primaire) d'autres parties du versant situé à leur amont.

Ces techniques relèveront d'une part du domaine de la CES, d'autre part des aménagements de type « *tabia* ». Pour ce qui est des techniques de CES, le projet s'efforcera de recourir à des aménagements à la fois légers, faciles à réaliser et peu

coûteux, mais durables (comme par exemple les cordons de pierre²⁷ ou les bourrelets en terre renforcés/protégés par des pierres)²⁸.

3.4.2 R 2. La filière est plus productive de valeur ajoutée locale et renforcée par une meilleure organisation interne

3.4.2.1 A2.1. Expertise d'accompagnement technico-économique de la mise en place des unités de transformation/valorisation.

Cette expertise, relèvera le plus possible d'un seul et même intervenant (expert et/ou organisme).

Ce dernier sera en charge des tâches suivantes :

- Recueil et analyse, pour l'ensemble des conditionnements et transformations (sous-filières) possibles de l'amandier, des informations suivantes :
- Conditions actuelles et perspectives de mise en marché (quantités, qualité, prix, ...);
- Technologies disponibles, avec leurs caractéristiques techniques et coûts;
- Analyse économique de chaque sous-filière (valeur ajoutée et autres marges, rémunération des facteurs de production – travail et capital -, besoins en fonds de roulement,);
- Comparaisons (i) entre options et variantes par sous-filière (types d'équipements, taille des unités, viabilité technique dans le contexte local,) et (ii) entre sous-filières ;
- Formulation de recommandations pour les choix technico-économiques, y compris le dimensionnement des unités et les modalités pratiques de leur gestion ;
- En fonction des besoins réels en la matière : appui à la mise en place des locaux, à l'acquisition, l'installation et le démarrage des équipements ; formation des personnels ; encadrement en période de démarrage ; évaluation de la première période de fonctionnement effectif.

Ces tâches devront être menées en impliquant de façon active et intensive :

- Les membres les plus concernés de l'équipe de terrain, de l'équipe de direction et de l'AT du projet ;
- Les membres les plus concernés des groupements de producteurs et/ou transformateurs concernés.

3.4.2.2 A2.2. Réalisation d'unités de transformation/conditionnement (identification des porteurs et des sites; réalisation du montage

²⁷ À ne pas confondre avec les murettes en pierre sèche.

²⁸ Cette recommandation a été formulée à plusieurs reprises dans le cadre des évaluations à mi-parcours et finales de certains projets majeurs ayant d'importantes composantes arboricoles et de CES.

²⁹ Ce nombre pourra évoluer à la baisse ou à la hausse en fonction de résultats de l'activité A 2 1

financier; construction et mise en place des équipements, formation,).

En fonction des résultats et recommandations de l'activité A 2.1, pour la réalisation des projets de transformation/conditionnement, il sera tenu compte des principes suivants :

- Diversification des projets en termes de sous-filières et de types de bénéficiaires ;
- Taille réduite (tout en respectant des contraintes « minimale » d'efficacité et d'économies d'échelle) des unités, afin de pouvoir notamment (i) respecter la contrainte de proximité « production-transformation » et de maintien maximal de la valeur ajoutée au niveau local, (ii) démultiplier le nombre d'unités et (iii) assurer la viabilité technique et de gestion.

3.4.2.3 A2.3. Création des organisations professionnelles à tous les niveaux de la filière.

Il s'agira essentiellement des organisations de producteurs, de conditionneurs et de transformateurs.

Les principes majeurs à respecter en la matière sont les suivants :

- Structuration des OP sur base du tissu d'OP existant au niveau communal et/ou dans les zones où la volonté et la prédisposition des agriculteurs à s'organiser est fortement ressentie ;
- Principe de subsidiarité : confier à l'organisation les fonctions qu'elle est mieux à même de remplir que ses membres.

Par ailleurs, cette activité tiendra compte de l'ensemble des considérations stratégiques suivantes :

- Concordance dans le temps entre constitution des OP et la réalisation des actions « physiques » qui les concernent ;
- Priorité à accorder aux zones à plus forte expérience en organisation collective ;
- Synergie avec la gouvernance communale.

3.4.2.4 A2.4. Renforcement des compétences techniques et de gestion des OP.

Le renforcement des compétences des OP intervenant dans le cadre de l'intervention se fera de façon très pragmatique, selon le principe de « la fonction crée l'organe ».

Par conséquent, le renforcement de leurs compétences se focalisera sur les tâches concrètes à réaliser dans le cadre de l'intervention entre autre : (i) les principes de base de l'organisation collective ; (ii) l'appel à candidature et le fonctionnement du « guichet » ; (iii) l'analyse des enjeux ayant trait aux différents « menus techniques » envisageables en vue de l'élaboration technico-participative des cahiers de charge techniques; (iv) les diverses compétences techniques nécessaires (cf annexe 7.7), (v) la gestion administrative, technique et commerciale des différents types d'OP de producteurs (coopératives, GIE, associations).

Pour ce qui est des gestionnaires et techniciens des unités de conditionnement/valorisation des amandes, les compétences à renforcer sont les connaissances et le savoir-faire spécifiques techniques des sous-filière(s) dans lesquels ils seront engagés et, comme pour les producteurs, la gestion administrative, technique et commerciale.

Ce renforcement de compétences se fera par plusieurs biais :

- par le biais de l'accompagnement assuré par les équipes de projet et des services déconcentrés ;
- par le biais d'ateliers de formation « formelle » (avec, en cas de besoin, recours à des expertises ponctuelles pointues) ;
- à travers des voyages d'étude.

3.4.2.5 A2.5. Formation des agriculteurs et fils d'agriculteurs

Ces formations pourront être réalisées par le biais de conventions avec divers instituts de formation régionaux ou nationaux.

Ces formations porteront majoritairement sur des thèmes techniques. Mais il conviendra, en plus de cela, d'attacher une grande importance aux actions de revalorisation de la vision du métier d'agriculteur, de la part des jeunes agriculteurs (potentiels) pour lesquels la propension à l'exode rural est forte.

3.4.3 Résultat 3. La filière est mieux soutenue par les différents acteurs d'appui.

3.4.3.1 A3.1. Renforcement des compétences des services de proximité et autres acteurs d'appui (CT, DPA, DRA, CRA, CR, ONG,).

Cette activité devra être révisée en démarrage de projet afin de prendre en compte les principes et dispositifs pratiques faisant partie de la nouvelle « Stratégie nationale de vulgarisation et d'appui de proximité » devant être achevée avant le démarrage du projet. A priori, les aspects repris ci-dessous ont été prévus :

Le renforcement des capacités concernera en premier lieu les services déconcentrés du MAPM, partenaires principaux dans la mise en œuvre de l'intervention. Ce renforcement de compétence se fera par plusieurs biais :

- Appui matériel aux CT, à la DPA et à la DRA (cf § 4) ;
- Formations spécifiques et voyages d'études liés à la mise en œuvre de l'intervention ;
- Diagnostic et mise en œuvre d'un plan de renforcement de capacité (en synergie avec le programme bourse belge au Maroc) ;

Les autres acteurs d'appui³⁰ tels que les Communes rurales, la Chambre Régionale d'Agriculture, les ONGs et associations concernées par le projet, verront également leurs compétences renforcées par plusieurs biais :

- Implication de ces acteurs dans la mise en œuvre du projet, selon leur mandat
- Renforcement de l'intégration de ces structures dans la mise en œuvre de projets du Pilier II.
- Une mention spéciale doit être faite de l'appui au développement des capacités locales de production de plants, de semences et de greffons arboricoles (amandier et autres espèces rustiques). En effet, il conviendra d'accompagner les pépinières locales de produire des scions (pour la plantation), des semences (pour le semis en place) et des greffons (pour le greffage en pépinière et le greffage en place) qui soient certifiés et de type et de qualité correspondant aux spécificités de la zone (adaptation des porte-greffes et des semences aux sols et aux conditions d'aridité ; adaptation des greffons aux aléas climatiques). Ce renforcement de compétences se fera en collaboration avec l'ONSSA et avec des experts arboricoles chevronnés.

3.4.3.2 A3.2. Intégration opérationnelle entre le projet et les Réseaux de Compétences, l'Observatoire Technico-économique, la FPA et le CDR.

Cette activité vise le renforcement de la capacité d'action des acteurs d'appui au développement agricole, par la mise en synergie interne ou avec d'autres acteurs, à travers divers réseaux :

1. Les réseaux de compétence³¹.

Le projet s'impliquera activement, par le biais de la mobilisation ciblée de ses personnels concernés, dans la création d'un réseau de compétences de la filière de l'amandier. Ce réseau intégrera aussi bien les professionnels de la filière (agriculteurs ; transformateurs ; commerçants, ...), que les agents techniques d'appui à la filière et les Etablissements de la Formation Professionnelle Agricole (EFPA).

2. L'observatoire technico-économique (OTE).

L'OTE recueillera les données technico-économiques des différentes spéculations concernées auprès d'un échantillon d'agriculteurs représentatifs, les analysera et formulera, sur ces bases, des recommandations relatives à la conduite des cultures et à la gestion des exploitations. Ceci dans l'optique de mettre en place un système durable de conseil technico-économique aux agriculteurs en la matière. Un lien étroit sera établi avec l'activité A 4.1

3. La formation professionnelle agricole (FPA).

L'intégration entre le PROFAO et la FPA se concrétisera de différentes façons :

- Utilisation des sites de terrain du projet comme lieux de stage ou d'enseignements appliqués dans divers domaines (techniques, approche de

³¹ Cf. RDF « Note circulaire de création des réseaux de compétences »

communication et de vulgarisation,), aussi bien au profit des jeunes ruraux que des techniciens et des formateurs;

- Au niveau des polygones pédagogiques des EFPA de l'Oriental, il sera prévu:
- Création d'*arboreta* et installation de parcelles de démonstration ;
- Équipement des polygones en matériels ;
- Création d'unités pédagogiques consacrées aux différents modes de conditionnement des amandes ;
- Renforcement des compétences des formateurs et encadreurs pédagogiques des EFPA de l'Oriental (par des formations sur le tas, par stages de perfectionnement³²) dans les domaines techniques correspondants.

4. Le Centre de Développement des Ressources du Pilier II du Plan Maroc Vert

L'étude « Stratégie nationale de vulgarisation et d'appui de proximité » devant être achevée, finalisée et validée avant le démarrage du projet, celui-ci pourra s'y inscrire, y compris en interagissant activement avec le CDR.

Cette interaction sera bidirectionnelle :

- Interventions directes du CDR dans le cadre du projet, en fonction des besoins de celui-ci et en concertation étroite avec les acteurs et décideurs concernés ;
- « Injection » progressive, au fur et à mesure de l'avancement du projet, des enseignements des expériences « ad hoc » en matière de services de proximité rendus aux agriculteurs appuyés par le PROFAO.

3.4.3.3 A3.3. Développement d'un programme de recherche-action autour d'innovations de la filière

Bien que de nombreux aspects techniques soient déjà des « technologies mûres » qu'il convient de diffuser, certains aspects sont susceptibles d'encore faire l'objet d'améliorations et/ou d'une optimisation technico-économique³³. En particulier pour les aspects suivants :

- Optimisation des trains techniques arboricoles ;
- Adaptation des technologies agro-alimentaires.

Afin d'atteindre ces objectifs, il conviendra de mener des actions de recherche-action bien identifiées, ciblant les aspects techniques les plus cruciaux du point de vue technico-économique, menées au moins en partie en situation d'exploitation agricole réelle et

³² pouvant être financés dans le cadre du programme belge de bourses.

³³ Par exemple : la préparation du sol (combinaison de sous-solage et de différentes dimensions des trous de plantation), variétés de portegreffes et de greffons, la sélection et préparation des semences d'amandier, l'association fruitiers/cultures annuelles,

faisant l'objet d'un suivi léger mais rigoureux.

Elles pourront être réalisées par le biais de conventions avec le CDR ou avec divers instituts de formation/recherche régionaux ou nationaux (Université Mohammed I à Oujda, CRRA de l'Oriental, EFPA de l'Oriental, ENAM ou IAV,).

3.4.4 Résultat 4. Les enseignements spécifiques et généraux du projet sont capitalisés et diffusés au profit de la filière et du PMV.

3.4.4.1 A4.1. Mise en place d'un dispositif de collecte, de suivi et de traitement des données

Les nombreuses activités que vont déployer la DRA et ses partenaires dans le cadre de l'intervention vont nécessiter un système performant de collecte, de suivi et de traitement/analyse des informations. Cette activité sera suivie par un responsable du suivi-évaluation, qui travaillera en concertation avec le service des Statistiques et les services concernés de la DRA.

Ce système devra répondre et satisfaire à 3 critères :

1. Pertinence des informations collectées : la DRA et ses partenaires ont-ils besoin directement ou indirectement de la donnée collectée. Qui sont les utilisateurs ? Comment l'information doit-elle être délivrée ?;
2. Mise en place d'une chaîne de collecte de données simple à comprendre par tous et efficace : les informations ne doivent pas se perdre, elles ne doivent pas prendre le pas sur les activités elles-mêmes, la collecte doit favoriser la fiabilité et la pertinence à l'exhaustivité ;
3. Synthèse de l'information dans des tableaux permettant au projet, à la DRA et aux partenaires de visualiser rapidement les acquis et les avancées des activités. Ces tableaux sont actualisés avec une fréquence qui correspond aux besoins du projet (base trimestriellement ou semestrielle par exemple).

3.4.4.2 A4.2. Etablissement de référentiels technico-économiques adaptés et diffusion auprès des acteurs concernés.

Les référentiels seront établis sur base des résultats techniques et économiques du projet. Les aspects technico-économiques ont trait à un éventail assez étendu d'aspects, parmi lesquels figurent notamment :

- les coûts, les taux de réussite des plantations et les autres indicateurs de performance des différentes modalités techniques d'installation des vergers (incluant la préparation du sol, les espèces et variétés installées, les aménagements de mobilisation des eaux de ruissellement, les densités, etc.);
- les caractéristiques techniques, les performances, les coûts et les différents indicateurs de performance des unités de transformation des amandes.

3.4.4.3 A4.3. Formulation et diffusion des enseignements "transversaux" du projet à capitaliser en vue du renforcement des compétences

des acteurs et décideurs du PMV.

La capitalisation des acquis de l'intervention se fera selon une approche « bottom-up » partant de l'action concrète de terrain et s'efforçant de capitaliser au mieux les enseignements en découlant.

Elle se fera aussi bien (i) au cours de l'intervention, de façon progressive et continue, au profit d'autres acteurs, projets et programmes et des décideurs du PMV, que (ii) en fin de projet, au profit de toute stratégie et action futures.

A cette fin, l'auto-évaluation constituera un temps fort de cette capitalisation, particulièrement pour ce qui est des concepts tels que : (i) les procédures de montage et de mise en œuvre des projets, (ii) l'ingénierie sociale et l'approche technico-participative, (iii) les mécanismes d'incitation de l'initiative privée, (iv) la prise en compte de l'environnement (y compris le CC) et du genre, (v) l'approche de vulgarisation et les prestations de services de proximité et (vi) l'agrégation

3.5 Indicateurs et sources de vérification

3.5.1 Indicateurs relevant du cadre logique du projet.

Les indicateurs sont repris dans le cadre logique en annexe 1.

3.5.2 Indicateurs d'approche.

L'utilisation d'indicateurs d'approche vise à faciliter – au-delà du suivi courant du projet à travers les indicateurs habituels d'activité et de résultat - le pilotage stratégique du projet. Les indicateurs d'approche seront évalués annuellement. L'auto-évaluation et l'évaluation à mi-parcours constitueront également des moments clés du projet pour apprécier ceux-ci.

Ci-dessous nous présentons les indicateurs d'approche pour chacun des principaux éléments de la stratégie opérationnelle du projet.

3.5.2.1 Principes généraux

- Degré d'utilisation des instruments et mécanismes du PMV ;
- Synergie entre le projet et les composantes d'appui à la mise en œuvre du PMV prévues dans le PIC 2010-2013 ;
- Synergie entre le projet et les interventions des autres bailleurs ;
- Degré de capitalisation des expériences de terrain et leur feed-back au niveau central.

3.5.2.2 Axes stratégiques

- Mode et degré de prise en compte des aspects liés au changement climatique ;
- Qualité et degré de participation des agriculteurs pour l'élaboration des cahiers de charge techniques des plantations, aménagements et unités de conditionnement/transformation ;

- Qualité et degré d'implication des agriculteurs pour la réalisation des plantations, aménagements et unités de conditionnement/transformation ;
- Qualité et intensité du rôle d'intermédiation effectivement joué par la CR et la CRA dans le contexte du projet ;
- Intégration opérationnelle entre le projet et les EFPA de la région ;
- Modes et degrés de prise en compte de l'aspect « genre ».

Des enquêtes seront réalisées auprès des principaux acteurs pour évaluer ces indicateurs :

- Techniciens
- Entrepreneurs
- Exploitants agricoles
- Etc.

3.5.3 Sources de vérification.

3.5.3.1 La ligne de base du projet.

La ligne de base ne devra pas consister en une compilation de données décrivant dans le détail l'ensemble des caractéristiques de la zone d'action du projet. Elle devra se focaliser essentiellement sur les informations qui ont directement trait aux activités du projet, plus particulièrement aux indicateurs de résultat présentés dans le cadre logique.

3.5.3.2 Système de suivi et évaluation (SSE)

Le système de suivi à mettre en place doit permettre de connaître périodiquement (avec une fréquence variable, selon les informations) le degré d'exécution des activités programmées et d'atteinte des résultats escomptés et de faire le point sur le respect des principes de l'approche du projet.

Il le fera essentiellement à l'aide des indicateurs énumérés ci-dessus, en recueillant les informations nécessaires permettant de renseigner ces indicateurs.

Il fournira également toute information utile sur (i) le fonctionnement des équipes du projet, (ii) l'articulation entre ces équipes, (iii) les partenariats entre le projet et d'autres projets, programmes et organismes les plus directement concernés par les diverses thématiques du projet.

Pour ce faire, le SSE utilisera notamment les sources d'information suivantes :

- les fiches de suivi technique des travaux, de la conduite des vergers installés, des parcelles expérimentales, des unités de conditionnement/transformation ;
- Les compte-rendus des sessions d'auto-évaluation et d'évaluation participative des différentes activités et réalisations du projet, avec les bénéficiaires et avec les équipes de projet ;

- Des enquêtes ou entretiens spécifiques (notamment au niveau des exploitations et des unités de conditionnement/transformation, des partenaires du projet,) réalisées en cours ou en fin de projet ;
- Les études, analyses et prévisions diverses réalisées en cours ou en fin de projet ;
- Les documents de suivi financier et administratif du projet ;
- Les évaluations externes du projet (en cours et en fin de projet).

3.6 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre

Les acteurs principaux intervenant dans la mise en œuvre de l'intervention sont les suivants :

Au niveau régional :

- Les services déconcentrés du MAPM : DRA, DPA et CT de Tafouralt, de Taourirt, d'Oued Isly, de Ain B Mathar et d'El Aioune ;
- Les Communes rurales concernées par l'intervention ;
- La Chambre régionale d'agriculture ;
- Les acteurs économiques et prestataires de service ;
- Les porteurs de projets (population) ;
- Les acteurs du Comité technique de Suivi.

Au niveau central :

- Les acteurs du Comité de Pilotage

3.7 Conditions préalables

Les conditions préalables au démarrage des activités sont les suivantes :

- La désignation par la partie marocaine, avec avis de non-objection de la CTB, d'un Responsable National qui assure la mise en œuvre, la gestion, la coordination et la supervision de l'exécution des prestations du projet ;
- La mise à disposition de bureaux pour l'équipe de projet
- La désignation d'un point focal au niveau central du MAPM

3.8 Programmation des activités du projet.

3.8.1 Programmation globale du PROFAO.

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

Il y a lieu de mettre en évidence les aspects suivants :

- le fait qu'il prévoit une courte phase d'installation (consacrée à l'affectation des personnels MAPM, au recrutement des personnels contractuels et à l'acquisition équipements), afin d'éviter tout allongement inutile des délais d'exécution ;
- la priorité accordée aux premières actions de renforcement des compétences (dans un premier temps prioritairement au profit du personnel directement affectés au projet) ;
- le chevauchement entre l'activité A1.1 (établissement de l'étude de base, réalisées par l'équipe de projet ; cf. ci-dessus) et le début de l'identification des sites et des bénéficiaires, afin de profiter au maximum des synergies entre ces 2 activités (permettant un gain qualitatif et en temps) ;
- le fait que les dernières installations de vergers s'achèveront 3 années avant la clôture du projet ;
- le « report » du démarrage de plusieurs activités vers le milieu ou la fin de la 2^{ème} année, afin que l'équipe du projet puisse se concentrer au cours des 15 premiers mois sur l'installation des nouveaux vergers et les aménagements correspondants.

Echéancier prévisionnel global de la mise en œuvre du projet																									
Activités	Années																								
	1	2	3	4	5	6	7																		
Affectation des personnels MAPM et recrutement des personnels contractuels	■																								
Acquisition équipements	■																								
A3.1. Renforcement des compétences des services de proximité et autres acteurs d'appui		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A1.1. Etablissement de la base-line du projet		■																							
A1.2. Identification progressive des bénéficiaires et sites, élaboration participative des cahiers techniques et organisation des agriculteurs		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A2.3. Création des organisations professionnelles à tous les niveaux de la filière		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A2.4. Renforcement des compétences techniques et de gestion des OP		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A1.3. Installation de nouveaux vergers d'amandier		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A1.4. Réalisation des aménagements de CES et de mobilisation des eaux de ruissellement		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A4.1 Mise en place d'un dispositif de collecte, de suivi et de traitement des données		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A3.2. Intégration opérationnelle entre le projet et les Réseau de Compétences, l'Observatoire Technico-économique, la FPA et le CDR		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A3.3. Développement d'un programme de recherche-action autour d'innovations de la filière		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

3.8.2 Programmation de la première année du PROFAO.

Cette programmation plus détaillée de la seule première année du projet permet (i) de préciser l'échelle de temps de l'échéancier et (ii) de détailler certaines activités formulées, dans l'échéancier global ci-dessus, de façon plus générique.

Les principaux commentaires utiles par rapport à cette programmation détaillée sont les suivants :

- elle met en relief l'importance de la formation initiale de l'équipe du projet (c'est à dire de l'ensemble des personnels du « noyau dur » - personnel MAPM et contractuels -directement affectés au projet), qui précède toutes les activités de terrain ;
- l'établissement de la ligne de base du projet est une tâche particulièrement cruciale. Cette tâche, réalisée par l'équipe du projet, permet non seulement de recueillir et d'analyser les informations qui permettront notamment de mesurer par la suite les progrès accomplis par le projet, mais elle permet également à l'équipe de projet d'acquérir de la façon la plus directe qui soit une connaissance fine du terrain (des points de vue agro-écologique, technique, économique et socio-culturel) ;
- il en est de même pour la réalisation des préalables à l'identification proprement dite des sites et des bénéficiaires;
- l'échéancier explicite également la progressivité de la mise en œuvre du projet, qui réalisera en première année l'ensemble des activités (identification des sites et des bénéficiaires, constitution et renforcement de compétences des OP, réalisation des travaux) pour une première tranche de l'ordre de 500 hectares ;
- enfin, il convient de noter que cette programmation est très « serrée », vu la volonté de réaliser une première tranche de plantations et d'aménagements dès la fin de la première année du projet. Il conviendra donc de respecter son chemin critique, notamment au cours des 6 premiers mois.
- NB. Cet avertissement doit être nuancé en fonction de la date de démarrage effectif du projet. Si celui-ci a lieu en tout début d'année, l'échéancier ci-après permettra de réaliser la première tranche de vergers en fin de la même année calendaire. Si celui-ci démarre en cours d'année, la première tranche ne pourra être réalisée qu'en fin de l'année calendaire suivante (mais étant donné le temps de préparation plus long, la superficie de cette 1^{ère} tranche pourra être considérablement plus importante).

Programmation prévisionnelle de la 1 ^{ère} année de mise en œuvre » du projet												
Activité	Mois											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Affectation des personnels MAPM et recrutement des personnels contractuels	■	■										
Acquisition équipements		■	■									
A3.1.1. Renforcement des compétences des personnels directement affectés au projet (personnels MAPM et contractuels) par des actions de formation « formelle »				■								
A1.1. Etablissement de la ligne de base du projet (y compris identification des connaissances et pratiques locales et exogènes)					■							
A1.2.1. Réalisation des préalables à la procédure d'identification et d'instruction des projets locaux (détermination des critères d'éligibilité technique/agro-écologique et sociale, lancement AP ³⁴)						■						
A1.2.2. Identification d'une première tranche de bénéficiaires et de sites, puis élaboration participative des cahiers techniques et organisation des agriculteurs							■	■	■			
A2.3.1. Création des organisations professionnelles pour la première tranche de travaux							■	■	■	■		
A2.4. Renforcement des compétences techniques et de gestion de la première tranche d'OP							■	■	■	■	■	■
A1.3.1 Installation d'une première tranche de 500 hectares de nouveaux vergers d'amandier et d'autres espèces pérennes rustiques										■	■	■
A1.4.1. Réalisation d'une première tranche d'aménagements de CES et de mobilisation des eaux de ruissellement										■	■	■
Etablissement d'un premier bilan de l'approche mixte « participative/clefs en main » du projet et affinement des règles en matière de participation des bénéficiaires. Elaboration du Manuel d'exécution de Projet sur cette base.												■

³⁴ Cf. annexe 8.

4 Ressources

4.1 Ressources financières

4.1.1 Contribution de la Belgique

La contribution de la Belgique est de 8.000.000 millions d'Euros, répartis sur sept années de mise en œuvre, comme suit :

- Cogestion: 6.239.139 EUR
- Régie: 1.760.861 EUR

BUDGET TOTAL		Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%
A	La filière des amandiers est mieux développée, valorisée et gérée de manière durable par les populations locales (ho		6 252 214	78%
A 01	<i>Une stratégie d'extension des vergers tenant compte des contraintes et opportunités physiques et techniques est mise en œ</i>		5 263 714	66%
A 01 01	Etudes préliminaires		0	0%
A 01 02	Identification progressive des bénéficiaires et sites des nouveaux vergers	Cogestion	15 000	0%
A 01 03	Installation de nouveaux vergers d'amandier adaptés aux conditions agro-écologiques de la zone du projet	Cogestion	3 973 308	50%
A 01 04	Réalisation des aménagements de CES et de mobilisation des eaux de ruissellement correspondants	Cogestion	1 275 405	16%
A 02	La filière est plus productive de valeur ajoutée locale et renforcée par une meilleure organisation interne		672 500	8%
A 02 01	Expertise d'accompagnement technico-économique de la mise en place des unités de valorisation	Cogestion	87 500	1%
A 02 02	Réalisation d'unités de transformation/conditionnement	Cogestion	450 000	6%
A 02 03	Création des organisations professionnelles à tous les niveaux de la filière	Cogestion	0	0%
A 02 04	Renforcement des compétences techniques et de gestion des OP	Régie	75 000	1%
A 02 05	Formation des agriculteurs et fils d'agriculteurs	Régie	60 000	1%
A 03	La filière est mieux soutenue par les différents acteurs d'appui		231 000	3%
A 03 01	Renforcement des compétences des services de proximité et autres acteurs d'appui (CT, CRA, DPA, DRA, CR,	Régie	106 000	1%
A 03 02	Intégration opérationnelle entre le projet et les Réseaux de Compétences, l'Observatoire Technico-Economique, l	Cogestion	25 000	0%
A 03 03	Développement d'un programme de recherche-action autour d'innovations de la filière	Cogestion	100 000	1%
A 04	Les enseignements spécifiques et généraux du projet sont capitalisés et diffusés au profit de la filière et du PMV		85 000	1%
A 04 01	Mise en place d'un dispositif de collecte, de suivi et de traitement des données	Cogestion	15 000	0%
A 04 02	Etablissement de référentiels technico-économiques adaptés et diffusion auprès des acteurs concernés	Cogestion	35 000	0%
A 04 02	Formulation des enseignements du projet et mise à disposition des acteurs et décideurs concernés.	Cogestion	35 000	0%
X	Réserve budgétaire (max 5% * total activités)		284 906	4%
X 04	Réserve budgétaire		284 906	4%
X 01 01	Réserve budgétaire COGESTION	Cogestion	227 925	3%
X 01 01	Réserve budgétaire REGIE	Régie	56 981	1%
Z	Moyens généraux		1 462 880	18%
Z 01	Frais de personnel		1 197 500	15%
Z 01 01	Assistance technique	Régie	555 000	7%
Z 01 02	Directeur national	Régie	0	0%
Z 01 03	Equipe finance et administration	Régie	127 500	2%
Z 01 04	Equipe technique	Régie	425 000	5%
Z 01 05	Autres frais de personnel	Régie	90 000	1%
Z 02	Investissements		49 020	1%
Z 02 01	Véhicules	Régie	34 000	0%
Z 02 02	Equipement bureau	Régie	8 100	0%
Z 02 03	Equipement IT	Régie	6 920	0%
Z 03	Frais de fonctionnement		112 360	1%
Z 03 01	Loyer du bureau et frais de fonctionnement (eau, électricité) (pris en charge par DRA et CT)		0	0%
Z 03 02	Frais de maintenance informatique	Régie	5 600	0%
Z 03 03	Frais de fonctionnement des véhicules	Régie	64 960	1%
Z 03 04	Télécommunications	Régie	14 700	0%
Z 03 05	Fournitures de bureau	Régie	4 200	0%
Z 03 06	Missions	Régie	16 800	0%
Z 03 07	Frais de communication externe	Régie	4 000	0%
Z 03 08	Autres frais de fonctionnement	Régie	2 100	0%
Z 04	Audit et Suivi et Evaluation		104 000	1%
Z 04 01	Frais de suivi et évaluation	Régie	72 000	1%
Z 04 02	Audit	Régie	10 000	0%
Z 04 03	Backstopping Rabat	Régie	7 000	0%
Z 04 04	Backstopping Bruxelles	Régie	15 000	0%
TOTAL			8 000 000	

Afin d'augmenter l'efficacité lors de la phase de démarrage du projet, des frais de démarrage seront encourus avant la signature de la CS et de la CMO concernant : le recrutement (1.500 Euros) et l'achat de véhicules (34.000 Euros), pour un total de 35.500 Euros.

4.1.2 Contribution marocaine

La contribution marocaine est évaluée à 7.741.659 Dh qui couvrent :

- Le salaire et frais de fonctionnement d'un (1) agent à mettre à disposition du projet à temps plein au niveau de la Direction Régionale de l'Agriculture de l'Oriental ;
- Le salaire et frais de fonctionnement des agents affectés à temps partiel à l'exécution des activités du projet ;
- La prise en charge des indemnités et primes des agents de la DRA, de la DPA et des CT selon les barèmes du MAPM ;
- les frais de fonctionnement des véhicules, de l'entretien des locaux, de l'eau, de l'électricité et internet) et la mise à disposition des infrastructures nécessaires pour l'équipe du projet (cf chap. 4.3) ;
- La mise à disposition de bureaux pour l'équipe de projet ;
- La désignation d'un point focal au niveau central.

Table 1: Ressources humaines disponibles à la DRA, DPA et CT en 2010

Service	Ingénieur	Technicien	Autres (adm, agent appui, etc)	Effectif Actuel total
Direction Régionale (DRAO)	20	12	16	48
Direction Provinciale (DPAO)	7	36	49	92
CT de Tafouralt	1	6	3	10
CT de Taourirt	1	5	4	10
CT d'Oued Isly	1	10	2	13
CT de Ain B Mathar	1	3	6	10
CT d'El Aioune	1	8	1	10
TOTAL	32	80	81	193

4.2 Ressources humaines

Le projet fera appel aux services d'une équipe formée des personnes suivantes³⁵ :

Direction du projet

- Un **responsable d'intervention** national mis à disposition (100 % temps sur la durée du projet) par la partie marocaine après un avis de non-objection de la CTB. Il/elle assurera la mise en œuvre, la gestion, coordination et la supervision quotidienne de toutes les activités du projet et sera affecté au niveau de la DRAO ;
- Un **assistant technique national coresponsable**, spécialisé en développement de filière, recruté par la CTB sur appel à candidature en concertation avec la partie marocaine. Il/elle assurera la mise en œuvre, la gestion, coordination et la supervision quotidienne de toutes les activités du projet en collaboration avec le responsable d'intervention et sera affecté au niveau de la DRAO ;

Personnel d'appui

- Un **Responsable Administratif et Financier (RAF)** sur toute la durée du projet. Il/elle assure la gestion quotidienne de l'intervention au plan administratif et financier. Il/elle sera recruté par la CTB en concertation avec la partie marocaine ;
- **Cinq techniciens** placés dans les CT de Tafouralt, Taourirt, Isly, El Aioune et Ain B Mathar. Ils/Elles seront recruté(e)s par la CTB en concertation avec la partie marocaine.
- Un **Assistant Junior** Chargé du Suivi/évaluation dont le salaire sera pris en charge par le « programme junior » et dont le programme de travail sera défini par le responsable et le coresponsable.

Le Coresponsable ainsi que le personnel d'appui seront recrutés par la CTB sous forme de contrat de travail. Les TDR et la procédure de sélection seront réalisés conjointement par la CTB et la partie marocaine.

Cette équipe permanente sera en outre appuyée par:

- Un **Assistant technique international agroéconomiste** (1/3 temps sur la durée du projet). Il/elle assurera le suivi et l'orientation stratégique du projet. Il/elle sera recruté par la CTB en étroite collaboration avec la partie marocaine. Il sera présent de façon continue durant 19 mois au démarrage du projet et poursuivra avec des missions perlées d'une dizaine de jours qui coïncident avec les comités de pilotage.

³⁵ Les rôles et attributions des ressources humaines sont listés en annexe.

- **Une Assistance technique nationale pour les aspects de genre et d'environnement (2 x 15 mois).** Elle sera affectée à Oujda et proposera des mesures et activités concrètes d'intégration du genre et de l'environnement dans le projet. Elle participera également à la capitalisation sur les aspects spécifiques du genre et de l'environnement.
- **Une Assistance technique ponctuelle:** en fonction des besoins et des thématiques, la direction du projet fera appel à des experts pour assurer la formation/le suivi/ l'exécution/l'évaluation de tâches spécifiques. Il sera de préférence fait appel à un nombre restreint d'experts qui peuvent s'investir à long terme sur le projet.

Les termes de référence du personnel sont détaillés en annexe 7.3.

On notera que la partie marocaine a sollicité une assistance technique pour l'appuyer notamment dans l'élaboration d'une stratégie de la coopération pour la mise en œuvre du PMV, qui sera sollicitée au travers du Fonds d'Expertise. Cet expert ne rentre pas dans le budget du présent projet.

4.3 Ressources matérielles

L'équipe du projet sera dotée du matériel nécessaire à son fonctionnement. Dans ce cadre, et comme préalable à la mise en œuvre effective du projet, la partie marocaine mettra à disposition du projet :

- Des locaux de bureau au sein de la DRA d'Oujda ((minimum 2)) et des CT de Tafouralt, Taourirt, Isly, El Aioune et Ain B Mathar ;
- L'entretien des équipements de bureau et des matériels informatiques;
- Les frais de fonctionnement et d'entretien des 2 véhicules (chauffeur, carburant, entretien..)
- Les frais de fonctionnement tels que l'eau, l'électricité et internet.

Par ailleurs, le projet, via la CTB, dotera la partie marocaine des éléments suivants :

Pour la DRAO et DPA :

- Documentation technique, méthodologique couvrant l'ensemble des thèmes pertinents pour le projet (y compris des cas/études de cas concrets);

Pour les CT :

- ;Lots de matériels divers : 5 « jeux » comprenant GPS, appareil de photo digital, etc.

Enfin, le projet dotera l'équipe de projet des éléments suivants afin de faciliter son fonctionnement :

- 1 véhicule 4x4 pick-up et 1 véhicule utilitaire;
- un laptop pour le co-responsable, l'ATI perlé et un ordinateur pour le RAF et les techniciens;

- Imprimante et photocopieuse ;
- Frais de téléphone fixe et mobile;
- Consommables divers et fournitures de bureau ;
- Les équipements des locaux (bureaux, chaises, casiers, et tout autre matériel nécessaire pour l'installation de l'équipe du projet).

5 Modalités d'exécution

5.1 Cadre légal et responsabilités administratives

5.1.1 Cadre légal

Le cadre général est fixé par la Convention générale de coopération au développement signée en 2020 entre le Royaume du Maroc et le Royaume de la Belgique.

Le cadre légal du Projet d'Appui au Développement de la Filière des Amandiers dans la région de l'Oriental est fixé par la Convention Spécifique à signer entre les deux Royaumes et à laquelle sera joint le présent Dossier Technique et Financier.

5.1.2 Responsabilités des parties

Pour la Partie marocaine :

Pour la partie marocaine, l'entité administrative chargée de mener à bien l'exécution de la prestation de coopération est le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (MAPM). Le MAPM désigne la Direction Régionale de l'Agriculture de l'Oriental ci-après dénommée « DRA », comme maître d'ouvrage du projet, responsable de la réalisation et de la gestion administrative, financière et technique des composantes du Projet et désigne l'Agence pour le Développement Agricole « l'ADA » pour la gestion et le suivi technique du projet..

L'Ordonnateur National est le Directeur du Budget du Ministère de l'économie et des finances. Il est chargé d'établir, entre autre, les demandes d'utilisation de la contribution belge au vu des pièces justificatives de dépenses reçues du MAPM. Il pourra désigner un ordonnateur délégué.

Pour la Partie belge :

Pour la partie belge, la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGCD) est l'entité administrative et financière responsable de la contribution belge au projet. La partie belge confie la réalisation de ses obligations pour la mise en œuvre du projet et le suivi du projet à la Coopération Technique Belge (CTB), à travers une Convention de Mise en Œuvre.

A ce titre, la CTB désigne son Représentant Résident à Rabat pour assurer le conseil, la supervision et le contrôle régulier de l'exécution de la prestation pour le compte de la partie belge. Celui ci peut déléguer une partie de ses prérogatives.

5.2 Responsabilités techniques

La responsabilité technique est conjointe aux partenaires marocains et belges. Toutes les décisions au niveau de l'exécution technique (plannings et reportages, surveillance de la qualité des activités, décisions sur l'opportunité des activités et des dépenses, communications, etc.) sont prises conjointement.

Pour la partie marocaine, le MAPM assure la tutelle technique du projet à travers la Direction Régionale de l'Agriculture (DRA). En regard des missions qui lui sont dévolues, elle intervient notamment dans les domaines suivants pour le :

- Elaboration, programmation et suivi d'exécution du projet ;
- Coordination des interventions de l'ensemble des services déconcentrés relevant du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (MAPM) tels que la Direction provinciale de l'agriculture et les Centres de Travaux ;
- Appui global à la mise en œuvre du projet et la coordination avec d'autres actions dans la région ;
- Renforcement du partenariat avec la Chambres Régionales d'Agriculture et d'autres organisations professionnelles agricoles;
- Contribution au développement et à la mise à niveau des organisations professionnelles agricoles ;
- Participation au suivi/évaluation de l'intervention, y inclus la collecte et la diffusion des informations et données statistiques.

La Direction Provinciale d'Agriculture relève directement de la DRA. En regard des missions qui lui sont dévolues, elle intervient notamment dans les domaines suivants pour le :

- Exécution des activités de plantation (définition des CPS avec les associations, passation de marché, etc.) ;
- Exécution des activités de vulgarisation agricole et de conseil agricole.

La DRA, en collaboration avec la CTB, veillera à associer à la réalisation de certaines activités du projet les structures et prestataires actifs dans les domaines d'intervention, en fonction de leurs missions et mandats définis par la loi ou en fonction de leurs expertises spécifiques:

- Les Collectivités locales ;
- Les Chambres Régionales d'Agriculture ;
- Les services techniques impliqués tels que l'Agence du Bassin Hydraulique de la Moulouya ;
- Les instituts de recherche et de formation ;
- Les ONGs, associations et coopératives.

Le cas échéant et en fonction de leur mandat respectif, certaines activités pourront être déléguées à ces acteurs à travers des conventions ou des contrats/programme.

5.3 Structures d'exécution et de suivi

Afin d'assurer l'exécution et le suivi du projet sur le terrain, de garantir l'implication

effective de toutes les parties prenantes et le respect des orientations stratégiques du projet, trois organes sont constitués : une Direction de projet, un Comité Technique de Suivi (CTS), et un Comité de Pilotage (CP).

5.3.1 Comité de pilotage (CP)

Une structure de pilotage est mise en place pour superviser la bonne exécution du projet dans son ensemble, le respect des orientations du projet et l'atteinte des résultats.

Le Comité de pilotage est l'organe d'orientation globale et stratégique du projet. Le président du Comité de pilotage sera désigné par le Ministre de l'Agriculture. Il se réunit trois fois par an, sur convocation du président, en session ordinaire et en session extraordinaire à chaque fois que les circonstances l'exigent, à la demande d'un membre. Le Comité de pilotage est l'instrument de coordination et de concertation qui donne les grandes orientations du projet, approuve les plans financiers et les plans de travail, les rapports d'avancement techniques et financiers, etc. Le secrétariat est assuré par la direction de projet.

Le comité de pilotage est présidé par le Secrétaire Général du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (MAPM).

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

- le Directeur général de l'ADA ;
- le Directeur de la Stratégie et des Statistiques du MAPM,
- le Directeur Financier du MAPM;
- le Directeur du Budget du Ministère de l'Economie et des Finances, Ordonnateur national ;
- le Représentant Résident de la CTB à Rabat, Coordonnateur ;
- le Directeur Régional de l'Agriculture (DRA) de l'Oriental ;
- le Directeur Provincial de l'Agriculture (DPA) d'Oujda ;
- Un représentant de la profession agricole (CRA ou représentant de filière) ;
- Toute personne invitée par le Comité de pilotage en qualité d'observateur ou d'expert.

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

Le Comité de pilotage aura les compétences suivantes :

- Superviser l'exécution des engagements pris par les parties ;
- Apprécier l'état d'avancement du projet et l'atteinte des résultats sur la base des rapports d'exécution ;
- Approuver les plans de travail du projet ;

- Approuver des ajustements ou des modifications éventuelles des résultats, dans le respect de l'objectif spécifique et de l'enveloppe budgétaire fixée par la présente convention et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
- Faire des recommandations aux autorités compétentes des deux parties dans le cadre de la mise en œuvre du projet ;
- Initier des missions d'évaluation technique ou d'audit financier ;
- Arbitrer les éventuels différents entre partenaires sur l'attribution des rôles et l'allocation des ressources ;
- Valider les modalités de fonctionnement ou le manuel de procédures des différents organes (CTS et Equipe de projet) ;
- Superviser la clôture et approuver le rapport final du projet.

Les modes de fonctionnement du Comité de pilotage sont fixés comme suit :

- Le CP établit son règlement d'ordre intérieur dans le respect des autres dispositions de la convention spécifique ;
- Le CP se réunit sur invitation de son président ordinairement tous les 4 mois ou de façon extraordinaire à la demande d'un membre ;
- Le CP se réunit pour la première fois au plus tard trois mois après la signature de la convention spécifique.
- Le CP prend ses décisions selon la règle du consensus
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par tous les membres
- Le CP tient également une réunion avant la fin de validité de la convention spécifique afin d'approuver le rapport final et d'assurer les formalités de clôture.

5.3.2 Comité Technique de Suivi

Le Comité Technique de Suivi est créé afin de faciliter la concertation et la coordination des interventions au niveau régional. Il aura les compétences et attributions suivantes :

- Apprécier l'état d'avancement du projet en regard des résultats attendus ;
- Arbitrer les éventuels conflits de compétences pouvant résulter de la mise en œuvre du projet ;
- Assurer la cohérence et la complémentarité des activités du projet avec les autres PTF, soit en regard des synergies possibles au niveau de la région de l'Oriental, soit en regard de la cohérence des approches sur le plan sectoriel ;
- Appuyer le travail préparatoire des propositions d'ajustement ou de modifications éventuelles des résultats, à proposer au Comité de pilotage, dans le respect des objectifs spécifiques et de l'enveloppe budgétaire fixée

par la présente convention, en veillant à la faisabilité de l'ensemble des interventions ;

- Proposer des missions d'appui technique ;

Le Comité Technique de Suivi est présidé par le Directeur Régional de l'Agriculture de l'Oriental. Il est composé des membres suivants ou leurs représentants:

- le Président de la Chambre régionale d'Agriculture (CRA) ;
- le Directeur Provincial de l'Agriculture d'Oujda ;
- les Directeurs des Centre de Travaux concernés par le projet ;
- les Représentants des provinces concernées par le projet ;
- le Directeur de l'Agence du bassin hydraulique de la Moulouya (ABHM) ;
- 2 (deux) représentants des instituts de formation et de recherche ;
- 2 (deux) représentants de la filière amande ;
- le responsable d'intervention et l'ATN coresponsable de la direction de projet.
- Toute personne invitée par le Comité technique de suivi en qualité d'observateur ou d'expert. Il s'agira en l'occurrence, de présidents de commune, du représentant des autorités locales, d'OP... selon l'ordre du jour du comité et l'avancement du projet sur la zone d'intervention.

La Direction Régionale de l'Agriculture assure le secrétariat du Comité Technique de Suivi. Il se réunit pour la première fois (au plus tard) dans les trois mois qui suivent la signature de la convention spécifique. Les principales modalités de fonctionnement sont les suivantes :

- Ses décisions sont prises selon la règle du consensus ;
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par tous les membres ;
- Le comité Technique de Suivi se réunit au minimum tous les deux mois, ou de façon extraordinaire à la demande d'un des membres adressée au président. Le CTS peut se réunir autant de fois que nécessaire car il constitue l'élément d'impulsion des actions du projet ;
- Il tient également une réunion au plus tard 5 mois avant la fin des activités du projet afin d'examiner la proposition de rapport final et de préparer les formalités de clôture du projet.

Les résultats des sessions du CTS sont soumis à l'appréciation du Comité de pilotage.

5.3.3 Direction de Projet basée à Oujda

Une Direction de projet est mise en place à Oujda. La direction de projet est composée d'un responsable de l'intervention et d'un coresponsable.

Le **Responsable National de l'Intervention** est désigné par le Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime (MAPM) sur base des Termes de Référence joints en annexe. Il sera affecté à temps plein au projet à la DRA Oujda. Il disposera de compétences solides en matière de planification, de gestion et de suivi évaluation de projets de développement. Un avis de non objection de la CTB est requis pour le choix du responsable d'intervention.

L'Assistant Technique national basé à Oujda (**Coresponsable**) est recruté par la CTB suite à un appel à candidature ouvert, sur base des Termes de Référence joints en annexe. Il sera agréé par la partie marocaine. Il apporte un appui technique au responsable national de l'intervention et assume, par délégation pour le compte de la partie belge, la supervision et le contrôle régulier de l'exécution de la prestation.

Le responsable et le coresponsable sont appuyés par une équipe constituée de :

- Un Assistant technique international agroéconomiste (1/3 temps sur la durée du projet), recruté par la CTB qui aura un avis de no-objection pour la passation des marchés³⁶;
- Un Responsable Administratif et Financier national, recruté par la CTB sur appel à candidature ;
- 5 Techniciens, recrutés par la CTB sur appel à candidature ;
- Un Assistant Junior chargé de suivi-évaluation, recruté dans le cadre du « programme junior ».

La direction de projet est responsable de la gestion quotidienne des activités du projet dans la Région de Oujda et de l'atteinte des résultats intermédiaires en vue de l'atteinte de l'objectif spécifique tels que stipulés dans la Convention Spécifique et le présent Dossier Technique et Financier (DTF). Elle appuie, suit et contrôle les partenaires dans la mise en œuvre des activités dont ils ont en charge la mise en œuvre. A ce titre, elle est chargée de :

a) La gestion journalière de l'intervention dans ses aspects matériels, financiers et humains, selon les procédures en vigueur :

- Veiller à la bonne utilisation des fonds et des biens acquis ou mis à disposition du projet ;
- Organiser, coordonner et superviser l'exécution des activités du projet;
- Assurer la gestion de l'équipe de projet ;

³⁶ Durant les 19 mois de sa présence en démarrage de l'intervention

- Participer à l'ensemble des étapes du processus des marchés publics (marchés de service, de fourniture et d'équipement) selon les procédures en vigueur au Maroc ;
- Viser « pour service fait » ou « pour réception conforme » l'ensemble des factures, décomptes ou pièces justificatives des dépenses ;
- Veiller au remboursement des dépenses effectuées par le Trésor pour le projet.
- Maintenir l'outil d'information financière CTB (FIT) et donc collationner et intégrer les données comptables par résultat, au rythme des remboursements effectués en faveur du Trésor (tâche du coresponsable) ;
- Rédiger les rapports comptables ;
- Etudier tout problème de gestion des ressources (humaines, financières ou matérielles) ou d'interprétation de la Convention Spécifique ou du Dossier Technique et financier qui menacerait le bon déroulement du projet, avant de la soumettre au Comité de pilotage pour prise de décision.

b) L'appui et la coordination des partenaires

- Renforcer les capacités des partenaires par un accompagnement dans la mise en œuvre des activités,
- Planifier et organiser les prestations de services stratégiques d'appui à l'intervention,
- Elaborer et mettre en œuvre le système de suivi-évaluation interne du projet,
- Planifier, organiser et assurer le secrétariat du Comité Technique de Suivi.

c) La planification et le rapportage

- Elaborer et soumettre au Comité de pilotage les plans de travail et programmations financières annuels du projet et adapter cette planification en fonction de l'évolution de la prestation. Les activités doivent être chiffrées et présentées dans un budget établi selon les exigences et classification de la morasse budgétaire du MAPM.
- Intégrer dans toute planification d'activités les thématiques transversales, en particulier pour ce qui concerne le genre et l'environnement,
- Préparer les Programmations Financières trimestrielles accompagnées des rapports d'activités trimestriels, des tableaux de suivi des marchés publics et des planifications opérationnelles trimestrielles.
- Rédiger les rapports de suivi-évaluation annuels et le rapport final d'exécution selon le canevas de la CTB ;
- Soumettre au Comité de pilotage l'état d'avancement du projet en vue de l'obtention des résultats intermédiaires ;

- Proposer, le cas échéant, au Comité de pilotage les ajustements ou modifications des activités et résultats intermédiaires ;
- Proposer l'ordre du jour au président du Comité de pilotage, après consultation de toutes les parties concernées par le projet ;
- Rédiger les comptes rendus des réunions du Comité de pilotage, qui seront approuvés et signés par toutes les parties au plus tard un mois après la tenue de la réunion du Comité de pilotage et repris dans le rapport de suivi-évaluation ;
- Etudier tout problème de gestion des ressources (humaines, financières ou matérielles) ou d'interprétation de la Convention Spécifique ou du Dossier Technique et financier qui menacerait le bon déroulement du projet, avant de la soumettre au Comité de pilotage pour prise de décision.

Comité de Pilotage (CP), présidé par le SG du MAPM et réunissant :

- les Directeurs de l'ADA, de la DSS, de la DF du MAPM
- le Directeur du Budget du Ministère de l'Economie et des Finances, Ordonnateur national
- le Représentant Résident de la CTB à Rabat, Coordonnateur
- le Directeur Régional de l'Agriculture (DRA) de l'Oriental
- le Directeur Provincial de l'Agriculture (DPA) d'Oujda
- un représentant de la profession agricole
- autres.. ;

Conseil et appui stratégique

- Assistance technique internationale perlée (agroéconomiste)
- Expert genre
- Expert environnement

Comité technique de suivi, présidé par le DRA et réunissant :

- le Président de la CRA
- le Directeur de la DPA d'Oujda
- les Directeurs des CT
- les Représentants des provinces
- le Directeur de l'ABHM
- 2 représentants des instituts de formation et de recherche

Direction du Projet (DTP)

- Responsable DRA (ingénieur agronome)
- Assistant national (coresponsable CTB) (ingénieur agronome)
- (RAF en appui)

Equipe de terrain

5 techniciens recrutés par le projet (1 par CT) en collaboration avec les équipes de la DRA, DPA et CT

Agents de développement

Communes Rurales

Chambres régionales d'agriculture

Associations locales

OP's

ONGs

5.4 Gestion opérationnelle

5.4.1 Programmation

5.4.1.1 Planification globale

Au moment du démarrage du Projet, le chronogramme des activités et le chronogramme des dépenses annexés au présent DTF, seront révisés et adaptés, le cas échéant, afin de tenir compte de possibles nouveaux développements. En cas de changement majeur, les chronogrammes révisés seront soumis pour approbation au Comité de Pilotage du projet.

5.4.1.2 Plans d'activités annuels

Au début de chaque année d'exécution, un plan d'activités détaillé sera établi et soumis à l'approbation du Comité de Pilotage. Il précisera le chronogramme d'activités et de dépenses, les orientations méthodologiques qui s'appliqueront aux activités de terrain et, pour les années postérieures à la 1^{ère}, la façon dont les résultats quantitatifs et qualitatifs de l'exécution antérieure seront pris en compte.

Les plans d'activités seront élaborés en fonction du Cadre Logique du Projet et du Dossier Technique et Financier. L'auto-évaluation et l'évaluation à mi-parcours pourront conduire à une actualisation ou modification de celui-ci qui devra, le cas échéant, avoir fait l'objet de l'approbation préalable du Comité de Pilotage du projet.

5.4.2 Planifications et reportages

5.4.2.1 Rapports et Planification trimestrielle opérationnelle

Chaque trimestre l'équipe élaborera un planning trimestriel des activités pour la durée totale du projet. Cette planification, accompagnée d'un rapport d'activités du trimestre précédent, suivra le format du cadre logique. Cette planification opérationnelle sert de base pour la planification financière. Chaque trimestre l'équipe ajustera le planning trimestriel des activités pour la durée totale du projet. Cette planification, accompagnée d'un rapport d'activités du trimestre précédent, suivra le format du cadre logique. Cette planification opérationnelle servira de base pour la planification financière.

5.4.2.2 Rapports et plannings semestriels

Des rapports d'avancement semestriels reprenant l'état d'avancement des activités et de l'exécution financière, ainsi que le planning d'activités et la programmation financière pour le semestre à venir seront préparés par le responsable et le coresponsable et présentés au Comité de pilotage

5.4.2.3 Rapports annuels

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

5.4.2.4 Rapport final

Un rapport final sera élaboré par le responsable de projet en collaboration avec le coresponsable, selon le canevas de la CTB, adapté aux formats du PMV.

Le tableau ci-dessous présente la synthèse des planifications et reportages, en précisant le système choisi et le type de responsabilité :

Processus	Système	Responsabilité
Elaboration planification opérationnelle trimestrielle	Belge	Conjointe
Suivi planification opérationnelle trimestrielle	Belge	Conjointe
Rapport d'exécution et plannings semestriels	Belge	Conjointe
Rapport de suivi-évaluation annuel	Belge	Conjointe
Rapport final de l'intervention	Belge	Conjointe

5.4.3 Suivi évaluation et *backstopping*

Le suivi / évaluation fait partie intégrante de la gestion du cycle de projet. Il est conçu lors de la formulation, notamment lors de l'élaboration des indicateurs (IOV), et se poursuit en cours d'exécution de la prestation. En effet, la mise en œuvre du cadre logique doit être régulièrement suivie et adaptée en fonction d'une réflexion critique sur l'état d'avancement des actions, des problèmes rencontrés et des changements dans le contexte où évolue le projet.

Pour la gestion des informations issues du suivi-évaluation, il sera mis en place un système d'information et de gestion. Ce système comprend (1) une base de données, comportant les données du cadre logique du projet, le détail des activités des différentes composantes, le détail des réalisations, les informations sur les bénéficiaires, les acquisitions des biens et services,... (2) un tableau de bord, permettant de reprendre les principaux indicateurs de performance (y compris les indicateurs « d'approche » du projet) pour une meilleure planification des activités.

5.4.3.1 Ligne de base

Au moment du démarrage du Projet, une étude sera réalisée pour établir la situation de référence qui servira de base au suivi des indicateurs ("Ligne de Base"). Au cas où la "Ligne de base" amènerait à réviser de façon significative les objectifs quantitatifs mentionnés dans le Cadre Logique du présent Dossier Technique et Financier, un Cadre Logique amendé sera communiqué officiellement au Comité de Pilotage du projet.

5.4.3.2 Suivi en interne

Le suivi en interne du projet sera sous la responsabilité de la Direction de projet. Elle veillera au respect du calendrier de collecte des informations, à leur qualité, à leur exhaustivité et à l'analyse participative des résultats qui en découlent. Elle sera appuyée dans cette tâche par un Assistant Junior *chargé du Suivi/évaluation*. Il assurera la compilation et l'encodage des données du terrain. Il veillera à la fiabilité des données

récoltées en mettant en œuvre un dispositif de triangulation des données au cours des enquêtes. Le(s) responsable(s) du suivi/évaluation au niveau de la DRA sera étroitement associé à l'analyse des données.

La collecte des informations opérationnelles nécessaires à une gestion efficace et dynamique se fera sur une base trimestrielle pour l'ensemble des indicateurs d'activités. A cette occasion, la planification du trimestre écoulé sera analysée et commentée (expériences positives, échecs, justification des écarts...) et la planification du nouveau trimestre sera établie. Le niveau des activités à réaliser sera établi en tenant compte des réalisations réellement atteintes et de la programmation annuelle. Cette analyse débouchera sur la production du rapport trimestriel d'activité et sur la nouvelle planification trimestrielle. Cette planification et cette analyse sont réalisées au travers du CTS, afin de renforcer la responsabilité mutuelle et de développer un processus de gestion des connaissances.

La collecte des informations stratégiques relatives à la performance du projet sera réalisée annuellement. Il s'agit des données liées aux IOV du cadre logique et aux indicateurs d'approche permettant de mesurer le respect des orientations stratégiques et axes stratégiques transversaux du projet. L'ensemble de ces indicateurs constituera la trame du rapport annuel. Le rapport analysera également les aspects transversaux (genre et environnement), les effets imprévus et les risques. Ce dispositif de S/E interne alimentera la base de données de la DRA, de façon à améliorer la visibilité des projets et programmes et à assurer une diffusion élargie des résultats.

En outre, les données exploitées constitueront une source d'informations essentielles pour alimenter la réflexion sur le plan Maroc Vert, les diverses thématiques (approche de vulgarisation, conseil agricole, agrégation, etc.) et le développement des filières agricoles en vue d'affiner la stratégie et les approches dans ce domaine. Un soin particulier sera apporté à la capitalisation et à la diffusion de cette information aux niveaux centraux (ADA et Directions concernées du MAPM).

5.4.3.3 Suivi externe

Dans le cadre du suivi externe, il convient de distinguer les missions commanditées par la CTB Bruxelles et la CTB Rabat. Des missions d'appui du siège de la CTB sont prévues, y compris lors du démarrage du projet. Des missions de suivi seront également réalisées par la CTB Rabat notamment pour les aspects financiers.

5.4.3.4 Auto-évaluation

Sur demande de la direction de projet, le comité de pilotage commanditera une « auto-évaluation accompagnée par une expertise externe » après 18 à 24 mois de projet. Cette « pause » dans l'exécution du projet, aura pour objectif de faire le point sur la stratégie et les modalités d'exécution du projet. Cette auto-évaluation permettra également d'adapter l'intervention en fonction d'une série de concepts en cours de définition lors de la formulation du projet tel que :

- Les services de proximité,
- L'agrégation dans le contexte du pilier II,
- L'approche participative et d'incitation,

- Les procédures de montage et de mise en œuvre des projets.

L'équipe de projet sera responsable de mener à bien cet exercice d'auto-évaluation. Un expert externe viendra en appui en terme de méthodologie, de médiation et pour accompagner la réflexion. Le processus devra être léger et souple. Il permettra également d'évaluer les « indicateurs d'approche ».

Des recommandations seront réalisées en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs. Les résultats seront examinés par le Comité de pilotage qui pourra éventuellement sur cette base réorienter le projet en termes de logique d'intervention et/ou de modalités de mise en œuvre.

5.4.3.5 Evaluation à mi-parcours et évaluation finale

Le comité de pilotage du projet commanditera l'évaluation à mi-parcours (EMP) du projet et son évaluation finale. L'EMP aura pour fonction d'évaluer la performance du projet, d'apprécier son état d'avancement, d'analyser les modalités de mise en œuvre et de repérer les éventuels points de blocage ou de dysfonctionnement. Elle permettra également d'évaluer les « indicateurs d'approche ». Compte tenu de la durée du projet et du délai requis en matière de plantation d'arbres fruitiers, l'EMP devrait se dérouler en fin d'année 4. Les résultats de l'EMP seront examinés par le Comité de pilotage qui pourra éventuellement, sur cette base, réorienter le projet en termes de responsabilités, de modalités ou de logique d'intervention. L'évaluation finale, réalisée au cours de la septième année, aura pour principale fonction d'apprécier l'impact du projet et d'en tirer les leçons.

En résumé, le tableau ci dessous indique les systèmes de suivi-évaluation utilisés et la désignation de la responsabilité pour les moments clés du processus de S/E.

Processus	Système	Responsabilité
Baseline ³⁷	Belge	Conjointe
S/E interne projet	Ad hoc projet	Conjointe
Auto-évaluation	Belge	Conjointe
Evaluation à mi-parcours ³⁸	Belge	Conjointe
Evaluation finale ³⁹	Belge	Conjointe
Backstoppings (appuis ponctuels)	Belge	Conjointe

³⁷ Voir le guide sur la Plateforme Qualité de la CTB pour procédures et checklists.

³⁸ idem

³⁹ idem

5.5 Gestion financière de la contribution belge

5.5.1 Principes de gestion

Dans l'esprit de la Déclaration de Paris et afin de garantir la plus grande transparence de l'utilisation des fonds dévolus au projet, la majeure partie de la contribution belge, soit 6.239.139 € (78 %) sera cogérée par la Direction du Budget du Ministère de l'Economie et des Finances, Ordonnateur national chargé d'établir, entre autres, les demandes d'utilisation de la contribution belge sur la base des pièces justificatives des dépenses reçues de la Direction Financière du MAPM, et par le Représentant Résident de la CTB, agissant en qualité de Coordonnateur, chargé d'approuver ces mêmes dépenses.

A cet effet, les règles et procédures en vigueur au Maroc en matière de dépenses et de marchés publics seront respectées intégralement. Aussi,

- Le budget en cogestion sera inscrit dans la morasse budgétaire du MAPM ;
- Le Trésorier ministériel sera informé de tous les marchés et commandes imputables à cette contribution. Suivant les procédures en vigueur, les décomptes définitifs lui seront également transmis pour visa (Article 11 du décret 2-07-1235 du 5 kaada 1429 (4 novembre 2008) relatif au contrôle des dépenses de l'état) ;
- Les factures et décomptes se rapportant aux marchés et commandes susvisés seront liquidés par les services de la TGR...
- La Direction du projet aura pour tâche importante de transmettre les factures et décomptes payés par les services de la TGR à l'Ordonnateur national en vue de leur remboursement au Trésor.

Sur cette base, il appartiendra aux services de la TGR d'assurer le suivi financier de la contribution belge et de liquider les commandes, achats et paiements sur base de conventions qui lui sont imputables dans le cadre du projet. Le cheminement est décrit en annexe.

Enfin, la direction du projet, aura pour tâche importante de transmettre les factures et décomptes payés par les services de la TGR à l'Ordonnateur National en vue de leur remboursement au Trésor.

Le Coordonnateur (CTB) du projet n'interviendra qu'à deux reprises dans ce processus: son avis de non objection sera sollicité sur les cahiers des charges avant le lancement des appels à concurrence, puis sur les propositions de marchés et de commandes avant leur approbation par les autorités compétentes du maître d'œuvre.

Les moyens généraux ainsi que les dépenses liées aux lignes budgétaires A0204, A0205 et A0301, soit 1.760.861 € de la contribution belge seront gérés en régie belge, de même qu'une partie de la réserve.

5.5.2 Responsabilités financières

5.5.2.1 Ouverture d'un compte spécial pour la cogestion

Un compte spécial sera ouvert par la CTB auprès de Bank Al Maghrib (BAM). Ce compte sera alimenté par la CTB à l'initiative de l'Ordonnateur national et du co-Ordonnateur, suivant les besoins en cogestion repris dans les programmations financières visées à l'article ci-dessous.

Ce compte sera débité sur présentation à Bank Al Maghrib d'ordres de paiements signés par le Coordonnateur dès réception par celui-ci des demandes de remboursement au profit du Trésor marocain signé par l'Ordonnateur national. Chaque demande d'utilisation sera accompagnée des factures, décomptes ou pièces justificatives des dépenses dûment visées « pour service fait » ou « pour réception conforme » par la Direction du Projet ainsi que du bordereau d'émission établi par le Trésor attestant de la liquidation des sommes en question.

Les intérêts éventuels générés par ce compte s'ajoutent au budget total du projet et seront gérés comme celui-ci.

Suivant les procédures décrites dans le présent DTF, les demandes d'utilisation de la contribution belge signées par l'Ordonnateur national porteront sur des demandes de remboursement au profit du Trésor Marocain.

5.5.2.2 Mise à disposition de fonds

Premier transfert

Dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre entre l'état belge et la CTB, un appel de fonds par mode de financement (régie et cogestion) peut être introduit à la représentation locale de la CTB. Le montant demandé doit correspondre aux besoins des trois premiers mois. Pour la partie cogérée, l'appel de fonds doit être signé par l'Ordonnateur national.

Transferts suivants

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

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

Le transfert de fonds par la CTB se fait au début de chaque trimestre.

Le transfert des fonds se fait uniquement à condition que :

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel ait été transmise à la représentation locale de la CTB ;
- La mise à jour de la programmation financière ait été transmise à la représentation locale de la CTB, accompagnée du rapport d'activité

trimestriel, de la planification opérationnelle trimestrielle et du tableau de suivi des marchés publics actualisé;

- Le montant de l'appel de fonds n'est pas plus élevé que le solde budgétaire.

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

Les intérêts éventuels générés par les comptes du projet s'ajoutent au budget total du projet et seront gérés comme celui-ci.

5.5.2.3 Passation des Marchés publics

Le décret n° 2-06-388 du 16 moharrem 1428 (5 février 2007) fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat marocain ainsi que certaines règles relatives à leur gestion et à leur contrôle sera d'application pour l'ensemble des achats imputés à la contribution belge en cogestion.

Toutefois, les dossiers d'appel d'offres feront systématiquement référence à la Convention Spécifique régissant le projet.

Pour les marchés et commandes d'un montant équivalent ou supérieur à 200.000 MAD, l'accord préalable (un « avis de non-objection » sous forme de lettre jointe à la proposition) du Coordonnateur est requis :

- avant la publication du marché ou la diffusion de la consultation quant :
- au mode d'attribution du marché (appel d'offres ouvert, appel d'offres restreint ou procédure négociée) ;
- si ce n'est pas un appel d'offres ouvert, à la liste des entreprises à consulter et les critères de sa constitution ainsi que les coordonnées de ces entreprises. Un minimum de trois soumissionnaires doit être valablement consulté ;
- le Cahier des Prescriptions Spéciales (CPS);

A cet effet, la Direction du projet transmettra au Coordonnateur le cahier des charges complet et l'avis de publication ou la demande de prix.

- après l'examen des offres, quant à la proposition d'attribution du marché ou de la commande. A cet effet, la Direction du projet transmettra au Coordonnateur :
- les procès verbaux de jugement et le cas échéant, les analyses techniques des offres ;
- le marché, dûment signé par l'adjudicataire proposé et le maître d'œuvre ;
- une facture pro forma établie par l'adjudicataire proposé et endossée par le maître d'œuvre.

Le ou les marchés ne seront soumis au visa du Contrôleur de Engagements et Dépenses de l'Etat et à l'approbation de l'autorité compétente **qu'après approbation des propositions d'attribution par le Coordonnateur**. Pour les marchés qui dépassent la

valeur de 200.000€, le Coordonnateur sera mandaté par le siège de la CTB à Bruxelles pour donner son avis de non objection.

Dans tous les cas, le **responsable**, le **coresponsable CTB** et l'ATI (en début de projet) du projet ou leurs délégués participeront tant à l'ouverture des plis qu'au dépouillement et à l'analyse des offres.

5.5.2.4 Remboursement au Trésor par le projet

Il appartient à la Trésorerie Régionale d'assurer le paiement des dépenses engagées au titre des crédits ouverts dans le budget du MAPM en contrepartie de la contribution belge. Ces dépenses seront remboursées au Trésor marocain sur les fonds du don, tel que cogéré par les deux parties. A cet effet, la Direction du projet, est chargée de dresser et de transmettre des demandes de remboursement à l'Ordonnateur national dès le paiement des factures et décomptes auxquels elles se rapportent.

Le compte du projet sera débité sur présentation à Bank Al Maghrib d'ordres de virement ou de remboursement signés par l'Ordonnateur National et le Coordonnateur, dès réception par celui-ci des demandes d'utilisation de la contribution belge émanant de l'Ordonnateur national.

Chaque demande d'utilisation sera accompagnée d'un exemplaire des factures, décomptes ou pièces justificatives des dépenses dûment visées « pour service fait » ou « pour réception conforme » par le *Responsable du projet* et le *Coresponsable CTB*, ainsi que du bordereau d'émission établi par le Trésor attestant de la liquidation des sommes en question.

Suivant les procédures décrites dans le présent Dossier Technique et Financier, les demandes d'utilisation de la contribution belge, signées par l'Ordonnateur national, porteront sur des demandes de remboursement au profit du Trésor Marocain

5.5.2.5 Contribution belge en régie

Les dépenses liées à la coresponsabilité et au recrutement des techniciens, l'assistance technique perlée, les expertises techniques, les frais de fonctionnement et les investissements en faveur de la direction du projet, certaines études et les évaluations à mi-parcours et finale, pour un montant de 1.760.861 euros seront gérées en régie belge par le Représentant Résident de la CTB au Maroc selon les procédures en application à la CTB.

Il s'agit des lignes budgétaires A0204, A0205, A0301, X0102 et tous les moyens généraux.

Un compte mère « régie » en euros sera ouvert à la Deutsche Bank. Un compte « régie » projet sera ouvert dans une banque commerciale au Maroc et une caisse Régie projet sera mise en place, plafonnée à 5.000 MAD.

La réglementation belge en matière des marchés publics sera d'application pour ces fonds. Toutefois, pour ce qui concerne la partie technique, tous les marchés seront gérés en partenariat avec le **responsable** du projet.

5.6 Rapportage comptable et financier

5.6.1 Marchés publics

Une *planification annuelle des marchés publics* sera réalisée et révisée sur une base trimestrielle par la direction de projet et le responsable administratif et financier.

5.6.2 Comptabilité

Mensuellement, la comptabilité doit être élaborée et approuvée selon les procédures de la CTB. La comptabilité doit être signée pour accord par le responsable et le coresponsable CTB et transmise au Coordonnateur. La comptabilité à envoyer à la Représentation locale de la CTB comprend un fichier électronique, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse.

5.6.3 Programmation financière

Trimestriellement, la Direction du Projet élabore une *programmation financière* pour le trimestre en cours, les trimestres suivants et la ou les année(s) suivante(s). La programmation financière doit être faite selon les procédures de la CTB et doit être envoyée électroniquement à la Représentation locale de la CTB. Elle servira de base à l'alimentation des comptes du projet.

5.6.4 Rapportage financier au Comité de Pilotage

A chaque réunion du Comité de Pilotage, la Direction du projet présente *l'information financière* suivante :

- Rapport d'exécution budgétaire,
- Mise à jour de la programmation financière,
- Liste des engagements importants,
- Aperçu des soldes bancaires,
- Liste des fonds reçus par mode de financement et paiements par le siège CTB (régie),
- Proposition de changement budgétaire si nécessaire

5.7 Gestion budgétaire

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

Le budget du projet donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. Chaque changement de budget doit être approuvé par le CP sur base d'une proposition élaborée par la Direction du projet. Les changements budgétaires possibles sont :

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

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

En outre, il y a lieu de remarquer que le mandat du Comité de Pilotage est limité et que ses décisions en matière budgétaire ne peuvent être suivies d'effets immédiats.

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

Morasse budgétaire du MAPM

L'inscription de la contribution belge cogérée dans le budget du MAPM est nécessaire. En effet, ce n'est qu'au regard des crédits inscrits dans le budget du MAPM que des marchés et bons de commandes peuvent être engagés par le Contrôleur des Engagements et Dépenses de l'Etat, et réglés par les services de la Trésorerie. Afin de faciliter ce processus d'inscription, le budget ci-inclus est posé en des termes globaux, par résultat, compatibles avec une description détaillée subséquente.

5.8 Audit financier

5.8.1 Audit projet

Le projet doit être audité après un an d'activité et pendant la cinquième année d'activité. L'audit portera sur la vérification que les comptes du projet reflètent la réalité Et le contrôle de l'existence et le respect des procédures.

Le CP peut demander des audits supplémentaires s'il les juge nécessaires. Le CP charge le Représentant Résident de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon standards internationaux) indépendante.

Le rapport d'audit doit être présenté au CP. Si nécessaire la direction doit élaborer un plan d'action afin d'améliorer les procédures et prouver que des mesures correctives ont été entreprises.

5.8.2 Audit CTB

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

5.9 Mécanisme d'approbation des adaptations au DTF

A l'exception de l'objectif spécifique du projet, de la durée de la Convention spécifique, et des budgets totaux pour lesquels une éventuelle modification doit se faire par un échange de lettres entre les Parties belge et marocaine, le Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime responsable pour l'exécution du projet et la CTB peuvent adapter le présent Dossier Technique et Financier, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement du projet. Pour les aspects ci-dessous, la consultation préalable du Comité de pilotage est requise :

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

La CTB informe l'Etat belge si de telles modifications sont apportées au projet. Si des changements à l'objectif spécifique, au montant total ou à la durée de la convention spécifique sont proposés par la partie marocaine et sur demande motivée des entités responsables pour la mise en œuvre, la partie marocaine introduit une requête auprès de l'Ambassade de la Belgique. Le Maroc et l'Etat Belge peuvent convenir de ces changements par échange de lettres.

5.10 Clôture de la prestation

Bilan Financier

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

Soldes

A la fin du projet, les montants non utilisés en régie ou non versés sur des comptes cogérés tombent en annulation. Le décompte final est vérifié par l'Ordonnateur et par le Coordonnateur. Les deux Parties, signataires de la Convention Spécifique, conviendront de la ré affectation des soldes déjà versés sur les comptes cogérés.

Dépenses après Convention

Après la fin de la Convention Spécifique il n'est plus autorisé de faire des dépenses, sauf si elles sont liées à des engagements pris avant la fin de la Convention Spécifique actés dans le PV de CPP.

Rapport final

En fin de projet, la Direction de Projet établira un rapport final, selon le canevas de la CTB, qui devra être approuvé par le Comité de Pilotage. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture tels que décharge des responsables du projet, liste des derniers engagements, PV de transmission des immobilisés et des archives, etc.

6 Thèmes transversaux

6.1 Environnement

6.1.1 Introduction.

La thématique environnementale constitue un axe majeur du projet PROFAO. La contrainte environnementale et le changement climatique font partie des principes généraux devant orienter la stratégie opérationnelle du projet (cf chapitre 2).

Deux aspects seront pris en compte par le projet : (i) l'impact de l'environnement sur la filière arboricole, et (ii) dans une moindre mesure à celui du projet sur l'environnement.

6.1.2 Impacts de l'environnement sur la filière concernée par le projet.

L'impact de l'environnement sur la filière de l'amandier, et sur l'arboriculture pluviale de façon générale est et sera dû au changement climatique, dont il a été montré, ci-dessus, que c'est un phénomène en cours depuis plus d'un demi-siècle et qui se poursuivra au cours du siècle à venir.

Or, ce changement climatique nécessite dès à présent de recourir à une batterie de mesures techniques d'adaptation la plus large possible (ébauchées dans le § 1 ci-dessus). Les critères de choix des périmètres et des modalités de plantation seront également basés sur les considérations agro-écologiques.

6.1.3 Impacts du projet sur l'environnement.

Les impacts souhaités ou indésirables du projet sur l'environnement seront « quantitativement » de loin moins importants (que ceux de l'environnement sur la filière arboricole), même s'il convient de citer :

- l'impact positif des aménagements de CES et de collecte des eaux de ruissellement sur le cycle de l'eau ;
- le rôle positif des vergers installés en termes de diminution de l'albédo⁴⁰, d'amélioration du rapport transpiration/évaporation, de séquestration du CO₂ et de modification des microclimats;
- le rôle positif des vergers sur la stabilisation des sols et le contrôle de l'érosion superficielle ;
- les impacts négatifs possibles sur leur environnement immédiat (i) des unités de conditionnement/transformation, (ii) des traitements phytosanitaires et herbicides correspondant à l'intensification des trains techniques arboricoles et (iii) de la suppression des cultures annuelles.

⁴⁰ L'albédo est la fraction de l'énergie solaire qui est réfléchi vers l'espace. Plus une surface est réfléchissante, plus son albédo est élevé.

6.2 Genre

6.2.1 Rôles actuels des femmes dans l'agriculture de la zone d'intervention.

La femme rurale représente plus de la moitié de la population rurale et constitue une force de travail importante en participant activement au développement agricole et rural d'une part et en s'occupant de plusieurs tâches domestiques souvent pénibles (soins aux enfants, entretien de la maison, approvisionnement en eau, collecte du bois et artisanat). D'autre part, la situation de la femme rurale reste encore précaire car l'analphabétisme, les traditions et le manque d'infrastructure de base au niveau de certains douars (eau potable, électricité, centre de santé, assainissement, routes...) pèsent lourdement sur elle et contraignent son intégration.

L'organisation de la femme rurale en association ou coopérative en est à ses débuts. Actuellement, on compte plus de dix coopératives féminines travaillant dans l'élevage apicole, l'élevage des caprins, l'arganier et plus de 30 associations à caractère agricole regroupant un total de 1500 femmes rurales. Ces associations ont été soutenues par divers projets tels que MEDA, PDPEO, PDRTT, Projets ADS, Projets INDH et d'autres partenariats avec des ONG. Ils ont permis de financer plusieurs projets générateurs de revenus.

Projets	MEDA	PDPEO,	PDRTT	ADS	INDH
Type de projets	Projet d'élevage des caprins Projet d'élevage cunicole	Formation et appui pour la promotion des AGR et micro crédit	Projets d'élevage cunicole,	Projets d'élevage des ovins, des caprins	Projet d'élevage des caprins et des ovins

6.2.2 Atouts et contraintes de la femme dans la zone du projet

La femme rurale s'occupe plus particulièrement de l'élevage, des cultures maraîchères, de la récolte des céréales, de la cueillette des fruits, de l'arrosage des jeunes plantations et du concassage des amandes.

6.2.2.1 Atouts

- Savoir faire appréciable ;
- Rôle important de la femme dans la vie quotidienne au sein de la famille et dans le système de production ;
- Diversité des produits (élevage, transformation de produits d'élevage et de production végétale, maraîchage, plantes aromatiques et médicinales, produits de terroir....) permettant la promotion des activités génératrices de revenus ;

- Appui de divers projets de développement permettant l'intégration des femmes dans le développement agricole ;

6.2.2.2 Contraintes

- Importance de l'analphabétisme ;
- Difficulté de regroupement des femmes rurales pour les actions d'animation à cause des traditions et de la dispersion des habitations ;
- Intérêt de travail en association ou coopérative n'est pas encore bien admis par une grande partie des femmes rurales ;
- Faible taux d'encadrement à cause de l'insuffisance des ressources humaines et financières allouées à cette activité ;
- Faible accès au crédit ou micro crédit par les femmes rurales ;
- Faible participation des femmes à la prise de décision liée à son statut social et sa place dans la hiérarchie familiale et communautaire ;
- Difficulté de commercialisation des produits des femmes rurales.

6.2.3 Impacts du projet sur la situation de la femme.

Dans une approche d'empowerment économique des femmes, le projet portera une attention particulière à l'intégration des femmes et des OP féminines dans les différentes activités du projet. L'apport des femmes à la filière des amandiers est encouragé et appuyé, plutôt que les activités isolées, qui risquent de maintenir les répartitions des tâches et responsabilités traditionnelles.

Suivant l'approche de « *gender mainstreaming* »⁴¹, le projet étudiera chaque décision sous l'angle des relations spécifiques au genre, en se posant les questions suivantes :

4. que signifie cette décision ou cette proposition pour les femmes et les hommes ?
5. est-ce que cette décision ou proposition changera les relations de forces entre femmes et hommes (dans quelle direction) ?
6. est-ce que la décision ou proposition maintient des inégalités ou crée-t-elle des nouvelles inégalités ou discriminations ?

Le projet prendra par la suite des mesures à cet égard et pourra à chaque moment argumenter sa prise de décision et son positionnement.

De plus, le projet prêtera une attention particulière aux points suivants:

- Intégration de l'aspect genre dans la *baseline* du projet
- Intégration de la dimension genre dans les actions de formation et d'encadrement des associations et des OP

⁴¹ Cette approche a été approuvée en comité des partenaires en septembre 2010

- Lors de la mise en place des vergers et des infrastructures de conditionnement/transformation, il sera tenu compte des aspects relatifs à la répartition des rôles entre femmes et hommes.
- Lors des évaluations, une attention particulière sera portée à l'aspect genre et aux impacts du projet sur cette thématique.

6.3 Droits des enfants

6.3.1 Situation des droits de l'enfant

Le travail des enfants est essentiellement un phénomène rural au Maroc, milieu qui contient 87 % des enfants travailleurs. De plus, la branche d'activité occupant le plus d'enfants au travail est l'agriculture avec 85 %, dont 82 % sont des garçons, et 88 % des filles.

Sur le plan de l'éducation, la situation du monde rural est également très défavorisée si on la compare à celle des zones urbaines. En 2005-2006, le taux d'inscription des enfants de quatre et cinq ans dans le préscolaire ne dépassait pas 35% alors que la moyenne nationale s'élevait à 60%. La même année, le taux net de scolarisation des filles dans le primaire (6-11 ans) s'élevait à 87,1% en milieu rural, contre 92,9% en milieu urbain. Au collège, le taux net de scolarisation des enfants de 12 à 14 ans se limitait à 53,9% en milieu rural alors qu'il atteignait 91% en milieu urbain. Pour les filles, l'écart était encore plus marqué : une fille rurale avait deux fois moins de chances qu'une fille urbaine d'accéder au collège. Au total, plus des trois quarts des enfants de 9 à 14 ans qui ne vont pas à l'école sont issus du milieu rural. La majorité sont des filles.

6.3.2 Impacts du projet sur la situation des droits de l'enfant

Le projet prêtera une attention particulière aux points suivants:

- Intégration de l'aspect « droit des enfants » dans la Baseline du projet (statistique, situation dans la zone d'action du projet);
- Recherche de synergie avec le programme « Enfance de l'Oriental » (programme de soutien en faveur de l'enfance dans le milieu rural financé par l'UNICEF) mis en œuvre par l'Agence de Développement de l'Oriental et couvrant la période 2007-2011 ;
- Lors de la mise en place des vergers et des infrastructures de conditionnement/transformation, il sera tenu compte des aspects relatifs aux droits de l'enfant;
- Intégration et prise en compte de l'aspect « droits des enfants » lors des évaluations.

6.4 Aide au commerce

6.4.1 Diagnostic général

L'étude sur l'aide pour le commerce⁴² fait ressortir des tendances positives dans l'environnement des filières au Maroc notamment un regain d'intérêt pour les produits du terroir (à travers la mise en œuvre du Pilier II du PMV), un environnement juridique nouveau et incitatif, le développement de circuits de distribution modernes et la naissance d'un marché de consommateurs urbains pour les produits signalés et de terroir.

Malgré ces tendances positives, les petits producteurs continuent d'être confrontés à un certain nombre de contraintes et de menaces parmi lesquels : le très faible degré d'organisation professionnelle des acteurs, une forte concurrence des grandes sociétés industrielles et des cahiers de charge des distributeurs modernes souvent dissuasifs.

6.4.2 Impact du projet sur l'aide au commerce

Le projet s'intégrera dans la stratégie d'aide au commerce grâce aux axes suivants :

- Mise en œuvre d'un projet de type « pilier II » dont l'un des objectifs stratégiques est l'intégration des petits et moyens producteurs dans le commerce moderne;
- Analyse de l'offre et la demande pour l'amande au niveau national et international (étude de marché réalisée en août 2010 et expertise technico-économique prévue en année 2 du projet) ;
- Appui aux groupes de producteurs (activités A0203 et A0204) ;
- Appui aux structures de coordination et d'interface (activités A0301) ;
- Appui à la formation en techniques de commercialisation, prospection, négociation et de marketing (activité A0204) ;
- Benchmarking d'expériences et séjours d'apprentissage des producteurs dans des projets ayant réussi leur accès au marché et leur démarche de labellisation. (activité A0204) ;
- Mise en place d'un système technico-économique pour l'amandier (activité A0402)

6.5 Economie Sociale

Le projet contribuera au développement de l'économie sociale par :

- le renforcement du tissu d'OP (coopératives, associations et GIE), dont le bon fonctionnement devrait en premier lieu profiter aux petits producteurs ;

⁴² Etude sur l'aide pour le commerce, mission d'expertise, avril 2010, commissionné par la DGD.

- la prise en charge des petites et moyenne unités de conditionnement/transformation par des coopératives ou autres groupements ;
- d'une manière générale, par l'augmentation de la valeur ajoutée locale produite dans la zone du projet, notamment par les petites exploitations qu'il cible.

7 Annexes

7.1 Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
OG	Contribuer à l'amélioration des revenus des populations de la région de l'Oriental			
OS	<p>La filière des amandiers est mieux développée, valorisée et gérée de manière durable par les populations locales (hommes – femmes) des communes rurales concernées</p>	<p>Degré d'appropriation par les exploitations de la zone d'action du projet du principe de reconversion/diversification des cultures</p> <p>Augmentation des revenus agricoles des exploitations bénéficiaires du projet grâce aux nouveaux vergers installés et à l'amélioration des trains techniques;</p> <p>Valeur ajoutée produite par les nouvelles unités de conditionnement/valorisation</p> <p>Degré d'adoption des nouvelles pratiques arboricoles (d'installation et de conduite des vergers) promues par le projet.</p>	<p>Documents avec données statistiques officielles.</p> <p>Données établies par le projet (provenant du suivi courant, d'enquêtes spécifiques et de leur exploitation)</p>	<p>Les conditions de mise en marché des productions des filières et sous-filières appuyées de la zone ne subissent pas de détérioration majeure (essentiellement à cause de la concurrence de la part des importations)</p>

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
R 1	<p>Une stratégie d'extension et de conduite des vergers tenant compte des contraintes et opportunités physiques et techniques est mise en oeuvre</p>	<p>Taux de réussite et coût unitaire (par arbre réussi) des nouveaux vergers</p> <p>Evolution des rendements arboricoles des vergers existants et nouveaux</p> <p>Adaptation des choix techniques du projet aux conditions agro-écologiques à long terme</p>	<p>Ligne de base.</p> <p>Fiches de suivi technique</p>	<p>Les conditions climatiques ne s'aggravent pas davantage que prévu.</p>

R 2	La filière est plus productive de valeur ajoutée locale et renforcée par une meilleure organisation interne	<p>Part de la production pluviale de la zone transformée/conditionnée et/ou mieux valorisée localement</p> <p>Evolution des prix de vente à la ferme</p> <p>Nombre, mode de fonctionnement et efficacité/efficience des OP et des unités de conditionnement/transformation.</p>	<p>Compte-rendus des sessions d'évaluation</p> <p>Enquêtes ou entretiens réalisés en cours ou en fin de projet</p>	<p>La pérennité des structures supportées par le projet (petites exploitations, groupements d'agriculteurs, conditionneurs/transformateurs) n'est pas compromise par des changements structurels extra filière (sectoriels ou supra sectoriels).</p>
R 3	La filière est mieux soutenue par les différents acteurs d'appui	<p>Evolution des compétences des acteurs d'appui</p> <p>Evolution quantitative et qualitative des actions d'appui</p> <p>Niveau et qualité de la collaboration entre les divers acteurs d'appui</p> <p>Modalités et intensité de l'implication dans (i) les Réseaux de Compétences, (ii) l'Observatoire Technico-Economique et (iii) le Centre de Développement des Ressources du Pilier II</p>	<p>Etudes, analyses et prévisions réalisées en cours ou en fin de projet</p> <p>Documents de suivi financier et administratif</p> <p>Evaluations externes</p>	
R 4	Les enseignements spécifiques et généraux du projet sont capitalisés et diffusés au profit de la filière et du PMV	<p>Quantité et qualité des enseignements formulés et diffusés</p> <p>Répercussion des enseignements du projet sur la stratégie nationale de mise en œuvre du PMV</p>		

	Activités pour atteindre le Résultat 1	Moyens	Contribution belge
R 1	Une stratégie d'extension et de conduite des vergers tenant compte des contraintes et opportunités physiques et techniques est mise en oeuvre.		Coûts en Euros
A 1.1	Etablissement de la ligne de base (y compris l'identification des connaissances et pratiques locales et exogènes)	Equipe de projet Expertise externe	0
A 1.2	Identification progressive des bénéficiaires et sites des nouveaux vergers, élaboration participative des cahiers techniques d'installation des vergers et organisation des agriculteurs	Equipe de projet Expertise agro-écologique	15.000
A 1.3	Installation de nouveaux vergers d'amandier adaptés aux conditions agro-écologiques de la zone du projet	Marchés de travaux Contre-parties/incitations	3.973.308
A1.4	Réalisation des aménagements de CES et de mobilisation des eaux de ruissellement correspondants	Conventions	1.275.405

	Activités pour atteindre le Résultat 2	Moyens	Contribution belge
R 2	La filière est plus productive de valeur ajoutée locale et renforcée par une meilleure organisation interne		Coûts en Euros
A 2.1	A2.1. Expertise d'accompagnement technico-économique de la mise en place des unités de transformation/valorisation	Expertise agro-alimentaire	87.500
A 2.2	A2.2. Réalisation d'unités de transformation/conditionnement (identification des porteurs et des sites; réalisation du montage financier; construction et mise en place des équipements, formation,)	Marchés de travaux et de fournitures	450.000
A 2.3	A2.3. Création des organisations professionnelles à tous les niveaux de la filière	Equipe de projet	0
A2.4	A2.4. Renforcement des compétences techniques et de gestion des OP	Frais d'animation	75.000
A2.5	A2.5. Formation des agriculteurs et fils d'agriculteurs	Frais de formation et d'expertises	60.000

	Activités pour atteindre le Résultat 3	Moyens	Contribution belge
R 3	La filière est mieux soutenue par les différents acteurs d'appui		Coûts en Euros
A 3.1	A3.1. Renforcement des compétences des services de proximité et autres acteurs d'appui (CT, CRA, DPA, DRA, CR, ONG,)	Equipe de projet Frais de formation Expertises	146.000
A 3.2	A3.2. Intégration opérationnelle entre le projet et les Réseaux de Compétences, l'Observatoire Technico-Economique, la FPA et le CRP2	Equipe de projet	25.000
A 3.3	A3.3. Développement d'un programme de recherche-action autour d'innovations de la filière	Conventions de recherche-action	100.000

	Activités pour atteindre le Résultat 4	Moyens	Contribution belge
R 4	Les enseignements spécifiques et généraux du projet sont capitalisés et diffusés au profit de la filière et du PMV.		Coûts en Euros
A 4.1	Mise en place d'un dispositif de collecte, de suivi et de traitement des données	Equipe de projet	15.000
A 4.2	Evaluation des résultats techniques et économiques du projet et l'efficacité et l'efficience de ses approches sont évaluées et diffusion auprès des acteurs concernés.	Equipe de projet Expertise externe	35.000
A 4.3	Formulation des enseignements "transversaux" du projet à capitaliser en vue du renforcement des compétences des acteurs et décideurs du PMV.	Equipe de projet Expertise externe	35.000

7.2 Chronogramme

BUDGET TOTAL		Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6	ANNEE 7
A	La filière des amandiers est mieux développée, valorisée et gérée de manière durable par les populations		6 252 214	78%	583 893	1 010 786	1 956 071	2 351 464	220 000	100 000	30 000
A 01	<i>Une stratégie d'extension des vergers tenant compte des contraintes et opportunités physiques et techniques</i>		5 263 714	66%	452 393	874 786	1 749 571	2 186 964	0	0	0
A 01 01	Etudes préliminaires		0	0%	0	0	0	0	0	0	0
A 01 02	Identification progressive des bénéficiaires et sites des nouveaux vergers	Cogestion	15 000	0%	15 000	0	0	0	0	0	0
A 01 03	Installation de nouveaux vergers d'amandier adaptés aux conditions agro-écologiques de la zone	Cogestion	3 973 308	50%	331 109	662 218	1 324 436	1 655 545	0	0	0
A 01 04	Réalisation des aménagements de CES et de mobilisation des eaux de ruissellement correspond	Cogestion	1 275 405	16%	106 284	212 568	425 135	531 419	0	0	0
A 02	<i>La filière est plus productive de valeur ajoutée locale et renforcée par une meilleure organisation interne</i>		672 500	8%	18 000	66 500	138 000	150 000	210 000	90 000	0
A 02 01	Expertise d'accompagnement technico-économique de la mise en place des unités de valorisation	Cogestion	87 500	1%	0	39 500	12 000	24 000	12 000	0	0
A 02 02	Réalisation d'au moins 15 projets de transformation/conditionnement	Cogestion	450 000	6%	0	0	90 000	90 000	180 000	90 000	0
A 02 03	Création des organisations professionnelles à tous les niveaux de la filière	Cogestion	0	0%	0	0	0	0	0	0	0
A 02 04	Renforcement des compétences techniques et de gestion des OP	Régie	75 000	1%	10 000	15 000	20 000	20 000	10 000	0	0
A 02 05	Formation des agriculteurs et fils d'agriculteurs	Régie	60 000	1%	8 000	12 000	16 000	16 000	8 000	0	0
A 03	<i>La filière est mieux soutenue par les différents acteurs d'appui</i>		231 000	3%	91 000	56 000	44 000	10 000	10 000	10 000	10 000
A 03 01	Renforcement des compétences des services de proximité et autres acteurs d'appui (CT, CRA, t	Régie	106 000	1%	58 500	28 500	19 000	0	0	0	0
A 03 02	Intégration opérationnelle entre le projet et les Réseaux de Compétences, l'Observatoire Technico	Cogestion	25 000	0%	12 500	7 500	5 000	0	0	0	0
A 03 03	Développement d'un programme de recherche-action autour d'innovations de la filière	Cogestion	100 000	1%	20 000	20 000	20 000	10 000	10 000	10 000	10 000
A 04	<i>Les enseignements spécifiques et généraux du projet sont capitalisés et diffusés au profit de la filière et du Pi</i>		85 000	1%	22 500	13 500	24 500	4 500	0	0	20 000
A 04 01	Mise en place d'un dispositif de collecte, de suivi et de traitement des données	Cogestion	15 000	0%	7 500	4 500	1 500	1 500	0	0	0
A 04 02	Etablissement de référentiels technico-économiques adaptés et diffusion auprès des acteurs	Cogestion	35 000	0%	7 500	4 500	11 500	1 500	0	0	10 000
A 04 02	Formulation des enseignements du projet et mise à disposition des acteurs et décideurs concern	Cogestion	35 000	0%	7 500	4 500	11 500	1 500	0	0	10 000
X	Réserve budgétaire (max 5% * total activités)		284 906	4%	0	0	0	0	94 969	94 969	94 969
X 04	<i>Réserve budgétaire</i>		284 906	4%	0	0	0	0	94 969	94 969	94 969
X 01 01	Réserve budgétaire COGESTION	Cogestion	227 925	3%					75 975	75 975	75 975
X 01 01	Réserve budgétaire REGIE	Régie	56 981	1%					18 994	18 994	18 994

Z	Moyens généraux		1 462 880	18%	395 857	290 337	144 337	167 337	149 337	144 337	171 337
Z 01	Frais de personnel		1 197 500	15%	310 357	247 857	127 857	127 857	127 857	127 857	127 857
Z 01 01	Assistance technique	Régie	555 000	7%	186 429	123 929	48 929	48 929	48 929	48 929	48 929
Z 01 02	Directeur national	Régie	0	0%	0	0	0	0	0	0	0
Z 01 03	Equipe finance et administration	Régie	127 500	2%	18 214	18 214	18 214	18 214	18 214	18 214	18 214
Z 01 04	Equipe technique	Régie	425 000	5%	60 714	60 714	60 714	60 714	60 714	60 714	60 714
Z 01 05	Autres frais de personnel	Régie	90 000	1%	45 000	45 000	0	0	0	0	0
Z 02	Investissements		49 020	1%	49020	0	0	0	0	0	0
Z 02 01	Véhicules	Régie	34 000	0%	34000	0	0	0	0	0	0
Z 02 02	Equipement bureau	Régie	8 100	0%	8100	0	0	0	0	0	0
Z 02 03	Equipement IT	Régie	6 920	0%	6920	0	0	0	0	0	0
Z 03	Frais de fonctionnement		112 360	1%	15480	15480	15480	17480	15480	15480	17480
Z 03 01	Loyer du bureau et frais de fonctionnement (eau, électricité) (pris en charge par DRA et CT)		0	0%							
Z 03 02	Frais de maintenance informatique	Régie	5 600	0%	800	800	800	800	800	800	800
Z 03 03	Frais de fonctionnement des véhicules	Régie	64 960	1%	9280	9280	9280	9280	9280	9280	9280
Z 03 04	Télécommunications	Régie	14 700	0%	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100
Z 03 05	Fournitures de bureau	Régie	4 200	0%	600	600	600	600	600	600	600
Z 03 06	Missions	Régie	16 800	0%	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400
Z 03 07	Frais de communication externe	Regie	4 000	0%				2000			2000
Z 03 08	Autres frais de fonctionnement	Regie	2 100	0%	300	300	300	300	300	300	300
Z 04	Audit et Suivi et Evaluation		104 000	1%	21000	27000	1000	22000	6000	1000	26000
Z 04 01	Frais de suivi et évaluation	Regie	72 000	1%	20000	16000		16000			20000
Z 04 02	Audit	Regie	10 000	0%		5000			5000		
Z 04 03	Backstopping Rabat	Regie	7 000	0%	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Z 04 04	Backstopping Bruxelles	Regie	15 000	0%		5000		5000			5000
TOTAL			8 000 000		979 750	1 301 123	2 100 408	2 518 801	464 306	339 306	296 306
					12%	16%	26%	31%	6%	4%	4%

	REGIE	1 760 861	22%	472 357	345 837	199 337	203 337	186 331	163 331	190 331
	COGESTION	6 239 139	78%	507 393	955 286	1 901 071	2 315 464	277 975	175 975	105 975

7.3 TdR personnel long terme

7.3.1 Responsable d'intervention national

LIEU D'AFFECTATION : DRA Oujda, avec de fréquentes missions dans toute la zone d'exécution du projet et des missions à Rabat.

DUREE : 7 ans (durée du projet)

Description de la fonction :

Sous l'autorité générale du MAPM, le(a) responsable travaille en étroite collaboration essentiellement avec le personnel des services déconcentrés du MAPM et des autres partenaires.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Assurer la gestion et coordination quotidiennes du projet en collaboration avec le co-responsable;
- Assurer la préparation des Plans Annuels d'activité et des rapports semestriels et annuels du projet;
- Assurer la coordination avec les partenaires, notamment avec les OP's, les collectivités territoriales et la CRA ;
- Assurer la coordination et la bonne intégration de l'intervention dans les activités courantes de la DRA , DPA, des CT et des techniciens contractuels du projet
- Proposer les ajustements ou modifications des activités et des résultats ;
- Participer aux réunions du Comité technique de Suivi;
- Soumettre l'état d'avancement et l'atteinte des résultats au Comité de Pilotage ;
- Contribuer à l'organisation du système de suivi et évaluation des activités et assurer sa mise en œuvre en coordination avec les différents partenaires ;
- Assister le Maître d'Oeuvre dans la préparation et passation des différents marchés de services, de travaux et de fournitures du projet;
- Préparer le budget annuel du projet, les dossiers d'appel d'offres et autres procédures administratives incombant au projet ;
- Superviser la préparation des rapports financiers annuels et semestriels ;
- Rédiger les rapports finaux de clôture de la prestation.

Tous les documents techniques et administratifs sont préparés par l'équipe et soumis à l'appréciation de la DRA pour transmission au MAPM.

Procédure de recrutement / profil :

Il/elle sera désigné et détaché par le MAPM parmi ses cadres actuels.. Les termes de

références détaillées seront définies par le MAPM en collaboration avec la CTB. La procédure de sélection et recrutement sera effectuée en étroite concertation avec la CTB.

Son profil professionnel sera de niveau Master : Ingénieur Agronome ou jugé équivalent, avec une expérience professionnelle minimum de 10 ans. Il aura une expérience de gestion et de coordination de projets de développement rural en relation avec la Coopération Internationale, de préférence avec une expérience spécifique de terrain en matière de collaboration avec les OP et associations locales, de renforcement des capacités de ces acteurs et, sur le plan technique, en matière d'arboriculture et de CES. Une expérience dans la zone d'Oujda sera un atout appréciable.

Il/Elle disposera de solides capacités de facilitation de dialogue avec des acteurs divers et de synthèse et rédaction en français, un goût prononcé pour le travail de terrain, et aura une bonne capacité de travail en équipe.

7.3.2 Assistant technique national coresponsable

LIEU D'AFFECTATION : DRA Oujda, avec rayon d'action dans toute la zone d'exécution du projet et des missions à Rabat.

DUREE : 7 ans

Description de la fonction :

Sous l'autorité du Représentant Résident de la CTB à Rabat, l'assistant technique national travaillera en étroite collaboration avec le responsable d'intervention national, avec le MAPM et plus particulièrement ses structures déconcentrées dans la région de Oujda ainsi qu'avec les différents partenaires.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Assurer la gestion et coordination quotidiennes du projet en collaboration avec le responsable d'intervention national;
- Assurer la cohérence de la mise en œuvre du projet avec sa stratégie d'intervention et veiller à sa bonne exécution, y compris l'approche technico-participative;
- Assurer la mise en œuvre opportune de toutes les actions du projet et superviser dans les aspects techniques le travail des tous les experts d'assistance technique (long terme et court terme) qui interviennent dans le projet ;
- Co-animer, orienter et suivre en collaboration avec le responsable national le travail des techniciens contractuels du projet
- Identifier, en concertation avec le responsable national, les besoins en ajustement ou modification des activités et des résultats et formuler les actions correspondantes;
- Assister le responsable d'intervention national pour la préparation des Plans Annuels d'activités et des rapports semestriels et annuels d'activités ;
- Assurer la conception des TdR et la réalisation de la base-line du projet,

- Définir et finaliser en début de projet les critères d'éligibilité des sites et des bénéficiaires ainsi que les procédures d'instruction des projets locaux;
- Contribuer activement à la mise en œuvre de mécanismes de concertation et de collaboration entre les différents acteurs locaux (y compris, sur le terrain, avec les agriculteurs) ;
- Soumettre l'état d'avancement et l'atteinte des résultats au Comité de Pilotage ;
- Participer aux réunions du Comité Technique de Suivi ;
- Assurer la capitalisation des expériences du projet ;
- Apporter un appui technique dans la préparation des termes de références des différents marchés de services techniques, des conventions et autres prévus dans la planification;
- Participer à la rédaction des rapports finaux de clôture de la prestation.

Procédure de recrutement / profil :

L'Assistant Technique national coresponsable aura une formation d'agro-économiste (Niveau Master).

Il sera recruté par la CTB sur appel à candidature pour une période de 7 ans, avec l'avis de non-objection du MAPM. Il/Elle sera spécialisé en gestion de projets de développement rural avec minimum 10 ans d'expérience professionnelle.

Il/Elle aura une expérience pratique de 5 ans au minimum dans la mise en œuvre de projets de développement rural au Maroc, de préférence avec une importante composante arboricole en bour (plantations, aménagements de CES). Une expérience en matière de commercialisation et de marketing sera un atout supplémentaire.

Il/Elle disposera de solides capacités d'analyse, de synthèse et de rédaction en français. Il/elle possédera d'excellentes aptitudes à travailler en équipe. Il/elle aura un goût prononcé pour le travail de terrain et devra être disponible pour de fréquents déplacements sur le terrain.

7.3.3 Assistant technique international

LIEU D'AFFECTATION : Oujda, avec rayon d'action dans toute la zone d'exécution du projet et des missions à Rabat.

DURÉE : 2 ans (dont 19 mois en début d'intervention et 3 x 10 j/an pour le reste de la durée du projet)

Description de la fonction :

Sous l'autorité du Représentant Résident de la CTB à Rabat, l'assistant technique international sera le(a) conseiller technique du projet, en appui direct à la direction de projet. Il/Elle travaillera en étroite collaboration avec l'ensemble du personnel du projet basé dans la région de l'Oriental, le Directeur de l'ADA, le Directeur de la DRA et les différents partenaires.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Assurer le suivi et l'orientation stratégique de l'intervention
- Assister techniquement le projet et les partenaires du projet;
- Assurer un appui technique rapproché dans la conception des divers outils et manuels de procédures de l'intervention et dans la préparation et la mise en œuvre de l'approche technico-participative du projet;
- Donner un avis de non –objection lors de la passation des marchés (durant les 24 premiers mois de projet) ;
- Concevoir des outils de formation, d'encadrement et de gestion destinés aux partenaires techniques et aux bénéficiaires ;
- Apporter au début du projet une expertise technique dans la réalisation de la base-line du projet et de la définition des critères d'éligibilité des sites et des bénéficiaires ainsi que les procédures d'instruction des projets locaux ;
- Contribuer à réflexion sur la capitalisation des expériences et le feed back des expériences de terrain dans la stratégie nationale;
- Développer des synergies avec les autres projets du PIC Maroc en appui au PMV et avec les autres bailleurs de fonds ;
- Développer des synergies avec les autres projets d'appui au PMV au Maroc et des collaborations avec des institutions nationales (INRA, Universités) et sous-régionales pour l'amélioration des connaissances en arboriculture appliquée au contexte de la région de l'Oriental.

En collaboration avec la direction de projet, il/elle contribuera :

- A la préparation des Plans Annuels d'activités et des rapports semestriels du projet et leur intégration dans le système de planification et rapportage de la DRA ;
- A la conception des termes de références des différents marchés de services techniques, des conventions et autres prévus dans la planification
- Au rapportage de l'état d'avancement et l'atteinte des résultats au Comité de Pilotage;
- A l'organisation du système de suivi et évaluation des activités et assurer sa mise en œuvre en coordination avec les différents partenaires ;
- A faire des propositions d'ajustements ou modifications des activités et des résultats

Procédure de recrutement / profil :

Il/Elle sera recruté par la CTB selon les procédures en vigueur. et avec l'avis de non-objection du MAPM.

Il/Elle dispose d'une formation universitaire de type agro-économiste ou agronome avec

spécialité arboricole et/ou CES et il justifiera d'une expérience d'au moins 15 ans dans des projets de développement rural, dont 5 au moins au Maroc.

Il/Elle disposera de solides capacités de synthèse et de rédaction en français, y compris des documents de vulgarisation technique, d'évaluation/capitalisation et argumentaires. Il aura une bonne capacité de travailler en équipe et dans la formation des cadres. Il/elle doit avoir un goût prononcé pour le travail de terrain et être disponible pour faire de fréquents déplacements sur le terrain.

7.3.4 Responsable administratif et financier national

Lieu d'affectation : DRA Oujda

Durée : 7 ans

Description de la fonction :

Sous l'autorité générale du Représentant Résident de la CTB à Rabat, le responsable administratif et financier assistera la direction de projet dans la gestion administrative et financière du projet. Il sera compétent en procédure de marché publics. Il assumera plus particulièrement les responsabilités suivantes en appui à la direction de projet :

- contribuer à la préparation des manuels de procédures, des rapports financiers annuels et semestriels ;
- préparer l'élaboration des contrats (prestations de services, sous-traitance...);
- préparer les budgets annuels, les dossiers d'appel d'offres et les autres documents administratifs relatifs à l'exécution de la prestation dans le respect des procédures et de la législation en vigueur ;
- réaliser la comptabilité du projet en accord avec les procédures approuvées par la CTB ;
- assurer le planning financier et la gestion de la trésorerie et des approvisionnements

Procédure de recrutement / profil :

Le Responsable Administratif et Financier sera recruté par la CTB sur appel à candidature pour une période de sept ans, avec l'avis de non-objection du MAPM.

Il aura une formation de comptable finances, bac + 4 ou BTS en comptabilité finances. Il justifiera une expérience d'au moins 5 ans dans les domaines de l'administration/finance des projets financés dans le cadre de la coopération au développement.

7.3.5 AJ chargé du suivi-évaluation du projet

LIEU D'AFFECTION : DRA Oujda, avec rayon d'action dans toute la zone d'exécution du projet.

DURÉE :

Description de la fonction :

Sous l'autorité générale du Représentant Résident de la CTB à Rabat, l'Assistant Junior Chargé du Suivi-Evaluation sera chargé de la mise en oeuvre du dispositif de suivi évaluation de la prestation en relation avec les partenaires. Il travaillera plus particulièrement avec les services déconcentrés (DRA, DPA et CT) et avec l'équipe de projet. Il rendra compte sans délai à la direction du projet de toute situation décelée au cours des suivis effectués.

Il devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Elaborer, en collaboration avec l'équipe et les principaux partenaires, les matrices de S/E, l'harmonisation des indicateurs, le cadre de suivi des risques et définir le dispositif adéquat à mettre en œuvre ;
- Etablir annuellement les besoins en ressources nécessaires au dispositif de suivi ;
- Mettre en œuvre, suivre et contrôler le dispositif de collecte des informations, y compris les informations nécessaires à l'établissement de la situation de référence (Baseline) ;
- Réaliser les exploitations des données collectées et établir des bilans périodiques concernant les indicateurs d'activités, de performances, d'approche et ayant trait aux risques et les transmettre à la direction de projet ;
- Organiser les mécanismes d'analyse participative et de restitution des informations et des données ;
- Assurer la formation des agents techniques et le transfert de compétences ;
- Assurer la formation et l'appui-conseil en méthodologie de collecte et d'exploitation des données auprès des partenaires locaux y compris en système d'information géographique.

Procédure de recrutement / profil :

La procédure de sélection et recrutement sera effectuée par la CTB dans le cadre du « programme junior ».

Son profil professionnel sera de niveau universitaire avec une orientation en gestion de base de données, statistiques et système d'information géographique, avec une expérience professionnelle avérée de minimum de 2 ans en gestion de bases de données, de traitement statistique et de système d'information géographique.. Il/Elle disposera de bonnes aptitudes en matière de méthodologie de suivi et d'analyse informatisée des données. Il/Elle aura de bonnes capacités de travail en équipe et avec des acteurs divers. Il/Elle maîtrisera le français comme langue de travail. Il/Elle aura une bonne capacité de travail en équipe. Il/Elle doit accepter de fréquents déplacements sur le terrain.

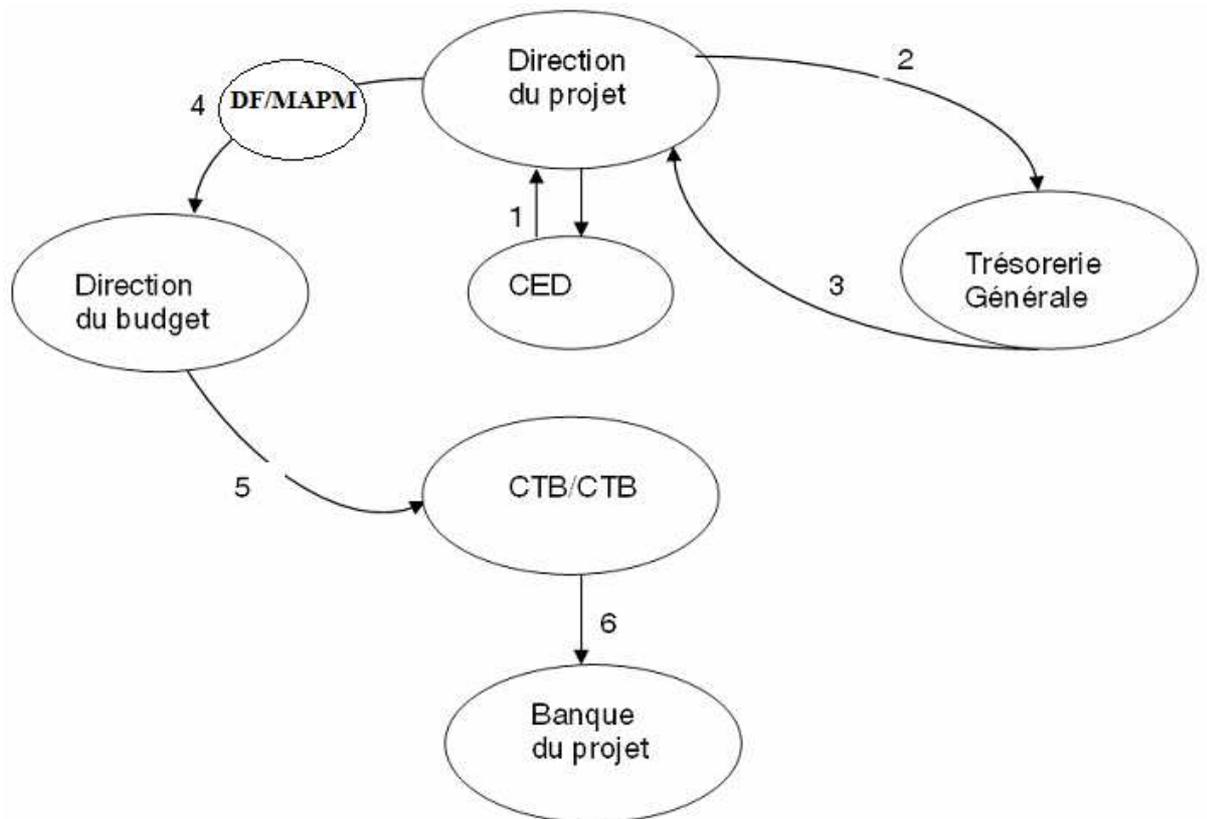
7.4 Circuit de paiement par remboursement au Trésor

ETAPE	CONSISTANCE
1 (préalable, cf procédure des marchés)	<p>Avec l'assistance du responsable administratif du maître d'ouvrage, et après établissement des CPS et règlements de consultation, la Direction du projet (DP) communique les copies du CPS et du RC à la CTB <u>pour un avis de non-objection (ANO)</u>.</p> <p>- Une fois les PV signés et le marché établi et signé par l'attributaire, la <u>CTB est saisie pour donner son accord pour engager le marché</u>.</p> <p>- Après visa du marché par le CED⁴³, il est soumis à l'approbation des autorités compétentes. Le Représentant Résident de la CTB à Rabat donne son approbation pour toutes les dépenses dont les montants sont supérieurs à 200.000 Dirhams.</p>
2	<p>la Direction du projet (DP) remplit le Bordereau d'Emission (BE), en deux exemplaires originaux. Ce formulaire peut être retiré auprès du service comptabilité du maître d'ouvrage. Y sont repris une description de la dépense et les détails de son imputation. La DP y appose en outre son cachet « Projet financé » et y adjoint :</p> <p>Une copie du marché ou de la commande et des pièces justificatives s'y rapportant</p> <p>Une copie de l'avis de non-objection de la CTB, le cas échéant</p> <p>Le Mandat de Paiement, en un exemplaire unique. Signé par le sous-ordonnateur du Département ministériel ou son délégataire, ce mandat ordonnance le paiement d'une commande ou d'un marché⁴⁴.</p> <p>L'Avis de crédit, en un exemplaire unique. Signé par le sous-ordonnateur du Département ministère ou son délégataire, ce dernier sera transmis par la Trésorerie Régionale à l'adjudicataire de la commande ou du marché.</p> <p>Ces documents sont transmis à la Trésorerie Régionale (TR).</p>
3	<p>Si le dossier présente des lacunes, un complément d'information est demandé à la DP.</p> <p>Si le dossier est complet, la TR procède à la liquidation de la facture ou du décompte et vise le BE. Elle en garde un exemplaire et retourne le second exemplaire du BE à la DP.</p>
4	<p><i>Dans un délai de dix jours à compter de la réception du BE</i>, la DP transmet à la Direction du Budget (DB) Via la Direction Financière du MAPM une demande de remboursement accompagnée :</p> <p>D'une copie du marché ou de la commande, des pièces justificatives s'y rapportant et, le cas échéant, une copie de l'avis de non-objection établi par la CTB;</p> <p>D'une copie du BE dûment visé par la TR ;</p> <p>Une attestation de paiement signé par l'adjudicataire du marché ou de commande.</p>

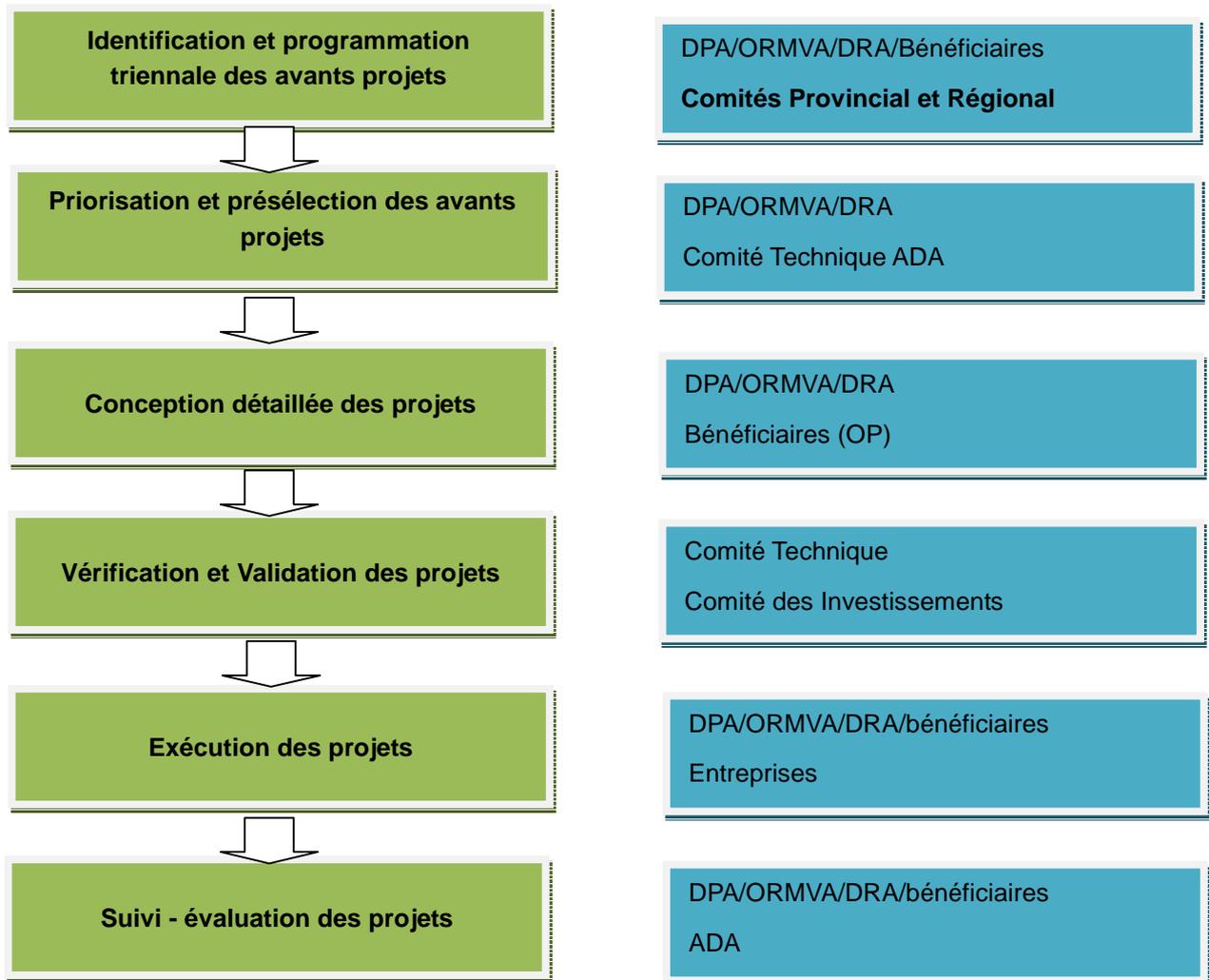
⁴³ Contrôleur des engagements et dépenses

⁴⁴ Il y a une nette distinction à faire entre l'ordonnateur et le co-ordonnateur cités dans la Convention Spécifique et le sous-ordonnateur qui est avant tout un fonctionnaire du département concerné par le projet à qui son administration lui a délégué les pouvoirs d'engager, de mandater et de liquider des crédits.

5	Suite à l'examen de ces documents, la DB établit une demande de remboursement au bénéfice du maître d'ouvrage du projet et l'adresse à la CTB, accompagnée des documents visés au point 3 ci-dessus.
6	Suite à l'examen de ces documents, la CTB contresigne la demande de remboursement et la transmet à la banque du projet pour paiement.
7	La CTB transmet une copie scannée de l'avis de débit à la DP et à la DB pour information.



7.5 Etapes de mise en œuvre des projets du Pilier II et acteurs concernés



7.6 Liste des communes rurales proposées dans la FI

Périmètre	Commune Rurale	km / Oujda	Superficie par périmètre (ha)	Nombre de bénéficiaires
Périmètre 1	Isly	10	400	200
Périmètre 2	Beni khaled	25	400	250
Périmètre 3	Labsara	20	400	280
Périmètre 4	Ain Sfaa	30	400	300
Périmètre 5	Mestferki	70	300	150
Périmètre 6	Ras asfour	30	400	260
Périmètre 7	Tiouli	35	400	250
Périmètre 8	Sidi boubker	40	300	100
Périmètre 9	Khaloufiene	35	600	300
Perimètre10	Rislane	40	600	350
Perimètre11	Sidi Bouhria	46	600	320
Périmètre 12	Sidi lahcen	60	500	250
Périmètre 13	Sidi ali Belkacem	50	400	250
Périmètre 14	Machraa hammadi	75	300	150
Total	14		6000	3410

7.7 Exemples d'apports des bénéficiaires à la mise en place des vergers

L'éventail de modalités pratiques d'apport des bénéficiaires est large :

Pour ce qui est de la mise en place des vergers et des aménagements de « récolte de l'eau », les agriculteurs pourront assurer, selon les cas, une ou plusieurs des tâches suivantes :

- le traçage des courbes de niveau et le piquetage, le creusement et le rebouchage des trous de plantation, l'apport de fumier, l'accompagnement de la réception des plants et de leur transport;
- le pralinage des arbres à la plantation, le binage, la réalisation des impluvia, l'exécution des cordons de pierre;
- ils pourront également être activement impliqués dans le suivi et la réception des travaux réalisés par l'entreprise ;
- pour la mise en place des vergers réalisés par semis en place (technique moins délicate et risquée que la plantation de scions produits en pépinière), un éventail plus large de tâches pourra être envisagée incluant (en plus des tâches énumérées dans le paragraphe précédent) le semis des amandes, la mise en place des tuteurs, l'arrosage et le greffage.

Pour ce qui est des unités de valorisation/transformation, l'apport des groupements bénéficiaires pourra par exemple consister en :

- l'achat et/ou la mise à disposition du terrain ;
- une participation en nature (main d'œuvre) à la construction des bâtiments ;
- une participation en nature au fond de roulement (stock de matière première à transformer).

7.8 Ebauche de procédure d'instruction et de validation des projets locaux

La validation des projets locaux suivra un cheminement logique qui sera finalisé en début de projet, avec tous les acteurs/décideurs concernés aux différents niveaux (local, provincial, régional et central).

Ci-après, nous présentons une ébauche de ce cheminement, de l'instruction initiale des dossiers de projet local jusqu'à la validation et la contractualisation définitive.

Les différents éléments détaillés de cette ébauche seront finalisés en début de projet, selon les indications ci-dessous et la programmation détaillée de la première année du projet.

Procédure d'instruction et de finalisation des dossiers d'un « <i>Projet local de reconversion/diversification</i> »					
dans le cadre du PROFAO					
Etape		Commentaires		Timing (semaines)	Cumul
Réception des dossiers de projet local (DPL)		Se fera en plusieurs tranches.		Première tranche : 3 semaines après lancement de l'AP	+3
Vérification des critères d'éligibilité agro-écologique		Porte sur : la pluviométrie et l'ETP, les possibilités de collecte des eaux de ruissellement, le sol, l'exposition et la situation dans le relief, la possibilité d'assurer une irrigation « de reprise »		1,5 semaines (visites de terrain et réunions avec les agriculteurs demandeurs)	+4,5
Vérification de la faisabilité économique (« rentabilité ») de la conversion/diversification		Porte sur : calculs technico-économiques et confirmation technico-participative avec les agriculteurs			
Vérification des critères de faisabilité sociale et institutionnelle		Porte sur : statut foncier, adhésion exploitants et ayants-droit, cohérence avec le Plan de Développement Communal, accord de principe pour constitution de groupement formel			
Formulation technico-participative détaillée du projet local	Elaboration cahier(s) de charge technique(s)	Cf. §2.3.1.2	Ces 2 sous-étapes seront fortement intégrées moyennant plusieurs va-et-vient entre cahier de charge technique et répartition des tâches	2,5 semaines	+7
	Répartition tâches entre sous-traitants et agriculteurs bénéficiaires				
Validation avec les agriculteurs bénéficiaires		Réunion plénière et/ou procédure interne du groupement			
Constitution formelle du groupement		Pour mémoire (préparée au préalable)		Processus en parallèle	+7
Contractualisation		Préparation et signature convention par président et deux membres et DPA		1 semaine	+8
Passation du (des) marché(s)		Par DPA		Préparation puis lancement DAO dès signature convention	Dès +8

7.9 Présentation du budget selon la requête du MAPM

Code projet		Nomenclature suivant budget belge	Code éco	Nomenclature des services et dépenses suivant budget MAPM
A		La filière des amandiers est mieux développée, valorisée et gérée de manière durable par les populations locales (hommes – femmes) des communes rurales concernées		
A	01	<i>Une stratégie d'extension des vergers tenant compte des contraintes et opportunités physiques et techniques est mise en oeuvre</i>		
A	01	02	452	Etudes d'assistance technique et conseil
A	01	03	836	Travaux de plantation et travaux d'entretien des plantations
A	01	04	836	Travaux d'aménagement hydroagricole
A	02	<i>La filière est plus productive de valeur ajoutée locale et renforcée par une meilleure organisation interne</i>		
A	02	01	452	Etudes d'assistance technique et conseil
A	02	02	823	Construction de bâtiments techniques
A	02	03	454	frais de formation et visite des agriculteurs
A	3	<i>La filière est mieux soutenues par les différents acteurs d'appui</i>		
A	03	02	771	Contribution aux programmes initiés en partenariat avec les associations
A	03	03	886	Frais de convention d'étude
A	04	<i>Les enseignements spécifiques et généraux du projet sont capitalisés et diffusés au profit de la filière et du PMV</i>		
A	04	01	452	Etudes d'assistance technique et conseil
A	04	02	46	Frais de publicité
A	04	02	46	Frais de publicité

BUDGET GLOBAL VENTILE INVESTISSEMENT / FONCTIONNEMENT

	Activité	Mode d'exécution	Montant €
I n v e s t i s s e m e n t	Identification progressive des bénéficiaires et sites des nouveaux vergers	Cogestion	15 000,00
	Installation de nouveaux vergers d'amandier adaptés aux conditions agro-écologiques de la zone du projet	Cogestion	3 973 308,44
	Réalisation des aménagements de CES et de mobilisation des eaux de ruissellement correspondants	Cogestion	1 275 405,41
	Expertise d'accompagnement technico-économique de la mise en place des unités de valorisation	Cogestion	87 500,00
	Réalisation d'unités de transformation/conditionnement	Cogestion	450 000,00
	Création des organisations professionnelles à tous les niveaux de la filière	Cogestion	-
	Renforcement des compétences techniques et de gestion des OP	Régie	75 000,00
	Formation des agriculteurs et fils d'agriculteurs	Régie	60 000,00
	Renforcement des compétences des services de proximité et autres acteurs d'appui (CT, CRA, DPA, DRA, CR, ONG,)	Régie	106 000,00
	Intégration opérationnelle entre le projet et les Réseaux de Compétences, l'Observatoire Technico-Economique, la FPA et le CRP2	Cogestion	25 000,00
	Développement d'un programme de recherche-action autour d'innovations de la filière	Cogestion	100 000,00
	Mise en place d'un dispositif de collecte, de suivi et de traitement des données	Cogestion	15 000,00
	Etablissement de référentiels technico-économiques adaptés et diffusion auprès des acteurs concernés	Cogestion	35 000,00
	Formulation des enseignements du projet et mise à disposition des acteurs et décideurs concernés.	Cogestion	35 000,00
	Réserve budgétaire COGESTION	Cogestion	227 924,93
	Réserve budgétaire REGIE	Régie	56 981,23
	Assistance technique	Régie	555 000,00
	Directeur national	Cogestion	-
	Equipe finance et administration	Régie	127 500,00
	Equipe technique	Régie	425 000,00
	Autres frais de personnel	Régie	90 000,00
	Véhicules	Régie	34 000,00
	Equipement bureau	Régie	8 100,00
	Equipement IT	Régie	6 920,00
	Frais de suivi et évaluation	Regie	72 000,00
	Audit	Regie	10 000,00
Total I		98%	7 865 640,00
F o n c t i o n n e m e n t	Backstopping Rabat	Regie	7 000,00
	Backstopping Bruxelles	Regie	15 000,00
	Loyer du bureau et frais de fonctionnement (eau, électricité) (pris en charge par DRA et CT)	Cogestion	-
	Frais de maintenance informatique	Régie	5 600,00
	Frais de fonctionnement des véhicules	Régie	64 960,00
	Télécommunications	Régie	14 700,00
	Fournitures de bureau	Régie	4 200,00
	Missions	Régie	16 800,00
	Frais de communication externe	Regie	4 000,00
	Autres frais de fonctionnement	Regie	2 100,00
Total II		2%	134 360,00
Total I + Total II		100%	8 000 000,00

BUDGET GLOBAL VENTILE COMPOSANTES DE LA FICHE D'IDENTIFICATION

Désignation	Mode d'exécution	Montant €
Etude de la commercialisation	Cogestion	87 500,00
Extension des plantations (Ha)	Cogestion	5 263 713,84
Valorisation de la production (unités)	Cogestion	450 000,00
Assistance technique (ha)	Cog/Régie	1 407 500,00
Actions d'appui	Cog/Régie	241 000,00
Total A		7 449 713,84

Réserve budgétaire COGESTION	Cogestion	227 924,93
Réserve budgétaire REGIE	Régie	56 981,23
Total B		284 906,16

Equipements (véhicules, IT, Bureau...)	Régie	49 020,00
Suivi & évaluation - Audit	Régie	82 000,00
Frais de fonctionnement	Régie	134 360,00
Total C		265 380,00

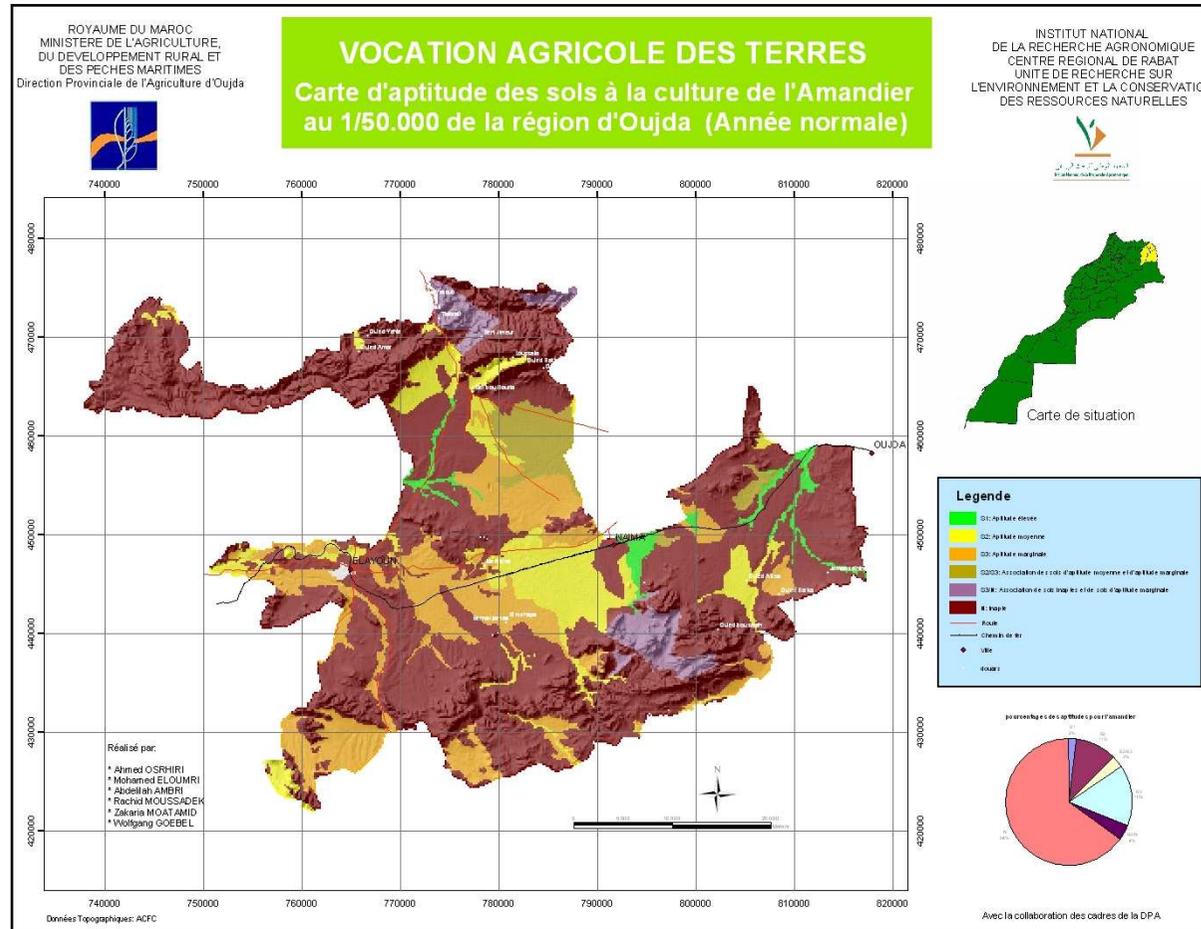
Total A + Total B + Total C 8 000 000,00

BUDGET COGESTION VENTILE COMPOSANTES DE LA FICHE D'IDENTIFICATION

Désignation	Mode d'exécution	Montant €
Etude de la commercialisation	Cogestion	87 500,00
Extension des plantations (Ha)	Cogestion	5 263 713,84
Valorisation de la production (unités)	Cogestion	450 000,00
Assistance technique (ha)	Cogestion	210 000,00
Actions d'appui	Cogestion	-
Réserve budgétaire COGESTION	Cogestion	227 924,93
Total A		6 239 138,77

-
-

7.10 Carte d'aptitude des sols à la culture pluviale de l'amandier



7.10.1 Les besoins en renforcement institutionnel et de compétences des acteurs d'appui au développement agricole.

L'éventail de besoins en renforcement de compétences des acteurs d'appui au développement agricole, tel que d'ores et déjà identifié au cours de la mission de formulation du PROFAO, est large. Certains de ces besoins ont été très explicitement exprimés et formulés par les intéressés, du niveau local (CT) jusqu'au niveau central (directions techniques du MAPM, ADA).

Ces besoins diffèrent selon le niveau d'intervention (local, provincial, régional ou central) des différents acteurs. Certains besoins concernent plusieurs de ces niveaux. Aussi, nous les présentons de manière synthétique dans une même « matrice ».

Matrice synthétique de présentation des besoins en renforcement de compétences des acteurs d'appui au développement agricole				
	Niveau « local » ⁴⁵	Niveau provincial	Niveau régional	Niveau central
Les principes de l'ingénierie sociale et de l'approche technico-participative	X	X	X	X
L'analyse technico-économique des projets (indicateurs de performance, analyse des options et variantes,)	X	X	X	X
La prise en compte de l'environnement dans les projets de filière		X	X	X
Le pilotage et l'évaluation périodique des projets		X	X	X
Le suivi-évaluation courant des projets		X	X	
La gestion courante des projets	X	X		
Le suivi courant et l'auto-évaluation des projets	X	X		
Les techniques appropriées d'arboriculture en zone semi-aride	X	X		
L'appui au développement des capacités locales de production de plants, de semences et de greffons arboricoles	X	X		
Les techniques opérationnelles de l'ingénierie sociale et de l'approche technico-participative	X	X		
Le montage sur le terrain des projets et des partenariats	X	X		
Les modalités pratiques de prise en compte du genre dans le cadre des projets	X	X		
Les modalités de constitution et de fonctionnement des associations et des coopératives	X			

⁴⁵ Notamment les besoins en renforcement de compétences des acteurs locaux d'appui au développement agricole pourront différer entre sous-zones. Cela est par exemple le cas dans le domaine de l'appui à l'organisation des producteurs (cf. §1.4 ci-dessus).