



INSTRUMENT EUROPEEN DE VOISINAGE ET DE PARTENARIAT

**ETUDE SUR LA DYNAMISATION DU TISSU
ECONOMIQUE EN MILIEU RURAL**

MAROC

Rapport de la Phase I: Analyse de l'existant

**CONTRAT CADRE BENEf 2009
EuropeAid/127054/CSER/Multi - LOT N°1
DEMANDE N° / 2010/244840 Version 1**

17 janvier 2011



Landell Mills
DEVELOPMENT CONSULTANTS

"Ce rapport a été préparé par Landell Mills Ltd avec l'assistance de la Commission européenne. Le contenu de ce rapport tien de la seule responsabilité de Landell Mills Ltd et ne saurait en rien refléter le point de vue de la Commission européenne."

Table des matières

TABLE DES TABLEAUX	6
TABLE DES FIGURES	6
ABRÉVIATIONS	7
PREAMBULE	9
RÉSUMÉ	10
1. CONTEXTE GENERAL	13
2. OBJECTIFS DE LA MISSION	16
2.1. OBJECTIFS GENERAL	16
2.2. OBJECTIFS PARTICULIERS	16
2.3. SERVICES DEMANDES	16
2.3.1. <i>Première phase : analyse de l'existant</i>	16
2.3.2. <i>Seconde phase : orientations stratégiques et plan d'action</i>	17
3. ANALYSE EXPLORATOIRE	17
4. MISSION DE TERRAIN	17
4.1. CADRE DE DEFINITION DES AGR VISITEES	17
4.1.1. <i>Choix des Régions</i>	17
4.1.2. <i>Identification des AGR</i>	17
4.2. DEROULEMENT DES MISSIONS DE TERRAIN (FINANCEMENTS INDH).....	18
4.2.1. <i>Contact initial avec les DAS dans les provinces</i>	18
4.2.2. <i>Choix conjoint des AGR à visiter</i>	18
4.2.3. <i>Personnes ressources accompagnant la mission</i>	18
4.2.4. <i>Personnes à rencontrer sur le terrain</i>	18
4.3. VISITES DE PROJETS HORS CADRE INDH	18
4.3.1. <i>Contacts préalables avec les responsables ou personnes-ressources</i>	18
4.3.2. <i>Recherche sur le terrain de visites potentielles (contact des responsables)</i>	19
4.4. CADRE DE TRAVAIL DES EXPERTS (PROJETS INDH ET HORS INDH).....	19
4.4.1. <i>Répartition des projets en fonction des qualifications de chaque Expert</i>	19
4.4.2. <i>Interview d'un effectif restreint de membres représentatifs (Ass. ou Coop.)</i>	19
4.4.3. <i>Établissement d'une fiche de synthèse par projet visité ou approché</i>	20
4.5. PROJETS VISITES	21
4.6. REPRESENTATIVITE DE L'ECHANTILLON INDH VISITE	22
5. INDH ET ACTIONS AGR	23
5.1. AXES PRIORITAIRES DE L'INDH.....	23
5.2. AXES DE BONNE GOUVERNANCE	24
5.3. IMPACT INDH	26
6. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	28
6.1. ASPECTS LEGISLATIFS.....	28
6.1.1. <i>Coopératives</i>	28
6.1.2. <i>Associations</i>	30
6.2. ASPECTS INSTITUTIONNELS	31
6.3. ASPECTS SOCIO-ECONOMIQUES.....	32
6.4. ASPECTS GEOGRAPHIQUES	32
6.5. ASPECTS CULTURELS	33

6.6.	ASPECTS FINANCIERS (ACCES AU MICRO-CREDIT, AU PRET BANCAIRE, AUX SUBVENTIONS...)	33
6.7.	DISPOSITIFS DE FORMATION ET D'ACCOMPAGNEMENT	34
6.8.	DISPOSITIFS D'APPUI ET DE SUIVI TECHNIQUE.	36
6.9.	OPPORTUNITES DE PARTENARIAT	37
6.9.1.	<i>Plans de développements régionaux de l'économie sociale (PDRES)</i>	37
6.9.2.	<i>Plan Maroc Vert (PMV)</i>	37
6.9.3.	<i>Autres partenariats possibles</i>	37
7.	ANALYSE DES INTERVENTIONS INDH ET HORS INDH	38
7.1.	INDH	39
7.1.1.	<i>Activités de l'INDH</i>	39
7.1.2.	<i>Facteurs de réussite</i>	39
7.1.3.	<i>Facteurs d'échec</i>	45
7.2.	HORS INDH	56
7.2.1.	<i>Analyse des projets visités</i>	56
7.2.2.	<i>Approches adoptées</i>	59
7.2.3.	<i>Types d'activités appuyées</i>	60
7.2.4.	<i>Dispositifs d'accompagnement, de formation, d'appui technique, de financement mis en place ;</i>	60
7.2.5.	<i>Outils élaborés</i>	61
7.2.6.	<i>Formes d'organisation des bénéficiaires</i>	61
7.2.7.	<i>Prise en compte du genre</i>	61
7.2.8.	<i>Résultats</i>	62
7.3.	APPRECIATION SCHEMATIQUE	62
8.	BILAN ET ANALYSE DE L'EXPERIENCE DE L'INDH (APPUI AUX AGR EN MILIEU RURAL)	63
8.1.	PROCESSUS D'IDENTIFICATION DES PROJETS	63
8.2.	PROCESSUS DE SELECTION DES PROJETS ;	64
8.3.	PROCESSUS DE SUIVI/EVALUATION DES PROJETS	64
8.4.	PROCEDURES APPLICABLES AUX PROJETS AGR FINANCES PAR L'INDH ;	65
8.5.	MODALITES DE FINANCEMENT ;	66
8.6.	DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT ET D'APPUI TECHNIQUE EN FAVEUR DES PORTEURS DE PROJETS ;	66
8.6.1.	<i>Accompagnement de projets</i>	66
8.6.2.	<i>Accompagnement financier</i>	67
8.7.	RESULTATS DE L'INTERVENTION DE L'INDH DANS CE SECTEUR	68
8.7.1.	<i>Comparatif des AGR visitées</i>	68
8.7.2.	<i>qualité des projets soutenus,</i>	69
8.7.3.	<i>Viabilité des AGR financées,</i>	69
8.7.4.	<i>Impact des projets (amélioration de l'emploi, des revenus des populations rurales) ;</i>	69
8.7.5.	<i>Promotion du microcrédit</i>	70
9.	TYOLOGIE DES DIFFERENTES FORMES D'ACTIVITES ECONOMIQUES (AGR, MICRO-ENTREPRISE...)	70
9.1.	AGRICULTURE	75
9.2.	ÉLEVAGE	75
9.3.	AGRO-INDUSTRIE / TRANSFORMATION	76
9.4.	UNITES D'ARTISANAT	77
9.5.	PECHE ET FRUITS DE MER	78
9.6.	TOURISME	79
9.7.	FORMATION	79
9.8.	AMENAGEMENTS STRUCTURANTS / ÉQUIPEMENTS LOURDS	79

9.9.	STRUCTURES SOCIALES	80
9.10.	HORS CADRE INDH	80
9.11.	BILAN	80
10.	PROPOSITIONS ISSUES DE L'ETUDE	81
11.	PROPOSITIONS POUR LA PHASE II DE LA MISSION	84
12.	CONCLUSION.....	86
	ANNEXES	88
	LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES	89
	DOCUMENTS CONSULTÉS	91
	TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION	96
	NOTE METHODOLOGIQUE	109
1.	OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS POUR LA PHASE I DE L'ETUDE.....	111
1.1.	OBJECTIFS GENERAUX.....	111
1.2.	OBJECTIFS SPECIFIQUES - PHASE I	111
1.3.	RESULTATS ATTENDUS AU TERME DE LA PHASE I DE LA MISSION	111
1.4.	TACHES CLES	111
2.	DEFINITION DU PERIMETRE D'ETUDE	111
2.1.	LOCALISATION(REGIONS).....	111
2.2.	VISITES DE TERRAIN : DISPOSITIF D'IDENTIFICATION DES AGR.....	112
2.2.1.	<i>INDH</i>	<i>112</i>
2.2.2.	<i>Hors INDH</i>	<i>112</i>
2.2.3.	<i>Prise en compte du genre</i>	<i>113</i>
2.2.4.	<i>Chronogramme prévisionnel des visites</i>	<i>113</i>
2.2.5.	<i>Évaluation des AGR visitées en fonction du secteur principal.....</i>	<i>113</i>
3.	METHODE DE TRAVAIL PROPOSEE	113
3.1.	PREALABLES INSTITUTIONNELS	113
3.2.	ORGANISATION DES REUNIONS.....	113
3.3.	IDENTIFICATION DE VISITES DE COURTOISIE PREALABLES.....	114
3.4.	IDENTIFICATION DES BESOINS DE TRADUCTION ORALE	114
3.5.	IDENTIFICATION DES PERSONNES-RESSOURCES SUR LE TERRAIN	114
4.	MISE EN ŒUVRE DES REUNIONS/VISITES D'AGR	114
4.1.	APPROCHE DES REUNIONS.....	114
4.2.	ANALYSE STRUCTURELLE	114
4.2.1.	<i>Approche de la demande de projet AGR.....</i>	<i>114</i>
4.2.2.	<i>Environnement de la demande d'AGR.....</i>	<i>114</i>
4.2.3.	<i>Formulation de la demande de projet AGR</i>	<i>114</i>
4.2.4.	<i>Mise en œuvre du projet.....</i>	<i>115</i>
4.3.	ÉVALUATION DU PROJET AGR.....	115
5.	SYNTHESE DES VISITES	115
6.	ANNEXES.....	115
6.1.	ANNEXE 1: AFFECTATION DES EXPERTS.....	115
6.2.	ANNEXE 2: COLLECTION DES DONNEES DE TERRAIN	116
6.2.1.	<i>Environnement de l'AGR.....</i>	<i>116</i>
6.2.2.	<i>Approche de la demande de projet AGR.....</i>	<i>116</i>

MISE EN ŒUVRE DU PROJET	116
6.2.3. <i>Formulation de la demande de projet AGR (croisée avec les données de terrain)</i>	117
6.3. JUSTIFICATION	117
6.3.1. <i>Évaluation du projet AGR visité</i>	117
6.3.2. <i>Approche spécifique par secteur d'activité principale</i>	118
6.4. FICHE DE SYNTHÈSE.....	120
6.5. CHRONOGRAMME DE LA MISSION.....	121
AGENDA DE LA MISSION	122
AGENDA DES VISITES DE TERRAIN	124

TABLE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : PIB ET TAUX D'INFLATION.....	13
TABLEAU 2 : ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE 1912-2004	14
TABLEAU 3 : EFFECTIFS SCOLARISÉS	15
TABLEAU 4 : RÉGIONS SÉLECTIONNÉES.....	17
TABLEAU 5 : CHRONOLOGIE DE LA MISSION ET AGR VISITÉES	21
TABLEAU 6 : COMPARAISON AVEC LA BASE DE DONNÉES INDH.....	22
TABLEAU 7 : ACTIVITÉS ADDITIONNELLES	23
TABLEAU 8 : AGR CRÉÉES 2005 - 2010.....	39
TABLEAU 9 : RATIOS DE PARTICIPATION DES FEMMES AUX AGR (DONNÉES MISSION)	45
TABLEAU 10 : RATIOS (%) DE PARTICIPATION EXTRAITS DE LA BASE DE DONNÉES INDH	45
TABLEAU 11 : RÉPARTITION DES AGR MIXTES (BASE DE DONNÉES INDH)	45
TABLEAU 12 : RÉPARTITION DES AGR SUIVANT LE GENRE	45
TABLEAU 13 : NOMBRE D'AGR EN FONCTION DU MONTANT TOTAL DU PROJET ET DE LA PART INDH.....	48
TABLEAU 14 : AGR ENTRANT DANS LES CONDITIONNALITÉS EXCEPTIONNELLES ET HORS MONTANT PRÉVU.....	49
TABLEAU 15 : FINANCEMENTS INDH / MONTANT TOTAL DU PROJET (PRÉVU 70%)	49
TABLEAU 16 : COMPARAISON DES CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ INDH / ADS	59
TABLEAU 17: FINANCEMENT ATTENDU INDH-AGR RURAL ET FINANCEMENT HABITUEL EN MICROFINANCE	67
TABLEAU 18 : TOTAL DES DONNÉES INDH	71
TABLEAU 19: NOMBRE D'AGR ÉTUDIÉES	71
TABLEAU 20 : RÉPARTITION DES AGR EN FONCTION DU SECTEUR PRINCIPAL D'ACTIVITÉ	71
TABLEAU 21 : LISTE 1 DES AGR PAR TYPE.....	72
TABLEAU 22 : LISTE 2 DES AGR PAR TYPE.....	73
TABLEAU 23 : LISTE 3 DES AGR PAR TYPE.....	74

TABLE DES FIGURES

FIGURE 1 : RELATIONS ENTRE ACTEURS AGR.....	62
FIGURE 2: SCHEMA D'UNE ACTIVITÉ	74
FIGURE 3 : VALEUR AJOUTÉE ET ACCROISSEMENT DE REVENUS	76
FIGURE 4 : UNITÉ DE TRANSFORMATION	77
FIGURE 5 : UNITÉ DE TRANSFORMATION ARTISANALE.....	77
FIGURE 6 : ARTISANAT.....	77
FIGURE 7 : ACTIVITÉ COMMERCIALE	78
FIGURE 8 : SCHEMA DE L'ACTIVITÉ PÊCHE	78

ABRÉVIATIONS

	Sigles et acronymes
ADL	Association de développement local
ADPIC	Accords internationaux sur la protection des droits intellectuels
ADS	Agence de Développement Social
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AEP	Approvisionnement en eau potable
AFD	Agence Française de Développement
AGR	Action Génératrices de Revenu
AGRE	Actions Génératrices de Revenu et d'Emploi
AMC	Associations de Microcrédit
ANOC	Association Nationale Ovine et Caprine
AO	Appellations d'Origine
APDN	Agence pour la Promotion et le Développement économique et social des préfectures et provinces du Nord
BD	Base de Données
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CLDH	Comité Local pour le Développement Humain
CPDH	Comité Provincial pour le Développement Humain
CRDH	Centre Régionale
CSD	Caisses Solidaires de Développement
CTB	Coopération Technique Belge
DAS	Division de l'Action Sociale
Dh / DH	Dirham
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture
EAC/EAQ	Équipe d'Animation Communal/Équipe d'Animation de Quartier
FBPMC	Fondation Banque Populaire Pour le MicroCrédit
FDL	Fonds de Développement Local
FNAM	Fédération Nationale des Associations de Microcrédit
FNAM	Fédération Nationale des Associations de Microcrédit
GIE	Groupement d'intérêt économique
Ha	Hectare
ICO	Instituto de Crédito Oficial
IFC	International Finance Corporation
IG	Indications Géographiques
ILDH	Initiative Locale de Développement Humain
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LA	Label Agricole
MEDA	Mesures D'Accompagnement

MENA	Middle East North Africa
ODECO	Office du Développement de la Coopération
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONE	Office National de l'Electricité
ONEP	Office National de l'Eau Potable
ONG	Organisation non gouvernementale
PAGER	Programme d'Approvisionnement Groupé en Eau potable Rurale
PAM	Plantes Aromatique et Médicinales
PAR	Les portefeuilles à risque
PDL	Plan de Développement Locaux
PDRES	Plan de Développement Régional de L'économie Sociale
PROPARCO	Promotion et Participation pour la Coopération économique
SDOQ	Signes Distinctifs d'Origine et de Qualité
TDR	Termes de référence
TER	Taux d'Électrification Rurale
TP	Taux de Pauvreté
TPE	Très Petite Entreprise
TPE	Très Petite Entreprise
UE	Union Européenne

PREAMBULE

En application des Directives de Sa Majesté le Roi Mohamed VI, que Dieu l'assiste, contenues dans son discours fondateur de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) en date du 18 mai 2005, le Gouvernement a décliné cette initiative en quatre principaux programmes à savoir :

- la lutte contre la pauvreté en milieu rural,
- la lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain,
- la lutte contre la précarité,
- le programme transversal,

et ce à l'effet de promouvoir le développement humain, à travers des actions de soutien aux activités génératrices de revenus, de renforcement des capacités des acteurs locaux de développement, et d'amélioration des conditions de vie des populations par un meilleur accès aux services et infrastructures de base.

Les deux premiers programmes sont ciblés territorialement, alors que les autres couvrent l'ensemble des provinces et préfectures du Royaume.

Depuis 2005, l'INDH a initié des projets "d'Activités Génératrice de Revenu" (AGR) en ciblant particulièrement 403 communes rurales dont le taux de pauvreté (TP) est supérieur à 22% (348, TP > 30%; 55, 22% <TP<30%). Beaucoup de ces AGR ont ciblé les femmes comme bénéficiaires.

Malgré l'importance des interventions et des réalisations, des difficultés ont été identifiées au sein de la chaîne allant de l'identification du projet au projet en production.

Dans le cadre du partenariat entre l'UE et l'INDH (appui au programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural), une mission d'étude a été diligentée, intitulée "Étude sur la Dynamisation du Tissu Économique en Milieu Rural". Cette mission déclinée sur deux périodes (phases) a pour objectifs :

- Objectif général
 - mener une réflexion globale pour repenser l'action en faveur de la dynamisation du tissu économique des zones rurales du Maroc,
 - conduire une analyse spécifique concernant l'intervention de l'INDH.
- Objectifs particuliers
 - Réaliser un diagnostic de l'existant en matière d'appui aux activités économiques en milieu rural au Maroc, avec une attention particulière sur l'action de l'INDH dans ce domaine.
 - Dégager des orientations stratégiques pour améliorer les interventions en faveur de la dynamisation du tissu économique en milieu rural, en vue d'augmenter les revenus des ménages ruraux.
 - Identifier les actions à mettre en œuvre pour opérationnaliser cette stratégie dans le cadre de l'INDH et élaborer un plan d'action crédible

Les aspects liés à l'égalité de genres et à la préservation de l'environnement devant être systématiquement pris en compte.

Les travaux d'étude pour chaque phase sont les suivants :

- Phase I : Analyse de l'existant (Analyse exploratoire et Diagnostic de terrain)
- Phase II : Orientations stratégiques et Plan d'action (Proposition d'un cadre stratégique, Élaboration de propositions et d'un Plan d'action pour l'INDH)

Les données contenues dans le présent document concernent l'étude de la Phase I.

RÉSUMÉ

Malgré une croissance soutenue depuis dix ans, le Maroc souffre encore de déficits sociaux importants. Si dans ce laps de temps, le niveau de pauvreté du pays a diminué de 45%, la part de personnes économiquement vulnérables reste élevée (17,5 % en 2007).

Des disparités subsistent entre urbains et ruraux et aussi entre les genres. En milieu rural, l'accès aux infrastructures routières et aux centres de commercialisation reste limité dans certaines zones.

L'analphabétisme reste élevé pour les personnes adultes en milieu rural, et des faiblesses sont remarquées dans le système d'éducation. L'accès au service services de santé est limité pour 50 % de la population rurale.

De vastes programmes nationaux sectoriels ont été mis en œuvre en zones rurales concernant l'électrification rurale, les routes et l'eau potable.

Durant la décennie passée, l'État a engagé d'importantes politiques et programmes de développement afin d'améliorer le cadre de vie des populations rurales et de diversifier les revenus de ces populations. Pour cette dernière composante, le financement et l'accompagnement d'activités génératrices de revenus en furent les axes majeurs, mises en œuvre par différentes agences nationales et territoriales soutenues par des programmes ministériels. L'ensemble de ses actions reçut l'appui de coopérations bilatérales et internationales.

Malgré des efforts conséquents de l'État et de toutes les parties prenantes pour assurer une mise en œuvre efficace et productive, de nombreuses contraintes en ont limité l'impact et parfois la réussite. Fort de ce constat, une réflexion approfondie est en cours pour en analyser les causes afin de repenser l'action AGR et permettre une dynamisation profitable du tissu économique en zones rurales par l'amélioration des revenus des populations.

Dans cette optique la présente mission eut pour tâche de conduire une "Etude sur la Dynamisation du Tissu Économique en Milieu Rural".

Répartie en deux phases, cette étude a pour objectif dans un premier temps, Phase I, de faire une analyse diagnostique sur les actions AGR mise en place en milieu rural et dans un second temps, sur la base de cette analyse de proposer un cadre stratégique, d'élaborer des propositions et de définir un plan d'action pour l'INDH afin d'améliorer son intervention en faveur de l'amélioration des revenus des populations rurales. Dans un second temps, Phase II, de définir des orientations stratégiques et un plan d'action sur la base des études faites en Phase I.

Dans le cadre de la Phase I, de nombreuses rencontres ont été menées à Rabat avec des responsables et cadres de Ministères, Agences, Délégations d'Organismes Internationaux et Bilatéraux et ONG. Des visites de terrain ont été effectuées dans quatre régions du pays, Meknès-Tafilalet, Tanger - Tétouan, Souss-Massa-Draa et Marrakech -Tensift - Al Haouz. Ces visites ont permis de collecter des renseignements sur 51 projets financés, en tout ou partie, par l'INDH et 13 projets ayant été financés à partir d'autres financements.

La mission s'est principalement investie sur les financements INDH en milieu rural, c'est-à-dire les projets AGR initiés sous l'intitulé "Rural" et "Transversal".

Les visites de terrain ont permis de constater le dynamisme et l'investissement professionnel des équipes de terrain intégrées au processus INDH dans les provinces (DAS, EAC) et d'évaluer le cadre relatif à l'émergence et la création de projets AGR pour en appréhender le fonctionnement et l'environnement.

À l'analyse du Manuel de Procédures AGR de l'INDH, il n'apparaît pas de contraintes procéduriales majeures qui peuvent freiner la création d'AGR. Le manuel définit clairement et simplement les critères d'éligibilité et les procédures successives aptes à finaliser le financement d'une AGR, ainsi que les modalités de financement et les contrôles relatifs à ces financements.

Deux formes d'AGR sont à considérer : "Rural" et "Transversal". Les AGR "Rural" concernent les demandes d'AGR élaborées à partir un principe participatif avec les populations au sein des

communes¹ par les EAC. Les projets "Transversal" sont issus d'un appel à projets initié individuellement par les provinces (CPDH) auxquelles des entités diverses ("porteur de projet") peuvent présenter un projet AGR.

Le nombre d'AGR mise en œuvre depuis 2005 (date de démarrage des actions INDH) est à ce jour considérable (3685 AGR recensées sur la BD de l'INDH), pour des actions urbaines et rurales.

Les projets AGR mis en œuvre touchent pratiquement tous les secteurs liés à une production qu'elle soit du type de services ou de création de biens. Certains de ces financements, octroyés en appui à des projets de type AGR mis en œuvre par d'autres organismes, ont permis la réalisation de ces projet résolvant une contrainte financière majeure.

Fort de telle réalisation, l'action AGR souffre cependant de certains facteurs limitants. Ces facteurs affectent autant les actions AGR de l'INDH que celles qui émanent d'autres Institutions et Organismes. Ces dernières, à la différence de l'INDH, sont le plus souvent organisées à partir des ressources humaines internes qui exécutent les tâches nécessaires allant de l'élaboration à la mise en œuvre.

À l'analyse des actions AGR (concernant l'INDH pour les deux types d'AGR, "Rural" et "Transversal") des traits communs sont à noter :

- La création d'entités (coopératives, associations) sans réel fondement des valeurs qu'elles impliquent, et qui ne sont pas, comme il devraient être, des moteurs de développement connexes aux actions AGR mises en oeuvre.
- une faible diversité des actions, induite par la reproduction d'actions similaires provenant soit d'un particularisme local ou régional de production (olives, argan, artisanat, tourisme), soit d'un manque de perspective globale d'actions possibles (élevage, agriculture), soit encore d'une approche insuffisante des particularités locales pouvant générer certaines formes de projet.
- de fortes insuffisances en matière de formation et de suivi technique, tant pour des activités traditionnellement réalisées que pour des activités nouvelles.
- des carences dans l'accompagnement des projets pour leur élaboration (business plan, évaluation d'une réalité théorique, besoins et leurs conséquences).
- Un manque d'accompagnement sur la durée (ex post à la mise en œuvre) des projets, induit par l'absence de suivi évaluation des projets en phase de production établie.
- Une approche souvent trop sommaire des conditions et des opportunités d'approvisionnement et de commercialisation offertes aux produits créés ou générés par l'AGR.

Il découle de ces handicaps un nombre insuffisant de projets économiquement viables sur la durée ou ne générant que des profits trop limités pour en faire de réelles AGR.

À ces handicaps s'ajoutent des difficultés comme :

- Le fait que s'adressant à des populations réputées pauvres, la levée de fonds de la part de ces dernières est un premier obstacle à l'accession à un projet AGR.
- Les difficultés de communication (formation) liées à l'analphabétisme de populations cible.
- L'enferment de ces population dans des pratiques de production traditionnelles le plus souvent empiriques et peu productives.
- Les contraintes sociales traditionnelles pouvant limiter l'accession à un projet AGR pour une catégorie de genre (femmes, jeunes filles).
- La répartition spatiale des populations concernées et les contraintes qu'elle crée pour les joindre.
- Les contraintes d'accès aux centres urbains et marchés par des infrastructures d'approches peu nombreuses ou trop éloignées.

¹ 403 communes parmi les plus pauvres du pays

Au regard de cette situation, il apparaît nécessaire de repenser ou d'amender certains axes d'action pour accroître la rentabilité des moyens mis en œuvre dans la démarche AGR. Ces axes sont du ressort de décisions nationales/politiques et se déclinent jusqu' au positionnement des bénéficiaires.

Les axes majeurs sont proposés comme suit :

- La convergence pour une réelle interaction des diverses Institutions nationales (Ministères, Agences (Sud, Nord, Oriental), ADS, INDH,...) œuvrant pour le développement humain, et ce tant sur les questions d'identification d'actions nécessaires que de financement.
- La mise en place d'une convergence des données de réalisation d'AGR au niveau national adossée à un SIG permettant d'avoir une vue spatiale et quantifiée de ce qui est mis en œuvre
- L'adaptation des Institutions relais aux AGR (formation, accompagnement) sur la base des réalités du terrain. Ceci doit passer par une adaptation des modules et moyens de formation / information / accompagnement à des profils non académiques peu porteur auprès de populations analphabètes.
- Introduire dans le Manuel de Procédures INDH, la notion de retour d'informations de la part du porteur de projet pour une durée raisonnable en phase ex post de la mise en œuvre du projet.
- Revoir les conditionnalités de financement INDH en matière de montant et de participation
- Mettre en place un vrai suivi-évaluation ex post à la mise en place des projets.
- Apporter un intérêt plus marqué aux projets d'améliorations de l'environnement, directement producteurs pour la population.
- Définir la densité de projet possible dans un secteur d'activité donné, afin d'en limiter une installation itérative, à terme nuisible à la survie de ces projets (seuil de rentabilité).
- Porter une attention aux projets coopératifs et associatifs adossés à une activité "revolving".
- Attacher une plus grande méfiance aux demandes en cascade émanant d'une même entité dont l'action coopérative n'est pas clairement affirmée.
- Instaurer des études plus complètes des systèmes de production.
- Identifier les facteurs de production et leur localisation. Sérier ces facteurs en matière de facteurs principaux, majeurs et annexes afin d'en identifier l'importance au sein d'un projet et d'adapter les méthodes aptes à les améliorer.
- Proposer des formations adaptées à la population (analphabétisme) et au contexte de production.
- Évaluer le seuil de rentabilité pour l'item attribué afin d'offrir une activité réellement rentable et/ou productive.
- Évaluer sur un plan spatial les contraintes de commercialisation et les effets récurrents.

La phase II de la mission, au travers de trois d'ateliers de réflexion menés dans les régions visitées et réunissant des cadres de DAS, doit permettre d'affiner ces propositions, de les décliner suivant un axe stratégique et fournir à l'INDH un cadre d'action opérationnel.

1. CONTEXTE GENERAL

Le Maroc est un pays à fortes variabilités géographiques et climatiques de par ses bordures océaniques et méditerranéennes et l'importance de ses chaînes de montagnes (l'Atlas et le Rif) qui jouent un rôle de barrière et de filtre climatique.

Entre l'Océan Atlantique et l'Atlas, une constellation de plaines à la fertilité relativement élevée constitue ce que l'on désigne parfois sous le nom de "Maroc utile". Les plaines marocaines sont de deux types : les plaines littorales d'une part, et les plaines intérieures d'autre part. Ces plaines profitent des barrières climatiques que constituent l'Atlas et le Rif et qui régulent quelque peu la pluviosité et permettent un du climat de type européen.

Au sud et à l'est de la chaîne de l'Atlas, l'omniprésence du désert et la pauvreté de la terre ne permettent qu'une occupation humaine clairsemée. À l'est, la population s'organise plus volontiers autour d'oueds (cours d'eau partiellement et périodiquement asséchés) tandis qu'au sud ou même dans l'extrême orient marocain, les oasis sont véritablement de type saharien.

Le climat au Maroc subit donc les influences océaniques, méditerranéennes, montagnardes, continentales et sahariennes.

Le pays est divisé en 16 Régions économiques, elles-mêmes divisées en Provinces.

Le Maroc comptait en 2007 68 550 kilomètres de routes dont 69 % étaient goudronnées. Le réseau routier est généralement considéré comme de qualité satisfaisante et l'un des meilleurs d'Afrique. Le PNRR2 (Programme national de routes rurales) envisage la construction de 15 500 kilomètres de routes rurales supplémentaires à l'horizon 2015 afin de faire passer le taux de désenclavement rural de 54 % à 80 % à cette même échéance. Toutefois, 22 % des localités demeurent injoignables en véhicule et 35 % sont difficiles d'accès.

L'accès à l'eau potable et, dans une moindre mesure, à l'assainissement (évacuation des excréta) a augmenté de manière importante depuis 1990 (Programme d'Approvisionnement Groupé en Eau potable Rurale (PAGER)). La distribution d'eau potable est assurée par l'Office national de l'eau potable (ONEP) dans 500 communes intermédiaires et rurales. L'ONEP assure également la production d'eau qui est revendue aux régies et opérateurs privés ainsi que l'assainissement dans une soixantaine de communes.

L'accès aux services de santé de base est disponible pour moins de 50 % de la population rurale.

À partir de 1996, le pays à travers l'Office National de l'Électricité a entrepris un vaste programme d'électrification rurale. Fin 2009, le bilan de l'électrification dans le cadre du Programme d'Électrification Rurale Global (PERG) se portait à un taux d'électrification rurale (TER) de 96,5% matérialisé par l'électrification de 32 007 villages par réseaux et l'équipement en kits photovoltaïques de 3 663 villages.

Le Maroc est la cinquième puissance économique d'Afrique

Tableau 1 : PIB et Taux d'Inflation

Indicateur	En 2006	En 2007	En 2008
Produit intérieur brut en milliards de dollars US	65,64	74,4 ¹	85.2 ¹
Croissance du PIB (prix constants)	7,8 %	2,7 %	6,5 %*
PIB par habitant en dollars US	2.151*	2.422*	2.901*
Taux d'inflation	3,3 %	2 %	3,9 %*
<i>Sources : FMI - World Economic Outlook Database</i>			

(*) Donnée estimée (1) Banque mondiale

Cette croissance demeure néanmoins variable et volatile car tributaire pour partie des résultats des campagnes agricoles courantes.

Le pays a connu depuis dix ans une croissance moyenne d'environ 4 %, qui devrait s'accélérer grâce aux réformes structurelles engagées. Ces performances sont confortées par un rythme contenu de l'inflation et par des équilibres extérieurs maîtrisés. Mais alors même que le pays s'engage dans une ouverture plus grande de son économie, et devra faire face à une pression concurrentielle plus forte, il se trouve toujours confronté à plusieurs contraintes majeures qui entravent son potentiel de croissance.

La diversité culturelle au Maroc est un support de création notamment pour l'artisanat issu d'un savoir-faire ancestral. Les nombreux festivals thématiques sont autant de support pour la promotion des produits marocain.

La proximité du Maroc avec le continent européen a profité à l'économie nationale dans la mesure où cette dernière a très largement profité de nombreuses délocalisations effectuées par les entreprises européennes. Depuis le début des années 2000, le Maroc a mis en place une politique fiscale attractive en matière d'offshoring.

La différence entre la position du Maroc en matière de développement humain (126^{ème} en 2007) et sa position en matière de "revenu per capita" (108^{ème} en 2006) traduit une mauvaise fonction de transformation de la croissance et de la richesse en bien-être social et humain. Si le niveau de pauvreté du pays a baissé, passant de 16,3 % en 1998 à 9 % en 2007, la part des personnes considérées comme économiquement vulnérables (à savoir, celles vivant entre le seuil de pauvreté et 50 % au-dessus du seuil de pauvreté) demeure élevée (17,5 % en 2007).

Le taux de chômage au Maroc est estimatif, il serait de 9 % selon les chiffres officiels (HCP, ministère du travail). Ce chiffre ne tient pas compte de la notion de non-emploi en milieu rural et du sous-emploi qui touche un pourcentage important des travailleurs dans les secteurs de l'agriculture, la pêche maritime, le bâtiment, les travaux publics et le tourisme.

Les revenus ruraux représentent environ la moitié des revenus urbains (l'écart de dépenses entre les deux milieux de résidence est passé à 1,8 en 2007)

Le taux d'activité s'élève à 86,9 % chez les hommes contre 47,9 % chez les femmes.

En 2008, le Maroc comptait une population d'environ 31,2 millions d'habitants, dont 43,1 % vivaient dans les zones rurales et 56,9 % dans les zones urbaines. Le pays a connu tout au long du XX^e siècle une forte croissance démographique qui a multiplié par 6 sa population depuis 1912. Il s'agit d'une population très jeune, dont 28,6 % a moins de 15 ans

La densité est estimée à 47,51 hab./km², mais comporte de forte disparité régionale. Un tiers de la population vit en zone de montagne.

Tableau 2 : Evolution démographique 1912-2004

Évolution démographique								
Année	<u>1912</u>	<u>1936</u>	<u>1952</u>	<u>1960</u>	<u>1971</u>	<u>1982</u>	<u>1994</u>	<u>2004</u>
Population totale	5	7	9,1	11,6	15,4	20,4	26,1	29,9
Population urbaine	0,4	1,4	2,4	3,4	5,4	8,7	13,4	16,5
Pourcentage	8 %	20 %	26 %	29 %	35 %	43 %	51 %	55 %
Source 2005								

Durant la même période la population citadine a augmenté constamment atteignant 55 % en 2005 : le pays compte aujourd'hui une trentaine de villes de plus de 100 000 habitants (alors qu'il n'en existait aucune un siècle auparavant ; trois agglomérations comptent plus d'un million d'habitants : Casablanca, Rabat-Salé et Fès).

Le pays a entrepris de gros effort pour lutter contre l’analphabétisme. Le taux net de scolarisation des enfants âgés de 6 à 11 ans est de 90,1 % en 2007/2008

Le taux d'analphabétisme de la population âgée de 10 ans et plus était de 53 % en 1999

Le taux élevé d’analphabétisme et la faiblesse du système d’éducation continuent à limiter l’accès de la population rurale aux connaissances indispensables afin d’améliorer sa situation sociale, d'augmenter la productivité, de commercialiser les produits et de diversifier les sources de revenus.

Le Maroc est un des premiers pays d'Afrique après la Tunisie et l'Algérie à avoir entamé sa transition démographique : l'indice de fécondité synthétique a chuté de 7,2 à 2,5 entre 1962 et 2004.

L’État marocain, au cours de la dernière décennie, a entrepris des réformes majeures et courageuses en vue de promouvoir l’égalité entre les sexes dans les lois et politiques de développement.

Plus particulièrement, dans le domaine juridique, l’adoption par le Parlement en Janvier 2004 du Code de la Famille a constitué une avancée historique pour l’égalité entre les hommes et les femmes. Le nouveau code de la famille est fondé sur l’égalité entre les sexes et abolit la tutelle exercée sur les femmes. La notion de « chef de famille » est abolie et remplacée par la co-responsabilité entre les époux.

Tableau 3 : Effectifs scolarisés

	Garçons	Filles
Préprimaire	65%	48%
Primaire	92%	87%
Secondaire	36%	30%
Supérieur	13%	12%
SOURCE : Institut de statistique de l'UNESCO		

En Mai 2006, le gouvernement a lancé la « Stratégie nationale pour l’équité et l’égalité entre les sexes par l’intégration de l’approche genre dans les politiques et les programmes de développement ». Cette Stratégie nationale genre représente un cadre général destiné à être traduit sous forme de plans d’action par les acteurs concernés, dont les ministères sectoriels

Néanmoins, les disparités, tant sociales que spatiales, restent marquées. Les indicateurs font en particulier ressortir des écarts importants entre le milieu urbain et le milieu rural, mais aussi entre les genres.

Des programmes comme le Programme NAJAH (éducation) sont en préparation ou débutent comme l’élaboration de plans de développement régional de l’économie sociale (PDRES)² afin de diminuer la vulnérabilité des populations rurales.

Différentes initiatives ont été engagées durant la décennie passée pour réduire la pauvreté au Maroc et notamment différentes politiques et programmes de développement afin d'améliorer et de diversifier les revenus en monde rural. Les actions en ce sens se sont principalement traduites par le financement et l'accompagnement d'activités génératrices de revenus (AGR).

Différentes agences se sont investies dans des actions nationales ou territoriales :

- L'Agence de Développement Social (ADS),
- L'Agence du Nord,
- L'Agence du Sud,
- L'Agence de l'Oriental,

Différents programmes ministériels ont été et sont mis en œuvre dont des programmes de développement local dans le Rif par le Ministère de l'Intérieur, des projets de développement rural intégré mis en œuvre par le Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte contre la Désertification et le Ministère de l'Agriculture. Ce dernier a défini la nouvelle politique agricole du

Maroc, « le Plan Maroc Vert », lancée en 2008, vise entre autres, dans le cadre de son deuxième pilier, à augmenter les revenus des petits exploitants à travers trois axes d'amélioration : la reconversion, l'intensification et la diversification des productions.

Enfin différents programmes ont été initiés par les pouvoirs publics au cours des cinq dernières années pour promouvoir l'emploi et l'entrepreneuriat (ex: programme TPE, programme Moukawalati)

De nombreux opérateurs locaux (offices, associations, ONG) et le partenariat par le biais de coopérations internationales (UE, BM,..) et bilatérales (Espagne, France, Allemagne,..) ont apporté leur soutien à ces programmes et projets contribuant à l'amélioration du cadre de vie et des revenus des populations les plus pauvres.

Malgré les efforts et investissements consentis durant ces dernières années, des points d'achoppement subsistent allant de l'initiation des projets à leur fonctionnement. Si certains projets sont remarquables par leur réussite, nombre de projets ont rapidement cessé l'activité financée ou bien restent inefficients et peu viables.

2. OBJECTIFS DE LA MISSION

2.1. Objectifs général

L'objectif général de cette étude est de contribuer à la dynamisation et le renforcement du tissu économique en milieu rural au Maroc. Plus précisément, l'étude comporte deux niveaux. Il s'agit d'une part de mener une réflexion globale pour repenser l'action en faveur de la dynamisation du tissu économique des zones rurales du Maroc et, d'autre part, de conduire une analyse spécifique concernant l'intervention de l'INDH.

2.2. Objectifs particuliers

Les objectifs particuliers de l'étude sont les suivants :

- Réaliser un diagnostic de l'existant en matière d'appui aux activités économiques en milieu rural au Maroc, avec une attention particulière sur l'action de l'INDH dans ce domaine.
- Dégager des orientations stratégiques pour améliorer les interventions en faveur de la dynamisation du tissu économique en milieu rural, en vue d'augmenter les revenus des ménages ruraux.
- Identifier les actions à mettre en œuvre pour opérationnaliser cette stratégie dans le cadre de l'INDH et élaborer un plan d'action crédible.

2.3. Services demandés

La mission se déroulera en deux phases, la première couvrant l'objectif relatif au diagnostic et la seconde celui relatif à la formulation des orientations stratégiques et du plan d'action. Les différentes tâches relatives à chacune des phases sont décrites ci-après.

Chaque phase inclura des réunions de briefing et de débriefing avec le Bénéficiaire et la Délégation de l'Union européenne.

2.3.1. Première phase : analyse de l'existant

Cette première phase devra notamment permettre de :

- Dresser un bilan général des interventions en faveur du développement des activités économiques en milieu rural au cours des 10 dernières années au Maroc, en identifiant notamment les expériences réussies.
- Réaliser une typologie de ces différentes formes d'activités.
- Analyser les différents facteurs qui influencent la conception et la mise en œuvre des interventions en faveur de l'amélioration des revenus des ménages ruraux.
- Évaluer, de manière spécifique, l'expérience de l'INDH dans le domaine de la promotion des AGR.

À cet effet, les tâches clés à mener lors de cette phase sont les suivantes :

- Analyse exploratoire (bibliographie, rencontres avec des opérateurs, ...)
- Diagnostic (étude de terrain)

2.3.2. Seconde phase : orientations stratégiques et plan d'action

Cette seconde phase devra notamment permettre, sur la base des résultats de la 1^{ère} phase, de :

- Formuler des orientations stratégiques pour la dynamisation du tissu économique visant à promouvoir l'emploi et à améliorer durablement les revenus des populations rurales, à travers l'amélioration de l'existant et le développement d'options alternatives.
- Définir des actions réalistes à entreprendre à court et moyen terme dans le cadre de l'INDH.

À cet effet, les tâches clés à mener lors de cette phase sont les suivantes :

- Proposition d'un cadre stratégique
- Élaboration de propositions et d'un plan d'action pour l'INDH

3. ANALYSE EXPLORATOIRE

Durant la mission, des rencontres avec différents Ministères, Agences, Délégations d'Organismes Internationaux et Bilatéraux et ONG ont permis à la mission de collecter une somme de renseignements et de données préparatoires aux visites de terrain pour les rencontres.

Les organismes visités ont été :

- Ministère de l'Agriculture,
- Ministère de l'Artisanat,
- L'Agence pour la Promotion et le Développement des Provinces du Nord,
- L'Agence pour la Promotion et le développement du Nord
- Agence de Développement Social (ADS)

4. MISSION DE TERRAIN

4.1. Cadre de définition des AGR visitées

4.1.1. Choix des Régions

La sélection des zones fut faite à partir de l'importance quantitative des actions AGR de l'INDH mises en œuvre dans les différentes régions. Furent retenues les régions bénéficiant d'un nombre important d'AGR permettant à la mission, dans le temps imparti, de pouvoir visiter un maximum d'AGR localisées dans des environnements différents.

Le choix de provinces faites en collaboration avec la Coordination de l'INDH a dû prendre en compte les contraintes de formations ou d'audits programmés dans certaines provinces lors du passage de la mission dans les régions indiquées ci-dessous

Tableau 4: Régions sélectionnées

Zone Centre	Zone Nord	Zone Sud
Région de MEKNES-TAFILALET	Région de TANGER-TETOUAN	Régions de SOUSS-MASSA-DRAA et MARRAKECH-TENSIFT-AL HAOUZ

4.1.2. Identification des AGR

Les AGR à visiter, mises en œuvre par l'INDH dans les zones citées ci-dessus, ont été appréhendées dans un premier temps au travers de la base de données de l'INDH.

Utilisée à partir du logiciel Excel, l'absence de codification de certaines informations de la base de données sous ce format a rendu difficile l'utilisation de ce document pour une recherche approfondie, nécessaire à l'identification et à la sélection précise des AGR à retenir.

Un échantillon restreint d'AGR définies comme "positives"³ pu être identifié avec l'aide des cadres de l'INDH. Sur cette base, il fut demandé aux Autorités locales de référence (DAS en Province) de préparer les visites de ces AGR "positives" et de proposer un nombre égal d'AGR "négatives"⁴ soit un total de 4 à 6 AGR par DAS et par journée de visite. L'éloignement et la dispersion des AGR retenues devant en définir le nombre.

D'autre part la mission a préférentiellement identifié les AGR antérieures à 2009 et 2010, ces dernières ne pouvant offrir que peu de regard sur leur exercice (mise en œuvre trop récente ou projet non opérationnel⁵). L'aspect genre fut également pris en compte au regard des opérateurs et des bénéficiaires pour la sélection des AGR.

4.2. Déroulement des missions de terrain (financements INDH)

4.2.1. Contact initial avec les DAS dans les provinces

Dans les Provinces, les DAS furent avisées par la Coordination INDH en préalable de la visite de la mission (courrier stipulant l'objet de la mission, la date de la visite, la durée de la visite, les AGR identifiées par la mission, le type d'AGR à identifier par les DAS).

4.2.2. Choix conjoint des AGR à visiter

Sur les bases du courrier reçu de la Coordination et pour chaque DAS concernée, une identification des AGR à visiter fut établie conjointement entre les cadres de la DAS et les membres de la mission. Des modifications furent apportées lorsque la dispersion des AGR à visiter était trop importante ou que la période d'activité de l'AGR était trop peu importante (2009/2010).

4.2.3. Personnes ressources accompagnant la mission

Le concours des DAS sur le terrain fut un élément précieux pour l'exécution de la mission, de par la disponibilité entière de leurs staffs respectifs, et de leur investissement pour fournir à la mission les meilleures conditions de travail mais aussi la disponibilité des documents demandés.

La préparation antérieure à la venue de la mission, l'implication diligente des cadres à mobiliser les personnes-ressources sur le terrain, l'aide matérielle fournie (véhicules) et l'accompagnement de cadres pour assurer la traduction furent des éléments prépondérant à l'accomplissement de cette mission.

4.2.4. Personnes à rencontrer sur le terrain

Hormis les visites de courtoisie protocolaires aux responsables provinciaux et locaux, les personnes souhaitées pour les entretiens furent ciblées sur la base de leur implication au sein de l'AGR.

Les personnes rencontrées furent des acteurs du projet AGR:

- Membres de la Coopérative ou de l'Association participant au projet,
- Staff gestionnaire de la Coopérative,
- Responsables de l'Association porteuse du projet,
- Responsables locaux impliqués dans la mise en œuvre du projet.

Un nombre restreint de participants au projet (5 à 6) fut recherché pour les entretiens afin de faciliter la participation de chaque intervenant et d'offrir la parole à chacun.

4.3. Visites de projets hors cadre INDH

4.3.1. Contacts préalables avec les responsables ou personnes-ressources

³ AGR "positive" s'entend en terme de fonctionnement cohérent de l'AGR, correspondant aux résultats attendus de la demande.

⁴ AGR "négative" s'entend en terme de fonctionnement improductif, de dysfonctionnement marqué ou de disparition de l'activité de l'AGR.

⁵ Le terme non opérationnel s'entend ici comme projet à la production non établie (terminologie différente de celle mentionnée dans la base de données, où opérationnel signifie que l'item financé a été fourni, mais peut ne pas être en activité).

Lors des visites réalisées durant les deux premières semaines de la mission auprès d'organismes et institutions divers impliqués dans le développement rural, la mission sollicita des projets à visiter, référentiels des activités mises en œuvre par ces d'organismes et institutions (ADS, Targa-Aid, ANOC, Planet Finance) dans les zones pré-identifiées par la mission.

Il fut proposé à la mission de prendre contact avec leurs représentants ou directement avec les projets sur place. Une telle démarche fut un handicap pour maximiser les visites potentielles, la chronologie des visites étant définie lors de la prise de contact avec les DAS en province et dépendante du temps disponible impartit à la mission dans chaque zone.

4.3.2. *Recherche sur le terrain de visites potentielles (contact des responsables)*

La disponibilité de chaque expert de la mission a permis d'élargir au mieux le cadre des visites de terrain, permettant à certains d'effectuer des visites de projets hors financement INDH, pendant que les autres assuraient les visites programmées avec la DAS.

Hors des visites pressenties (ADS, Targa-Aid, ANOC, Planet Finance), des recherches furent effectuées au travers de relations personnelles de membres de la mission avec des organismes locaux (ACTED à Chefchaouen).

4.4. *Cadre de travail des experts (projets INDH et hors INDH)*

4.4.1. *Répartition des projets en fonction des qualifications de chaque Expert*

Afin d'appréhender un nombre suffisant d'AGR au cours des missions de terrain, et ce conformément aux TDR (1 à 2 % des projets financés par l'INDH), les visites furent réparties entre les membres de la mission.

La répartition privilégia les connaissances et compétences de chaque expert, notamment en ce qui concerne les aspects de financement (micro finance/ micro crédit) et le genre (femmes et jeunes) préalablement identifiés lors du choix des AGR.

Les experts exerçant hors de ces compétences recherchèrent également des réponses à ces aspects (financement, genre) lors des visites de projet qu'ils effectuèrent.

4.4.2. *Interview d'un effectif restreint de membres représentatifs (Ass. ou Coop.)*

Le travail demandé à la mission étant une étude des projets AGR, c'est-à-dire une analyse de la genèse du projet, de sa mise en œuvre, de son fonctionnement et de sa production ainsi que les aspects positifs et négatifs liés à ces différentes phases du projet, la réactivité des personnes interrogées fut recherchée lors des interviews afin de ne pas intégrer la discussion dans un processus de questions-réponses plus commun à un principe d'enquêtes.

La réactivité des personnes interrogées a permis d'aborder des questions, questions d'ordre technique, administrative et organisationnelle, particulière aux projets visités.

➤ **Questions sur la constitution du projet,**

L'origine du projet (rural ou transversal), les raisons de son initiation et l'implication des bénéficiaires, le portage du projet (Association ou Coopérative réceptrice du projet ou externe à l'activité) et ses raisons.

Des questions furent posées concernant la recherche de marché pour la production (recherche antérieure à la constitution de la demande de financement ou de la mise en œuvre).

➤ **Objet du financement,**

Les raisons, notamment dans le cas d'activités agro-industrielles pouvant faire appel au crédit, la justification pour le financement demandé et son implication pour la production escomptée.

Objet du financement et constitution du projet posant les bases de la justification et de l'intérêt du Projet à titre individuel et/ou collectif.

➤ **Questions sur les activités**

Les caractéristiques de la production créée par le projet, les questions liées à la mise en œuvre du projet, les aspects techniques (contraintes et avantages), les aspects qualitatifs et quantitatifs de la production (sans projet et avec projet).

Ces résultats servant de base à l'évaluation de l'efficacité du projet.

➤ **Questions d'ordre économique et financier**

Les caractéristiques économiques et financières liées à l'activité créée et/ou améliorée, en terme de coût initial (prix d'achat sur le marché ou d'approvisionnement par les membres), de charges diverses induites par la transformation du produit ou sa production, de prix de ventes des produits et sous produits, de la répartition des bénéfices au sein des Coopérateurs (mais aussi parfois au sein des membres de l'Association).

Ces caractéristiques ont été approchées sur les années de production du projet en fonction de la durée d'existence du projet, des documents disponibles et de la mémoire des intéressés (collective ou particulière). Les raisons de répétitivité de demandes de financements à l'INDH furent également abordées.

Ces résultats servant de base à l'évaluation de l'efficacité du projet.

➤ **Questions sur l'organisation de l'Association, de la Coopérative ou du Groupement**

À partir des questions sur la constitution du projet, l'organisation de l'entité bénéficiaire a été approchée, différenciant les activités à caractère d'agro-industrie⁶ (trituration, transformation), et les activités de productions basiques agricoles/artisanales/marines.

Concernant les activités "agro-industrielles", le nombre réel de coopérateurs ou de membres de l'Association fut recherché, notamment le nombre réel de femmes ou de jeunes tirant bénéfices directs de la Coopérative ou de l'Association (membre à part entière), rapporté aux données de la Base de Données INDH.

L'intérêt économique du projet pour les acteurs (très souvent féminins) œuvrant dans le cadre de l'activité "industrielle" (collecte, transformation) fut évalué, comparant leur situation sans et avec projet.

Concernant les activités de productions basiques agricoles/artisanales/marines, le fonctionnement du collectif, la répartition des tâches mais aussi le devenir individualisé d'un projet collectif furent appréhendés. Dans ce dernier cas les raisons, les contraintes et l'intérêt de l'individuel sur le collectif qui définissent une démarche positive au projet, ont été sollicitées.

Les impacts et effets positifs et/ou négatifs liés à la mise en œuvre du projet ont soit été évalués à partir des commentaires faits lors des interviews, soit estimés au vu de l'activité elle-même ou de l'environnement immédiat à l'activité.

➤ **Questions relatives à l'évaluation de l'Environnement**

L'environnement physique a pu être évalué au cours des voyages de la mission, et amendé lors des visites pour des situations ou productions particulières.

L'éloignement, l'exposition aux conditions climatiques (favorables ou défavorables), l'environnement social, la dispersion de l'habitat furent autant de considérations prises en compte.

Les avantages/contraintes de mise en marché, les marchés existants et/ou les débouchés commerciaux actuels ont été développés

Ces deux dernières questions, liées à l'évaluation de l'efficacité du projet, servant de base à l'évaluation de la viabilité/durabilité du projet.

4.4.3. *Établissement d'une fiche de synthèse par projet visité ou approché*⁷

L'ensemble des fiches de synthèse rédigées au cours des visites de terrain sont en Annexe séparée.

⁶ Souvent de capacité limitées (unités de trituration) plus proches de la petite entreprise (PE)

⁷ Projet approché : Visite du projet non réalisable mais recueil d'informations sur le site auprès de coopérateurs ou de membres de l'Association.

Ces fiches reprennent de manière sommaire et dans un style rudimentaire les notes prise durant chaque visites. Ces fiches doivent être considérées comme outils de travail et non comme rapport.

FICHE DE SYNTHÈSE n°

AGR:		
Région	Province	Localité

- Formulation de la demande de projet AGR:
- Environnement de l'AGR:
- Approche de la demande de projet AGR:
- Mise en œuvre du projet:

Évaluation du projet AGR visité	
Justification/intérêt du projet à titre collectif et individuel	
Efficacité	
Efficience :	
Durabilité :	
Impacts positifs et/ou négatifs,	
Effets collatéraux (positifs et/ou négatifs)	

- Note particulière: (Spécificités relevées, situation particulière, données explicatives)

4.5. Projets visités

Tableau 5 : Chronologie de la mission et AGR visitées

Régions	Provinces	Dates	INDH	nb	h INDH	n b
Meknès	Khemisset	29/09/10	Production de couscous	1		
	El Hajeb	30/09/10	Élevage ovin Engraissement des ovins Élevages caprins	3		
	Meknès	01/10/10	Matériel d'apiculture Espace d'exposition artisanat Production / transformation des câpres Atelier de poterie	4		
Tanger - Tétouan	Larache	04/10/10	Commercialisation de champignons Élevage des caprins 4 Coop. d'élevage de caprins	6	Collecte de lait Unité de trituration d'olives	2
	Tétouan	05-08/10/10	Centre de formation Plantes aromatiques et médicinales Projet d'apiculture Projet de cuniculture 2 Plantes aromatiques et médicinales Appui à la pêche artisanale	7	ADS –Micro finances Atelier de tissage Formation à la poterie (non accessible)	2
	Chefchaouen	06-07/10/10	Unité de séchage de figues Élevages caprins – ACEC Union des Coopératives Apicoles Soutien des aveugles et malvoyants Unité de trituration d'olives	5	Centre de tissage Atelier bijouterie Fromagerie Ajbane Bureau et centre d'exposition artisanal Ass. El Youssoufia (personnes handicapées)	5
Souss - Massa - Drâa	Tiznit	11/10/10	Poissonniers ambulants Projet de production mécanisée de l'huile d'argan	10	Entretien avec l'équipe d'animation communale à Anezi	1

Régions	Provinces	Dates	INDH	nb	h INDH	n b
			Projet apicole Élevage des caprins Projet hydro agricole Amélioration de la pêche Unité de transformation du câprier Valorisation du produit d'argan Élevage des caprins Coopérative Al Inbiate pour les Travaux manuels		Projet hydro agricole	
	Agadir	12/10/10	Pêche (Tamri) Union des Coop. féminines Tifaout N'Ougadir	2	Réunion avec le Guichet d'appui à la création d'entreprises d'Aït Melloul GIE Targanine	2
	Chtouka Ait Baha	13/10/10	Soutien à la coopérative N'Targinine (argan) Appui à la coopérative féminine Douira (produits de la mer) Matériel d'extraction de l'huile d'argan Système d'irrigation collectif	4		
Marrakech -Tensift- Alhaouz	Chichaoua	14/10/10	Apiculture Élevage des ovins D'Man Apiculture Collecte de lait Élevages caprins Cuniculture	6		
	Marrakech	14/10/10			Réseau Femmes artisanes	1
	Benguerir	15/10/10	Unité de valorisation du cactus Apiculture Plantation de cactus Engraissement d'ovins	4		
TOTAL				52		13

Les projets AGR visités représentent 1,6% des projets "Rural" et "Transversal" de la base de données INDH remise à la mission (3217 projets). Les projets visités hors projets INDH sont au nombre de 13 (objectif de l'échantillon à visiter: 1 à 2% projets INDH et 6 à 8 projets hors INDH).

4.6. Représentativité de l'échantillon INDH visité

Tableau 6 : Comparaison avec la base de données INDH

Secteur principal	B.D.	Mission
AGRICULTURE	61%	54%
COMMERCE ET INDUSTRIE	18%	29%
ARTISANAT	9%	6%
FORMATION PROFESSIONNELLE	3%	2%
TOURISME	2%	-
CENTRES D'ACCUEIL	2%	-
EDUCATION	1%	-
PECHE	1%	8%
APPUI AU TISSU ASSOCIATIF	1%	-
MICROFINANCE	-	2%
Total	98%	100%

Le choix de l'échantillon a essayé de préserver la diversité existante dans la base de données concernant les projets AGR. Le tableau montre les secteurs d'activité tels qu'ils sont présents dans le total d'AGR de l'INDH comparés avec l'échantillon des projets visités par la mission. Il peut être observé que, aussi bien pour le total des AGR à l'INDH que pour l'échantillon, il existe un poids important de l'agriculture (qui concerne l'élevage caprin, ovin, apiculture et agriculture) la (voir tableau ...) dans les AGR. Le secteur en importance est le commerce et industrie (qui lui concerne services et toute activité agro-industrielle). La mission a choisi un nombre plus important des AGR dans ce secteur

L'échantillon est assez représentatif de la base de données. Seul le secteur tourisme n'a pu être considéré, ce secteur d'activité n'ayant pas été inclus dans les programmes qui furent retenus et proposés à la mission par les DAS.

Les activités supplémentaires contenues dans la Base de données, fournissant le complément aux activités référencées dans le Tableau 6 (soit 2%) sont indiquées dans le Tableau 7.

Tableau 7 : Activités additionnelles

Secteurs d'activités	
FORMATION ET RENFORCEMENT DES CAPACITES	0.40%
JEUNESSE ET SPORT	0.28%
EAU POTABLE	0.28%
CULTUREL	0.25%
SANTE	0.19%
TRANSPORT	0.16%
ELECTRIFICATION ET ECLAIRAGE	0.12%
AMENAGEMENT DU TERRITOIRE	0.09%
HABITAT	0.09%
LUTTE CONTRE L'ANALHABETISME	0.03%
---	0.31%
0	0.09%
Total	2%

0 et – correspondent au contenu de certaines cellules

5. INDH ET ACTIONS AGR

5.1. Axes prioritaires de l'INDH

La vision d'ensemble de l'INDH est axée sur les principes de démocratie politique, d'efficacité économique et de cohésion sociale.

Son action vise à :

- Réduire la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale ;
- Instaurer une dynamique en faveur du développement humain ;
- Reconnaître la dignité de l'Homme ;
- Renforcer la cohésion sociale.

L'INDH inclut quatre programmes :

- La lutte contre la pauvreté en milieu rural ;
- La lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain ;
- La lutte contre la précarité ;
- Le programme transversal.

Les deux premiers programmes sont ciblés territorialement, alors que les autres couvrent l'ensemble des provinces et préfectures du Royaume.

L'INDH est un programme de développement communautaire participatif, ce qui signifie que ce sont les habitants des communautés cibles, eux-mêmes, qui expriment leurs besoins en matière d'équipements et de services sociaux et d'appui aux activités.

L'INDH s'appuie en outre sur trois principes qui sont :

- **La participation** : implication des élus, des populations cibles du tissu associatif, des services techniques locaux et des opérateurs privés à toutes les étapes de diagnostic, d'élaboration du programme de mise en oeuvre et de suivi ;
- **Le partenariat** : mobilisation des moyens de l'Etat, des collectivités locales, des associations et des opérateurs privés pour la réalisation des projets locaux ;
- **La planification stratégique** : établissement de l'ILDH offrant un cadre de synergie entre tous les intervenants et définissant les priorités en matière de développement humain durable.

La philosophie de base de l'INDH s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de développement humain où les composantes socio-éducatives et d'amélioration des revenus occupent une place prépondérante, les principaux axes prioritaires d'intervention sont :

- **L'infrastructure de base**: eau, électricité, routes
- **Les services sociaux de base** : santé, éducation, alphabétisation, formation appui à la création d'activités génératrices de revenus stables (AGR) et d'emploi
- **La gouvernance** : Appui au processus de renforcement de la gouvernance et des capacités locales
- **Préservation de l'environnement et des ressources naturelles.**

5.2. Axes de bonne gouvernance

Pour mettre en oeuvre ces programmes, l'INDH a mis en place une organisation déconcentrée et décentralisée représentée par des organes représentatifs aux niveaux central, régional, provincial et local.

➤ **Organe de gouvernance au niveau central**

- Un Comité interministériel stratégique de développement humain, présidé par le Premier Ministre, composé des membres du gouvernement et d'établissements et organismes publics
- Un Comité de direction présidé par le Premier Ministre et composé des départements de l'Intérieur, des Finances, du Développement social et du Développement rural.

Rôle du niveau central

- Définition du cadrage budgétaire
- Allocation des ressources correspondant aux consolidations provinciales des ILDH conformes aux orientations générales de l'INDH
- Communication institutionnelle
- Promotion de la coopération internationale
- Suivi général des indicateurs de développement humain et évaluation générale de l'INDH

➤ **Organe de gouvernance au niveau régional**

le Comité régional de développement humain (CRDH), présidé par le wali de région, est constitué par :

- Les gouverneurs des provinces et préfectures
- Le président du conseil régional, les présidents des conseils provinciaux et préfectoraux
- Les services déconcentrés de l'État et des établissements publics les plus concernés
- Les représentants du tissu associatif régional, le secteur du micro-crédit, l'université, le secteur privé.

Rôle du niveau régional

- Cohérence globale des initiatives provinciales de développement humain
- Mise en convergence des programmes de l'État, des établissements publics, des collectivités locales et des actions INDH
- Consolidation régionale et pilotage du programme précarité

➤ **Organe de gouvernance au niveau provincial / préfectoral**

- le Comité provincial de développement humain (CPDH) est présidé par le gouverneur, instance décisionnelle.

Sa composition est limitée et équilibrée. Le comité est constitué à parts égales :

- **d'élus** : représentants des collectivités locales dont le président du conseil provincial, le président du conseil de la ville chef-lieu
- **de représentants de l'administration** : les services déconcentrés concernés, dont la santé et l'éducation nationale
- **de représentants de la société civile** : les personnes ressources désignées par le gouverneur: représentants du tissu associatif, du secteur privé, ONG, etc.

Rôle du niveau provincial

vis-à-vis du niveau local :

- validation des initiatives locales de développement humain (ILDH)
- élaboration de conventions de financement des ILDH avec les différents partenaires locaux impliqués
- déblocage des fonds correspondant aux ILDH validées, en fonction de l'avancement des projets
- supervision de la mise en œuvre des programmes, suivi, contrôle
- la maîtrise d'œuvre est confiée de manière contractuelle aux responsables des services déconcentrés, aux établissements publics concernés, aux collectivités locales, aux associations, etc.

vis-à-vis du niveau central :

- consolidation provinciale des ILDH
- contractualisation annuelle avec le niveau central des ressources correspondant aux
- consolidations provinciales des ILDH
- reporting au niveau central des indicateurs de suivi des réalisations, et de l'évolution des indicateurs de développement humain en parallèle,
- le conseil provincial est invité à la révision du Plan de Développement Économique et Social provincial (art. 36, loi 79-00) dans une optique de mise en convergence des programmes sectoriels

➤ **Organe de gouvernance au niveau local**

Le Comité local de développement humain (CLDH), comprenant :

- le président de la commission chargée du développement économique, social et culturel
- l'autorité locale

à parts égales :

- les représentants des élus des communes ou arrondissements urbains
- le tissu associatif
- les services techniques déconcentrés

Rôle du niveau local

- élaboration de l'Initiative Locale de Développement Humain par le comité local, avec possibilité d'appui et d'assistance technique externe
- mise en œuvre opérationnelle des projets et actions retenus au niveau local en parallèle, les conseils élus sont invités à la révision du Plan de Développement Économique et Social communal (art. 36 de la Charte communale) dans une optique de convergence des programmes sectoriels et d'harmonisation avec l'Initiative Locale de Développement Humain

➤ **L'Initiative locale de développement humain (ILDH)**

l'Initiative locale de développement humain (ILDH) est un document élaborée à partir d'une analyse de la situation et d'une hiérarchisation des besoins établies en étroite collaboration avec les populations, par une structure communale composée d'élus, de fonctionnaires communaux, des services périphériques de l'administration et des ONG locales.

ILDH doit permettre aux provinces et aux communes de disposer d'un tableau de bord relatif aux indicateurs sociaux, y compris ceux des femmes et des enfants, indiquant les priorités et offrant un cadre de gestion optimale des ressources de la communauté, de la commune, de la province, de la région ainsi que d'éventuels donateurs et bailleurs de fonds.

C'est l'outil majeur à l'élaboration de plans de développement locaux qui comportent deux grands types d'action :

- des actions rurales relevant des programmes sectoriels, qu'il y a lieu de faire converger avec les priorités identifiées par les populations,
- des actions rurales transversales répondant aux besoins exprimés, en proposant aux populations cibles des projets qui les forment à des activités susceptibles de les insérer dans le circuit économique et de leur ouvrir des marchés où ils pourront réaliser de la plus-value.

➤ **Les Divisions de l'Action Sociale (DAS)**

Mise en place au niveau des Provinces, la division de l'action sociale a pour vocation de développer et de capitaliser un savoir-faire spécifique au développement humain et à l'action sociale au sein de l'administration territoriale.

Sa mission est axée sur :

- L'observation et l'analyse dont
 - Identification des populations et des zones cibles de l'action sociale,
 - Effectuer des mesures d'indicateurs de développement humain,
 - Produire des analyses de terrain.
- Initier et Animer des actions de développement humain
 - Initier des actions de proximité
 - Soutien et coopération avec le tissu associatif local
- Mise en œuvre de l'INDH au niveau provincial
 - Structure d'appui au Gouverneur dans le pilotage de l'INDH
 - Contrôle et reporting du suivi de mise en œuvre des programmes locaux de développement humain

5.3. Impact INDH

Dans le cadre de l'INDH, les activités génératrices de revenus (AGR) constituent une composante importante des actions et projets de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain. Elles s'élèvent à près de 4000 projets.

Ces AGR concernent plus de 20 secteurs dont les principaux sont l'artisanat, la pêche, l'apiculture, la cuniculture, l'élevage des bovins et des ovins, les services, l'agroalimentaire, le commerce et l'industrie, le tourisme, les plantations fruitières.

Ces AGR ont eu un impact largement positif sur les conditions de vie des populations en créant un nombre important d'emploi.

Ces AGR sont portées essentiellement par les associations (2289) et les coopératives (746). Elles ont constitué des opportunités pour l'insertion économique des femmes et des jeune. Elles sont plus facilement réalisables en milieu rural qu'en milieu urbain.

Par ailleurs, dans le cadre du suivi de la mise en œuvre des AGR, il a été constaté que 5% des projets initiés ont connu des difficultés majeures. En outre, et globalement certains projets AGR ont souffert de problèmes liés essentiellement aux :

- Difficultés des porteurs de projets pour assurer leur quote- part;
- Engagements des partenaires ;
- Contraintes d'accès au microcrédits;
- Manques d'expertise locale en matière d'accompagnement des AGR;
- Insuffisances de l'accompagnement technique;
- Insuffisances de la formation de pointe ;
- Contraintes de commercialisation ;
- Manques d'approche filière.

Des mesures ont été prises au niveau territorial pallier ces différents problèmes. Ces mesures se rapportent essentiellement à :

- Incitation des associations à créer des coopératives ;
- Sensibilisation des services extérieurs concernés pour accélérer la création de coopératives ;
- Accompagnement des AGR en coordination avec les EAQ/EAC ;
- Sensibilisation des porteurs de projets sur l'importance de la contribution des bénéficiaires ;
- Sélection des projets qui s'adaptent avec le climat et les spécificités de la région ;
- Organisation des expositions périodiques pour les produits de terroir.

En dépit des problèmes et contraintes cités précédemment, les AGR engendrent un impact positif sur la qualité de vie des populations bénéficiaires et ont permis pour les bénéficiaires :

- L'amélioration des revenus et du niveau de vie des bénéficiaires ;
- L'insertion de la femme rurale et des jeunes dans le tissu économique ;
- L'amélioration des conditions de travail ;
- La valorisation et le développement du savoir-faire de la population;
- L'acquisition d'un savoir faire et de l'autonomie financière ;
- La valorisation du travail de la femme ;
- L'auto-organisation des bénéficiaires et création d'une dynamique associative et coopérative et l'esprit d'entreprise chez les pauvres ;
- L'appropriation des projets par les bénéficiaires et la professionnalisation au sein des AGR

Au niveau des acteurs locaux l'INDH a permis :

- La prise de conscience des acteurs locaux que le développement humain passe à travers des actions économiques pointues créatrices d'emplois et d'autonomisation ;
- La connaissance de l'approche participative dans le montage des AGR ;
- La capitalisation des expériences réussies
- Le soutien au renforcement de la gouvernance et des capacités locales

Ce soutien a eu pour objectif de faire apprendre aux acteurs de la mise en oeuvre de l'INDH dans les Comités Locaux, Provinciaux et Régionaux de Développement Humain les mécanismes de la bonne

gouvernance .Plus de 11.000 hommes et femmes, composés au tiers d'élus, d'associatif et de services extérieurs ont bénéficié de cette formation.

La formation a consisté en l'organisation de sessions d'information, de sensibilisation et de formation pour ces acteurs de l'INDH. Les principaux modules de cette formation furent :

- Ingénierie sociale,
- Approche participative et approche genre
- Techniques de communication
- Ingénierie de formation;
- Gestion financière de projets;
- Systèmes de suivi-évaluation conventionnels et participatifs.

6. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

6.1. Aspects législatifs

L'arsenal juridique au Maroc est suffisamment conséquent et explicite pour être utile et efficace.

6.1.1. Coopératives

➤ Aspects législatifs

Le Dahir n/ 1-83-226 du 9 moharrem 1405 (5 octobre 1984) portant promulgation de la loi n/ 24-83, modifié par le Dahir portant loi n/ 1-93-166 du 22 rebia I 1414 (10 sept 1993) fixe le statut général des coopératives et les missions de l'Office du Développement de la Coopération.

L'article 1 en donne la définition suivante de la coopérative : "*La coopérative est un groupement de personnes physiques, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise chargée de fournir, pour leur satisfaction*

exclusive, le produit ou le service dont elles ont besoin et pour la faire fonctionner et la gérer en appliquant les principes fondamentaux définis à l'article 2 ci-après et en cherchant à atteindre les buts déterminés à l'article 3 de la présente loi".

La problématique de cet article est quand il s'applique à des coopérateurs qui n'ont formé la coopérative que pour avoir accès à un financement AGR, cas fréquemment rencontré au cours de la mission de terrain. Fondamentalement ils n'ont qu'un problème à résoudre : obtenir le financement. Cela est encore plus marquant lorsqu'une fois les produits reçus et distribués aux membres, la coopérative n'est plus qu'une entité fantôme, n'ayant aucune activité réelle.

Dans certains cas, force fut de constater qu'en cas de difficulté d'un des membres dans l'activité prévue de la coopérative, les autres membres restaient statiques face au problème bien que la promotion de l'esprit coopératif (entraide) soit clairement inscrite à l'article 3- Objectifs et but .

L'article 12 fixe le nombre minimal de coopérateurs. "*Toute coopérative doit comprendre au moins sept membres tant au moment de sa constitution que pendant toute sa vie.*"

Il est étonnant de constater que ce chiffre minimal fut observé pour des coopératives que la mission qualifia de "litigieuses" de par le nombre de coopérateurs annoncé dans sa demande de financement, et caractérisé par la mixité des genres, qui se révèle en fait de n'être que de sept personnes et toutes masculines (coop. de câpres à Meknès, de champignons à Tatoft).

Article 17. Registre des membres. "*Il est tenu obligatoirement, au siège de la coopérative, un registre des membres dans lequel les coopérateurs sont inscrits par ordre chronologique d'adhésion avec mention de leur numéro d'inscription, et de leurs nom, prénoms, adresse, profession, ainsi que l'indication du capital souscrit et du capital libéré par chacun d'eux.*"

Au regard du commentaire ci-dessus concernant l'article 12, la remise d'une copie certifiée du registre définirait clairement les bénéficiaires lors de la demande de financement auprès de la CPDH.

Article 25. Constitution. "*Le capital des coopératives est constitué par des parts nominatives et indivisibles souscrites par chacun des membres. (...)*

La valeur nominale des parts est identique pour tous les membres. Elle est au moins de 100,00 dirhams."

L'AGR s'adressant préférentiellement à des personnes les plus pauvres, leur adhésion à une coopérative leur est de fait pratiquement impossible si l'on se rapporte au revenu annuel moyen en monde rural (7752 DH).

➤ Aspects généraux

• Office de Développement de la Coopération (ODCO)

L'ODCO est l'organe spécialisé à qui incombe la gestion des coopératives au Maroc. Institué en 1962, d'abord en tant que Bureau pour le Développement de la Coopération, il a été transformé, en 1975, en un Office de Développement de la Coopération (ODCO). Sur le plan statutaire, l'ODCO est un établissement doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Conformément à son texte d'organisation, ses missions se focalisent sur les points suivants :

- Centraliser et instruire les demandes de constitution des coopératives et de leurs unions ;
- Incitation à la création des coopératives (financement des campagnes de vulgarisation et de formation) ;
- Prêter aide et assistance aux coopératives et à leurs unions dans les domaines de la gestion, de la formation, de l'information et de l'assistance juridique ;
- Centraliser et diffuser la documentation de l'information relative à la coopération ;
- Etudier et proposer toutes réformes législatives ou réglementaires et toutes mesures à caractère particulier relatives à la création et la dissolution des coopératives ;
- Régler à l'amiable les différends opposant des adhérents des coopératives (conciliation et gestion des conflits) ;
- S'assurer que les coopératives et leurs unions sont gérées conformément à la législation en vigueur (contrôle juridique et financier).

En plus de son siège central à Rabat, l'Office est doté d'une dizaine de délégations régionales. Cette décentralisation territoriale de ses services, souvent demandée par les coopératives elles-mêmes, par leurs unions et par les autorités locales, permet d'accroître l'efficacité de l'intervention de cette institution au niveau local. Les moyens financiers de l'ODCO restent limités face à l'ampleur des actions nécessaires à la dynamisation des structures coopératives.

Cependant la création de coopératives se heurte à un cadre juridique contraignant, peu accessible à des populations rurales peu ou pas alphabétisées. Les procédures de création de coopérative restent complexes de par l'intervention simultanée de plusieurs administrations, l'existence de lacunes et d'ambiguïtés au niveau de l'inscription au registre du commerce, la gestion, le contrôle et les incitations fiscales.

Nombre de coopératives se trouvent aujourd'hui confrontées à des difficultés relatives aux aspects matériels (sous capitalisation, problèmes de financement, équipements inadéquats), aux aspects de fonctionnement et d'organisation et aux aspects de qualification des ressources humaines. Ces difficultés ont souvent pour corollaires l'analphabétisme, les difficultés de financement, le manque d'organisation, la méconnaissance de concepts commerciaux et de gestion, une méconnaissance du cadre coopératif où la décision collective peut être ramenée à l'approbation des propositions émises par un leader.

Conscient de la situation l'ODCO a entamé une réflexion concernant la réforme de la loi cadre pour redynamiser le tissu coopératif.

Globalement selon l'ODCO, le tissu coopératif marocain serait constitué d'un peu plus de 7000 coopératives, tous secteurs d'activité confondus, mais près de 20%, seraient inactives.

Comme il a été constaté sur le terrain certaines coopératives se forme avec pour objectif l'attrait d'une subvention, ne laissant que peu d'opportunité ultérieurement à la création d'une réelle activité coopérative si l'entité créée n'est pas l'objet d'un suivi régulier au moins sur le court terme.

- Ministère des Affaires générales et économiques

Le Ministère des Affaires générales et économiques initie à partir de janvier 2011 un "programme d'appui post création" au profit de 150 coopératives sur l'ensemble du territoire national pour une durée de deux années. Ce programme en partenariat avec l'ODCO devrait ensuite être effectif sur 500 unités coopératives par an.

Ce programme se décline en cinq phases :

- Un diagnostic stratégique des forces, les faiblesses et les besoins de la coopérative,
- Une formation groupée des gestionnaires,
- Coaching individuel des gestionnaires en matière de gestion,
- Une assistance technique pour la mise en place du plan de développement de la coopérative,
- Commercialisation, recherche de débouchés.

Intervenant en phase de post création cet appui interviendra dans la phase clé de la coopérative et doit lui permettre d'asseoir son activité productrice et d'assurer une situation économique et financière durable.

6.1.2. *Associations*

Le Dahir N°1.58.376 du 15 novembre 1958 (3 jourmada I 1378) régleme le droit d'association.

L'Article 1 en donne définition "*L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices.*"

Le fait qu'une association reçoive un financement AGR au profit de ses membres est en soit une violation du premier article. Plus encore si l'association fait un profit financier de l'activité créée comme il fut relevé dans la Base de Données de l'INDH.

Par contre, les associations œuvrant pour des tiers dans le cas de demande de financement AGR remplissent les conditions d'éligibilité, et permettent l'existence d'un lien qui n'existe pas entre ces personnes. Ce type de démarche serait parfaitement adapté pour fournir une aide à des personnes localisées dans un même endroit et socialement démunies. Une telle démarche permettrait d'ouvrir les financements INDH à un plus grand nombre de personnes nécessiteuses. Encore faut-il que l'association en charge en accepte les contraintes puisqu'elle ne peut être rémunérée pour cela.

➤ Protection des produits

Dahir n° 1-08-56 du 17 jourmada I 1429 (23 mai 2008) portant promulgation de la loi n° 25-06 de la Loi n° 25-06 relative aux Signes Distinctifs d'Origine et de Qualité (SDOQ) des denrées alimentaires et des produits agricoles,

- fixe les conditions dans lesquelles les SDOQ des produits agricoles et halieutiques et des denrées alimentaires sont reconnus, attribués, utilisés et protégés ;
- détermine les obligations et les responsabilités incombant à ceux qui entendent en bénéficier.

La loi 25-06 relative aux SDOQ définit trois types de signes distinctifs d'origine et de qualité à savoir le Label Agricole (LA), les Indications Géographiques (IG) et les Appellations d'Origine (AO)

- Label agricole (LA) : "*La reconnaissance qu'un produit possède un ensemble de qualités et de caractéristiques spécifiques et de ce fait présente un niveau de qualité élevé, supérieur à celui de produits similaires notamment en raison de ses conditions de production, de fabrication et, le cas échéant, de son origine géographique.*"
- Les Indications Géographiques (IG), définies par l'Accord ADPIC de l'OMC en 1994 (art.22 des ADPIC) sont "*des indications qui servent à identifier un produit comme étant originaire du territoire d'un membre, ou d'une région ou localité de ce territoire, dans le cas où une qualité, réputation ou autre caractéristique déterminée du produit peut être attribuée*

essentiellement à cette origine géographique ", que la production et/ou la transformation et/ou l'élaboration ont lieu dans l'aire géographique délimitée.

- L'Appellation d'Origine (AO) (art.2- Arrangement de Lisbonne 1966) concernant la protection des appellations d'origine et leur enregistrement international est *"la dénomination géographique d'un pays, d'une région ou d'une localité servant à désigner un produit qui en est originaire et dont la qualité ou les caractères sont dus exclusivement ou essentiellement au milieu géographique comprenant les facteurs naturels et les facteurs humains", et dont la production, la transformation et l'élaboration ont lieu dans l'aire géographique délimitée.*

Le référentiel législatif et réglementaire à la base de la reconnaissance, de l'enregistrement et de la protection des signes distinctifs d'origine et de qualité définie comme SDOQ, donne aux productions marocaines un ensemble de dispositions apte à valoriser certains de ses produits particuliers.

Cependant, pour être réellement profitable dans l'optique INDH, le référentiel législatif doit être complété d'une approche filière ou d'un encadrement dans le cas d'une production spécifique qui garantisse sa pleine efficacité. La plus-value générée par un SDOC doit pouvoir profiter à l'ensemble de la filière dont ceux en amont de la production, et dans ces deux cas ne pas seulement privilégier ceux œuvrant en aval.

6.2. Aspects institutionnels

En accord avec les mentions faites dans le document de synthèse des audits de 2009 sur les structures INDH, il est à noter sur le terrain un manque de synergie entre les différents acteurs déconcentrés.

Le manque de support technique auprès des populations bénéficiaires d'AGR en est un des aspects principal.

Le financement d'infrastructures ou de formation relevant du cadre d'autres Ministère vient en débit des financements possibles pour la création d'activités rémunératrices.

Un Accord Cadre fut signé entre le Gouvernement et la Fédération Nationale des Associations de Microcrédit (FNAM) le 15 décembre 2005. L'objet était de définir les règles générales devant régir les partenariats entre l'État et les associations de microcrédit, afin de contribuer à la mise en œuvre des actions inscrites dans le plan d'action gouvernemental. Ces actions sont relatives à la promotion des activités génératrices de revenus dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH).

L'Accord avait pour objectifs de renforcer les capacités institutionnelles et de refinancement des associations de microcrédit, d'étendre l'activité du microcrédit sur l'ensemble du territoire du Royaume, en phase avec les priorités définies par l'INDH notamment en ce qui concerne le ciblage géographique prioritaire et d'atteindre plus de 1.000.000 de bénéficiaires à l'horizon 2010 (FNAM, 2007).

Une enveloppe de 200 millions de DH fut prévue pour les AMC, afin d'assurer leur participation au Programme Gouvernemental. Ces fonds devaient être utilisés comme fonds de prêt et comme volet d'accompagnement technique au renforcement des capacités des AMC.

D'après le Président de la FNAM à l'époque, « grâce à l'enveloppe de 200 millions de DH alloués par cet accord, pour soutenir l'implication des associations de microcrédit dans le programme gouvernemental au titre de l'INDH, les associations de taille modeste allaient connaître un renforcement de leurs fonds de crédit et recevoir un coup de pouce important à leur développement », [...] mais à ce jour « le secteur n'a pas pu honorer ces engagements » (Lamrini, 2008).

6.3. Aspects socio-économiques

Il n'existe pas de planification régionale des AGR féminines et, de ce fait, on assiste à la démultiplication de certaines de ces AGR alors que les difficultés sont déjà présentes ; à Chaouen, par exemple, trois associations pour personnes handicapées ont reçu chacune un financement INDH pour s'équiper en métiers à tisser et toutes souffrent du même mal, à savoir la faiblesse des prix de vente et donc par répercussion des profits et les difficultés à trouver de nouveaux marchés pour écouler leurs tissages (étude de cas en Annexe séparée).

Les AGR féminines qui ont prévu, souvent dans une démarche technocratique et du « haut vers le bas », des structures de travail collectives comme les ateliers de tissage, les ruchers, les étables ou les clapiers collectifs ont dû, très vite, revenir à des pratiques individuelles car il s'est avéré que les femmes préfèrent des AGR qui leur permettent de concilier facilement le travail domestique et le travail de rente.

Les structures associatives et les coopératives mises en place, de façon rapide et non accompagnée, ont très vite révélé leurs limites, en particulier en ce qui concerne la solidarité entre les membres, surtout en direction des plus pauvres. Les femmes rurales les plus pauvres (souvent divorcées, veuves ou avec un mari impotent (malade, malade mental, sans travail) ont besoin d'un accompagnement plus adapté.

Conçues comme un outil de lutte contre la pauvreté en milieu rural, les AGR visitées ne semblent pas avoir pleinement joué leur rôle. Les femmes les plus pauvres doivent prioritairement faire face aux tâches et contraintes quotidiennes, ce qui leur laisse que peu de temps, d'énergie et de ressources pour d'autres activités.

Pour mener à bien ces activités supplémentaires un accompagnement adapté est nécessaire (alphabétisation fonctionnelle, disponibilité d'animatrices, de formatrices et de vulgarisatrices parlant leur dialecte local). C'est le cas à titre d'exemple, pour l'élevage de chèvres ou de lapins de races sélectionnées importées, les femmes les plus pauvres, souvent femmes seules, analphabètes, âgées, en charge de familles nombreuses, ont besoin d'un accompagnement technique plus poussé et plus présent pour éviter une pratique d'élevage traditionnelle, peu compatible avec ce type d'animaux.

6.4. Aspects géographiques

Il faut noter que très généralement et internationalement les zones de plaines, de piémont et de montagne ont des comportements différents, le plus souvent liés aux caractéristiques environnementales.

Ces aspects peuvent être vecteurs de concentration de mêmes activités par rapport à un produit disponible ou une pratique traditionnelle, nuisible à la rentabilité globale du produit ou de la pratique.

L'exploitation d'une ressource environnementale non maîtrisée peut avoir des conséquences néfastes, voire radicales sur l'environnement. Ce peut être le cas de trop forte densité de caprins dans un environnement forestier montagneux sans évaluation de la ressource en préalable.

Des niches écologiques sont des vecteurs d'activité spécifiques, peu ou pas reproductibles dans des environnements différents.

La notion de race animale est le plus souvent définie par sa zone de prédilection d'élevage, souvent pour des raisons d'adaptation évidentes. L'exportation de certaines races vers des zones différentes peut entraîner une variation des critères de production escomptés (fait à prendre en compte dans les busines plan).

Les races locales sont adaptées à leur environnement. Une amélioration même minime de la conduite de ces élevages peut fournir une plus-value non négligeable aux propriétaires.

La notion de plus forte production des races améliorées peut être un leurre au regard des soins et besoins qu'elles exigent pour assurer une forte production. Le coût que cela représente est un facteur d'annulation du bénéfice escompté.

6.5. Aspects culturels

Selon les régions, les aspects d'individualisme ou de partage semble plus ou moins marqués. Une évaluation très subjective au cours de la mission de terrain a fait apparaître des différences entre Nord et Sud sur cet aspect.

alimentation

La pratique traditionnelle de certaines productions est un premier support à l'émergence d'AGR dans le but d'améliorer ces pratiques par un minimum d'information basique. La faible rentabilité en général des pratiques traditionnelles est un obstacle à la pérennité de projets plus élaborés pour une production similaire si cette pratique n'est pas améliorée.

De façon générale, les hommes et les femmes ont des places et des rôles sociaux, économiques, culturels et politiques différenciés.

L'intervention des femmes ne se limite pas aux seules tâches ménagères et familiales. Sur le plan économique, toujours en milieu rural, les femmes contribuent fortement à toutes les activités agricoles (moisson, récolte, transport, transformation) et dans les soins du bétail à domicile (fouillage, traite, nettoyage, etc). Selon les enquêtes rurales plus de 80 % des femmes actives rurales sont des aides familiales donc non rémunérées.

Dans certains cas pour les activités qu'elles entreprennent à leur propre compte (élevage, volaille, artisanat, transformation artisanale de produits agricoles etc), les femmes peuvent être pénalisées par un accès limité, aux circuits de commercialisation (souk, marchés) du à l'environnement culturel.

6.6. Aspects financiers (accès au micro-crédit, au prêt bancaire, aux subventions...)

Un facteur clé pour le développement de la microentreprise et de la Très Petite Entreprise (TPE) au Maroc est l'offre de services financiers à la portée du secteur et adaptés à ses besoins.

Ors, le Maroc enregistre encore un faible taux de pénétration de la demande de services financiers, même si l'on compare avec le reste de la région MENA (Middle East North Africa) (CGAP 2010)

Les possibilités d'expansion des services financiers au Maroc sont importantes dans la mesure où il existe encore une masse critique de population non bancarisée et que le pays compte plus de 1.000.000 de microentreprises formelles et informelles (Planet Finance 2010).

Le développement de l'industrie micro financière, initiée au Maroc en 1993, où les Associations de Microcrédit (AMC) sont les protagonistes, a permis d'améliorer considérablement l'offre de services financiers à la portée de la population traditionnellement exclue du système financier.

La notion de microfinance consiste à offrir des services financiers (limités au microcrédit dans le cas du Maroc d'après la norme en vigueur) adaptés aux besoins des populations défavorisées, et traditionnellement exclue du système financier formel (pour des raisons telles que faibles montants, amortissements peu fréquents, flexibilité du crédit, proximité, opportunité). Le microcrédit doit être remboursé et doit s'inscrire dans une logique de microentreprise/TPE ou famille ayant une capacité d'endettement (capacité de remboursement dans l'ensemble entreprise ou famille, soit à partir de la rentabilité des activités génératrices de revenu, des entrées issues de la diaspora émigrée ou provenant d'autres sources de revenu).

Grâce à un important appui du Gouvernement, accompagné par un financement des Investisseurs Internationaux de Développement (comme IFC, KfW, AECID/ICO, AFD/PROPARCO, etc.), progressivement remplacés par l'appui de la banque locale, le Maroc a connu une exceptionnelle croissance du secteur de la microfinance. Aujourd'hui l'industrie micro financière marocaine, supportée par 12 AMC seulement, atteint un total de plus de 924.966 personnes défavorisées, dont 38,17% en milieu rural et dont 64% de femmes, le tout faisant un encours de portefeuille de plus de 611 millions de dollars, soit 4.865.907.601 DH, et un encours de prêt moyen de 393 USD (5.261 DH) (mixmarket, 2009 et FNAM/Banque du Maroc 2009).

Peu de pays sont dotés d'un secteur de microfinance aussi fort et dynamique que celui du Maroc. Reconnu comme un champion du microcrédit, servant 40 % des clients dans le monde arabe, il compte certaines des institutions de microfinance les plus performantes au plan international.

Cependant, depuis 2007, le secteur marocain du microcrédit est confronté à une crise caractérisée par une croissance exponentielle au détriment de la qualité des actifs, d'où abandons de créances en cascade et rendements en baisse (CGAP 2009). Les quatre plus grandes AMC – Zakoura, Al-Amana, Fondation Banques Populaires et Fondep – servent 90% des clients dans un secteur microfinancier fortement concentré.

Les portefeuilles à risque (PAR) à plus de 30 jours ont commencé à augmenter de manière significative entre 2003 et 2007, passant de 0,42 % à 1,9 %. En décembre 2008, le PAR était de 5 %, et ils atteignaient le niveau alarmant de 10 % en juin 2009. qui se sont neutralisés à 4,85% en fin d'exercice grâce à la radiation de près de 500 Millions DH de créances malsaines, avec la conséquente d'une chute de 10% du portefeuille.

D'après le CGAP (2009), la crise du secteur de la microfinance marocaine ne peut pas être mise sur le compte de la crise financière mondiale. Menée par une croissance non maîtrisée qui a dépassé les capacités institutionnelles des AMC, elle s'est traduite par des politiques de crédit laxistes, des systèmes d'information et de gestion obsolètes, des lacunes au niveau du contrôle interne et une gouvernance trop faible.

Dans ce contexte, le secteur marocain de la microfinance a promptement réagi avec des fusions importantes (Zakoura et la Fondation des Banques Populaires), la mise en place de plans de redressement d'envergure, sans retirer les lignes de crédit des banques commerciales locales et freinant entre autres la croissance.

Ces mesures font émerger un nouveau secteur, plus mature, en cours de dotation d'un système de centralisation des risques performant, et de la définition d'un cadre réglementaire pour la transformation des AMC en entités formelles sous la surveillance de la Banque Centrale. Ceci implique des mesures de performance plus rigides que celles observées jusqu'au présent.

Concernant la distribution géographique, il faut signaler que depuis ses origines, le secteur micro financier marocain a connu une expansion dans le milieu rural (en 2003 la participation de la microfinance dans le milieu rural était à peine de 6,8%) lequel s'est avéré précisément plus performant face à la crise que le milieu urbain, puisqu'il montre un PAR>30 plus bas que celui en milieu urbain.

6.7. Dispositifs de formation et d'accompagnement

Divers modèles et dispositifs de formation et d'accompagnement sont à signaler dans l'environnement d'appui aux AGR avec des services non financiers:

❖ Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime

Actuellement ce Ministère offre des services d'appui technique à travers les DPA dans des secteurs divers (agriculture, élevage, agro industrie)

Un service de vulgarisation et de formation a été mis en place par les Offices (ORMVA) des zones irriguées (Lucus, Gharb, etc.) ainsi que des techniciens dans Centres de Travaux dans les zones de bour

Le Ministère est aussi en train de mettre en place divers projets de formation intéressants avec l'accord de l'Agence de Développement Agricole (ADA), en charge du PMV, tels que :

- L'École de Formation et vulgarisation à Ifrane (Centre Nationale de Développement des Ressources, Pilier II)
 - La mise en place de Conseillers Agricoles (professionnels privés) comme une nouvelle stratégie de la vulgarisation agricole et de l'accompagnement aux activités productives
- ❖ ANOC

Il s'agit d'une association du secteur professionnel, surtout ovin et caprin, qui étend ses activités vers la génétique, l'alimentation et la santé des troupeaux. Ils ont des techniciens qui régulièrement offre ses services aux éleveurs en échange d'une prime par tête payée par les éleveurs.

L'ANOC développe d'autres activités comme l'amélioration génétique, le conseil sur l'alimentation du bétail ainsi que le suivi régulier des vaccinations contre des maladies infectieuses

La prime à payer par les éleveurs peut empêcher aux petits producteurs l'obtention de ce type de services par cet organisme

❖ ONG spécialisées dans le développement de la microentreprise et la TPE

• Targa-Aide

L'Agence du Nord a mis en place un cadre contractuel intéressant avec une Association née au sein de l'Institut National Agronomique Hassan II de Rabat (Targa-Aide), pour l'identification, l'accompagnement et le suivi évaluation des actions de développement rural de l'Agence. Ce contrat cadre de travail concerne l'implantation de Guichet Uniques dans les communes où les élus sont censés travailler en tandem avec des responsables d'animation Targa.

• AMAPPE

ONG spécialisée en matière de création/extension des activités économiques ; de formation, conseil, appui et diffusion dans le domaine de la petite entreprise, visant le développement de l'esprit d'entreprises parmi les groupes sociaux moins favorisés, du Renforcement des capacités des agents de développement local et de la recherche sur le rôle des entreprises participatives (coopératives ou sociétés) dans le développement économique et social

Entre autres, l'AMAPPE a réalisé deux guides d'accompagnement à la création des activités génératrices de revenus en faveur des agents d'appui aux AGRs et a contribué au renforcement des capacités d'un grand nombre d'acteurs de développement local appartenant au secteur associatif et aux organismes publics, son intervention portant, essentiellement, sur l'organisation et la gestion d'une association, la formulation de projets de développement, la comptabilité, la Moudawana de la famille, la formation des formateurs, le suivi et évaluation des projets et la formation modulaire,...,etc.,

L'AMAPPE est, par ailleurs, active dans plusieurs réseaux. Elle a contribué à la création du Réseau Carrefour des Associations de Développement et d'Environnement (Carrefour Associatif) et du Réseau Marocain de l'Économie Sociale et Solidaire (Maroc solidaire) et elle est un membre très actif au sein des trois comités du Programme Concerté Maroc (PCM)

L'AMAPPE a des accords de partenariats avec le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, Ministère de Développement Sociale, de la Solidarité et de la Famille, Secrétariat d'Etat Chargé du Développement Rural, Agence de Développement Social, Agence de Promotion et de Développement des Provinces du Nord, Haut Commissariat des Anciens Résistants et des Membres d'Armées de Libération, Office de Développement de la Coopération (ODCo), Carrefour Associatif, etc.

❖ ADS

L'expérience de l'ADS nous montre la difficulté de mettre en place des AGR sans un appui technique et accompagnement approprié, et c'est pourquoi elle a mis en place un service de proximité par le biais de ce que l'ADS appelle les Organes d'Accompagnement (une Organe par projet AGR, ce qui fait un total de 200) sous contractés au titre privé et sur la base de critères de performance.

❖ APP

Les actions de formation et accompagnement de l'APP sont clairement orientées sur l'économie entrepreneuriale

Leur démarche est basée sur des cadres contractuels de durée limitée (processus de passation de marchés) très orientés sur des critères de performance

❖ **Autres expériences ponctuelles :**

- Promotion des microentreprises rurales dans le Nord du Maroc à travers l'appui au secteur du microcrédit (projet CTB-ADS)

L'Agence de développement social (ADS) et la Coopération technique belge (CTB) se sont associées pour mettre en place un programme de promotion des micro-entreprises rurales dans le nord du Maroc à travers l'appui au secteur du microcrédit et suite à une étude préalable d'identification et de formulation du projet

Avec la finalité ultime de soutenir 200 micro-entrepreneurs, une subvention de 2 millions d'euros (22 MDH) de la CTB va permettre d'initier le programme qui durera cinq ans. Le financement comporte (i) un Fonds de Développement Local de financement ou refinancement des AMC (585.000 euros, soit 6,4 MDH), (ii) un total de 960.050 à l'ADS en vertu d'une convention d'exécution la liant à la CTB et (iii) 454.950 euros, ou 5 MDH, pour couvrir les frais afférents à l'assistance technique, aux évaluations et aux études d'appui au projet

Même si l'expérience n'a pas encore donné de résultats (l'équipe chargée de la mise en œuvre n'est en place que depuis août 2010), la stratégie d'intervention et ses modalités de mise en œuvre s'avèrent a priori fort pertinentes de par le degré de spécialisation du projet

- l'investissement dans l'expertise nécessaire pour ce type de projets (assistance technique spécialisée en microfinance et appui à la microentreprise) qui, par ailleurs doit travailler en tandem avec des homologues de l'ADS .
- l'investissement en études essentielles,
- l'approche intégrale qui traite l'ensemble de la problématique, du démarrage de l'activité génératrice de revenus à l'accès aux marchés, en passant par la gestion de la productivité

- Réseau d'experts

Différents organismes, dont l'INDH, sont en train de construire une Base de données d'experts privés (individuels ou organisations) éligibles pour des appels d'offres dans le cadre de l'accompagnement à la création et accompagnement des AGR

De nombreuses formations sont initiées dans le cadre de l'INDH. La mission ne peut par non-présence à ces formations évaluer leur teneur exacte et leur pertinence.

Les carences de connaissance ou de pratiques relevées auprès des bénéficiaires laissent supposer une inadaptation, aux populations cibles, que ce soit techniquement ou en renforcement de connaissance.

La formation de populations analphabètes requiert une pratique différente de celle qui peut être proposée à des lettrés. Durant la mission aucune planche démonstrative ou accompagnatrice à une formation ne nous fut présentée. Les formations faites aux bénéficiaires de projets ont été décrites comme l'aurait été un exposé.

Des formations dans la durée dans un environnement producteur performant ne semblent pas exister. C'est pourtant la seule formation référentielle, compatible à la mise en œuvre de projets complexes.

6.8. Dispositifs d'appui et de suivi technique.

Il n'y a pas a priori de dispositifs d'appui et de suivi technique des projets dans leur phase de fonctionnement.

Le suivi évaluation effectué s'arrête à l'achèvement ou peu après la mise en œuvre des projets. Il concerne principalement, comme l'indique l'intitulé du document en Annexe 8 du Manuel de Procédures "Canevas de Suivi de L'État d'avancement du Projet", une vérification des financements partiels ou totaux faits au regard de la programmation préalable à la mise en œuvre du projet.

Les visites des cadres DAS sur le terrain sont retranscrites sous forme de rapports comme il nous le fut signifié. Lors des visites faites par la mission, certains cadres DAS ont pu découvrir des

méthodes d'investigation qu'ils ne pratiquent pas, et se rendre compte de faits non évalués précédemment, ne disposant pas de grille d'évaluation à compléter.

6.9. Opportunités de partenariat

6.9.1. Plans de développements régionaux de l'économie sociale (PDRES)

Mis en oeuvre par le Ministère des Affaires générales et économiques, le PDRES a pour objectif:

- ❖ Identification des besoins et des créneaux porteurs
 - Analyse des conditions de vie de la population.
 - Analyse des ressources et potentialités de la région.
 - Identification des activités génératrices de revenu potentielles
- ❖ Analyse stratégique
 - Qualification et priorisation des AGR (critères : création d'emplois, amélioration des revenus, ...);
 - Identification des axes d'intervention pour le développement des AGR retenues
- ❖ PDRES et Contrat programme
 - PDRES : les actions à entreprendre et leur séquence dans le temps, les objectifs visés,
 - Identification des partenaires et des moyens financiers
 - Contrat programme : qui fait quoi ?, quand ? Comment ? Moyens ?
- ❖ Suivi et évaluation
 - Mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des PDRES

La réalisation des PDRES doit offrir une visibilité accrue des actions à entreprendre en matière de création d'AGR, directement en rapport avec les particularités et les potentialités régionales.

Elle doit permettre de dégager des priorités et de définir une répartition des actions à mener, adaptée aux compétences des différents intervenants afin d'en accroître l'efficacité.

La mise en place prévue d'élaboration d'une batterie d'indicateurs de l'économie sociale et la création d'une base de données géographiques doivent fournir aux autres opérateurs oeuvrant dans le domaine de l'économie sociale des outils d'aide à la décision.

6.9.2. Plan Maroc Vert (PMV)

À travers le travail d'identification des filières de production agricoles régionales et la mise en œuvre du pilier II, le PMV offre des possibilités accrues de partenariat pour la création d'AGR.

Le pilier II concerne l'accompagnement solidaire de la petite agriculture, à travers l'amélioration des revenus des agriculteurs les plus précaires, notamment dans les zones enclavées. Dans cette optique, financement de 545 projets dit « sociaux » par le Fonds Hassan II pour le développement économique et social est prévu.

Une stratégie du PMV est la régionalisation de l'agriculture qui se décline en 16 Plans Agricoles Régionaux (PAR). Ces plans portent sur l'augmentation des niveaux de production des différentes filières identifiées, l'amélioration de la qualité et des conditions de commercialisation de la production, l'amélioration des niveaux de valorisation de l'eau d'irrigation. Pour exemple la création de plantation d'oliviers nécessitera à moyen terme la mise en place d'unités de trituration et de commercialisation. Ceci pourrait être élaboré en préalable avec l'INDH pour la création de nouvelles AGR correspondantes, à travers d'un plan de financement dans la durée (arrivée en production des plantations), permettant un accompagnement progressif à l'installation de ces AGR.

6.9.3. Autres partenariats possibles

- Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte contre la Désertification

À travers les programmes de lutte contre la désertification et d'aménagement de bassins versants des synergies peuvent être créées pour favoriser l'émergence d'AGR dans un contexte intégré

- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche

Le projet "Pêche artisanale marocaine" financée par l'APP (MCC) aborde le développement de la filière au travers d'un projet intégré allant des structures portuaires à la commercialisation des produits. La création d'AGR "pêche" dans ce contexte peut permettre des économie d'échelle notamment en matière de formation et d'appui à la commercialisation.

- Ministère du tourisme

La stratégie de développement du tourisme rural repose sur la mise en œuvre du concept du Pays d'Accueil Touristique (PAT) en se basant sur l'analyse de la diversité géographique, physionomique, naturelle et culturelle du territoire. Des synergies peuvent être créées avec l'INDH pour accroître l'impact des actions de promotion du tourisme dans les PAT.

7. ANALYSE DES INTERVENTIONS INDH ET HORS INDH

Dans l'analyse des interventions INDH et hors INDH, deux facteurs majeurs sont à considérer. Ces facteurs sont le **facteur "humain"**, et le facteur **"environnement"**.

➤ facteur "humain"

- Le *"facteur humain"* est la contribution humaine impliquée dans un événement.
- *"le facteur humain est un des quatre mécanismes qui sous-tendent la formation de la performance et dont la définition découle d'un constat universel, (car) quel que soit le cadre de fonctionnement général de l'entreprise (stratégie, politiques, structures, processus, modes de management, outils...), selon leurs compétences et leurs motivations, les individus en ont des interprétations variées et en font des usages différents, impactant ainsi fortement la performance. »(Georges Garibian)*

Le *"facteur humain"* est un déterminant prépondérant dans l'exécution d'un projet. La forte variabilité qu'il détermine peut rendre en partie caduque la reproductibilité d'un projet réussi.

Tel projet réussit dans un contexte donné, et reproduit dans un contexte semblable, en utilisant les mêmes niveaux techniques et matériels, peut avoir un résultat opposé sans que son principe ou sa philosophie soient mis en cause.

Le *"facteur humain"* se matérialise au travers d'éléments, comme l'intérêt marqué pour le projet, la maîtrise du process, la prise d'initiative, les objectifs personnels et l'implication au sein d'un collectif, la capacité à l'innovation, qui sont, entre autres, des facteurs majeurs entrant dans la variabilité du résultat.

➤ facteur "environnement"

Le facteur *"environnement"* intègre deux composantes que sont l'environnement physique (la nature) et l'environnement social (le groupe, l'attachement aux traditions).

L'environnement physique comporte des constantes non maîtrisables par l'Homme (pluviométrie, aridité, relief, force des éléments marins), qui sont des facteurs de réussite ou de non-réussite de projet selon l'évaluation préalable de ces facteurs conjointement à l'élaboration du projet. Tel projet spécifique aura des résultats favorables dans une région, mais fera face à des résultats aléatoires (voir très aléatoires ou nuls) dans une autre région, sans que l'intervention humaine puisse modifier le contexte de mise en œuvre.

L'environnement physique peut également influencer positivement ou négativement sur la variabilité annuelle et/ou saisonnière des résultats du projet (pluviométrie déficitaire ou excédentaire, dégradation progressive de l'environnement productif (sol, forêt, pâturage)), affectant la durabilité du projet par manque de ressources ou de produits.

L'environnement physique peut aussi être un déterminant dans le comportement social (tendances à l'individualisme ou à l'action collective), influant (positivement ou négativement sur certaines formes de projets).

L'environnement social peut être favorable en terme d'expérience empirique, de capacité à certaines créations (artisanat) ou pratiques (élevage, apiculture, pêche). Il peut aussi être restrictif en matière

de consommation (habitudes alimentaires), de commercialisation (pratiques traditionnelles, contraintes du genre, opportunité de marché) et/ou de pratique d'une activité (contrainte du genre, ignorance de l'activité).

En fonction des régions concernées, le facteur "*environnement*" est un facteur déterminant dans l'aboutissement d'un projet selon que ses particularités naturelles et sociales (non modifiables ou trop peu modifiables), influent sur la mise en œuvre, le fonctionnement du projet et in fine ses résultats.

Facteurs "*humain*" et "*environnement*" sont deux facteurs qui peuvent être interdépendants ou agir séparément, sans que leur évaluation préalable soit faisable (facteur "*humain*") ou modifiable (facteur "*environnement*"). Ils conditionnent pour une grande part la réussite d'un projet selon leur prise en compte dans l'évaluation et l'étude de faisabilité préalables au projet.

7.1. INDH

7.1.1. Activités de l'INDH

Entre 2005 et 2010, l'INDH a permis la création de près de 4000 AGR dans les contextes urbains et ruraux.

Tableau 8 : AGR créées 2005 - 2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
nb AGR	118	1011	602	678	697	579	3685
%/an	0.03	0.27	0.16	0.18	0.19	0.16	1.00

Source : base de données INDH, Mai 2010

L'INDH a réalisé 18.755 projets au cours des années 2005 – 2010 pour environ 11 milliards de dirhams ; projets dont quelques 4,6 millions de personnes ont bénéficié que ce soit en milieu rural ou urbain.

l'INDH vise à lutter contre les différentes formes de pauvreté, d'exclusion sociale et d'enclavement, et répond aux premières nécessités des habitants des zones marginalisées. Outre le financement de projets générateurs de revenus, les projets ont porté entre autres, sur l'encouragement à la scolarisation, l'approvisionnement en eau potable, la création de centres d'accueil pour handicapés et l'amélioration des conditions de vie en général

7.1.2. Facteurs de réussite

1. Facteurs liés aux modalités d'intervention.

➤ Méthodologie d'identification des projets

La méthodologie globale d'émergence et d'intervention au profit des AGR, définie au travers du Manuel de Procédures AGR, offre un support simple et clairement défini, propice à l'initiation d'AGR.

La liste des projets non éligibles aux AGR est clairement définie dans le Manuel de Procédures.

La démarche progressive d'identification et d'initiation de projets via les EAC/EAQ, CLDH et CPDH assure la transparence de la demande d'AGR par rapport à la philosophie de l'action et à la stricte observation des critères d'éligibilité.

La double démarche d'initiation de projets par l'élaboration d'ILDH (rural) et d'appels à projets (transversal) offre une information et une incitation maximale au niveau de la Province pour les bénéficiaires directs et les porteurs de projets potentiels.

La représentativité des organes de gouvernance provincial/préfectoral(CPDH) et local (CLDH) accroît si besoin la transparence dans la sélection des projets à financer, à travers les comités

tripartites (représentants des collectivités locales (élus), représentants des services déconcentrés (administration), représentants de la société civile (associations, ONGs, secteur privé, ...).

La présence d'EAC au niveau de communes parmi les plus pauvres (403) aide à l'identification et à la formulation de projets AGR à partir de diagnostics participatifs et/ou semi-dirigés, parmi une population très souvent peu ou pas alphabétisée, et probablement peu informée sur les opportunités de création d'activités rémunératrices qui peuvent lui être offert par l'action de l'INDH.

L'appel à projets initié par la Province ouvre à des porteurs de projets (personnes publiques ou entités de la société civile) la possibilité d'initier des projets au bénéfice des plus démunis, souvent non à même de formuler ou de faire émerger par eux-mêmes une demande en ce sens. Les femmes en milieu rural, pourraient bénéficier de projets portés par des associations locales, permettant de faire face à la problématique d'absence d'entité collective, du besoin d'actions individuelles dans le projet, récurrents de la spécificité du projet et de leur disponibilité.

➤ **Critères et modalités de sélection des projets**

L'éventail des secteurs d'activité éligibles en tant qu'AGR, et énoncé dans le Manuel de Procédures AGR, offre une vision élargie des possibilités de projets tant dans les secteurs primaires que secondaires, sachant que cette liste d'activités peut être amendée par le porteur de projet sous réserve que l'activité soit conforme aux critères d'éligibilité de l'AGR.

Les démarches progressives EAC et CLDH pour les projets "Rural" et l'ensemble Porteurs de projets –AMC⁸–Commission AGR (tripartite) pour les projets "Transversal" donne tous les gages préliminaires de conformité AGR des projets soumis aux CPDH.

La Commission AGR a une composition équilibrée de la société locale, puisqu'elle intègre des membres des services extérieurs de l'État, du privé et du tissu associatif.

Projets "Rural"

L'EAC par son implication au niveau communal est le premier garant de l'observation des critères premiers, et par conséquent à la réception positive de la demande auprès du CLDH, à savoir :

- Que le projet bénéficie à des personnes pauvres,
- Qu'une entité formelle sous-tende le projet,
- Que les promoteurs sont aptes à participer financièrement.

Projets "Transversal"

La commission AGR effectue une pré-sélection sur les critères premiers AGR et sur des critères techniques pour les projets postulant à un financement INDH sur la base d'une fiche de demande de financement d'AGR.

À ce stade, projets "Rural" et "Transversal" proposés et retenus sont donc conformes aux critères premiers d'éligibilité aux AGR. Les projets retenus doivent alors faire l'objet d'une étude de faisabilité technico-économique qui déterminera leur viabilité économique, financière et technique, ainsi que la portée sociale et environnementale avant présentation au CPDH pour approbation à l'accès au financement.

L'approbation du projet par le CPDH est concrétisée par la signature d'une convention conclue entre les acteurs impliqués et le CPDH, qui précise notamment le montage financier, les engagements des partenaires du projet, les modalités d'exécution et de décaissement. Cette signature concrétise le démarrage effectif du projet.

La démarche successive Identification-Etude de faisabilité-Approbation-Contractualisation avec dans une première étape une capacité d'acceptation ou de refus des projets présentés, suivie dans une seconde étape d'une recherche de la viabilité technique et financière du projet, l'inscrivant dans la durée. La contractualisation sur des critères rigoureux de suivi-évaluation finalise la démarche.

⁸ AMC ou services de la société civile

Cette démarche de sélection des AGR. recherchant à la fois la conformité du projet aux critères AGR, mais surtout sa durabilité est un processus performant d'identification et de sélection de projets.

➤ **modalités de mise en œuvre**

L'exigence d'un apport financier par les bénéficiaires entre dans une démarche d'appropriation du projet par ces derniers et évite un concept d'assistantat que peut générer la gratuité.

Les modalités de mise en œuvre sont ordonnées suivant un processus de suivi-évaluation apte à fournir les garanties nécessaires au bon emploi des fonds attribués et à apporter si nécessaire l'appui à la réalisation dans les meilleures conditions.

L'existence d'indicateurs spécifiques et un processus de monitoring mis en place dès le début de la mise en œuvre, offre un cadre d'évaluation de bonne marche de la mise en œuvre mais aussi une capacité à ajuster la démarche de mise en œuvre aux contraintes rencontrées.

2. Les facteurs liés à l'environnement (*proximité des marchés, impact de projets structurants (infrastructures, etc)*)

Au travers des programmes "Transversal", l'INDH propose aux communautés locales une opportunité d'amélioration de l'accès aux services et infrastructures de base (éducation, santé, culte, route, eau et assainissement, protection de l'environnement, etc...).

La mise en convergence et en cohérence des programmes sectoriels de l'État et des collectivités locales, mise en place sur des bases de partenariat s'appuie sur une démarche déconcentrée et doit assurer une transparence dans l'éligibilité des actions financée par l'INDH excluant un double financement pour une même actions (programmes sectoriels/INDH).

L'action de l'INDH offre des possibilités de synergie intra projets, et par conséquent de plus grande efficacité de réalisation et/ou de mise en œuvre, entre les institutions publiques, les communautés locales et les collectivités professionnelles ou associatives.

C'est le cas pour le financement de chambre froide pour la pêche artisanale (Tamri) ou l'exploitation des produits de la mer (coquillages, céphalopodes, etc.. à Chtouka), aménagement de site de valorisation de produits naturels (champignon à Tatoft), transformation de produit de base (couscous à Aït Siberne).

L'apport financier de l'INDH même partiel dans des programmes structurants importants (ex: route, pistes, eau, assainissement, protection de l'environnement) ou sur des projets spécifiques moins conséquents en terme de volume unitaire (ex: école, centre de soin, structure de production ou de transformation (artisanat, agro-industrie locale, mise aux normes sanitaires), renforce l'impact des programmes et projets à but communautaires (route, piste,...) ou collectifs (Associations, Coopératives).

La mise en œuvre de projets structurants est un préalable conditionnel dans certains cas à la mise en œuvre d'AGR et d'ouverture des populations à l'information (voies d'accès, école). Elle offre également la possibilité d'un cadre de vie moins précaire, permettant de casser un cycle pouvant être perçu comme immuable par les populations concernées, et incitant à un regard ou un investissement différent sur des opportunités amélioratrices de ce cadre de vie.

Le financement de la petite irrigation pour le développement de jardins de plantes aromatiques aura un impact certain sur l'environnement (conservation de la flore naturelle endémique), ou l'aménagement hydro-agricole de périmètre irrigué (à Chtouka) qui permet à la fois une utilisation raisonnée de l'eau, et par l'occupation des terrains d'enrayer un développement anarchique d'habitations individuelles.

La plantation d'arbres et de cactus, hors du cadre de l'exploitation à des fins industrielles (Benguerir, Tiznit), ne peut avoir que des effets bénéfiques dans un environnement aride érodé et dénué de toute couverture végétale : reprise d'une chaîne alimentaire par une reprise de la flore et une colonisation animale, espace propices à l'apiculture et à la collecte de fruits.

3. Les facteurs liés au financement : types et montant des financements, , partenariats, ...

➤ Types et montant des financements

Le Manuel de procédures INDH définit clairement la finalité des actions " *L'INDH appuie les petits projets de développement..*". La fixation d'un montant maximal de 250.000 DH pour les projets présentés en fixe les limites.

Ce précédent exclu de fait les projets de grande envergure (sans en interdire pour autant une participation particulière de l'INDH à hauteur du montant pré cité), la part de financement par l'INDH étant plafonnée à 175 000 DH. A titre indicatif, un tel montant peut permettre l'achat d'environ 150 ruches, 120 brebis ou 60 métiers à tisser.

Ce montant offre à des collectivités professionnelles ou associatives le départ d'une activité soit de création de revenus ou d'amélioration des revenus existants.

Il permet aussi la constitution dans les normes d'infrastructures nécessaires à une AGR en apportant l'élément complémentaire indispensable à sa mise en œuvre (chambre froide, matériel ad hoc, environnement sanitaire).

La possibilité de considération de projets d'un montant supérieur à 250 000 DH sous réserve d'un maximum de 500 000 DH (participation maximale INDH = 350 000 DH) offre une opportunité d'aide financière à des projets intégrant un principe de filière de production, d'intervention ou de commercialisation des produits intégrant un grand nombre de bénéficiaires directs et indirects

C'est le cas pour la pêche artisanale (Tamri, Oued Laou), et d'installations hydro-agricoles (Chtouka)).

Cette possibilité exceptionnelle ne peut être appliquée que sur décision unanime des membres du CPDH et que sous réserve d'une finalité et d'un retour efficient à un maximum de personnes entrant dans la catégorie des personnes cibles des AGR.

La contribution de l'INDH ne se limite pas au financement de biens matériels, mais peut intégrer dans son financement sa participation à des actions de formation, de renforcement de capacités, et d'assistance technique ou de commercialisation. Ces actions sont fondamentales pour la réussite de projet et entrent pour une proportion majoritaire dans la durabilité du projet.

➤ Conditionnalités

Le porteur du projet, et par effet les bénéficiaires, doit pouvoir assurer le financement du projet à hauteur de 30% (apport personnel \geq 10% et crédit \leq 20%) du montant total mentionné sur la fiche de projet ou l'ILDH.

Cette démarche, comme indiquée précédemment implique les bénéficiaires dès la demande de financement dans un concept d'appropriation du projet (et/ou de ses items), en évitant le principe de gratuité pouvant induire un concept d'assistanat.

Les projets visités ont montré différentes façons de satisfaire à cette exigence à hauteur de 30% sans faire appel au crédit : apport du terrain ou d'une infrastructure, versements financiers ou en nature à l'association porteuse du projet, apport d'essaims, fourniture de la serre, quote-part des bénéficiaires.

➤ Partenariats

De par les institutions de référence au niveau régional (CRDH), provincial (CPDH) et local (CLDH), l'INDH intègre dans son processus d'identification et d'acceptation des AGR, un partenariat à part égale avec des élus, des représentants des services déconcentrés et des représentants de la société civile.

Le partenariat noué avec les AMC pour assurer l'aide nécessaire à l'élaboration des dossiers de demandes de financements, de même l'appui technique et le renforcement des capacités en est une démonstration qui a permis de mener positivement à terme un nombre conséquent de projets "Transversal".

➤ Mécanismes de suivi et de contrôle de l'utilisation des fonds

Le canevas de suivi de l'état d'avancement du projet assure un retour sur l'avancement du projet et le décaissement suivant l'échéancier prévu.

L'état d'avancement par rubrique donne une vision rapide de l'état de réalisation des différentes composantes du projet à réaliser par rapport aux engagements pris lors de la signature de la convention (Études, Travaux, Équipements, Formations)

L'état d'avancement financier du projet, antérieur au démarrage du projet, permet de s'assurer de la participation à fournir par le porteur de projet, quote part obligatoire en fonds propres $\geq 10\%$ et éventuellement via un crédit $\leq 20\%$. Il permet également d'avoir un retour sur l'état de décaissement des fonds INDH par les structures mandatées à cet effet par l'INDH.

4. les facteurs liés aux dispositifs d'accompagnement, de suivi et d'appui technique, de renforcement des capacités

Le partenariat établi antérieurement avec l'AMC (qui pourrait être conclu également avec des sociétés du service civil) apporte un suivi, une aide technique et administrative aux porteurs de projets dans le cadre des projets "Transversal". Il permet au porteur de projet de présenter un projet conforme aux règles d'attribution de l'INDH, mais aussi de bénéficier d'une somme de connaissances et de compétences aptes à inscrire le projet dans la durée après sa mise en œuvre.

Le financement du partenariat plafonné à un montant de 10.000 DH doit être réparti suivant la convention à parts égales (30%) pour l'établissement de l'étude de faisabilité technico-économique et les frais relatifs au renforcement des capacités des porteurs de projets et à hauteur de 40% pour l'accompagnement du projet sur une durée d'un an après sa mise en œuvre. Cet accompagnement est un facteur positif pour l'amélioration du savoir, des compétences et des capacités pour l'élaboration, la mise en œuvre et la mise en production du projet.

5. les facteurs liés à la nature des projets

L'éventail des secteurs d'activité éligibles à une AGR est suffisamment large et ouvert pour ne marginaliser aucune activité productrice de revenu, sous réserve qu'elle ne soit pas intégrable dans une des clauses d'inéligibilité stipulées dans le Manuel de Procédures.

Par cette ouverture, l'INDH étend au maximum les opportunités de présentation de projet pour leur financement, à charge aux comités provinciaux et locaux d'en assurer la conformité par rapport aux critères d'éligibilité.

Les différents secteurs de production notés durant les visites de terrain de la mission, soit 21 (41 %) secteurs d'activité différents sur un total de 51 projets AGR visités, ce qui démontre la dispersion possible des secteurs de production en milieu rural, éligibles à un financement AGR. L'écart entre les deux chiffres (21/51) fait pour partie référence à des particularités de production régionales, qui sont facteurs de multiplication d'un même secteur d'activité (régions oléicoles, zone endémique de l'argan, régions montagneuses (caprins), zone de plaine à petites exploitations familiales (ovins)).

6. les facteurs liés aux bénéficiaires

➤ organisation

Le projet devant émaner d'une entité formelle (Coopérative, Associations de bénéficiaires directs ou intermédiaire, Société de personnes ou GIE), il peut être un facteur d'économie d'échelle s'il offre à chacun mais collectivement un outil performant, ou d'approche de marchés commerciaux peu atteignables individuellement.

C'est le cas des unités de trituration d'olives et d'argan, ou la production individuelle avec des outils traditionnels définit une production aléatoire d'huile de qualité variable. L'utilisation à titre collectif d'une unité de trituration permet un usinage des fruits conforme à une demande. Par ce biais, une valeur ajoutée au produit de base peut aussi être apportée par une organisation rationnelle de la récolte et du stockage des fruits (constaté lors des visites à Tatoft, Chefchaouen, Tiznit, Chtouka).

C'est également le cas de projets hydro-agricoles coopératifs où l'exploitation de la ressource en eau oblige à une organisation rigoureuse de sa répartition et à l'implication de chaque coopérateur et conduit à la création de nouveaux projets (Ass. Touzaikou à Chtouka = maraîchage + lait).

La création de projets nouveaux ou d'orientation de production plus productive ou plus rémunératrice peut émerger du collectif (Coop. Aloumas/Tiznit = argan+apiculture, Coop. Alfajr = apiculture+caprins), ou s'étendre aux autres membres (Ass. Od Mtaia = engrais. ovins → bovin lait, Ass. Al Massira = caprins → engrais. ovins).

➤ **Compétences**

Dans son chapitre 3 du Manuel de Procédures sont clairement explicitées les mesures d'accompagnement et de formation, nécessaires et possibles.

"L'appui et le renforcement des capacités se concrétisent sous deux formes:

- *un dispositif d'encadrement de proximité chargé de la prospection et de l'accompagnement du processus d'élaboration et de réalisation des projets AGR ;*
- *un processus de formation et de développement de compétences des porteurs des projets."*

L'approche des projets par les EAC, à travers le diagnostic participatif et la préparation de proposition de projet, offre au niveau des communes une capacité de réflexion pour les bénéficiaires (non alphabétisés pour partie). Cette démarche est une opportunité d'accroître leurs compétences pour l'initiation de nouveaux projets.

Après signature de la convention INDH/porteur de projet, les structures mandatées par l'INDH pour assurer la mise en œuvre du projet peuvent apporter assistance, conseil et accompagnement aux bénéficiaires.

Les besoins de formation doivent être explicités et répertoriés en amont de la signature de la convention et clairement explicités (contenu et paiement) par le biais de formulaires ci-dessous :

- Cahier des Charges de la Formation,
- Fiche d'identification des besoins en formation des porteurs de projets,
- Canevas d'étude de la demande en action d'accompagnement,

Les mesures de formation ante projet concernent :

- Le développement des compétences et de savoir faire en matière de management de projets
- La maîtrise de savoir faire lié au métier de l'activité génératrice de revenus en terme de savoir faire maîtrisé et des compétences à développer.

Les mesures d'accompagnement sont clairement scindées suivant les étapes pré et post projet :

- Pré projet pour une aide à l'identification et au montage du dossier de projet,
- Post projet pour la rectification du projet en cas de besoin et l'aide au démarrage du projet.

Cet ensemble de mesures permet de donner aux bénéficiaires (porteur du projet ou bénéficiaires directs) les conditions de savoir et de compétence nécessaire pour élaboration et une mise en œuvre productive et durable du projet financé.

➤ **Genre**

Dans son énoncé le Manuel de Procédures précise

"Le projet doit bénéficier de façon très claire à des personnes qui souffrent de pauvreté et d'exclusion et/ou qui vivent dans une grande précarité identifiées dans la carte de précarité et qui retireront des bénéfices quantifiables de la mise en œuvre de l'AGR proposée."

Par ces termes l'éligibilité au AGR est accordée à tous quel que soit le sexe (femme, enfant, jeune femme, jeune homme, homme) et/ou le handicap éventuel.

Le Manuel ne fait en aucun cas mention de ratio d'attribution des AGR relatif ces populations.

D'autre part le fait que *"les AGR concernent tous les secteurs d'activité (primaire, secondaire et tertiaire). La détermination des secteurs des projets se fera localement selon les activités courantes du site d'intervention, ses potentialités naturelles, culturelles, économiques, écologiques..."*, offre à tous quel qu'en soit le genre, le handicap ou la situation géographique de bénéficiaire d'un financement de projet AGR dans le cadre de l'INDH.

L'évaluation de participation des femmes au AGR à partir des visites réalisées par la mission donne

les ratios indiqués au Tableau 9

Tableau 9 : Ratios de participation des femmes aux AGR (données mission)

	AGR Femmes	AGR Hommes	AGR mixtes	Total
Nombre	19	23	9	51
ratio	37%	45%	18%	100%

Les données ci-après ont été extraites de la Base de données INDH à partir des champs "Beneficiaires Directe" et "Femmes bénéficiaires directes".

Le rapport entre Femmes bénéficiaires directes / Population Beneficiaires Directe donne comme indicateurs :

- 0 – lorsque l'AGR n'a pas de bénéficiaires féminines directes (0/x)
- 1 – lorsque l'AGR est exclusivement féminine (x/x)
- 0,x – lorsque l'AGR est mixte

Tableau 10 : Ratios (%) de participation extraits de la Base de données INDH

AGR Femmes	AGR Hommes	AGR mixtes	
		Femmes < 50%	Femmes > 50%
26	27	26	21

Tableau 11 : Répartition des AGR mixtes (base de données INDH)

% F	0	0.01 à 0.09	0.1 à 0.19	0.2 à 0.29	0.3 à 0.39	0.4 à 0.49	0.5 à 0.59	0.6 à 0.69	0.7 à 0.79	0.8 à 0.89	0.9 à 0.99	1
Nb	862	58	122	186	200	250	338	138	76	88	36	816
%/total	0.27	0.02	0.04	0.06	0.06	0.08	0.11	0.04	0.02	0.03	0.01	0.26

Nombre total de données : 3217

Nombre total de données exploitables : 3170

Nombre de données non exploitables : 47 (0/0, données = 0 dans les 2 champs)

Le document INDH "État des activités génératrices de revenus 2005-2009", donne une répartition différente, proche de ratios issus des AGR visitées par la mission **Tableau 9**, mais excluant le caractère de la mixité dans les AGR.

Tableau 12 : Répartition des AGR suivant le genre

	Femmes	Hommes	Jeunes	Total
effectif	1130	1595	475	3200
%	0.35	0.50	0.15	1

Source INDH : État des activités génératrices de revenus 2005-2009

L'absence de caractérisation des AGR en fonction du genre (jeunes, degré d'alphabétisation, niveau de pauvreté) dans la base de données INDH n'a pas permis d'établir d'autres références caractéristiques de ces AGR.

7.1.3. Facteurs d'échec

La présence de facteurs d'échec ne signifie pas que l'AGR citée ou que des AGR similaires soient en situation d'échec, mais qu'à terme le fonctionnement et/ou la rentabilité de l'AGR puissent être affectés par ces facteurs s'ils ne sont pas considérés.

Les considérations émises ci-après se rapportent à l'échantillon visité et ne peuvent être le reflet de l'ensemble des actions de l'INDH.

1. Les facteurs liés aux modalités d'intervention :

- **Méthodologie d'identification des projets,**

Deux mentions dans le champ "Résultats attendu" de la base de données ont attiré l'attention de la mission :

- "création de revenus pour la commune"
- "création de revenus pour l'association de fonctionnaires"

Ces "AGR" répondent à des critères de projets non éligibles. Gageons qu'ils ne sont, suivant l'expression consacrée, que l'exception qui confirme la règle

Le regard du principe de résultats statistiques peut être un facteur d'entraînement vers une possible recherche d'identification quantitative d'AGR au détriment de la qualité.

Le fait signifié qu'"une grande importance est à donner aux projets élaborés selon l'approche filière" peut être vecteur d'une multiplication de projets similaires (unités de trituration d'olives et d'argan) qui se concurrençant peuvent affaiblir le marché existant et/ou faire le jeu des intermédiaires commerciaux pour rémunérer au plus bas le produit acheté.

Dans de telles conditions des projets producteurs peuvent être également contraint au "dumping commercial" pour assurer la survie financière de leur projet, nuisant de fait à l'ensemble de la filière.

C'est le cas de la filière "Argan" qui semble être touchée par des problèmes commerciaux liés à la multiplication des unités de trituration, certains GIE ou Union cessant d'intégrer d'autres coopératives pour raison de marché de moins en moins porteur financièrement.

Autre cas, dans la même filière, d'une unité de trituration bien gérée, travaillant avec les douars environnants pour l'achat d'amandons, mais dont l'avenir peut être compromis si la volonté des douars environnants de posséder chacun leur propre unité de trituration se réalise.

L'absence de seuil économique critique définissant la densité régionale d'unités de ce type (olive et argan) peut avoir des conséquences néfastes sur la filière au désavantage des populations ayant initié ces projets

Hors du contexte de filière, un certain nombre de projets spécifiques peuvent être reproduits dans une même région sans qu'un marché des produits réellement porteur soit clairement identifié ou que les coutumes locales n'intègrent pas le produit dans ses habitudes d'usage ou de consommation (cuniculture, câpres) d'une manière économiquement attractive.

Dans ce cas aussi une répétitivité trop importante des mêmes projets spécifiques peut créer un effet de concurrence trop important, antagoniste aux prévisions de rentabilité du projet. La duplicité d'activités similaires réalisées traditionnellement à titre individuel et dans le cadre d'un projet est un facteur de saturation de marché (ateliers de tissage Bab Taza, Coopérative de tissage de Khmis Anjra).

Dans une optique différente, la répétition de projets de production agricole (petit élevage traditionnel, petit maraîchage) le plus souvent ciblés sur une population pauvre ou démunie, n'intègre pas ou beaucoup moins la notion de concurrence sur le marché. Ces productions étant plus limitées dans leurs quantités et étalées dans le temps ne subissent pas les effets commerciaux saisonniers concurrentiels, auxquels sont soumises les productions de grande quantité. Ces productions ont également une finalité d'autoconsommation pour la famille.

Au niveau des provinces l'absence d'une vision de répartition spatiale des projets existants par rapport aux projets soumis à l'INDH, peut être vecteur de conséquences négatives sur l'environnement (multiplication de gros troupeaux caprins à Tazrout) ou de saturation de marché (artisanat).

L'obligation justifiée que le projet émane d'une entité ou d'un groupement formel est vecteur de création de coopératives et d'associations à seule fin de l'obtention de financement, la plus part des associations et coopératives ainsi créées n'ayant pas de projet commun complémentaire à la demande

L'identification de projet se fait surtout sur la base d'activités nouvelles, mais n'intègre que peu l'amélioration de la production et l'accroissement des outils agricoles existants notamment en élevage et arboriculture.

➤ **Critères et modalités de sélection des projets,**

La difficulté d'identification de projets novateurs dans des régions soumises à des contraintes sociales similaires (analphabétisme, pauvreté, peu ou pas accès aux terres agricoles, dispersion de l'habitat, non inclus dans une filière...) incite à la reproductibilité des mêmes projets. Ainsi les projets les plus courants pour les femmes pauvres se limitent à une gamme étroite comprenant fréquemment la production de couscous, le tissage, l'élevage, l'huile d'argan.

Comme énoncé précédemment l'absence de définition de seuil critique pour la création d'unités agro-industrielles, et de vision de la répartition spatiale des projets en cours et soumis à approbation, ne permet pas d'affiner la sélection des projets.

L'influence d'une production spécifique dans une province peut être préjudiciable à l'émergence de projets de type différent (zones oléicoles).

L'influence d'un projet en cours et productif dans une zone peut aussi être un vecteur de reproduction du même projet à x exemplaires sans que les raisons du succès initiales soient clairement définies en matière de reproductibilité.

Certaines entités sont non représentatives des bénéficiaires énoncés dans le dossier de projet (affirmé pour les Coop. de câpres à Meknès et Coop. champignons à Tatoft) où les membres de la coopérative sont soit des propriétaires terriens soit des commerçants. Le nombre de coopérateurs énoncé dans le dossier AGR s'est avéré faux. La nécessité de la liste des coopérateurs lors du dépôt du dossier de financement devrait être additionnée du duplicata des signatures enregistrées lors de la reconnaissance administrative de l'entité porteuse de projet. Le suivi/évaluation devrait pouvoir confirmer le fait.

➤ **Modalités de mise en œuvre**

Les délais approbation/mise en œuvre sont parfois long (≥ à 6 mois le plus souvent).

Le décaissement des fonds peut ne pas correspondre avec la saisonnalité de l'activité et entraîner un retard d'exploitation (apiculture à Timezgadouine) ou une surcharge de frais (engraissement ovin à Jaidate) dû à un achat trop précoce.

Une compréhension erronée du Manuel de Procédures peut obliger les bénéficiaires à une exploitation collective des items reçus (constatée à El Hajeb, à Zinat) alors que le cadre de la durabilité du projet s'inscrit dans une démarche individuelle (élevage notamment).

Les actions de suivi / évaluation des projets mis en œuvre en phase "post projet" et définis dans le Manuel de Procédures se limitent à une année. D'autre part le suivi/évaluation semble se rapporter plus au processus de mise en œuvre, signifiant que le projet est "opérationnel" (Base de Données INDH), mais peut ne pas signifier une réelle mise en production du projet (apiculture à Timezgadouine, cas de la cuniculture à Zinat projet fermé après 6 mois d'exploitation (perte totale du cheptel).

Ors, il peut y avoir confusion sur ce terme opérationnel (cas à Inchaden, pour un projet de produits de la mer initié en 2008) si pour des raisons administratives hors INDH (agrément pour la commercialisation dans ce cas pré cité) le projet n'est toujours pas entré en production.

2. Les facteurs liés à l'environnement :

➤ **Marchés**

La proximité des marchés (souks) est généralement assurée au Maroc au sein des provinces. Leur importance varie suivant la localisation et les productions locales. La mise en marché de produits locaux trouve généralement preneurs, à des cours connus qui suivent la saisonnalité des produits ou l'importance du facteur offre/demande.

L'accessibilité au marché (souk) reste cependant dépendant de l'accès possible, essentiellement en zone de piémont et de montagne où la dispersion des villages est synonyme d'éloignement, accru par la déclivité et les structures d'accès moins nombreuses (routes, pistes carrossables).

La notion de marché est plus contraignante selon qu'elle s'adresse à des produits déjà existants (tissage, poterie, ovin, caprin, miel), à des produits nouveaux (lapins), à des produits élaborés

(cosmétiques, fromages), à des produits de grande consommation (huile d'olive) ou de grande production (argan), ou des produits à durée limitée (pêche).

L'accompagnement du porteur de projet sur une durée relative (pré projet et un (1) an post projet) est insuffisant pour faire face à la commercialisation de produits élaborés, dont la production doit être exportée de la province pour être rentable.

Sur cette durée la production ne peut avoir atteint son rythme de croisière et doit pouvoir faire face à des réalités de production et de commercialisation, non prévues ou insuffisamment estimées dans le business plan. C'est le cas pour l'argan, où un tassement constaté des prix de l'huile risque d'affecter des unités de trituration récemment installées.

Le business plan peut cacher une réalité comme de n'être conçu que sur la base de l'existence d'un seul acheteur du produit (cas pour les plantes aromatiques à Zinat ou la poterie à Meknès) qui ne définit pas un réel marché commercial et laisse le projet à la merci de ce seul acheteur.

La multiplication d'un même produit localement (tissage, poterie), réalisé collectivement et individuellement (mendil, couvertures) et vendu sur des marchés locaux, peut entraîner une faible efficacité ou une efficacité nulle du projet.

➤ **Impact de projets structurants (infrastructures, etc...)**

L'impact de projets structurant (infrastructures, matériel lourd) peut à terme avoir de lourdes conséquences sur certains projets, dans la mesure où la notion d'amortissement n'a jamais été perçue au cours des visites de la mission.

La notion de provision pour amortissement, réparation, rénovation, remplacement ne semble pas être intégrée dans le concept de gestion, qui relève le plus souvent d'une gestion journalière ou saisonnière.

La réalisation de vastes ensembles de création, exposition et commercialisation (Agadir artisanat⁹) laisse en suspend la possibilité financière liée à l'entretien et aux rénovations qui seront à intégrer dans le budget des artisans dans les années à venir.

La création de structures non exploitées par les bénéficiaires (chambre froide à Tamri) pose la question de leur initiation et de l'intérêt réel pour les bénéficiaires.

3. Les facteurs liés au financement :

➤ **Types et montant des financements**

Il ne peut être approché de facteurs d'échec au sens strict du financement des projets, régis suivant le Manuel de Procédures.

La participation des bénéficiaires, si elle est nécessaire pour l'appropriation du projet, peut être un facteur d'échec dans la mesure où l'AGR s'adresse à des personnes pauvres, et qui par définition n'ont rien.

L'exigence de versement d'une quote part ante convention peut être un facteur de renoncement au projet pour les plus pauvres et par conséquent ceux qui ont préférentiellement droit au bénéfice du financement. Il n'y a pas d'aménagement prévu à cet effet dans le Manuel de Procédures.

Tableau 13 : Nombre d'AGR en fonction du montant total du projet et de la part INDH

Total AGR	total projet	nb AGR	% / 3685	part INDH	nb AGR	% / 3685
3685	>250000	1158	31.42%	>175000	1241	33.68%
	>500000	434	11.78%	>350000	434	11.78%
	>600000	358	9.72%	>420000	337	9.15%
	>700000	296	8.03%	>490000	277	7.52%
	>800000	230	6.24%	>560000	213	5.78%
	>900000	200	5.43%	>630000	178	4.83%
	>1000000	168	4.56%	>700000	148	4.02%

⁹ Source : Base de données INDH

D'autre part, une forte distorsion apparaît à l'examen de la Base de Données INDH (3685 actions AGR) dans les montants attribués à des actions AGR par rapport aux conditionnalités du Manuel de Procédures (Tableau 13 à Tableau 15).

Tableau 14 : AGR entrant dans les conditionnalités exceptionnelles et hors montant prévu

année	nb	Montant projet				Part INDH			
		>250000	%/nb	>500000	%/nb	>175000	%/nb	>350000	%/nb
2005	118	27	22.88%	8	6.78%	29	24.58%	15	12.7%
2006	1011	329	32.54%	132	13.06%	348	34.42%	134	13.3%
2007	602	222	36.88%	73	12.13%	248	41.20%	78	13.0%
2008	678	228	33.63%	104	15.34%	249	36.73%	91	13.4%
2009	697	223	31.99%	81	11.62%	242	34.72%	88	12.6%
2010	579	129	22.28%	36	6.22%	125	21.59%	28	4.8%

Tableau 15 : Financements INDH / Montant total du projet (prévu 70%)

Nb données	FINANCEMENT INDH / MONTANT PROJET									
	100%	>90%	>80%	>70%	>60%	>50%	>40%	>30%	>20%	>10%
3685										
global	743	1024	1412	1953	3001	3217	3389	3525	3609	3652
par tranche		281	388	541	1048	216	172	136	84	43
%/total données	20%	28%	38%	53%	81%	87%	92%	96%	98%	99%

Le nombre élevé de projets dont le montant devrait relever de l'exception (>250 000 DH), peut laisser supposer que certains projets sous financements INDH pourraient relever de financements étatiques via des institutions de référence. D'autre part la règle des 70% INDH/30% porteur de projet ne semble pas observée puisque pour 53% des cas l'INDH contribue à plus de 70% du montant du projet.

➤ Conditionnalités

Les délais de financement parfois longs peuvent être vecteurs d'échec (production saisonnière, dissociation du collectif initial).

Si l'on ne peut parler d'échec, la différence entre les montants financés (Tableau 13 à

Tableau 15) et les critères d'éligibilité des projets AGR peuvent laisser supposer une dérive vers des projets d'ampleur (sans exclure leur destination au profit de personnes pauvres), plus que vers de petits projets ciblés au bénéfice des plus pauvres.

➤ Partenariats

Le partenariat mené avec les AMC a montré ses limites en ce que les AMC ne peuvent faire ce travail que si elles en profitent en retour (demandes de micro-crédit). Or la notion de micro-crédit est peu ancrée en milieu rural, et surtout pour les populations les plus pauvres, les acteurs sachant le caractère aléatoire de leurs productions pour s'engager sur des remboursements démarrant presque immédiatement après l'octroi du crédit.

La participation des AMC, en tant que bailleur de fonds, dans le contexte du Programme INDH/AGR s'est soldée par un échec. L'implication financière des AMC dans le Programme s'est révélée très faible dans le meilleur des cas, évaluation recueillie aussi bien au niveau des DAS, des EAC ou de l'INDH.

Parmi toutes les AGR de l'échantillon AGR visitée, seulement une AGR (Poissonniers ambulants, Anezi) a été identifiée comme faisant partie d'un contrat de partenariat avec une AMC, l'Association Al Amana, et ayant bénéficié d'un prêt.

En effet, l'Association Al Amana a signé un contrat dans le cadre de sa participation au Programme AGR de l'INDH. Les Guichets d'appui à la création des entreprises (7 Guichets au sein de

l'AMC¹⁰) ont été créés en 2008 pour répondre à ce type de programmes de développement (Moukawalati, INDH, MEDA, etc.).

Concernant le Guichet à Agadir, un total de 15 études de faisabilité ont été réalisées dans le cadre de la collaboration avec l'INDH, dont 13 ont finalement abouti en dossiers de prêt, mais avec une forte concentration dans la secteur Argan (50%). Deux personnes, appuyées par un agent d'accueil au bureau, sont chargées de tous les projets dans la région dans le cadre des Programme Moukawalati, MEDA et INDH, ce qui peut paraître insuffisant considérant la charge de travail que cela implique.

Les enquêtes à différents niveaux auprès des AMC révèlent des divergences avec les EAC, voire les DAS, concernant **l'interprétation et application du Manuel AGR**.

À propos du partage de responsabilités lors de l'identification de projets, certains AMC considèrent que les EAC doivent présenter des projets rentables - ce qui, d'après elles, n'est pas souvent le cas -, l'AMC n'ayant à participer que par la suite. D'autre part, il a été mentionné par certaines AMC que, même si le Manuel offre la possibilité de financer à des Sociétés de Personnes, cette **forme juridique** n'est guère encouragée au niveau des DAS et des EAC.

Apparemment, la forme juridique de Société au Nom Collectif pourrait être bien adaptée à la population cible (coût maximum d'établissement d'environ 2.000 DH de paiement au cabinet fiduciaire), plus rapide que celle des coopératives (processus de création de plus de 6 mois) et plus appropriée que celle d'Associations, aussi bien dans le cadre du Programme INDH-AGR que pour l'AMC en tant que prêteur.

Une autre question importante signalée lors de l'étude concerne le **coût pour l'AMC** de son rôle comme « facilitateurs qui sensibilisent, encadrent, forment, assurent le suivi et font de l'intermédiation tout au long du processus du projet » dans le cadre du Programme AGR.

Les AMC signalent que les 10.000 dhs au maximum qui sont prévus ne parviennent pas à couvrir leurs frais d'accompagnement. Cet aspect est important alors que les AMC doivent observer des critères d'efficacité opérationnelle face aux institutions de surveillance et face à une de transformation vers le système financier formel avec l'application du nouveau cadre réglementaire dans un futur proche. Au niveau institutionnel, les guichets créés au sein des AMC pour participer à des Programmes similaires celui de l'INDH, risquent d'être perçus comme une charge difficile à soutenir sur le moyen terme.

Les AMC préfèrent d'avantage, soit travailler avec leurs clients existants tout en renforçant leurs capacités (cf. Programme MEDA), soit analyser la capacité d'endettement des potentiels clients (AGR ou autres) avec leurs propres agents de crédit et suivant leur propre Manuel de Crédit qui n'est pas forcément toute à fait concordant avec les directives du Manuel AGR de l'INDH (Cf. **Tableau 17**)

D'autre part, la perception des AMC au niveau des DAS et des EAC est qu'elles n'ont pas assuré leurs engagements, cherchant plus une rentabilité et un bénéfice au détriment du contact avec les populations cible les plus démunies.

Finalement, il n'a pas été possible de connaître le nombre total d'AGR qui ont bénéficié de l'appui d'une AMC, la base de données ne pouvant pas identifier cette donnée, mais, même avec certaines expériences identifiées en milieu urbain (Zakoura¹¹, Casablanca), on peut affirmer que **le total de projets où les AMC se sont impliquées et toujours bien loin des prévisions**.

Concernant les autres partenariats sur le terrain entre les Institutions décentralisées et l'INDH, la présence et les capacités réduites sur le terrain de services techniques décentralisés réduisent l'efficacité possible des partenariats de formation et d'accompagnement technique.

➤ Rôle du micro crédit

¹⁰ Agadir (Aït Melloul), Kenitra, Casablanca, Rabat, Tanger, Ketama, El Jadida

¹¹ Semble-t-il que les AMC Zakoura et FBPMC (maintenant une seule) ont signé un accord de collaboration avec l'INDH, mais on n'a pas eu de certitude de la portée de sa mise en œuvre.

Le secteur de la microfinance au Maroc a des caractéristiques particulières qui semblent ne pas répondre aux prévisions à court terme de l'INDH dans le cadre de son programme d'appui aux AGR au milieu rural.

Même si la performance sociale est un objectif partagé entre le Programme AGR et les AMC, ces dernières doivent également répondre à des critères exigeants de performance financière, transparence et bonnes pratiques, afin d'assurer leur existence et, par conséquent, la permanence de l'offre de leurs services financiers à la population cible.

La logique de subvention propre à l'INDH, même dans le programme AGR, s'est donc opposé avec la logique de prêt et de viabilité opérationnelle de l'industrie micro financière. Ceci est d'autant plus marqué lorsqu'il s'agit du milieu rural, des activités agricoles, voire de l'introduction de nouvelles activités et, du fait que les AGR créées s'avèrent très souvent peu rentables.

À cela s'ajoutent :

- d'une part, la réponse du secteur face à la crise de surendettement, caractérisée par une mise à niveau et un repli de l'activité micro financière vers un assainissement des portefeuilles, qui par conséquent ralenti le rythme de croissance connu dernièrement,
- d'autre part, un processus de transformation en cours vers l'insertion des AMC dans le système bancaire sous la tutelle de la Banque Al Maghrib.

Cela pourrait expliquer en partie le fait que les objectifs d'inclusion du micro crédit dans le Programme AGR n'ait pas du tout été atteints.

D'autre part la microfinance en milieu agricole se heurte à deux exigences majeures:

1. la nécessité d'une plus-value de la production apte et assurée pour couvrir les intérêts de l'emprunt
2. l'absence de délai dans le remboursement (premiers remboursements dès le mois suivant l'emprunt)

La rentabilité des productions agricoles classiques (souvent comprise entre 5 et 8%) est le plus souvent inférieure au taux d'intérêt du prêt. Une telle rentabilité ne peut permettre d'emprunter à des taux d'intérêt supérieurs comme c'est le cas pour le micro-crédit (19 à 30%). A ce fait s'ajoute le caractère aléatoire de la production (perte du cheptel, mévente du fait d'une concurrence élevée, conditions climatiques défavorables,...) qui augmente le facteur risque de non remboursement.

Le remboursement de l'emprunt court dès le mois suivant l'emprunt, ors les productions agricoles sont à caractère saisonnier, c'est-à-dire à retour sur investissement à moyen terme. Pour exemple, un atelier d'engraissement ovin ne verra le retour sur investissement qu'au bout de six mois. Si l'emprunt permet l'investissement pour la constitution du cheptel, en retour il pénalise la trésorerie courante de l'exploitation ou de la famille, qui devra assumer les remboursements en préalable de la plus value escomptée (mais jamais assurée).

En revanche, les activités de transformation alimentaire ou de petit commerce ont une aptitude plus grande pour s'adresser à la microfinance, et sont le plus souvent les principaux demandeurs. La plus-value est plus importante pouvant être proche de 50 % et au-delà, et l'activité assure un retour sur investissement rapide, permettant de faire face aux taux d'intérêt et de satisfaire une mise en recouvrement rapide de l'emprunt.

Adossées au principe bancaire les AMC ne peuvent fournir actuellement de solutions adaptées aux petits agriculteurs.

➤ Mécanismes de suivi et de contrôle de l'utilisation des fonds

L'évaluation des facteurs d'échec en matière de suivi et de contrôle des fonds relève de l'audit et de la comparaison entre les inputs prévus et ceux réalisés. La mission n'ayant pas ce mandat ses appréciations sur le processus ne pourraient être que subjectives.

Il est cependant à noter que dans le "Canevas de suivi de l'état d'avancement du projet", les justifications des écarts de décaissement viennent postérieurement au décaissement, la DAS et le CPDH ne pouvant alors que constater les faits.

Le rapport d'Audit 2009 précise certains risques et leurs causes :

Risques liés au respect des engagements des partenaires

"Les conventions restent sommaires et ne clarifient pas les engagements des partenaires de nombreuses conventions élaborées selon le modèle type, ne signalent ni le montant des participations des partenaires ni les délais d'exécution et de mise en œuvre. Ceci conduit souvent à une ambiguïté dans le partage des tâches entre les acteurs, à une dilution des responsabilités et parfois même au désengagement de certains partenaires.

Risques liés à la réalisation des projets

Les faiblesses en matière de maîtrise d'ouvrage, surtout pour les communes rurales et certaines associations, conjuguées à une définition peu précise des engagements des services extérieurs dans l'exécution des projets, pèsent lourdement sur la qualité de réalisation.

De plus, les organes de gouvernance locaux, les Équipes d'Animation de Communes (EAC) et les services techniques provinciaux, peinent parfois à assurer un suivi rigoureux tout au long des phases de réalisation du fait de la non production des rapports de suivi exigés à périodicité fixée (mensuelle au profit des CLDH, trimestrielle pour les CPDH et semestrielle pour les DAS)

Risques liés à la pérennité des projets

Peu d'intérêt est accordé aux aspects liés à la pérennité des projets et ceux en rapport avec les modalités de fonctionnement des projets achevés. Les frais de fonctionnement et frais de maintenance sont souvent omis des estimations initiales.

En effet, ces frais ne sont pas estimés en amont des projets afin de leur assurer une mise en service rapide et la pérennité nécessaire."

4. Les facteurs liés aux dispositifs d'accompagnement, de suivi et d'appui technique, de renforcement des capacités

➤ **Accompagnement**

Le dispositif d'accompagnement par l'EAC revient de fait à une forme de substitution due à l'analphabétisme des bénéficiaires et à leur manque d'initiative. Le diagnostic participatif est plus un dialogue semi-dirigé, où l'EAC propose des activités. Le cycle répétitif de projets similaires le démontre.

L'accompagnement est parfois réalisé subjectivement et pas sur une analyse de fond du projet en cours (fait vérifié durant la mission de terrain avec les accompagnateurs de la DAS), permettant de faire apparaître le point qui une fois résolu accroît l'efficacité du projet.

La faible participation féminine dans les structures communales et les EAC sont des facteurs limitatifs à l'accompagnement de projets féminins.

➤ **Suivi**

Un réel suivi/évaluation du projet postérieur à la mise en œuvre n'est pas intégré. Un tel suivi doit pouvoir être établi sur une durée d'exploitation référentielle et réelle du projet offrant des comparaisons annuelles ou saisonnières de fonctionnement.

Le porteur de projet n'est pas contraint à donner de retour sur l'activité du projet au terme d'une année. L'obtention d'un financement devrait avoir pour contrainte première au porteur de projet, de délivrer un bilan annuel ou saisonnier sur les informations techniques (production) et financières (bilan comptable pour les unités de production et données **financières indicatives dans le cas** d'exploitations individuelles) sur une durée d'au moins trois (3) ans après l'entrée en production effective du projet.

L'absence de tableau de suivi dans la durée ne permet pas d'avoir une visibilité réelle du devenir des projets financés et par conséquent de l'efficacité réelle du financement INDH (nombre de projets financés/projets en activité/projets sans activité, projets rentables et non rentables, projets à valeur sociale, masse globale de revenu généré/ac cru par projet,...).

Sans ces données, la visibilité pour la reproduction de certains projets et la compréhension de leurs contraintes techniques et économiques peuvent avoir des conséquences négatives (cas de la cuniculture, cas possible de la multiplication des unités de trituration, cas d'unités de production au bilan financier incomplet voir douteux (câpres à Meknès et Reggada), cas de l'intérêt d'animaux performants (D'Man à Sidi Ghanem), intérêt financier par l'exploitation des plantes aromatiques)).

➤ **Appui technique**

De graves lacunes ont été notées durant la mission en matière de connaissances basiques qu'un appui technique aurait dû fournir.

La formation par expérience n'est pas ou trop peu utilisée : cas de la cuniculture (Zinat) où des femmes sans expérience préalable n'ont eu qu'une journée de formation, un appui périodique mensuel ne pouvant combler les lacunes.

Une forte carence est généralement à noter en matière d'appui technique et de formation sur le terrain, comme le démontre le fort taux de mortalité dans les élevages nouveaux, de races à haute performance.

➤ **Renforcement des capacités**

En Phase pré projet le renforcement des capacités ne peut se faire que théoriquement, et en phase post projet, l'appui cesse au terme du premier exercice (ou avant son terme suivant les délais de mise en activité).

Si l'accompagnement des porteurs de projet est un facteur de renforcement des capacités pour la compréhension des mécanismes liés à l'élaboration du dossier, l'absence de suivi/évaluation sur la durée ne permet pas de relever le niveau de compétence notamment en matière de gestion qui ne peut se faire qu'à l'expérience directe de l'activité.

5. Les facteurs liés à la nature des projets

Plus que la nature elle-même du projet, c'est la maîtrise des questions techniques, organisationnelles et commerciales qui détermine la probabilité de l'échec ou de la réussite. À ce titre les facteurs "humain" et "environnement" jouent un rôle important.

Les projets initiant des produits à forte valeur ajoutée sont généralement complexes dans l'activité ou l'obtention du produit (ce qui en fait sa valeur), ou demandent des circuits de commercialisation élaborés. Ces projets sont plus exigeants en accompagnement et en formation technique sur la durée du projet. Ils peuvent être également dépendants d'une demande épisodique dans le temps (durée du marché Argan fortement rémunérateur suite à une montée en croissance presque exponentielle, engraissement d'ovins) avec une volatilité possible des cours sur le marché et une rentabilité aléatoire.

Des projets, qui malgré l'engouement sont liés à une production dont la demande reste mal établie (cactus), où que la concurrence de produit de qualité est forte (safran), ou risque d'être importante¹² par l'étendue possible de sa production. Ces produits forment des produits d'appel pour des projets qui peuvent engendrer le risque de reproductibilité non maîtrisé et de cassure des cours à la vente du produit.

Un projet de nature simple ou traditionnellement réalisé (ex: élevage, apiculture) peut révéler une forte complexité selon le type, complexité qui ne sera que difficilement maîtrisée sur la base d'acquis traditionnels (cas du projet Ovins D'Man à Sidi Ghanem où les exigences d'élevage de la race à forte prolificité n'ont que trop peu été pris en compte et où la méconnaissance des règles génétiques de base annuleront à terme le caractère productif de la race. Cas du projet plantes aromatiques à Zinat où le volume de plantes refusées par l'acheteur unique révèle une non-concordance entre l'offre et la demande).

¹² Cas pour l'huile de cactus, si l'on considère la demande actuelle face à la volonté internationale de production (recherches Web de la mission sur la production et la commercialisation de l'huile de cactus).

En revanche, peu ou pas de projets intègrent une dimension simple de l'amélioration de l'existant, basés sur le constat de résultats de productions minimalistes dus à la méconnaissance ou à la non interdépendance des producteurs existants. L'existant (paysannat pauvre) représente une large plate forme de production dont l'amélioration de la production est à même de faire un bon rapide par l'amélioration de la pratique sur des bases simples et peu coûteuses.

La création Union de producteurs doit être approchée avec prudence et ne pas être considérée sur les seuls critères d'économie d'échelle et de force de vente. La mise en place d'une unité "coopérative" supplémentaire peut avoir des effets pervers comme celui de dissocier la base productive des décisions en créant une forme d'élitisme à un niveau supérieur

C'est le cas rencontré à l'Union apicole de Bab Taza (Chefchaouen), où il apparaît que des décisions impliquant les producteurs des diverses coopératives sont prises sans consultation participative. Pour exemple, l'Union en étant à son début, les présidents des coopératives adhérentes, ont décidé en réunion et sur une base aléatoire, une participation des producteurs de 20 % sur les ventes de miel pour assurer le fonctionnement de l'Union. Il est à prévoir que bon nombre d'apiculteurs membres ne livreront que partie, très peu ou rien de leur production afin de préserver pour leur intérêt le 1/5 à retenir par l'Union, organisme sensé améliorer leurs revenus.

6. Les facteurs liés aux bénéficiaires :

➤ Organisation

La demande de financement INDH a pour exigence que les bénéficiaires ou le porteur de projet relèvent d'une entité formelle (Coopérative, Association, Groupement,...),

"Ces entités formelles doivent avoir (...) des statuts (Règlements intérieurs, PV de constitution ou de renouvellement du bureau de l'association ou de l'organe de direction précisant la liste des membres et leurs occupations, récépissé de l'autorité)".

Il est apparu au cours de la mission que certaines organisations sont fort différentes de ce qui est énoncé dans le dossier. Pour certaines coopératives, la réalité du nombre de coopérateurs est inférieure et le genre différent de ceux qui sont énoncés dans le dossier, avec pour finalité la création très probable d'un intérêt individuel plus que collectif.

La présence de dirigeants au sein du bureau d'association de producteurs ou de coopératives qui sont hors du champ de production définissant l'entité associative ou coopérative est contraire aux règles d'élection des bureaux de ces entités. La gestion constatée de ces entités laisse généralement des places d'ombre dans leur fonctionnement peu en rapport avec ce que doit être une gestion rationnelle et transparente.

➤ Compétences

Malgré une volonté affichée et concrète de l'INDH pour la formation et l'encadrement des bénéficiaires, il a été constaté par la mission qu'à différents niveaux les compétences des bénéficiaires sont insuffisantes pour la mise en œuvre et la gestion ultérieure du projet.

La mission ne peut se prononcer sur le contenu des formations n'ayant pas assisté à ces formations, mais il semble que leur durée¹³ et leur contenu¹⁴ soient insuffisants. D'autre part comme pré cité, l'accompagnement des projets sur une trop courte durée ne permet de relever des points de carence dans le savoir.

Des compétences existent empiriquement (artisanat, élevage, pêche, plantes aromatiques, apiculture) mais leurs applications ne sont pas nécessairement gage de profit au regard d'une amélioration des revenus. La pratique classique est souvent limitée en matière de rentabilité (ce qui induit une pauvreté rurale). La pratique classique ne peut être qu'un support à une pratique améliorée ou nouvelle.

La formation du type académique (dans une salle, suivant un principe d'enseignement magistral) n'est pas adaptée à des populations non lettrées et plus sensibles au contexte pratique que théorique.

¹³ Propos recueillis auprès de DAS

¹⁴ constat par évaluation lors des visites

Pour certaines productions, non communément pratiquée (ex:cuniculture, produits élaborés) une formation pratique au sein d'une unité de production performante et sur une durée raisonnable est nécessaire. Cette durée doit être de quelques jours à quelques semaines pour en appréhender le fonctionnement ou la production. Ce type de formation n'est pas (ou trop peu) mis en œuvre. L'échec de certains projets est récurrent à cette absence de formation.

➤ Genre

Le genre féminin forme la population la plus affectée par l'analphabétisme. À ce titre l'émergence de projets à leur initiative reste limitée. Les projets sont très généralement récurrents de pratiques traditionnelles (argan, artisanat, élevage ovin et caprin, plantes aromatiques), et souvent peu porteurs financièrement.

Pour les femmes rurales les plus pauvres, les AGR qui les concernent sont basées sur les savoir faire traditionnels des femmes rurales.

De ce fait, certaines de ces AGR sont en difficulté d'une part parce qu'elles sont en concurrence avec le travail individuel des de femmes non membres et d'autre part parce qu'il peut y avoir plusieurs projets identiques créer sans prendre en compte la demande locale des marchés.

Ainsi que ce soit dans la fabrication de couscous ou le tissage traditionnel, les coopératives peuvent avoir à faire face des situation de surproduction par rapport au marché et se trouvent confrontées à la concurrence soit des commerçants soit des femmes non membres ce qui se traduit par une tendance à la baisse des prix.

Les femmes sont parfois considérées comme "un produit d'appel"¹⁵ à l'obtention du financement demandé, sans pour autant être véritablement incluses dans l'AGR.

Le travail des femmes est généralement confiné aux tâches primaires (récolte, nettoyage, dépulpage, cassage, triage des produits de base) déjà souvent pratiquées traditionnellement, et n'offrant que peu de valeur ajoutée au travail si elles ne sont pas bénéficiaires des retombées financières du produit final (part de coopérateur).

On observe une ligne de partage au sein des AGR féminines.

Les jeunes filles, souvent instruites, parfois de niveau universitaire, sont plus ouvertes aux innovations et aux produits à forte valeur ajoutée et donc meilleurs revenus. Que ce soit dans le rural non enclavé, dans le périurbain ou dans l'urbain lui-même.

De ce fait, les femmes le plus souvent analphabètes restent concentrées dans les segments de production les moins générateurs de valeur ajoutée comme par exemple tout ce qui concerne le ramassage ou la collecte manuelle des produits (fruits de l'argane, champignons, olives, fruits) ou ce qui concerne les premières transformations (concassage des fruits de l'arganier en amandons).

Les phases plus « techniques » sont occupées par des jeunes femmes, comme c'est le cas dans l'extraction, le conditionnement et la commercialisation de l'huile d'argan ou le traitement et le conditionnement des PAM.

Plus les opérations se « complexifient » plus elles excluent les femmes les plus pauvres, les plus analphabètes et les plus âgées. Cette évolution est confirmée par une étude de l'UE¹⁶ qui signale que « la composition des membres des coopératives d'argan a tendance à évoluer passant initialement d'une majorité de femmes dans une situation sociale difficile (veuves, divorcées...) à une proportion notable de jeunes femmes tant au niveau des coopératrices que des dirigeantes.

Elles peuvent avoir plus de facilité à se déplacer, et ainsi avoir accès à de plus amples possibilités de formation et de compétence. À ce titre les entités gérées par des femmes ou jeunes filles ont très souvent une organisation et une tenue des registres, plus rigoureuses. Le manque d'appui concret sur

¹⁵ "mettre des femmes dans la demande de projet donne plus de chances d'obtenir le financement" propos (sic) recueillis d'un élu communal.

¹⁶ Projet d'appui à l'amélioration de la situation de l'emploi de la femme rurale et la gestion durable de l'arganraie dans le Sud-ouest du Maroc, Projet Arganier, UE-ADS, Juillet 2010

le long terme reste pénalisant pour certaines structures, héritées de projets antérieurs sans "tuilage" des responsables successives (cas de la Coopérative Aloumas à Anezi, précédemment projet ADS).

Le désengagement des jeunes hommes pour le secteur agricole pénalise ce secteur de production. La recherche de gains faciles et conséquents (internationalement fruit d'une information mondialisée et des technologies nouvelles) face à la rudesse et au caractère aléatoire de certaines productions, humainement jugées peu valorisantes, désengagent les jeunes des activités agricole et favorise l'exode des jeunes vers les villes réduisant d'autant la force de travail en monde rural.

7.2. Hors INDH

Le panel trop limité des projets (13 projets) de type AGR visités et ne faisant pas partie des projets financés par l'INDH ne permet pas de tirer des conclusions formelles. La visite de ces projets, réalisée suivant la même démarche que pour les projets INDH, ne donnent qu'une estimation sur ces projets dont les financements sont très variables.

Les visites de projets réalisés par Targa-Aide, prévues sur la province de Larache n'ont pu se faire malgré la présence du staff Targa-Aide local durant les autres visites, les visites de projets Targa-Aide n'ayant pas été programmées par la DAS.

7.2.1. Analyse des projets visités

- Unité de trituration d'olive (Tatoft)

Unité au stade d'une seule année d'exploitation qui n'effectue que la trituration pour les adhérents, et d'autres agriculteurs environnants. Unité dépendante d'une association qui envisage de passer en coopérative pour commercialiser l'huile.

Unité qui semble bien gérée, présence d'un gestionnaire instruit des questions de gestion.

Gestion cohérente des bénéfices réalisés en année 1 : Investissements pour améliorer l'environnement de production et de récolte de l'olive afin de produire une huile de qualité.

Facteur de réussite : un gestionnaire apparemment compétent et application actuelle d'une gestion lucide et efficace (investissements de la première campagne à l'amélioration de l'outil de travail et à l'équipement pour une matière première de qualité)

Facteurs d'échec :

- l'absence de considération financière, pour l'amortissement du matériel (qui est un fait généralement commun à toutes les unités agro-industrielles rencontrées par la mission).
- Un passage trop rapide en coopérative sans assise financière suffisante pour une orientation vers la commercialisation (investissements nécessaires pour le stockage et la vente, et besoin d'un marché identifié quantifiant et valorisant le produit) pourrait pénaliser le futur de l'unité

- Atelier de tissage (Tétouan - Khmis Anjra)

Coopérative initiée en 2006 par 15 femmes, ne compte plus que 8 adhérentes.

Productions face à des difficultés de marché (faible rentabilité des produits) et à des contraintes sociales (travail des femmes hors de leur domicile).

Facteurs d'échec : métiers à tisser inadaptés pour des femmes, poids des contraintes culturelles, marché fermé (nombreuses opératrices à titre individuel) et environnement commercial restreint.

- Centre de tissage (Chefchaouen)

Coopérative de 47 femmes réparties en 2 groupes. Ne disposent que de 2 métiers à tisser. Tissage à la coopérative par roulement (3h / jour de présence). Productions de couvertures et de "mendils".

Les femmes tissent chez elles pour leur intérêt personnel ("mendils").

Production face à un marché limité (souk) n'offrant qu'une très faible plus value aux produits (pouvoir d'achat local). La coopérative n'est financièrement pas viable, mais recèle un fort potentiel de par la cohésion du groupe qui peut être une base à l'émergence d'autres activités plus rentables.

Facteur de réussite : cohésion du groupe dans un environnement économique familial difficile

Facteurs d'échec : insuffisance de matériel, marché limité, coût élevé de la matière première, concurrence locale production de la coopérative/productions individuelles, absence d'une présence d'encadrement apte à l'émergence d'autres activités rémunératrices.

- Atelier de bijouterie (Chefchaouen)

Centre de formation à la création de bijoux (26 filles et 11 garçons). collaboration Entraide Nationale, Municipalité, Chambre de commerce et d'industrie, Anapec, ADL, Junta Andaluçia Formations rémunérées, assurées par un professionnel qui joue l'interface avec des acheteurs potentiels (Espagne).

Facteur de réussite : Apprentissage d'un métier et génération de revenus y compris pour les femmes.

Facteurs d'échec : le risque à terme et au fil des promotions formées qu'un rapport nombre de créateurs/capacités de commercialisation, restreigne l'intérêt financier par une concurrence trop importante, sans marché supplémentaire (national et international).

- Fromagerie Ajbane (Bab Taza)

Fromagerie dépendante de l'ANOC issue d'un premier projet (1992) et rénovée sur un financement UE MEDA (mise aux normes et formation).

L'unité est exemplaire pour sa structure de production (normes sanitaires de production) et la qualité des produits (qualités organoleptiques et sanitaires). Le lait traité est uniquement du lait de chèvre.

La production est limitée du fait d'une faible production régionale de lait insuffisante au regard des capacités de production possibles de la fromagerie.

Facteur de réussite : des structures de qualité, une équipe professionnelle qualifiée et performante, une qualité remarquable des produits, un marché où la demande excède l'offre.

Facteurs d'échec : l'absence d'une production laitière suffisante dans la région qui pénalise économiquement l'unité de production et annihile sa viabilité sans un support financier externe (salaire du personnel pris en charge par l'ANOC ainsi que les actions d'entretien/réparation du site de production). L'unité ne s'autofinance pas est n'est donc pas viable.

Possibilités d'amélioration : Une démarche de promotion de l'élevage caprin laitier dans la région, sur des bases d'élevage simple (et non basée uniquement sur l'aspect génétique) auprès des petits éleveurs traditionnels pourrait poser les bases à une amélioration de la production laitière caprine dans les environs immédiats de la fromagerie, par addition de petites productions.

- Bureau et centre d'exposition artisanal (Chefchaouen)

Création d'un GIE en 2009 à partir de 4 coopératives et de 2 associations. Appui d'une ONG espagnole, financement AECID (Coop espagnole) et appui de la Délégation de l'Artisanat.

Activités : fer forgé, menuiserie, cuir, textile

Accompagnement intégral de toute la filière et groupement en GIE partant des organisations existantes. Accompagnement de proximité dans les processus de production et commercialisation

Formation et appui technique spécifiquement adaptées à la nature de chaque secteur de l'activité artisanal et en fonction des besoins du marché (formation continue).

Création d'un Centre pour le GIE très dynamique dans : la création et conception de nouveaux produits, offre de designs, patrons et modèles, l'application de nouvelles technologies à l'artisanat, le conseil pour l'adéquation de la conception de produits aux goûts de la demande étrangère, création de catalogue, etc..

Appui à la gestion organisationnelle, la gestion de la comptabilité, marketing, gestion de qualité.

Facteurs de réussite :

- Établissement d'un partenariat rapproché et complémentaire entre les différents intervenants
- Un accompagnement sur la durée et rapproché auprès de chaque association et coopérative membres du GIE, prenant en compte l'ensemble de la filière,

- Association Al Yousoufia (Chefchaouen)

Association fondée en 1969. Centre de production et de commercialisation de tissage pour les personnes handicapées motrices et malvoyantes, créé en 2007.

Axée sur le tissage (formation et production), l'association peine à produire des revenus suffisants.

L'impact social est positif, aidant ces personnes à sortir de l'isolement et permettant la production d'un revenu.

Facteurs de réussite : donner à des personnes souffrant d'un handicap physique la possibilité de vaincre la marginalisation et de s'inscrire dans un environnement productif.

Facteurs d'échec : le choix d'une production déjà largement concurrente dans la région, le manque de recherche d'une production plus originale.

- Projet hydro-agricole - Groupement Agadir Oujane (Tiznit)

Production de maraîchage et de plantes aromatiques et médicinales. Projet irrigation en goûte à goûte (acquisition de pompe)

Projet intégré bénéficiant à la population (agriculteurs, irrigation de type oasisienne). Initiation d'actions par CTB en 2007 (apiculture, caprins, arboriculture). Irrigation par khetaras sans droits d'eau.

Facteurs de réussite : eau disponible, khétaras rénovées et sécurisées, bassins de stockage de l'eau, compétences traditionnelles en agriculture

Facteurs restrictifs : désaffection des jeunes pour l'activité agricole, pas d'organisation financière pour l'entretien futur des infrastructures, un manque d'appui technique pour une gestion rationnelle de l'eau et d'amélioration des productions.

- GIE Targanine (Agadir)

Groupement d'intérêt économique créé en 2003 par 6 coopératives féminines de la région du Sous-Massa-Draa pour la production d'huile d'argane qui regroupent près de 250 femmes;

Le GIE bénéficie d'un local au centre d'Agadir mais il ne dispose pas d'une unité d'extraction de l'huile. En cas de commande, elle est adressée aux coopératives membres pour la réaliser. Le GIE se charge totalement des commandes internationales et des procédures d'exportation mais les coopératives membres ont le droit de vendre une partie de leur production sur le marché local ou national

La mise en place du GIE a été appuyée et soutenue (location fonctionnement, formation, marketing etc) par le Projet Arganier de l'ADS. La première subvention ADS/Meda a permis d'acheter le local, de l'aménager, de l'équiper tandis que la deuxième a porté sur le marketing commercial, la participation aux foires, la certification Ecocert, la promotion des produits;

Le GIE ne s'occupe que de commercialisation. Les coopératives membres ont pour charge de produire et de répondre aux commandes. Le GIE se charge totalement des commandes internationales et des procédures d'exportation mais les coopératives membres ont le droit de vendre une partie de leur production sur le marché local ou national

Facteurs de réussite : les financements acquis ont permis une indépendance logistique et une capacité à se positionner commercialement sur le marché international.

Facteurs restrictifs ou d'échec : l'engouement sur l'huile d'argan qui a prévalu ces dernières années risque de devoir faire face à une structuration et une organisation des acheteurs pouvant influencer négativement sur les prix de la matière première et de l'huile. A terme, l'économie du GIE mais aussi des coopératives dépendantes risque d'en être affectée négativement. Ce risque est commun à la filière argan.

- Réseau femmes artisanes (Marrakech)

Réseau créé en sept. 2007 à partir de groupements existants est constitué de quatre associations et deux coopératives regroupant en tout plus de 200 femmes artisanes de la région Al Haouz autour de Marrakech. PlaNet Finance soutient le Réseau Femmes Artisanes au Maroc, en partenariat avec

l'Ecole de Design de Copenhague, le collège Lasalle de Casablanca et Kvinfor, centre danois d'information sur le genre (cf. Fiche n° 60 en Annexe 6). Le Réseau accompagne ses membres dans des secteurs variés aptes à l'amélioration de la connaissance technique mais aussi d'un savoir en général.

Financement reçu : Phase 1 (2006-2008 par UE, Phase 2 (2009-2013) par la Coopération . Danoise.

Le Réseau accompagne les membres du réseau dans des secteurs variés aptes à l'amélioration de la connaissance technique mais aussi d'un savoir en général. Le Réseau appuie à la recherche des fournisseurs possédant une matière première de qualité supérieure, organise des sessions de formation et de sensibilisation pour stimuler les échanges de savoirs et savoir-faire ; recherche d'opportunités commerciales respectueuses des principes de l'économie, sociale et solidaire ; apprend aux femmes à s'adapter et faire face à la concurrence, renforcement des capacités des artisanes pour le développement de nouveaux produits; formation en gestion coopérative; formation/appui sur les droits de la femme; échange d'expériences entre les adhérents

L'expérience part de groupements qui se sont créés de manière endogène, ce qui laisse espérer une durabilité des actions menées, sachant que leur création n'a pas été motivé par l'attrait de financements externes, mais par une volonté interne de création d'activités

Cependant, il faut signaler que dans ce cas, l'environnement socio-économique et culturel est très favorable pour ce type d'expérience, puisqu'elle a lieu en milieu urbain et à Marrakech, ville touristique par excellence, conditions qui ne sont pas toujours si évidentes en milieu rural. Le niveau de formation et d'ouverture/disposition à l'innovation de ces femmes citadines est aussi différent de ce que l'on peut trouver généralement en campagne

Facteurs de réussite :

- amont : appui à la recherche de matière premières de qualité et de fournisseurs appropriés et stables, etc. ; qu'au niveau de (ii) la production – appui en *design* - et la gestion des coopératives Accompagnement, formation, appui technique intégral aux femmes dans toute la filière
- production – appui en *design* - et à la gestion des coopératives et associations– formation/accompagnement en structuration de coopératives, législation, calcul du coût de revient, comptabilité, montage et suivi de projets, etc.
- aval, avec tout l'appui en matière de commercialisation Recherche de marchés, organisation d'expositions au niveau national et international, etc
- Le réseau dispose d'un environnement d'appui constant issu d'un partenariat multiple qui allie compétences, connaissances, savoir et possibilité de financement (environnement similaire à l'atelier de bijouterie de Chaouen)

7.2.2. Approches adoptées

Les agences ou ONG rencontrées ont une approche différenciée de l'INDH en ce sens qu'elles sont des entités complètes, ayant intégré dans leurs structures les capacités allant de l'initiation de projet à leur mise en œuvre et aussi leur suivi post réalisation (ADS, sur 2 ans).

Les principes du cycle de projets sont semblables. La mise en place de projets passe invariablement par une entité (Association ou Coopérative).

Les différentes agences (Nord, Sud, Oriental) ont les mêmes stratégies de promotion régionale, incluant entre autres des infrastructures lourdes, des actions de promotion sociale et d'amélioration du cadre de vie, la promotion commerciale et la création d'AGR.

Tableau 16 : Comparaison des critères d'éligibilité INDH / ADS

INDH	ADS
	Existence d'un débouché à justifier par une étude sommaire du marché ;
Le projet doit reposer sur une étude qui met en évidence la viabilité du projet et formalisée via le dossier de	Viabilité du projet à justifier par une étude de rentabilité

demande de financement AGR	
Les bénéficiaires directs doivent avoir une expérience et/ou une formation adéquate dans le domaine de l'activité envisagée et ce pour assurer la réussite et la pérennité de l'AGR	Présence de bénéficiaires (hommes/femmes) justifiant d'un minimum de savoir et de savoir faire dans le domaine ou pouvant l'acquérir ; formation reçue ou savoir faire prouvé de la part des porteurs de projets novateurs intéressants des domaines nouveaux;
Le projet doit bénéficier de façon très claire à des personnes qui souffrent de pauvreté et d'exclusion et/ou qui vivent dans une grande précarité identifiées dans la carte de précarité et qui retireront des bénéfices quantifiables de la mise en œuvre de l'AGR proposée.	
Le projet doit impérativement émaner d'une entité formelle, Coopératives, Associations	Le porteur du projet est souvent une association de micro exploitants ou micro entrepreneurs (groupement), une association facilitatrice ou une coopérative, mais il peut être aussi une institution publique ou privée qui présente un projet bénéficiant à la population cible de l'agence.
L'éligibilité est tributaire de la mobilisation de la part du porteur du projet de 30% du coût global de l'AGR sous forme d'un apport personnel d'au moins 10% du coût total du projet en numéraire	Population ne possédant pas de garanties suffisantes pour accéder au système bancaire et pour lesquelles le micro crédit n'est pas une solution économique.
Contribution INDH : 70% au maximum du coût du projet, sous forme de subvention, sans toutefois que cet appui INDH dépasse 175 000 DHS et exceptionnellement 350000 DHS pour les projets structurants (espaces commerciaux communs...). ou de filières (oléicole ou lait...) ou intercommunales (incubateurs d'entreprises, ..)	La contribution de l'agence ne doit pas dépasser 25.000DH par bénéficiaire (H/F) (dans certains où projets la dotation est supérieure à ce montant, l'accord de la direction est nécessaire)

L'INDH et l'ADS ont des applications nationales avec des principes de mise en œuvre relativement similaires si l'on excepte le ciblage des populations bénéficiaires et leurs caractéristiques ainsi que le montant maxima attribué par bénéficiaire (Tableau 16).

L'ADS définit ses actions sous le sigle AGRE (actions génératrices de revenus et d'emploi) qui évite la confusion des finalités des projets.

7.2.3. *Types d'activités appuyées*

Les activités appuyées sont similaires et touchent les mêmes secteurs d'activité, si l'on excepte pour l'INDH la mise en place d'infrastructures importantes dont les montants excèdent le seuil financier maximal d'attribution. La nomenclature adoptée par l'ADS dans sa base de données est plus lisible que celle de l'INDH.

7.2.4. *Dispositifs d'accompagnement, de formation, d'appui technique, de financement mis en place ;*

Les projets visités qui semblent les mieux armés pour à la fois produire et vendre sont ceux qui bénéficient d'un environnement d'appui et conseil sur la durée, et qui bénéficient de partenariats extérieurs complémentaires pouvant répondre aux besoins de chaque étape de la filière.

À l'étude des manuels de procédure respectifs, pour les trois Agences et l'ADS, et des entretiens effectués au siège de ces structures (Agence de l'Oriental excepté), les dispositifs restent semblables, même si des disparités peuvent subsister dans l'organisation, le contenu et la mise en place que seule une étude interne de ces structures pourrait définir.

Pour l'ADS les financements se font de manières différentes encourageant deux principes :

– les Caisses Solidaires de Développement

"système de financement basé sur le principe de subventions à des caisses (fonds) solidaires de développement (CSD). Ces caisses ont un caractère rotatif (revolving fund) en ce sens qu'ils servent exclusivement, une fois constitués à la communauté du site du projet et/ou de la filière concernée.

Ce mécanisme apporte une solution à des populations qui n'accèdent pas au crédit bancaire et pour lesquelles le micro-crédit n'est pas une solution économique."

– Les Fonds de Développement Local (FDL)

"La création d'un fonds de développement local répond à la nécessité de mener une action ciblée au niveau territorial. Il s'appuie sur une collaboration avec des collectivités locales, dans un cadre contractuel. Il peut avoir un champ d'action local, communal, provincial, ou régional ou un axe d'intervention sectorielle. Le Fonds permet de mobiliser plus d'acteurs et d'avoir une densification par la multiplication de projets complémentaires ou intégrés.(...)"

Les fonds régionaux dédiés aux AGR sont des exemples de fonds de développement local. Ils permettent de compléter l'action de l'ADS en insistant sur la composante territoriale, la création d'emplois et en ciblant sur des populations vulnérables particulières. Ces fonds sont alimentés par des subventions de l'ADS."

Ce fonds permet *"le soutien à des projets d'infrastructure de bas, liés à une activité génératrice de revenus (souk, piste, aménagement pour gîtes touristiques)."*

La démarche adoptée par l'ADS, à deux niveaux d'intervention, est un outil qui permet la clarification des interventions de financement suivant leur finalité.

7.2.5. *Outils élaborés*

Le Projet CTB de promotion des microentreprises rurales dans le Nord semble un modèle approprié pour favoriser le développement de la microfinance en milieu rural. La démarche se place dans une perspective régionale, sur une échelle réaliste, avec un travail de renforcement des capacités des agents de l'ADS appuyé par une assistance technique spécialisée en microfinance. La démarche s'inscrit sur le long terme et intègre un partenariat avec des AMC de la région, intéressées pour incorporer des produits financiers à des microentreprises rurales dans une perspective de long terme et d'accompagnement rapproché. Le projet est encore au stade du démarrage, et doit prouver concrètement son efficacité et sa pertinence.

Les Agences du Nord, du sud et de l'Oriental initient un vaste programme de Plan de Développement Locaux (PDL) pour la définition d'actions valeur de zones défavorisées et d'AGR, à mis en place un processus d'identification participative. Ce principe reste cependant au niveau ex-ante de l'identification de projet et ne pourra démontrer sa pertinence qu'au regard des projets qu'il permettra de mettre en œuvre et de leur durabilité.

Il est à remarquer que les études de ce genre au niveau local font toujours ressortir les mêmes contraintes principales (routes, électricité, eau, école, santé,..), mais qu'élaborées sur la base de questionnaire, l'identification et la définition de possibilités concrètes d'actions amélioratrices de revenu, directement (amélioration de la production) ou indirectement (amélioration du cadre de production) sont très peu significatives. elles se rapportent le plus souvent à un modèle communément établi (itération des mêmes actions).

7.2.6. *Formes d'organisation des bénéficiaires*

Les formes d'organisation sont similaires à l'échelon des bénéficiaires, généralement Association ou Coopérative. L'ADS ouvre la possibilité à l'*"institution publique ou privée qui présente un projet bénéficiant à la population cible de l'agence"*. Cette possibilité correspond à une aide potentielle pour des populations non intégrées dans une entité et évite la création opportuniste, et sans fondement philosophique et technique, de ces entités pour avoir accès au financement.

La gamme des porteurs de projets est plus large pour les hors INDH, correspondant à une envergure d'actions plus étendue (de l'AGR aux infrastructures conséquentes).

7.2.7. *Prise en compte du genre*

Tous les organismes, agences et ONG rencontrés intègrent à parts égales la possibilité d'avoir accès au financement d'un projet d'AGR quels que soient les genres. La condition de genre n'apparaît dans aucun des manuels de procédures consultés.

Étant entendu que des Institutions et des ONG, œuvrant dans le secteur particulier d'un genre, favorisent ou n'intègrent que ce genre.

7.2.8. *Résultats*

Les bonnes pratiques présentées précédemment nous permettent de tirer des leçons concernant l'appui aux AGR en milieu rural :

- Pour des actions techniquement complexes (huilerie, tissage, travaux d'art,...) acquisition de compétences et de savoir est impératif,
- L'adaptation et insertion des activités à l'environnement et aux politiques de développement régionales offrent de réelles possibilités de réussite et nécessite une attention constante à l'application de principes de partenariats complémentaires

Des possibilités d'amélioration des AGR INDH à partir des expériences d'autres institutions pourraient être :

- Renforcer la connaissance des activités réalisées hors INDH
- Favoriser des échanges entre les membres des associations INDH et hors INDH.

À partir des constats réalisés durant les visites de terrain concernant des projets hors financement INDH, individuellement ou globalement ces projets rencontrent les mêmes difficultés que ceux visités et initiés par l'INDH, à savoir principalement :

- Une formation / information insuffisante,
- Un manque d'accompagnement des structures sur la durée,
- Une commercialisation mal maîtrisée, trop concurrente ou aléatoire,
- Une viabilité économique trop souvent faible, et souvent induite par une production insuffisamment rémunératrice,
- Le montage de projets "top-down" plutôt que "bottom-up",

Les réussites marquantes observées sont dépendantes de l'appui fourni à ces structures à la fois dans la durée et dans les caractères spécifiques de la filière, où à la présence de compétences particulières. La création de partenariats entre les acteurs extérieurs supportant ces structures joue un rôle majeur, fournissant chacun à son niveau la compétence et le savoir.

Ces réussites démontrent que la seule fourniture d'un outil de production et un accompagnement sur le court terme ne sont pas suffisants pour générer une entité économiquement productive, surtout dans des secteurs de production où la concurrence est forte.

La prise en compte de la filière dans son ensemble est essentielle. Le cas de la fromagerie Ajban à Chaouen en est une démonstration extrême, où les compétences, le savoir-faire et la présence d'un marché porteur, ne peuvent s'exprimer économiquement que si en amont (production laitière) un effort est fait pour produire en conséquence.

La commercialisation des produits reste le facteur limitant prépondérant d'une grande majorité de coopératives.

7.3. *Appréciation schématique*

Au regard de l'expérience de terrain de la mission le sentiment qu'est et devrait être la représentation schématique de l'ensemble "bénéficiaires – organes de mise en œuvre" est représentée à la Le renforcement, entre les organes de financement et les bénéficiaires, des supports composés par la formation, l'information et l'accompagnement de projet est la pierre angulaire à la réussite de l'entreprise quelle qu'en soit l'origine du financement.

Les organismes de financement faisant généralement appel à des intervenants communs, la problématique de ces supports reste une problématique générale.

Ces supports ne doivent pas être seulement renforcés dans leur direction spécifique (secteur d'activité) mais doivent être véritablement interactifs pour être vraiment efficaces (intégrer une vue globale de la problématique de l'activité).

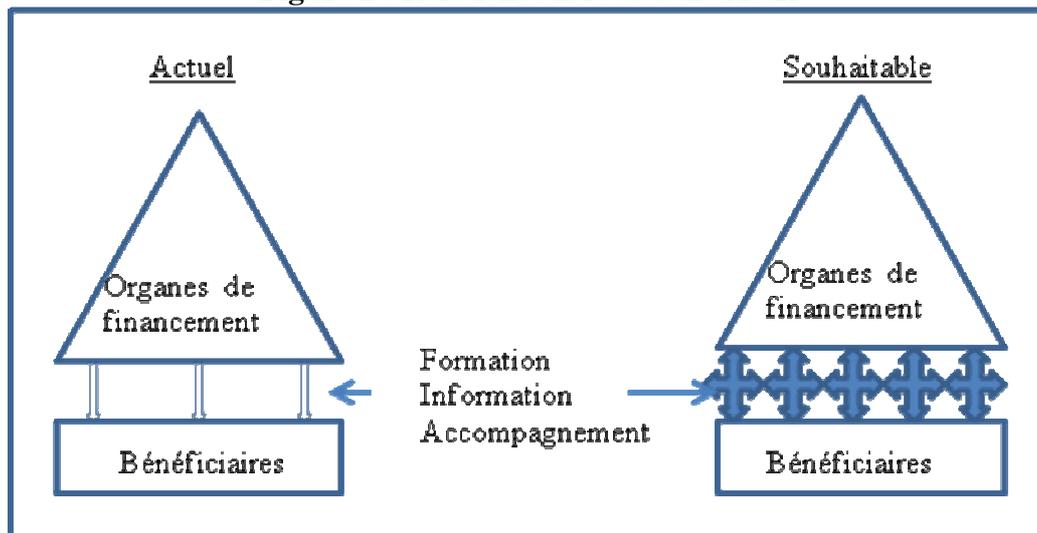
Figure 1.

Le renforcement, entre les organes de financement et les bénéficiaires, des supports composés par la formation, l'information et l'accompagnement de projet est la pierre angulaire à la réussite de l'entreprise quelle qu'en soit l'origine du financement.

Les organismes de financement faisant généralement appel à des intervenants communs, la problématique de ces supports reste une problématique générale.

Ces supports ne doivent pas être seulement renforcés dans leur direction spécifique (secteur d'activité) mais doivent être véritablement interactifs pour être vraiment efficaces (intégrer une vue globale de la problématique de l'activité).

Figure 1 : Relations entre acteurs AGR



8. BILAN ET ANALYSE DE L'EXPERIENCE DE L'INDH (APPUI AUX AGR EN MILIEU RURAL)

8.1. Processus d'identification des projets

Le processus d'identification de projets est bien défini dans Le Manuel de Procédures des Activités Génératrices de Revenus. Compte tenu du fait qu'une AGR est essentiellement une activité destinée à produire des biens ou des services et/ou à transformer des produits en vue de les vendre et qu'en tant qu'activités économiques obéissant aux lois du marché, les AGR doivent être rentables et pérennes quel que soit leur lieu d'exercice, *il est nécessaire de procéder à une bonne identification des projets pour que l'AGR puisse atteindre ses objectifs.*

L'approche des identifications réalisées pour les projets visités par la mission laisse apparaître de graves lacunes, même si ces projets (2005 à 2008 préférentiellement) sont antérieurs au nouveau manuel de procédures qui définit plus rigoureusement l'établissement d'un business plan.

La démarche louable entreprise par l'INDH concernant l'établissement des business plan risque de se heurter à une évaluation financière faisant abstraction de la forte variabilité possible des prix (achat et vente, comme cela se précise pour l'argan). Le seuil économique de viabilité financière doit faire partie du business plan sachant qu'une activité peut s'inscrire dans la durée sans refléter pour autant une réelle viabilité économique en termes de revenus (cas de certains ateliers de tissage rencontrés)

Un projet qui a été mal identifié est un projet où:

- a) un diagnostic rural participatif n'a pas été fait sur la base d'améliorations économiques directes, c'est-à-dire sur l'évaluation des productions existantes et leurs carences,
- b) le groupe de personnes cible n'a pas été bien matérialisé,
- c) les objectifs restent abstraits ou trop aléatoires en matière d'action coopérative,
- d) la capacité d'organisation ou de gestion de ses bénéficiaires n'est pas évaluée concrètement ou ignorée,

- e) les processus de production, transformation et commercialisation sont trop sommairement abordés,

n'aura que peu de marge de manœuvre pour être efficace et efficient. Plusieurs cas ont été rencontrés sur le terrain relevant partiellement ou globalement des points précités.

L'analphabétisme et le manque de réactivité de certaines populations rurales font que les EAC se substituent aux bénéficiaires et, par conséquent, on peut assister à une forme de "*maternage*" de ces populations non en rapport avec la prise d'une initiative définissant un engagement.

Les EAC sont confrontées au triple problème **d'identification, de définition et de mise en œuvre** de projet. Face à ces responsabilités, il semble que les équipes existantes soient insuffisantes en nombre et que la **représentativité féminine nulle ou minime au sein de ces équipes**, qui élimine totalement ou pour partie les possibilités de projets dévolus à la population féminine rurale.

Cela provoque une carence au niveau du premier maillon de la chaîne de création d'AGR. Les EAC, étant le poste qui a le plus de contact avec les bénéficiaires potentiels, ce poste devrait être privilégié en matière de formation et accompagné préférentiellement. L'identification cohérente de projets "Rural" est à ce prix.

Dans le cas des projets "Transversal", **l'étude technico-économique** peut être réalisée par différents organismes (une AMC, des bureaux d'études, des ONG, ...). Cette étude est examinée par les membres de la Commission AGR tripartite avant d'être validée et soumise au CPDH., formée entre autres de spécialistes techniques,

Au regard de l'acceptation de certains projets par cette Commission, il s'avère que l'attention portée à la problématique économique financière et aux facteurs de réalisation ont été trop sommairement évalués. Une volonté de devoir faire du quantitatif (fait rapporté durant la mission) peut avoir de lourdes conséquences sur la qualité et la pérennité des projets mis en œuvre, et être à l'origine de ce manque. À ce titre l'aspect technique de certains projets (élevage, pêche, projets à impact environnemental) est souvent insuffisamment évalué ou évalué de manière récurrente à la pratique traditionnelle (cas des ovins D'Man).

Tant au niveau des EAC, des CLDH que des Commissions AGR tripartites, une attention plus soutenue devrait être apportée aux études de faisabilité technico-économiques ainsi qu'aux débouchés commerciaux et finalité commerciales présentés dans la demande de financement.

8.2. Processus de sélection des projets ;

Dans la mesure où l'identification initiale est adéquate, les études de faisabilité technico-économiques sont correctes et la révision de la Commission AGR est bien faite, le processus d'approbation du dossier par le CPDH doit être guidé par *les six critères stipulés* dans le Manuel de Procédures des AGR.

L'absence de lisibilité géo spatiale de projets existants ou en devenir peut amener des concentrations de même projets nuisibles à l'équilibre financier de ce projet

La reconnaissance de financement entre autres de :

- coopératives dites mixtes alors qu'elles ne sont que masculines,
- de projets au bénéfice d'entités non éligibles,
- d'entités formelles n'émanant pas de la population cible INDH (coopératives de commerçants ou de propriétaires),
- de nombreux projets dont le coût dépasse notablement les critères d'éligibilité ou que leur financement est supérieur à 70 % du montant total,
- la multiplication de financements pour un même projet,
- l'approbation de projets relevant d'autres Institutions étatiques,

montre un certain dysfonctionnement dans la chaîne d'initiation, l'élaboration et d'approbation d'AGR.

Le rapport de synthèse sur l' "Audit des opérations réalisées dans le cadre de l'INDH, exercice 2009 (p17) , mentionne également un certain nombre de manquement à l'application des procédures.

8.3. Processus de suivi/évaluation des projets

D'après le Manuel de Procédures des AGR, pour cette étape l'INDH « à travers ses instances assure le suivi (sur la base de reportings trimestriels), l'évaluation, l'audit et le contrôle ».

Une profonde ambiguïté subsiste dans l'annexe 8 §3 du Manuel de Procédures concernant le suivi évaluation des projets. Les § 1 et 2 se rapportent à l'exécution matérielle du projet (mise en œuvre) et à son financement. Au § 3, si le suivi concerne un réel suivi évaluation sur le fonctionnement en phase de "croisière" du projet, dans ce dernier cas le tableau est largement insuffisant dans les critères d'évaluation.

Dans le texte du manuel au § 3.1.2 § Un accompagnement post projet, le suivi et l'assistance mentionnés se rapportent plus au suivi de la mise en œuvre du projet, quand à la durée, *"La durée indicative de cette phase est de 12 mois et se solde par la présentation du bilan de l'accompagnement dûment validé par le porteur du projet"* ne peut s'accorder avec un réel suivi évaluation de projet qui ne peut se faire que dans le temps (3 à 5 ans suivant les projets).

Le rapport de synthèse réalisé sur les "Audit des opérations réalisées dans le cadre de l'INDH, exercice 2009, mentionne

- *"La défaillance dans le suivi technique, due essentiellement à la faiblesse des moyens humains et matériels et à l'éparpillement des projets sur des territoires vastes, ce qui se répercute négativement sur la qualité des réalisations" ;*
- *Les mécanismes de remontée de l'information sont peu structurés et continuent de pâtir du faible niveau de coordination entre les acteurs de l'INDH. De même, le contrôle des données de suivi des projets, avant leur transmission au Ministère, mérite d'être amélioré.*
- *En effet, plus de la moitié des DAS ne tient pas à jour les rapports périodiques de suivi des projets, en partie en raison du faible niveau de coordination entre les divisions techniques, les services extérieurs et également du fait du manque d'implication des équipes d'animation communale et de quartiers.*

Pour les deux documents (Audit et Manuel), il n'est fait à aucun moment état d'un suivi évaluation sur la durée fonctionnelle des projets, et confirme le sentiment d'un suivi évaluation sur la mise en œuvre du projet. Ce fait est peut-être confirmé par la définition *"opérationnelle"* mentionnée dans la base de données INDH.

La mission a pu constater pendant le travail de terrain qu'il y a un faible suivi des processus mis en oeuvre par l'INDH. Non seulement il n'y a pas ou très peu de suivi technique pour grand nombre de projets, fait pénalisant, mais il n'y a pas non plus de suivi ni d'accompagnement des AGR quand celles-ci ont des difficultés dans la gestion, dans l'organisation interne, dans la recherche des marchés ou besoin de financement. La poly attribution de financement à une même AGR confirme le fait (cas de l'unité de fabrication de couscous à El Hajeb où un second financement est relatif à l'achat d'emballages).

La mission n'a pas trouvé de reporting trimestriel pour aucun des projets visités, reporting dont on parle dans le Manuel des Procédures des AGR. Nous n'avons pas non plus trouvé d'évaluation, ni d'audit, ni de contrôle. Si on ne suit pas cette méthodologie dans les projets, les organismes dans les régions (EAC, CPDH, RPDH), et la Coordination Nationale de l'INDH ne pourront que difficilement tirer expérience des réalisations passées et à venir.

L'application de la méthodologie définie dans le Manuel de Procédures est nécessaire pour pouvoir évaluer les risques et contraintes, corriger les erreurs et perfectionner la méthode de travail afin que la mise en œuvre et le fonctionnement des AGR offrent plus de profit à ceux auxquels ces AGR sont destinées.

8.4. Procédures applicables aux projets AGR financés par l'INDH ;

- Rural

À partir de l'animation participative de la population cible par les EAC qui présentent les projets potentiels filtrés par la CLDH, qui à son tour prépare l'ILDH (document) qui sera soumis à la CPDH a le dernier mot et décide de ce qui sera ou ne sera pas.

Dans le cadre de l'appel à projets, la CPDH porte à la connaissance publique la possibilité de présenter des projets AGR pour financement. Ces projets doivent passer au filtre de la Commission AGR qui établit un premier tri des demandes, et les projets retenus passent par un deuxième filtre le CPDH qui statue sur la recevabilité ou la non recevabilité du projet.

Ces processus, dont l'intérêt ne peut être mis en cause, trouvent peut être des limites dans l'éloignement administratif entre le bénéficiaire et le décideur final.

Dans ce cas, des projets "Transversal", il n'y a pas de diagnostic participatif, ce qui rend aléatoire l'intérêt réel des projets pour la population cible.

Les projets "Transversal" représentent près des 2/3 des projets financés et seulement 1/4 pour les projets "Rural" au plus près de la population. Le nombre de projets transversaux devrait pouvoir être réduits puisque ces projets se trouvent parfois au plus loin des intérêts de la population cible et ce sont les projets qui peuvent donner lieu à des "situations de privilège".

En général, la méthodologie de sélection des projets est adéquate, mais il faut que tous les organismes impliqués fonctionnent de manière efficace et transparente.

Certains projets INDH peut viables économiquement trouve leur existence pour leur caractère humain et social (cas de certains projets de tissage) plus que pour des activités productrices.

Au-delà de l'absence ou de la très faible rentabilité économique de l'activité, l'opportunité offerte à des femmes de pouvoir se réunir, d'échanger hors du cadre familial peut être un premier échelon pour les EAC à matérialiser des projets simples mais utiles et profitables pour ces catégories (femmes et jeunes filles). Cet aspect des AGR mérite d'être considéré et intégré dans un suivi évaluation réel des AGR.

8.5. Modalités de financement ;

Dans le Manuel de Procédures, les mesures de financement possibles sont clairement énumérées et détaillées. La répartition du financement à la formation d'une AGR (part de chaque intervenant) est explicite.

Au cours de la mission de terrain, plusieurs faits ont été observés :

- Le microcrédit n'est pas envisageable pour la majeure partie des personnes rencontrées à cause de intérêt jugé trop excessif (19%)¹⁷.
- Les études de faisabilité technico-économique doivent être plus impliquées sur l'aspect concret, avec une exigence accrue auprès des personnes qui les élaborent (AMC, bureaux d'études, ONG, etc...).
- Par étiq, on ne devrait pas admettre que les membres de la Commission AGR fassent ces études puisque ce sont eux qui vont les étudier et les juger.
- L'exclusion des plus pauvres (part obligatoire dans la formation de la coopérative et dans la formation d'AGR (10 à 30 %).
- Peu de projet "revolving" (multiplication autonome des bénéficiaires à partir d'un financement AGR).
- Manque de dynamisme coopératif pour l'élargissant de la base de membres participatifs.

8.6. Dispositif d'accompagnement et d'appui technique en faveur des porteurs de projets ;

8.6.1. Accompagnement de projets

¹⁷ L'agriculture, l'élevage, l'agro-industrie ou l'artisanat ne donnent que des bénéfices limités et parfois aléatoires, donc le paiement d'intérêts élevés est impossible ou trop contraignant.

Les dispositifs d'accompagnement et d'appui technique des projets ne sont pas clairement définis, et ne fonctionnent pas ou médiocrement.

Dans le Manuel de Procédures, il est dit de faire appel aux services extérieurs de l'état. Dans le cas de l'agriculture et de l'élevage, il est fait allusion aux DPA et aux C.T. et dans d'autres secteurs il s'agit des Eaux et Forêts ou au Ministère correspondant (par exemple, l'artisanat, le tourisme). Sur l'échantillon visité, hormis pour certaines AGR de qualité, pour les autres projets dans la plupart des cas les bénéficiaires des projets *n'ont aucune ou presque aucune assistance technique et aucun suivi d'accompagnement une fois le projet mis en œuvre.*

Les DAS ne peuvent fournir ce service, ils n'ont ni les moyens humains, ni les moyens matériels et encore moins les moyens techniques, d'autant que ce n'est pas leur rôle.

Le fait que les paysans doivent payer pour une assistance (cas des vétérinaires) n'est pas un facteur d'appropriation technique, le vétérinaire tire son profit de l'ignorance ou de la non pratique de certains actes par le paysan. Apprendre à l'éleveur à faire ce qu'il fait (cas des traitements sur le bétail, facilement faisables par les éleveurs et sans danger) réduit d'autant ses revenus.

Le manque de coordination de l'INDH avec d'autres Organismes étatiques fait que pour beaucoup de projets, les notions basiques ne sont pas transmises et donc non acquises. Ces notions ont un double intérêt favoriser le fonctionnement du projet et amener un plus dans le cas d'activités traditionnelles.

8.6.2. *Accompagnement financier*

➤ AMC

Le financement des AMC (et toute autre institution de crédit) en milieu rural doit faire face à des contraintes spécifiques du milieu tels que :

- la dispersion géographique, la saisonnalité des activités agricoles, les faibles marges produites par les activités agricoles (avec pour conséquence l'impossibilité de faire face à des taux d'intérêt nécessaires aux AMC pour couvrir leurs frais opérationnels),
- les risques liés à l'activité agricole (aléas climatiques, maladies, marché aléatoire, etc.),
- les mauvaises expériences du passé concernant le crédit-don et le non-paiement qui demande un changement d'attitude de la population vis à vis de la notion de crédit formel.

Le Tableau 17 essaie de schématiser les principales différences entre les objectifs de financement dans le cadre du Programme de l'INDH avec les AGR en milieu rural et ceux liés à l'activité des AMC et à la microfinance en général.

Tableau 17: Financement attendu INDH-AGR rural et financement habituel en microfinance

	INDH-AGR RURAL	AMC/MICROFINANCE
Public cible	Groupe	Individu
	Pauvres	Exclu du système financier/pauvres
Instrument	Subvention /ou prêt concessionnel	Prêt Critères de performance exigés (efficience, besoin de réduire les élevés coûts opérationnels inhérents à la microfinance)
Activité		
Secteur d'activité	Agriculture, élevage, artisanat	Services principalement (aussi prêt consommation)
Expérience	Nouvelle activité	De préférence activité déjà existante (expérimenté préalable)

Rentabilité	Généralement faible	Financement des activités rentables ou bien des microentreprises/famille avec capacité d'endettement dans l'ensemble
Modalité financement	Besoin de financement à long/moyen terme, échéancier adapté à la saisonnalité de la production, taux d'intérêt favorable (crédit de campagne)	Échéanciers courts, financement à court/moyen terme et souvent pas de différé, intérêts qui doivent couvrir les coûts opérationnels

Pourtant, même s'il est observé une expansion des AMC dans le milieu rural, elle est freinée par les aspects mentionnés ci-dessus.

C'est une des raisons qui ont fait que l'accès aux services financiers proposés aux AGR ciblées par l'INDH en milieu rural, et notamment dans le secteur agricole n'a pas été effectif.

L'offre des AMC répond très mal à la demande de prêt de campagne des AGR, caractérisée par de plus gros investissements et sur une plus longue durée. Il est fréquent de trouver les agences rurales des AMC plutôt localisées dans les villages à proximité des centres d'activité (souks, etc.) et qui financent surtout le secteur services et la consommation, voire la réforme de l'habitat.

Il est possible que la croissance de la microfinance rurale au Maroc se soit faite majoritairement par des crédits de consommation et peu avec des crédits à des activités productives.

➤ **AGR et financement AMC**

Les enquêtes au niveau des AGR en milieu rural ont révélée non pas seulement la non participation uniquement pour les AMC mais toute autre forme de financement formel ou semi formel.

Les enquêtes de terrain au niveau des AGR, mises en comparaison avec des études sur le financement rural au Maroc (Crépon et al, 2208), font supposer, qu'il existe de manière générale, et probablement pour des raisons socioculturelles et religieuses, une faible propension à l'endettement de la part des populations rurales au Maroc.

Les pratiques informelles d'endettement semblent bien plus limitées que dans d'autres contextes. Si l'endettement est peu répandu, en revanche l'épargne en nature (céréales et bétail) joue un rôle central dans le lissage de la trésorerie familiale et professionnelle et dans la préparation des événements liés au cycle de vie.

De manière générale, le faible recours au crédit peut indiquer non pas seulement un manque d'accès mais aussi, et surtout quand le crédit est à la portée de la population, une préférence pour des pratiques d'épargne, (y compris chez certains petits entrepreneurs), ou de crédit sur un achat de matériel ou de prestation, basé sur la confiance entre deux personnes bénéficiaire/fournisseur (cas à Jaidate pour du matériel d'exhaure et le fonçage de puit).

8.7. Résultats de l'intervention de l'INDH dans ce secteur

8.7.1. Comparatif des AGR visitées

Le manque de données de production et d'exploitation rend délicat un comparatif des AGR visitées et ne permet pas une évaluation de l'efficacité de ces projets

- Elevage Ovin / Caprin

Les élevages de petits ruminants sont individualisés, il n'est pas possible d'en tirer de conclusions qualitatives sans une étude exhaustive des élevages concernés. Ces élevages produisent, bien ou moins bien, en fonction des compétences de l'éleveur, de l'environnement naturel, mais aussi de ses possibilités financières.

Hormis les aspects techniques, l'embouche ovine et la production caprine, enracinées dans la culture marocaine, sont des activités potentiellement porteuses offrant des possibilités de revenu.

- Cuniculture

La mission a rencontré les deux extrêmes : un échec rapide et une réussite qui tend à progresser.

La réussite est due à un leader de la coopérative dynamique et instruit, qui a étudié le marché, s'est formé (apprentissage auprès d'autres éleveurs), a acquis de réelles compétences dans ce domaine, maîtrise les caractéristiques d'élevage et de génétique, a créé un environnement approprié et implique une vision dynamique du projet dans le futur. La proximité d'un grand centre urbain (Marrakech) dans un secteur touristique est un facteur positif supplémentaire.

L'échec (durée de vie de l'AGR : 6 mois) est dû à un ensemble de facteurs négatifs :

- un projet initié par une association sans connaissance de la problématique de l'élevage cunicole,
- de l'émergence d'une coopérative créée à cet effet et sans fondement coopératif,
- de coopérateurs compétents pour des élevages traditionnels existants, mais sans réel savoir sur la cuniculture (pas d'apprentissage),
- d'un environnement financier limité,
- d'absence de locaux disponibles (obligation de location),
- d'un appui technique sporadique ne permettant que le constat des problèmes.

- L'agro-industrie (trituration d'olives et d'argan, câpres)

À ce niveau d'exploitation seul un audit par unité peut permettre une analyse comparative. En cette absence, la qualité du gestionnaire et l'organisation mise en place que ce soit pour la production et la commercialisation sont des atouts majeurs, sachant que les outils de production sont similaires.

- Tissage, Artisanat

Il ne peut y avoir de comparaison possible entre les petites coopératives de production et le réseau Femmes artisanes de Marrakech (exemple hors INDH).

Les petites coopératives individuelles rencontrées n'offrent de réelles perspectives économiques que dans les cas où un accompagnement régulier et professionnel est fourni à ces structures, et agit en interface entre les producteurs et des acheteurs potentiels qui pour partie orientent la production.

Les coopératives qui fournissent des produits similaires à des produits existants se trouvent limités par la concurrence locale ou nationale.

8.7.2. *Qualité des projets soutenus,*

La qualité des projets visités est généralement aléatoire. Certains fonctionnent bien car les personnes concernées étaient préparées, ont trouvé l'appui technique nécessaire, que les projets à l'origine ont été correctement identifiés et que la gestion à tous les niveaux est rigoureuse.

Dans ce groupe nous situons parmi les meilleurs, l'unité de trituration de Largist, le projet d'élevage de lapins à Chichaoua, l'appui à la pêche artisanale de Tamri à Agadir et à Tiznit, l'unité de trituration d'argan à Tassegdelt, le projet hydro-agricole à Aït Amira. Des projets bien identifiés, montés sur des bases solides : de véritables coopératives, un personnel préparé, une bonne organisation et une gestion rigoureuse.

Mais, en général, la majorité des projets visités ont de nombreux défauts : une mauvaise gestion, des mésententes parmi les associés/coopérateurs, des intérêts personnels qui se superposent aux intérêts collectifs, des réseaux de commercialisation médiocres, des installations inadéquates, aucune assistance technique, le déficit de le financement normal de la production, l'inintérêt pour un concept coopératif.

8.7.3. *Viabilité des AGR financées,*

La viabilité des AGR dépend de leur fonctionnement journalier, d'une bonne identification initiale et d'un accompagnement productif.

Comme pour toute activité soumise aux lois du marché, de nombreux facteurs peuvent provoquer l'échec d'un projet. Mais les risques sont plus grands si ce qui est cité au paragraphe 8.7.2 ci-dessus n'est pas établi, notamment : une bonne gestion et une bonne commercialisation des produits.

Une grande partie des AGR visitées ont une viabilité économique très incertaine. Il faut tenir compte, par exemple, du cas de la cuniculture, où plusieurs AGR créées antérieurement ont disparu parfois après un très court laps de temps (cas d'un élevage éliminé après six mois d'exercice pour cause de mortalité totale des lapins).

8.7.4. ***Impact des projets (amélioration de l'emploi, des revenus des populations rurales) ;***

Même chose que pour la viabilité : les résultats sont aléatoires. Il y a eu des projets qui ont créé des emplois, encore que relatifs à cause des caractéristiques limitées de ceux-ci, *quelquefois il s'agit d'un emploi à temps partiel*. D'autres projets qui n'en ont créé aucun. Le fait de donner une ou deux chèvres à une famille, ou deux à quatre brebis le plus souvent sans formation performante, ne peuvent être considérés comme une AGR sauf si l'action s'inscrit dans un cadre global d'appui aux productions traditionnelles, élargi aux autres petits producteurs de la zone ou dans le cadre d'un projet "revolving"..

En général, les projets, qui ont réussi, ont augmenté les revenus de la famille, même si dans la plupart des cas, il s'agit de petits revenus. Les retours sur bénéfiques aux coopérateurs lorsqu'ils existent restent minimes.

8.7.5. ***Promotion du microcrédit***

Concernant les besoins de financement, un fort besoin de crédit n'a pas été ressenti au sein des AGR, qui ne semblent pas encore être dans une logique d'accumulation.

Ceci étant, des variations spatiales ont été décelées, pouvant être définies selon des critères régionaux comme ceux de type agro-écologique et économiques/financement, de logique d'accumulation des AGR (subsistance /accumulation) ou d'innovation, et se traduisant comme suit :

- AGR en zones montagneuses de micro-parcelle: les systèmes d'activité des ménages combinent agriculture de subsistance et migration masculine, souvent d'emploi non qualifié, avec par conséquent des revenus faibles et irréguliers et une faible monétarisation. La demande financière reste particulièrement faible de manière générale (microcrédit ou autre). Compte tenu de l'irrégularité des revenus, les modalités de remboursements mensuels du microcrédit sont mal adaptées. Prédomine une logique de subsistance et peu d'innovation.
- AGR des villages situés à **proximité de centres d'activité** : caractérisées par la prédominance de revenus non agricoles, principalement du salariat local et dans une certaine mesure de la migration. Il s'agit le plus souvent de salariat précaire (souvent à la journée, comme par exemple dans la construction) mais qui a la particularité d'assurer des revenus relativement réguliers. La demande financière est plus forte de manière générale, et les cycles de revenus sont relativement bien adaptés aux exigences de remboursements mensuels des AMC. Environnement social offrant plus de possibilités à l'innovation et favorisant les AGR de subsistance et d'accumulation.
- AGR des **zones agricoles de grande culture**, dépendantes de revenus agricoles et dans une certaine mesure de la migration. La demande financière est forte, mais elle est tournée vers des **crédits de campagne**, ce à quoi répond mal l'offre des AMC et correspond plus à l'offre du Crédit Agricole. Faible participation aux microcrédits, contexte de subsistance et d'accumulation si présence au moins 3 Ha surface arable).

D'autre part, même si la politique d'octroi de crédits des AMC est aussi dirigée vers le soutien au développement de l'auto emploi par le biais d'activités génératrices de revenus, le développement durable de ce type d'activité ne concerne qu'une proportion limitée d'AGR et de personnes au sein de ces AGR; bon nombre de personnes privilégient des formes de salariat même précaires pour diversifier leurs sources de revenus.

Les AGR pouvant avoir un besoin de crédit restent toutefois tributaires du marché local et des contraintes de commercialisation qu'il implique.

9. TYPOLOGIE DES DIFFERENTES FORMES D'ACTIVITES ECONOMIQUES (AGR, MICRO-ENTREPRISE...)

Le Tableau 18 montre un ratio cohérent de projets AGR dans le Programme Transversal par rapport au total de projet dudit Programme (25,4 %) . Par contre pour le Programme Rural, les projets AGR semblent sous représentés (13,4 %), sachant que ce programme est rattaché aux communes les plus pauvres.

Une explication possible pourrait se trouver dans :

- La difficulté de faire ressortir des projets AGR à partir de la méthode du diagnostic participatif car les population, notamment les plus pauvres, ont une tendance à exprimer des besoins en infrastructures (eau, électricité, infirmerie, piste,...). Cette tendance est nuancée dans le Programme transversal, car l'appel d'offres est déjà ciblée vers les projets AGR
- Une certaine complexité des procédures concernant les diagnostics participatifs des projets du Programme Rural , car la genèse de ce type de projets entraîne un travail personnalisé et de proximité sur la durée, très souvent sur la base d'une analyse de l'existant et de son amélioration.

Tableau 18 : Total des données INDH

	Total Nbre projets	Total Projets AGR	% AGR/total par Programme
RURAL	6.836	915	13,4%
TRANSVERSAL	9.038	2302	25,4%
PRÉCARITÉ	2.136		
URBAIN	4.024	468	11,6%
TOTAL	22.034	3685	16,7%

Comme stipulé au démarrage de la mission, orientant le travail de la mission vers les projets dits "Rural" et "Transversal", les données listées ci-après ne concernent que des projets ainsi référencés.

Tableau 19: Nombre d'AGR étudiées

	Total	Urbain	Transversal	Rural	Étudiés
Nombre	3685	468	2302	915	3217
Ratio	100%	13%	62%	25%	87%

Le comptage des intitulés et leur ratio en fonction des spécialités d'activité (pêche, élevage, agriculture,...) n'ont pu être effectués avec le fichier Excel remis à la mission, par manque de codification précise définissant ces intitulés et/ou consistances. La présence d'un ensemble d'items financés pour certains projets (projets d'élevage référencés agriculture) est également un obstacle à la quantification de l'octroi de ces différents items.

Tableau 20 : Répartition des AGR en fonction du secteur principal d'activité

AGRICULTURE	61.34%	1973
COMMERCE ET INDUSTRIE	17.95%	577
ARTISANAT	8.71%	280
FORMATION PROFESSIONNELLE	3.20%	103
TOURISME	1.90%	61
CENTRES D'ACCUEIL	1.56%	50
ÉDUCATION	1.40%	45
PECHE	1.12%	36
APPUI AU TISSU ASSOCIATIF	0.53%	17
FORMATION ET RENFORCEMENT DES CAPACITES	0.40%	13
JEUNESSE ET SPORT	0.28%	9
EAU POTABLE	0.28%	9
CULTUREL	0.25%	8

SANTE	0.19%	6
TRANSPORT	0.16%	5
ELECTRIFICATION ET ECLAIRAGE	0.12%	4
AMENAGEMENT DU TERRITOIRE	0.09%	3
HABITAT	0.09%	3
LUTTE CONTRE L'ANALHABETISME	0.03%	1
---	0.31%	10
0	0.09%	3
Total	100.00%	3217

D'autre part, la répartition des AGR sur la base de la référence "secteur principal" (Tableau 20) ne peut donner qu'une vue partielle des activités financées. Dans l'intitulé "Agriculture" sont pris en compte tous les secteurs relevant du secteur agricole tels que l'élevage, l'hydroagricole, le matériel agricole, les aménagement lourds d'irrigation, etc... L'intitulé "Commerce et Industrie" inclue les unités de trituration (olive et argan), l'équipement pour de petits commerces (vélos, triporteurs) ou des unités artisanales de transformation (boulangerie, pâtisserie, couture, etc.), ainsi que l'aménagement de kiosques. Il est donc difficile de catégoriser de manière précise les AGR créées et d'en tirer des conclusion en matière d'intérêt pour un secteur donné.

La ligne "FORMATION ET RENFORCEMENT DES CAPACITES" ne donne pas une idée exacte des actions faites en ce domaine puisque ces actions sont généralement incluses dans le projet et ne sont pas notifiées à titre individuel.

Les intitulés d'AGR, recensés dans les Tableau 21 à **Error! Reference source not found.** ci-dessous, ont été extraits de la Base de Données INDH (3685 AGR, une AGR représentant une ligne) fournie et exploitée sous le logiciel Excel, à partir des champs (colonnes) "Intitulé" et "Consistance" par défilement vertical des cellules et analyse individuelle d'un nombre important de ces cellules.

Les intitulés mentionnés dans ces tableaux ont été repris ou reflètent le plus fidèlement possible ceux qui sont contenus dans la base de données (BD). Les rubriques regroupant ces intitulés ont été établies par la mission au regard de leur mention et de leurs relations avec les différentes données explicatives définissant l'AGR dans la BD. Certaines AGR recelaient plusieurs intitulés de rubriques différentes. Pour quantifier les activités et interventions au titre de ces AGR, une reconsidération de la base de données et du libellé définissant les caractéristiques des apports à l'AGR, doivent être étudiés.

Tableau 21 : Liste 1 des AGR par type

Agriculture	Transformation	Élevage animaux
plantations agricoles	trituration olive	petits ruminants
plantation fruitière	trituration argan	bovin
plantation cactus	trituration cactus	équin
pépinières	alambic (pl. aromatiques)	camelin
	fromagerie	aviculture
Intrants	aménagement tannerie	cuniculture
produits agricoles, phyto, engrais	production sel iodé	apiculture
	moulin céréales	pisciculture
Matériel agricole	fabrication coucous	
tracteurs	fruits séchés	Intrants élevage
ensileuse	champignons	aliment du bétail
outils de travail du sol	câpres	produits vétérinaires
matériel tracté	extension de sites de production	
batteuse		Équipement

Agriculture	Transformation	Élevage animaux
Aménagement		équipement apicole
hydraulique lourde		matériel élevage cunicole
micro-irrigation		matériel élevage ruminants
séguia		matériel élevage avicole
épierrage (agri)		
aménagement pastoral		
		Matériel
Construction/rénovation		matériel extraction miel
locaux agricoles		couveuses
locaux d'élevage		ruches
locaux industrie/transformation		aménagement /bergeries étables
serres		véhicule pour contrôle laitier
		insémination et identification
		Constructions/rénovations
Collecte/cueillette		étables
collecte cactus et argan		bergeries
camion /moto (lait)		écuries
stockage réfrigérant (lait)		local cunicole
		bassins piscicoles

Tableau 22 : Liste 2 des AGR par type

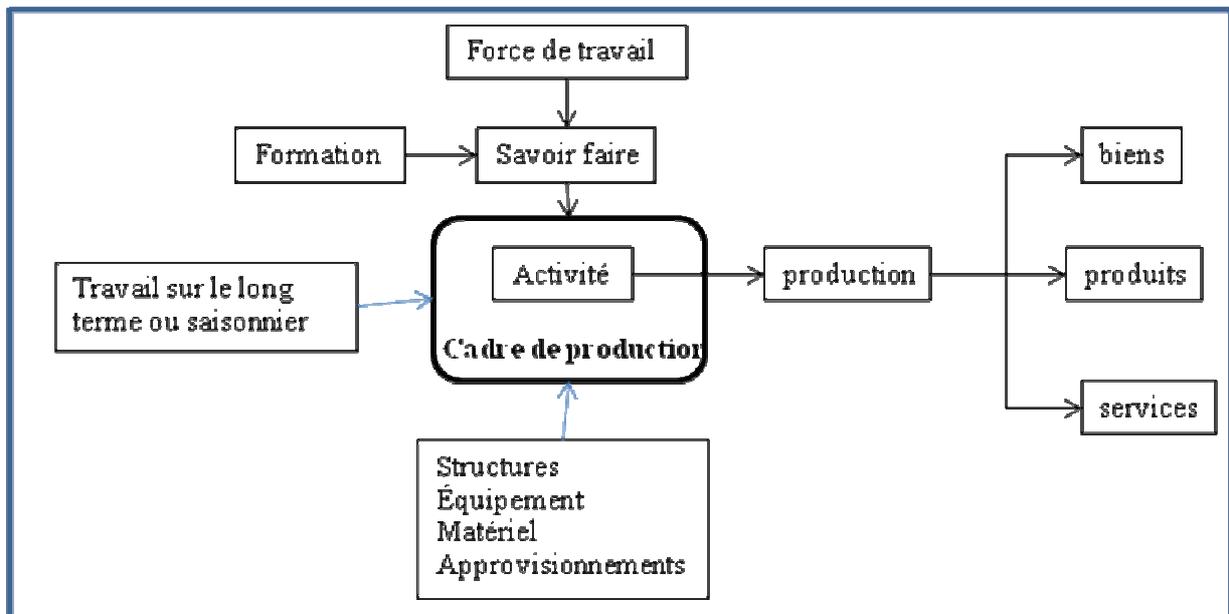
Artisanat	Pêche/ Fruits de mer	Aménagements structurants
Artisanat d'art et d'usage	Matériel	Génie civil
four poterie	treuil de carénage	AEP
tissage	barques	démolition
ferronnerie	moteurs hors bord	aménagements piétons
travail du cuir		lutte antiérosive
métiers à tisser	Équipement	fonçage de puits
	équipement de capture	bassin stockage d'eau
Artisanat de service	équipement de contention	captage source
boulangerie	GPS	curage de lac
pâtisserie		sécurisation de khetara
hamam	Aménagement	
maçonnerie	chambre froide	
parfumerie		Équipements lourds
couture	Construction	transformateur électrique
coiffure	plate-forme de débarquement	groupes électrogènes
ateliers divers		électrification
		pompes aspirantes
Activités de service		pompes refoulantes
buvette	Tourisme	
snack	équipement	

	équipement pour tourisme	Structures sociales
Équipement artisanat	camping touristique	centre préscolaire
outillages	animaux de portage équipés	centre d'éducation
matière première		foyer féminin
machines à coudre	Constructions	centre d'accueil
matériel mécanique	village touristique	crèche
mallette coiffure	gîtes d'étapes	internat
matériel de sonorisation	auberge	centre de formation
	maison d'hôte	maison familiale
Infrastructures commerciales	aménagements touristiques	équipement salle de sport
locaux commerciaux		équipement école de surf
hangar stockage		
boutiques/kiosques		
aménagement souk	Formations	
espaces de vente	étude technique	
	formations spécifiques techniques	
étal de vente	formation gestion	
	parcelles de démonstration	
Support commerce		
tricycles/triporteurs/motos		
matériel de conditionnement		

Tableau 23 : Liste 3 des AGR par type

Activités hors cadre AGR	Formations hors cadre AGR
création d'AGR	formation hôtelière
création de Coopérative	formations spécifiques hors rural
promotion d'AGR	cours d'alphabétisation
Identification d'associations	formation informatique
financement AGR multiples	formation de formateurs
programme insertion socio-eco	formation desONG
création bureau pour Ass	Investissements hors cadre AGR
construction du local de la coop.	minibus
construction du siège de la coop.	vélos (écoliers)
	mosquée
octroi de crédits	cartables
fond pour crédits gratuits	ambulance
	vaccination de 600 personnes
	location de locaux
	acquisition de terrain

Figure 2: Shéma d'une activité



La notion d'AGR est appliquée à des intitulés qui n'en sont pas. Comme indiquée à la Figure 2, une activité est un ensemble d'actes sur une période de fonctionnement (annuelle ou saisonnière) qui induit un produit (produit intermédiaire ou produit fini). L'activité in fine est **génératrice de revenu** au travers des biens, produits et services qu'elle produit.

L'octroi de matériel, équipement et la réalisation d'infrastructures ainsi que l'approvisionnement (en matière brute ou produits de fonctionnement), ne peut être intégré dans une dénomination "d'activité". Ce sont des **moyens de production**.

De même la formation ne peut être considérée comme activité que par celui qui la fait la formation (le formateur) dont ce peut être l'activité constante ou temporaire et qui à ce niveau est génératrice de revenu pour celui qui la pratique. Ce n'est qu'un **moyen d'amélioration du savoir**. Sans activité la personne formée est un chômeur.

Ces éléments hors du cadre de l'activité sont improductifs, et ne peuvent générer par eux-mêmes, séparément ou réunis, un quelconque revenu.

Ce sont des éléments importants qui, à différents niveaux, peuvent influencer sur une augmentation de la production, sur la moindre pénibilité du travail, sur la réduction des pertes et des charges de fonctionnement, et à terme engendrer un **accroissement de revenu**.

9.1. Agriculture

C'est en elle-même une activité créatrice de produits et du fait de revenu.

Une plantation même non exploitée par l'Homme continue de produire (sous réserve de conditions climatiques favorables). Toute plantation est un **facteur de production**, et est donc potentiellement **génératrice de revenu** si elle est intégrée dans une activité (exploitation (fruitiers) ou cueillette (argan)). Elle est aussi un **facteur améliorateur de l'environnement**.

Une pépinière est intégrée dès l'origine dans une activité, qui sera la vente de plants ou la plantation des plants produits. Elle n'est génératrice de revenu que si les plants sont vendus. Dans l'autre cas, c'est une **action créatrice de facteurs de production**.

Terres, semences sélectionnées, intrants, outillage, sont des **moyens de production**.

Certaines machines sont des **outils de transformation** (batteuse produit le blé, ensileuse permet l'ensilage). Ils ne peuvent être un facteur de production, car hors activité, ils ne produisent rien. Ils peuvent être des **améliorateurs de conditions de production**, le blé et l'herbe pouvant être battus ou coupés à la main.

Les actions sur l'hydraulique lourde (séguia, puits, barrage) pour les aménagements hydro-agricoles sont des **créations** ou **des rénovations d'infrastructures de production**.

L'hydraulique légère (goutte à goutte) est une **installation de production**.

Les locaux agricoles (hangar, stockage, étables, serres) sont des **infrastructures de protection**. Ils peuvent être créés ou rénovés.

9.2. Élevage

Les génitrices et géniteurs destinés à la reproduction ou à l'engraissement sont des facteurs de production ou des produits (engraissement) intégrés à l'activité "élevage". Ils sont donc **générateurs de revenus** par leur production ou leur vente directe.

La fourniture d'animaux peut être génératrice de revenus à deux niveaux d'activité : la reproduction et l'utilisation dérivée (portage, traction animale).

Intrants vétérinaires/alimentaires, et équipements spécifiques sont des moyens de production.

Une couveuse est un outil permettant la **création de facteurs de production**.

Un véhicule pour le contrôle laitier/insémination artificielle/identification ne peut être une AGR, ce n'est qu'un outils intégré dans une activité d'amélioration de la production.

Les infrastructures spécifiques d'élevage et les aménagements fixes sont **des infrastructures de protection**. Elles sont vectrices de moindres pertes concernant la production et les intrants (alimentation).

La construction de bassins piscicole est la **création d'un cadre d'exploitation ou de production**.

9.3. Agro-industrie / Transformation

Cette activité intègre deux facteurs dans la considération d'AGR selon que l'activité agro-industrielle ou de transformation relève d'une coopérative ou d'une exploitation particulière. Elle ne peut relever d'une association qui légalement ne peut commercer.

L'unité de trituration/transformation est le plus souvent induite par une production antérieure à sa création, et destinée à une meilleure valorisation de cette activité antérieure. Elle induit aussi un principe de filière où les activités sont interdépendantes et souvent organisées, mais dépendent toutes d'une activité initiale, la production de matière première.

➤ Trituration (olive, argan, cactus)

Une unité de trituration d'olive ne peut être une AGR que sous la forme de coopérative. À titre d'exploitation individuelle, elle n'est pas éligible au financement.

Créer, aménager une unité de trituration d'olives, n'est pas une AGR au sens propre.

C'est une AGR au sens où l'unité créer des emplois au sein de l'activité, et le nombre d'emplois créés doit être limité à ce titre, si l'activité en amont (production olives, collecte de noix) existe déjà.

La création de l'unité peut être **génératrice d'emplois et d'activités externes** en amont et en aval de cette l'unité si sa création définit d'autres formes d'activités ou de pratiques non exercées jusqu'alors.

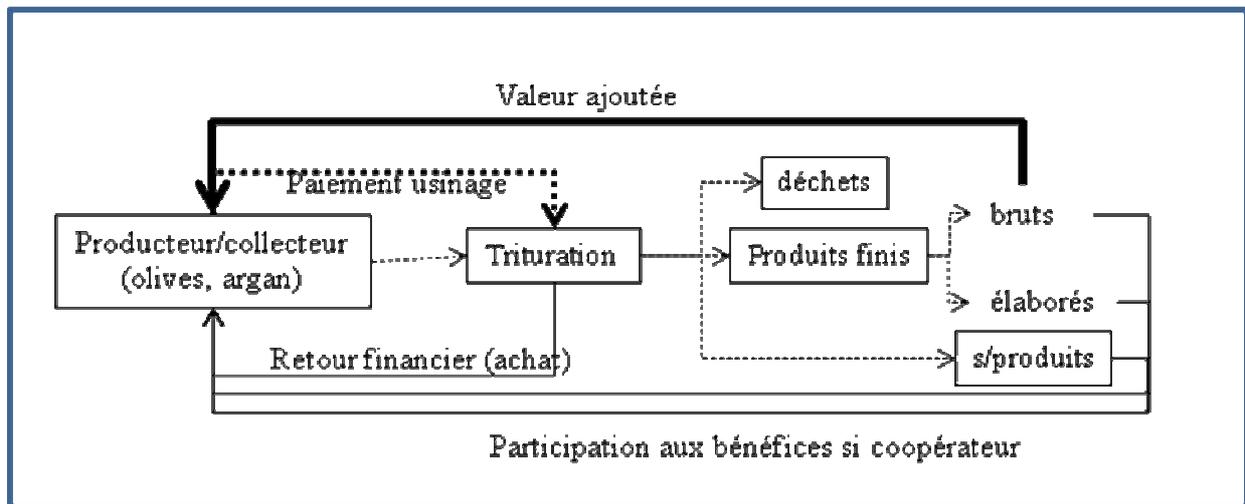
La matière première (olive, argan) accroît sa valeur première par le biais de la transformation. dans la mesure où le producteur transformant ses olives en huile en retire un produit valorisant à un prix supérieur la matière première.

Une unité de trituration est une activité de **création de valeur ajoutée** si le produit final est restitué au producteur ou **d'accroissement de revenu** pour ce dernier vendeur de sa production, si pour partie le bénéfice financier retiré de la vente du produit final, lui est retourné (coopérateur).

Les moulins à céréales entrent dans le même schéma.

Toute intervention concernant l'unité se fait au bénéfice de l'activité de trituration que ce soit les infrastructures, les équipements, le matériel ou la formation. Ces interventions entrent dans le cadre des définitions mentionnées ci-dessus.

Figure 3 : Valeur ajoutée et accroissement de revenus

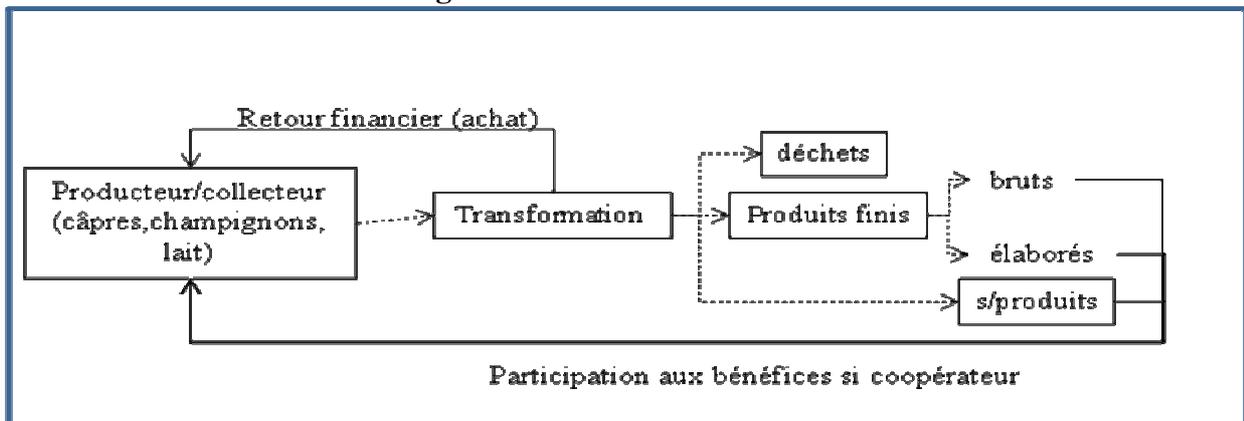


➤ **Unités de transformation industrielles (câpres, champignons, fruits séchés, fromagerie, huiles aromatiques)**

Le schéma AGR (Figure 4) suit les mêmes considérations que pour l'unité de trituration.

L'intérêt financier rapporté aux activités amont ne se fait que par la capacité d'achat en produits de base de l'unité et ses retours financiers aux coopérateurs. L'unité est génératrice de revenu par les emplois qu'elle crée, mais qui peuvent être diminués d'autant si l'unité fait appel à des investissements en machines appelées à réduire la main d'oeuvre.

Figure 4 : Unité de Transformation



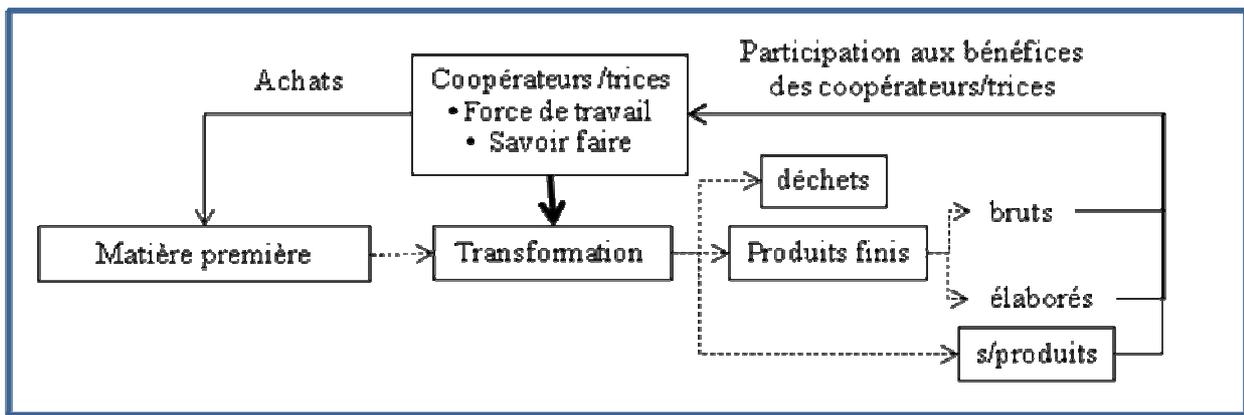
➤ **Unités de transformation artisanales (Coucous, sel iodé, plantes aromatiques, tannerie)**

L'unité artisanale est *génératrice de revenu* mais généralement créée sur la base du produit financier final induit par la vente du ou des produits finis. Elle peut varier, voir être nulle.

Elle peut être *réductrice de revenu* si l'activité collective vient en concurrence avec la même activité faite individuellement par les coopérateurs ou d'autres actifs en ce même domaine de transformation.

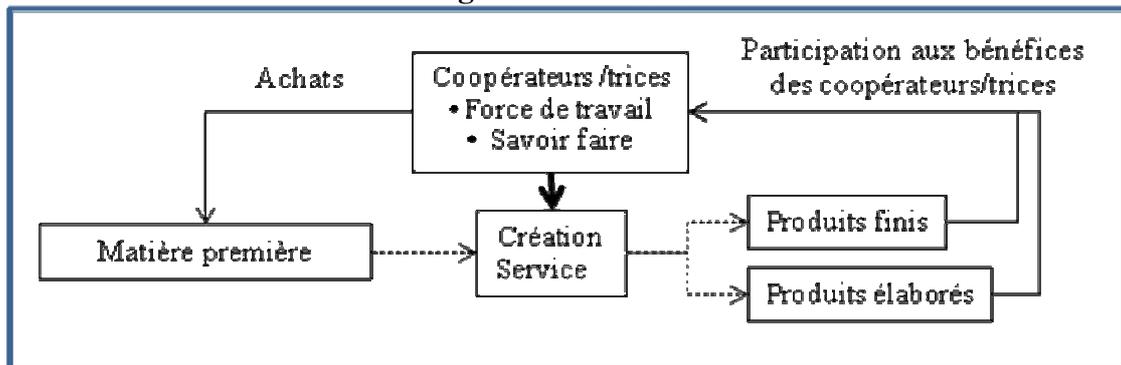
Plus que la transformation, c'est l'effet d'échelle qui en détermine l'intérêt d'une telle unité par rapport à la même activité faite traditionnellement et individuellement.

Figure 5 : Unité de transformation artisanale



9.4. Unités d'Artisanat

Figure 6 : Artisanat



- Artisanat d'art et d'usage

L'activité est *génératrice de revenu* soit par l'emploi des coopérateurs/trices soit par la *créations d'emplois* de postes additifs à ceux des coopérateurs.

- Artisanat de service / Activités de service

Généralement de peu de postes de travail, l'artisanat de service tend plus vers un concept de *sociétaires* plus que de coopérateurs.

Ils sont *générateurs d'emploi*, car généralement créés sur la base d'un savoir. L'offre devant s'intégrer à la demande pour être générateur de revenu.

➤ Équipements artisanaux

Ce sont des *facteurs de production* au sein d'une activité.

➤ Infrastructures commerciales ou de stockage

Elles ne sont *activités génératrices de revenu* que par les emplois créés.

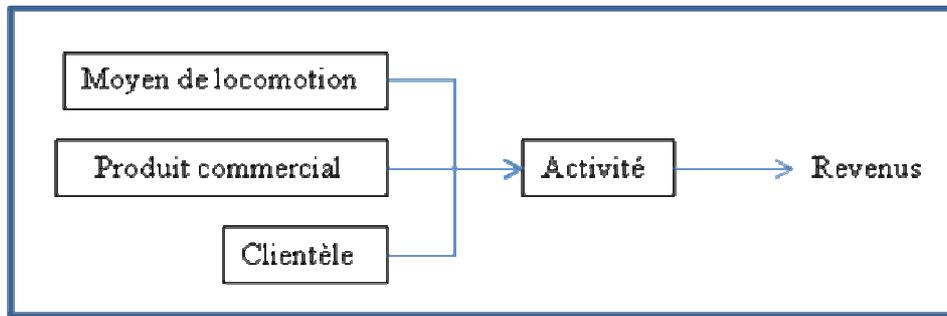
Elles sont *amélioratrices de revenu* dans la mesure où elles concourent à une meilleure valorisation des produits créés et à de moindres pertes.

➤ Supports commerciaux

- Tricycles/ triporteurs/motos

Ce sont des *facteurs d'activité commerciale* sachant qu'ils sont l'outil de base de l'activité. La génération de revenus est dépendante de l'interdépendance de trois facteurs : l'outil de base, le produit commercial, la capacité de marché. C'est la combinaison interdépendante de ces trois facteurs qui en fait une AGR

Figure 7 : Activité commerciale

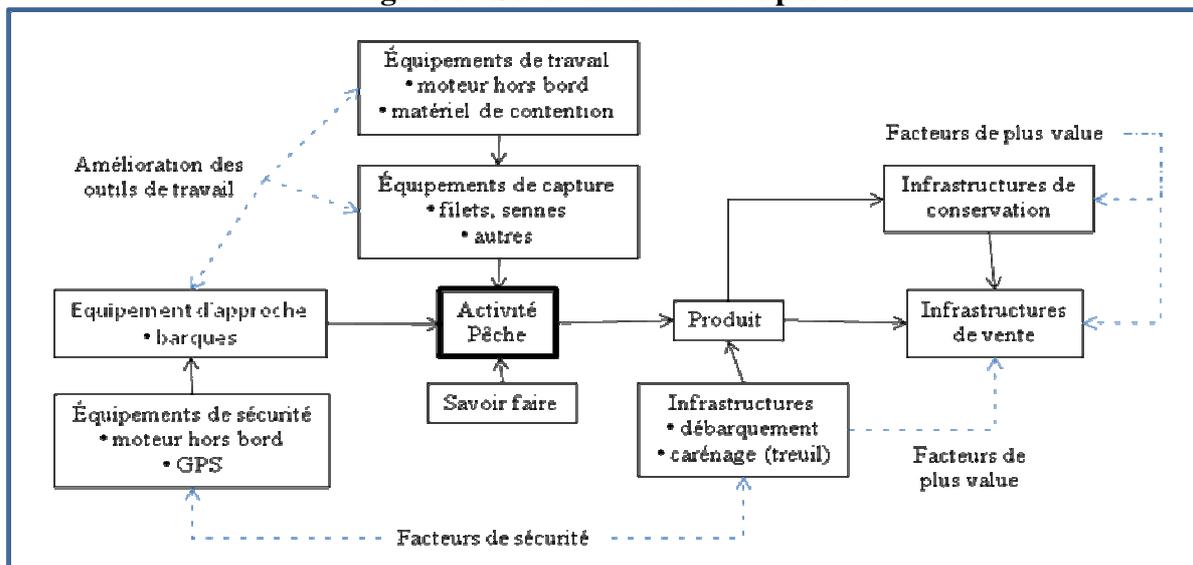


- Matériel de conditionnement et de présentation

Ce sont des *outils de commercialisation*. Ils ne peuvent être que des *facteurs de valorisation* d'un produit.

9.5. Pêche et fruits de mer

Figure 8 : Schéma de l'activité pêche



L'activité pêche génère des revenus. Les apports d'items relatifs à cette activité définissent des facteurs divers

- Fourniture individuelle de matériel et d'équipement

Les attributions de matériel et d'équipement sont des *améliorateurs* ou des *créateurs d'activité* (barques) si elle n'est pas pratiquée précédemment.

Les infrastructures de conservation et de vente sont des *facteurs de plus value*.

Les moteurs hors-bord sont aussi des *facteurs de sécurité* comme les GPS. Ces derniers peuvent être des facteurs d'améliorateurs d'activité s'ils servent au repérage des zones de pêche (hauts fond, faille,..)

Les infrastructures de débarquement sont des facteurs de plus values par la protection des produits et des outils de protection qu'ils offrent. La création d'infrastructures lourdes devrait relever de Ministères concernés (Pêche/Équipement).

- Fourniture groupée

La fourniture groupée d'équipement d'approche et de capture est créatrice d'emploi. Elle peut être *génératrice de revenu* par l'activité qu'elle crée (pêche) si cette activité est maîtrisée.

9.6. Tourisme

Les constructions et l'aménagement de sites de résidence sont *générateurs de revenu* par l'activité nouvelle créée. L'efficacité au regard du nombre des bénéficiaires de revenu doit déterminer le terme d'AGR (site individuel ou chaîne de résidence).

Les équipements de tourisme (matériel de camping, animaux de portage, aménagements) sont des **facteurs de production**.

La création de sites peut être **source d'activités** (guide, porteurs) ou des vecteurs commerciaux.

9.7. Formation

Par définition une formation **ne peut être génératrice de revenu** que pour le formateur (si celui-ci est rémunéré).

De même une étude technique n'a pas le caractère d'une activité, hormis pour celui qui la réalise.

Les parcelles de démonstration entrent dans le cadre de formation/information et ne peuvent être des AGR.

9.8. Aménagements structurants / Équipements lourds

Ces aménagements et équipements ne sont pas des AGR. Ce sont des **réalisations/actions amélioratrices du cadre de vie** ou **de l'environnement** ou **du cadre de production** (en fonction de leur destination).

Certains aménagements ne peuvent être que **source d'emplois temporaires** dans la mesure où leur réalisation est initialement conçue sur une durée définie et qu'elle doit alors être basée sur un principe de travaux en HIMO¹⁸.

9.9. Structures sociales

Ce ne sont pas des AGR en ce sens qu'elle ne sont pas des activités de production ou de service collectifs. Ce ne sont que des infrastructures ou équipements

Seules les actions, qui se développent au sein de ces structures, peuvent être des **vecteurs de création d'activités** (foyer féminin, centre de formation, maison familiales) pas l'infrastructure.

9.10. Hors cadre INDH

Les activités, les investissements et les formations indiquées "hors cadre INDH" n'ont pas les critères d'éligibilité à une AGR. Les formations ne peuvent être que des supports à une activité, elle ne sont pas une AGR.

9.11. Bilan

À l'appellation AGR qui peut prêter à confusion, il serait plus judicieux de parler **d'Actions de Financement de Développement**. Ainsi l'attribution de deux items dissociés pour une même entité (ex: animaux et formation pour une Association) qui ne correspondent pas à deux AGR (une seule étant concernée), concorderait avec deux actions de financement de développement.

La dispersion de l'appellation AGR, liée au fait que l'appellation d'AGR concerne à la fois de réelles activités génératrices de revenus, des actions de fourniture d'équipements, de matériels, de formation et de réalisations d'infrastructures, jointes au fait que certaines actions sont multipliées pour un même projet, réduit d'autant le nombre d'AGR réellement créées.

Une nomenclature simple mais plus réaliste pourrait être élaborée sur la base de :

- Création d'activité (financement de cheptel, plantations, essaim d'abeilles)
- Création d'unités agro-industrielles et de transformation (unités de trituration),
- Création d'emplois (artisanat d'art et de service, activités de service)
- Fourniture d'équipement (divers en fonction de l'activité),
- Fourniture de matériels (matériels divers en fonction de l'activité),
- Réalisations structurantes pour la production,
- Réalisations structurantes pour la commercialisation,

¹⁸ HIMO : Haute Intensité de Main d'Oeuvre

- Amélioration de l'environnement (améliorations pastorales, puits, captages, protection de la ressource, lutte antiérosive productive,...),
- Promotion de l'emploi,

Une telle nomenclature n'enlèverait en rien les actions et les efforts de réalisation faits par l'INDH jusqu'alors pour lutter contre la pauvreté. Elle permettrait une vision claire des réalisations et des apports dont un réel suivi/évaluation permettrait de quantifier l'importance sur la base de production, d'accroissement de production, de valorisation (financière et technique) et d'effets induits (qui peuvent être la réelle création d'une activité, induite par la formation ou la fourniture d'équipements).

Évaluées par secteurs, les actions de financement fournissent ainsi une grille de lecture facilitée, faisant émerger les actions les plus demandées et d'en adapter l'octroi (cas de la multiplication de certaines unités agro-industrielles et de transformation).

Liée à un support géographique, cette nomenclature permettrait de déterminer les zones les plus dynamiques pour ne pas laisser pour compte des zones d'où émanent peu de sollicitations d'actions de financement, et d'accroître l'intervention des EAC sur ces dernières zones.

Elle permettrait également une évaluation de l'impact environnemental des actions financées (pression animale sur l'environnement, protection de la ressource en eau, pression humaine sur l'environnement (cueillette), ...).

Elle devrait également permettre de clarifier et de faciliter les modalités d'évaluation et d'approbation des demandes de financements de projet.

10. PROPOSITIONS ISSUES DE L'ETUDE

La Note de synthèse sur le Séminaire des AGR tenu à Fès les 7 et 8 juillet 2008 définit les problématiques rencontrées dans l'élaboration et la mise en œuvre d'AGR. Le fait que 670 personnes, impliquées à divers niveaux dans la démarche AGR, y participèrent, donne suffisamment de relief aux recommandations qui furent notifiées en synthèse des ateliers thématiques.

Les propositions que peut faire la mission sont concordantes avec certaines recommandations issues du Séminaire AGR de 2008. Elles trouvent également un écho dans les évaluations et les recommandations du Rapport de synthèse des audits INDH de 2009.

➤ Niveau Politique / National

- ❖ La convergence pour une réelle interaction des diverses Institutions nationales (Ministères, Agences (Sud, Nord, Oriental), ADS, INDH,...) œuvrant pour le développement humain, et ce tant sur les questions d'identification d'actions nécessaires que de financement.
- ❖ Un meilleur partage des rôles, c'est-à-dire limiter/accroître le rôle de certaines institutions sur des sujets précis (social, infrastructures lourdes, AGR), sachant qu'actuellement bon nombre d'entre elles font les mêmes choses en fonction de leur enveloppe financière et de leur limites respectives de financement de projet.
- ❖ Un ciblage des populations en fonction de leur particularité et de celles des institutions serait souhaitable.
- ❖ La mise en place d'une convergence des données de réalisation d'AGR au niveau national adossée à un SIG permettant d'avoir une vue spatiale et quantifiée de ce qui est mis en œuvre.
- ❖ L'adaptation des Institutions relais aux AGR (formation, accompagnement) sur la base des réalités du terrain. Ceci doit passer par une adaptation des modules et moyens de formation / information / accompagnement à des profils non académiques peu porteur auprès de populations analphabètes.

- ❖ Envisager la présentation de supports de formation/information dans les écoles rurales sur des sujets journallement côtoyés (élevages, maraîchage, ...). Certaines matières comme les sciences de la vie peuvent également être porteuses de messages aptes à modifier des pratiques traditionnelles peu productives.
- ❖ Introduire dans le Manuel de Procédures INDH, la notion de retour d'informations de la part du porteur de projet pour une durée raisonnable en phase ex post de la mise en œuvre du projet. Cette démarche doit d'une part être le retour d'une action bénéfique, sanctionnée si besoin par l'éviction définitive du porteur pour tout autre projet, et d'autre part servir de base à un réel suivi évaluation du projet.
- ❖ Étudier une/des démarches possibles pour favoriser l'émergence de plus de projet de type "Rural" et éviter pour certains projets des demandes de financement en cascade dont la finalité peut être loin de celle exposée (intérêt particulier caché sous un intérêt général, comme constaté dans certains cas sur le terrain pour certains porteurs, habiles dans la sollicitation financière auprès de divers bailleurs de fonds).
- ❖ Revoir le concept restrictif d'entité obligatoire au financement (Coopérative, Association,..) pour les projets "Rural" qui est à l'origine d'une multitude de coopératives sans vie réelle et pèse pour atteindre les plus défavorisés. Adapté au "Rural" le principe de porteur de projet comme pour le "Transversal" pourrait écarter les communes rurales du rôle de porteur de projet, dont ce n'est pas le rôle au profit d'associations tierces, et permettre à des bénéficiaires nécessitant d'accéder à des AGR à titre individuel.
- ❖ Revoir les conditionnalités de financement concernant :
 - la somme maximale pouvant financer une AGR soit en la majorant (au risque de pénaliser les plus démunis), soit en définissant des barrières strictes de dépassement exceptionnel du montant de 350.000 DH (ex: nombre de projets annuels pouvant bénéficier de cette dérogation).
 - La part de l'INDH dans le financement des projets (les projets dont le financement passe au-delà de la barrière des 70% étant majoritaires). Il est cependant possible de définir une catégorie de projets ou de population cible qui permette soit de lever cette dérogation soit d'en définir les limites.
- ❖ Étudier un meilleur investissement des Ministère concernés pour certaines AGR.
- ❖ Donner à la Base de Données INDH une possibilité d'approche plus lisible, accessible à tous décideur et cadres.

➤ Niveau Régional

- ❖ Une convergence des différents acteurs œuvrant dans le développement humain est nécessaire afin d'améliorer, et de valoriser au travers des expériences de chacun, les actions d'identification, de réalisation et d'analyse ex post sur la durée des projets mis en œuvre. Cette démarche est un préalable afin d'atténuer la volonté possible d'institutions d'instaurer une forme de "domaine réservé".
- ❖ La convergence des données adossée à un SIG au niveau Nationale devrait être déclinée au niveau régional. Cet outil devrait permettre l'attention des décideurs régionaux sur une répartition égalitaire des actions de développement dans leur Région.
- ❖ L'identification de supports actifs de formation pratiques in situ et dans la durée, sur la base d'exploitations agricoles, d'agro-industries ou d'autres activités jugées performantes et/ou cohérentes et fidèles à l'esprit coopératif.
- ❖ Définir un cadre plus strict pour la validation des propositions "Transversal", partant du principe que l'initiateur technique ayant participé au montage du projet ne peut siéger à la Commission d'AGR provinciale.
- ❖ Définir une politique qui évite de faire des projets pour faire des projets.

➤ **Niveau Provincial**

- Déclinaison du système SIG national et régional au niveau provincial. Cette outil devrait permettre de prendre en compte la répartition spatiale des projets au niveau provincial pour en éviter la concentration et valider des projets spécifiques en rapport avec leur finalité (cas de coopérative laitière dans un environnement non producteur de lait). Cet outil peut avoir son utilité dans la prise de décision de validation de la demande (correspondance du dossier avec la réalité physique).
- Définir une meilleure réactivité des Institutions qui sont parties prenantes dans la chaîne identification – mise en œuvre de projet par de meilleures convergences et synergies, pouvant améliorer les actions de formation et d'accompagnement. Ces convergences et synergies doivent être réalisées en tenant compte des capacités de ces institutions (prévoir un accompagnement de projet par une institution qui n'en a pas les moyens, revient à la nullité du projet ou peu s'en faut).
- Mettre en place un vrai suivi-évaluation ex post à la mise en place des projets.
- Apporter un intérêt plus marqué aux projets d'améliorations de l'environnement, directement producteurs pour la population. L'utilisation de certaines semences (medicago Truncata donne d'excellents résultats de pâturage dans des zones à faible pluviométrie en Tunisie (zone centrale)).
- Favoriser l'émergence de nouvelles pratiques amélioratrices de la pratique traditionnelle, par définition peu productive, mais sans bouleverser l'existant qui assure la vie quotidienne.
- Définir la densité de projet possible dans un secteur d'activité donné, afin d'en limiter une installation itérative, à terme nuisible à la survie de ces projets.
- Porter une attention aux projets coopératifs et associatifs adossés à une activité "revolving". Par une redistribution proportionnelle aux produits reçus de la part des bénéficiaires (pouvant matérialiser leur participation, mais **postérieurement** à l'octroi), le projet se multiplie par lui-même sur une réelle base coopérative ou associative. Une telle démarche permet à des personnes pauvres (donc par définition peu ou pas capables d'investir les 30 % nécessaires) d'accéder à un financement à titre individuel et d'éviter le principe de don.
- Porter plus d'intérêt à des projets porteurs pour des bénéficiaires non intégrés dans une entité solidaire (cas d'associations sociales aidant des éleveurs ou des apiculteurs).
- Considérer les business plans comme moins factuels, et attacher plus d'importance aux démarches de commercialisation avancées ainsi qu'aux débouchés possibles. La mise en place de ce processus fait sans prise en compte d'une pondération des prix (d'achat ou vente) sur une durée connue aura ses limites, de même si un seuil de rentabilité de l'activité définissant les prix mini/maxi ne lui est pas adjoint.
- Attacher une plus grande méfiance aux demandes en cascade émanant d'une même entité dont l'action coopérative n'est pas clairement affirmée.
- Développer le marché local de l'auto-emploi.

➤ **Niveau Local**

- ❖ Instaurer des études plus complètes des systèmes de production. Ce type d'étude nécessite un savoir qui ne peut être acquis que par la pratique. Une formation pratique (réalisation sur le terrain de ce type d'étude avec un formateur) en ce sens s'avère nécessaire pour les cadres de terrain INDH.
- ❖ Disposer d'une cartographie locale des projets mais aussi de leur représentation spatiale, outils que peut fournir un SIG.
- ❖ Identifier les facteurs de production et leur localisation. Sérier ces facteurs en matière de facteurs principaux, majeurs et annexes afin d'en identifier l'importance au sein d'un projet et d'adapter les méthodes aptes à les améliorer.

- ❖ Identifier les actions potentielles pouvant agir sur le principe de la "tâche d'huile" (exemple précédent de projet "revolving") et promouvoir ce type d'activité.

Niveau de la Base bénéficiaire

- ❖ Proposer des formations adaptées à la population (analphabétisme) et au contexte en reliant pour ces populations le concret au théorique. Ce type de formation passe obligatoirement par la création de supports adaptés¹⁹.
- ❖ Évaluation participative de l'environnement (outils complémentaires à l'évaluation des systèmes de production) établit sur la base de représentations schématiques (population analphabète) et définies par les bénéficiaires eux-mêmes.
- ❖ Évaluer le seuil de rentabilité pour l'item attribué (dans certains cas au-delà d'un certain nombre le bénéficiaire peut ne plus pouvoir en assurer la production) pour offrir une activité réellement rentable et/ou productive.
- ❖ Évaluer sur un plan spatial les contraintes de commercialisation et les effets récurrents.
- ❖ Situer les PDL dans un contexte de production et d'amélioration de l'existant et pas seulement dans un contexte social ou spatial énumérant itérativement les mêmes contraintes.

➤ Propositions conjointes à celles qui ont été exprimées lors du séminaire sur les AGR (Juillet 2008)

Formation et Renforcement de Capacités

- Impliquer la société civile en tant que relais facilitateur en matière d'appui et d'accompagnement des porteurs de projets AGR ;
- Promouvoir l'expertise locale par la création d'un « Consortium d'Experts en Formation » ;
- Adapter la formation et l'accompagnement suivant une approche territorialisée différenciée aux niveaux Rural et Urbain ;
- Créer un « Réseau de Formateurs » parmi les Associations et les équipes d'animation de communes et de quartiers à même de vulgariser les concepts et d'encadrer la population cible avec un langage approprié;

Commercialisation

- Rechercher des partenariats entre les porteurs de projets et les acteurs économiques ;
- Encourager les partenariats entre les associations et les coopératives en veillant sur la répartition des rôles et des fonctions selon la logique de J'intégration;
- Renforcer les capacités des porteurs de projets générateurs de revenus dans le domaine de la commercialisation des techniques de marketing ;
- Intégrer la composante commercialisation dans le manuel de procédures des AGR ;
- Prendre en considération les potentialités territoriales de chaque région lors du choix des AGR ;

Financement des AGR

- Prendre en considération la contribution en nature des bénéficiaires ;
- Montage de projets intégrés permettant une optimisation des financements ;
- Définir le différé de remboursement des échéances de crédits en fonction de la nature des projets ;
- Bénéficier de l'assistance de l'ADS, notamment de sa banque de données de projets AGR ;

Montage des projets AGR

- Capitalisation des expériences réussies en matière des projets AGR ;
- Privilégier la complémentarité dans l'élaboration des AGR de manière à englober les domaines de la production, des services et de commercialisation ;

¹⁹ Le plus souvent le graphisme destiné aux populations analphabètes doit être conçu sur la base d'une perspective orthogonale normalisée en lieu et place de la perspective cavalière communément utilisée.

- Tendre vers une harmonisation, une concordance et une convergence dans les démarches préconisées par les différents intervenants dans l'élaboration des projets AGR;
- Simplification des outils de communication avec les catégories cibles comme étape incontournable lors de l'élaboration des projets AGR ;

Manuel des AGR

- L'obligation de réaliser un rendement économique dans le cadre des projets de développement de filières ;
- Préciser le contenu des projets AGR en indiquant que la Formation ne doit être qu'une action facilitatrice pour la réalisation de l'AGR et non une fin en soit ;
- La prise en considération de la discrimination positive comme indicateur, parmi d'autres, dans le choix des projets AGR, en permettant à la Femme rurale de bénéficier d'un accompagnement propice pour faciliter son accès à l'appui INDH.

11. PROPOSITIONS POUR LA PHASE II DE LA MISSION

Au cours de la phase I de la mission, qui a permis la production de ce document, le travail effectué par les experts a surtout porté sur la connaissance du terrain et l'approche des principes de mise en œuvre d'AGR par des rencontres avec de responsables de différents Ministères, Agences de développement, Représentation d'organisation internationale et de bailleurs de fonds, Coopération bilatérale et ONG.

Cette démarche a offert une large possibilité d'appréciation des activités menées dans le cadre de l'action globale de développement social entreprise par l'État.

La mission a ainsi pu relever les facteurs positifs et contraignants agissant sur cette action et plus spécialement sur l'émergence et la concrétisation d'AGR en milieu rural.

Les termes de références de la mission pour la phase II sont :

- Formuler des orientations stratégiques pour la dynamisation du tissu économique visant à promouvoir l'emploi et à améliorer durablement les revenus des populations rurales, à travers l'amélioration de l'existant et le développement d'options alternatives.
- Définir des actions réalistes à entreprendre à court et moyen terme dans le cadre de l'INDH.

Les tâches afférentes à cette seconde mission seront :

- Proposition d'un cadre stratégique
- Élaboration de propositions et d'un plan d'action pour l'INDH

Pour mener à bien cette seconde intervention, la mission propose de réaliser trois (3) ateliers dans les régions visitées avec les responsables de DAS et les cadres des DAS ayant participé aux visites de terrain et des responsables de DAS d'autres provinces contiguës.

La mission propose de tenir ces ateliers :

- 1 à Agadir, réunissant des cadres de DAS d'Agadir, Tiznit, Chtouka, Chichaoua et Benguerir pour les provinces visitées et les cadres DAS d'autres provinces environnantes que l'INDH jugera nécessaire d'y adjoindre.
- 1 à Meknès, réunissant les cadres de DAS de Meknès, Khemisset et El Hajeb pour les provinces visitées et les cadres DAS d'autres provinces environnantes que l'INDH jugera nécessaire d'y adjoindre.
- 1 à Tétouan, réunissant les cadres DAS de Larache, Tétouan et Chefchaouen pour les provinces visitées et les cadres DAS d'autres provinces environnantes que l'INDH jugera nécessaires d'y adjoindre.

Ces ateliers ne devraient pas dépasser une quinzaine de participants afin d'offrir un cadre raisonnable de discussion impliquant tous les participants, et évitant la tenue de sessions particulières pouvant réduire le cadre d'échange qui doit être nourri par l'expérience de chacun.

La présence des cadres des DAS où se sont déroulées les visites est importante de par leur participation à ces visites, et l'interprétation qu'ils pourront en apporter durant les ateliers.

Les contraintes de temps imparties aux visites de terrain pendant la phase I n'ont permis qu'une approche participative limitée des difficultés rencontrées par les DAS dans l'accomplissement des tâches qui leur sont dévolues, une durée insuffisante ayant du être consacrée à des entretiens avec ces services.

Le but de ces ateliers est d'appréhender de façon plus précise et plus large les problématiques relevées par la mission. Ils doivent permettre également d'affiner avec les intervenants, placés au cœur du dispositif AGR, les actions à mener et les axes stratégiques à mettre en œuvre pour améliorer le dispositif existant et d'en accroître la productivité au bénéfice des populations les plus nécessiteuses.

Après un premier briefing à l'arrivée des experts avec l'UE et l'INDH, ces ateliers devraient pouvoir être menés dès la première semaine et durant la 2^{ème} semaine de présence de la mission. Une telle répartition permettrait à la mission d'en exposer les résultats au CN INDH en 3^{ème} semaine et d'échanger avec les cadres sur les opportunités d'amélioration présentées au cours de ces ateliers avant la rédaction de l'aide-mémoire.

Un planning prévisionnel pour la tenue de ces ateliers et le déroulement de la mission est défini au Tableau 24 ci-dessous

Tableau 24 : PLANNING PREVISIONNEL D'ACTIVITES PHASE II

mois	Novembre									Décembre																		
jours	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Arrivée des Experts																												
Réunions Rabat (UE, INDH,...)																												
voyage Aller Agadir																												
Atelier Agadir																												
Voyage Retour Agadir																												
Voyage Aller Meknès																												
Atelier Meknès/ Voyage Tétouan																												
Atelier Tétouan / Voyage Rabat																												
Travaux-Rencontres à Rabat																												
Aide mémoire/ Debriefing																												
Départ des Experts																												

12. CONCLUSION

L'entreprise mise en œuvre à travers l'INDH est remarquable par son ampleur et ses ambitions en vue d'améliorer les conditions de vie des plus pauvres. L'investissement des cadres de l'INDH à tous les niveaux, et notamment sur le terrain comme constaté par la mission, est un ferment indispensable à une dynamique favorisant l'émergence d'actions et/ou d'activités permettant d'améliorer le niveau de vie global de la population (urbaine et rurale).

Depuis 2005, l'INDH travaille sur ce vaste chantier en tentant de pourvoir au mieux à cette entreprise. L'INDH a su s'adapter en modifiant son Manuel de Procédures (2009) à la lumière des contraintes rencontrées durant la phase 2005/2008, et sur le terrain les équipes sensibles à des situations particulières tendent à faire que l'application de ce manuel soit profitable à tous.

L'action de l'INDH ne se fait pas individuellement, elle implique du niveau régional à local tous les acteurs élus, services déconcentrés et services civils. Ceux-ci participent concrètement tout au long de la chaîne de création d'une AGR. Parlant de réussite, de mal fonctionnement ou d'échec, c'est

l'action de l'ensemble des acteurs agissant au sein de cette entreprise qui est considérer et pas seulement l'entité elle-même.

Une évaluation de l'actif ou du passif de l'INDH ne sera que la résultante des actions réalisées, majoritairement à l'échelon provincial, par les CPDH et CLDH, formés de responsables venant d'horizons divers (constitution tripartite avec les élus, les représentants des services déconcentrés et des services civils). Ces responsables sont donc directement engagés dans la démarche.

Le Manuel de Procédures donne des limites à ce qui doit être fait, comment cela doit être fait et comment estimer ce qui est produit (une AGR). L'application du manuel aux échelons locaux et provinciaux fait apparaître certaines limites à l'efficacité de nombreuses AGR.

Ces limites proviennent essentiellement :

- Diagnostic participatif

L'identification de projet fait trop souvent appel à des activités répétitives localement ou provincielement sans attentions particulières à l'existant qui pourrait être amélioré. D'autre part, ces activités répétées ont tendance commercielement à s'annuler entre elles, où élaborées sans une attention précises du contexte de commercialisation n'ont que peu ou pas d'efficacité, et donc d'efficacité directe sur l'amélioration/création de revenus. L'absence d'identification d'un seuil de rentabilité pour définir la réalité physique d'une AGR, peut en résulter la fourniture de moyens de production trop dérisoires pour atteindre le but recherché (générer des revenus).

- L'élaboration de projet

Pour les projets antérieurs (2005-2009) au Manuel de Procédures remanié l'absence de business plan dans le dossier était une carence. La mise en place de ce nouvel instrument de décision ne trouvera son plein-emploi que si sa réalisation tient compte de la variabilité possible des prix et productions.

Le manque d'attention à des projets à vocation "revolving" réduit l'efficacité globale de l'INDH.

L'obligation trop précise d'une entité comme porteur de projet limite des actions d'ampleur à caractère productif (facteur de production), et potentiellement réalisables par des actions en HIMO, offrant un volet AGR ponctuel indirect.

- Formation /Accompagnement

La formation n'est pas adaptée ou ne prend pas en compte les éléments essentiels à diffuser. Elle est presque inexistante lorsqu'il s'agit de production complexe que seul un apprentissage peut fournir.

La formation peut être discriminante dans la mesure où des considérations sociales limitent certains participant(e)s à y assister.

Le temps d'accompagnement des projets est limité à la période s'étendant de son élaboration à sa mise en œuvre. Ce cours délai ne peut prendre en compte les carences de gestion et/ou de production post mise en œuvre, accompagnement qui est déterminant pour la viabilité du projet.

- Validation des projets

La multiplication, déjà évoquée, de mêmes projets montre un manque d'attention à la répartition spatiale de ces projets, pouvant aussi déboucher à une accumulation de dotations pour une même entité (coopérative ou association). Fonctionnant sans identification spatiale des projets certaines zones moins dynamiques peuvent créer ou accentuer un déséquilibre économique au niveau de la province. Des participants aux commissions, également impliqués dans l'élaboration des projets, ne peuvent avoir un regard totalement objectif sur la demande de projet présentée.

- Mise en œuvre

Des délais trop importants entre l'approbation du projet et le décaissement financier peuvent réduire l'impact du projet. Pour certains projets saisonniers, des décaissements intervenants hors saison retardent la réelle mise en œuvre du projet, même si les composants du financement ont été livrés.

L'attribution de financement sans exigence de retour à l'INDH sur l'utilisation des fonds attribués²⁰ et dans le temps, exclue l'obligation d'implication des porteurs de projet en phase ex post de la mise en œuvre.

– Suivi évaluation

Il ne s'adresse qu'à la période correspondant à la mise en œuvre, nécessaire pour évaluer le rythme des débloqués de financements et leur utilisation matérielle. L'absence de réel suivi évaluation de projet pèse lourdement sur la démarche AGR, ne pouvant en fixer les limites à partir des résultats obtenus.

L'action de l'INDH s'inscrit depuis son origine dans un contexte de synergie avec les institutions décentralisées. Au-delà de l'action organisatrice qui revient de droit à l'INDH pour en fixer les orientations et le cadre d'exécution, l'action de l'INDH est aussi tributaire des limites des Institutions qui interviennent ou doivent intervenir tout au long du processus de création d'un projet AGR.

La levée de certains manques, au niveau de l'identification et de l'élaboration de projet, de la formation apportée aux bénéficiaires et de l'accompagnement dans le temps du projet, est un facteur d'amélioration rapide et conséquente du résultat qualitatif des activités mises en places par l'INDH.

²⁰ Hors suivi évaluation de la mise en oeuvre

ANNEXES

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Nom	Titre / Fonction	Organisme
Mme Stéphanie DRUGUET	Chargé de programme	Délégation de l'Union Européenne, UE
Mme EL GUERMAI	Gouverneur – Coordinatrice Nationale de l'INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain, INDH
M. HAJAM	Coordinateur National Adjoint Equipe de la Coordination Nationale	
M. Rachid CHRIQI	Assistant technique du programme d'appui de l'UE à l'INDH	
Mme Latifa ZITAN	Chef de Pôle Communication	
M. Said BARA	Chef de la Division de la Coopération	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime
M. Mohammed MSELLEK	Directeur de la Stratégie de la Programmation et de la Coopération	Secrétariat d'État chargé de l'Artisanat
M. Ali BENKIRAN	Responsable du Département Activités Génératrices de Revenus et d'Emplois	ADS, Agence de Développement Social
Mme Elodie MARTELLIERE-SADOUK	Chef du service de la coopération internationale	
M. Mohamed HOUMYD	Coordonnateur National	PNUD / Agence du Sud – Programme IPED:
Mme Chafika AFFAQ	Assistante programme PNUD	
Mme Barbara Garcia Mateos	chargée de programmes	ONUDI
M Tarik EL AROUSSI	Directeur de la Stratégie et la Planification	Agence pour la promotion et le développement des provinces du Nord du Royaume, Agence du Nord
M. Rachid EL HARCHI	Direction du Développement Social, Coopération et Partenariat Département Coopération et Investissement Privé	
M. Abdelaziz EL CAIDI	Directeur de Projets	
Mr. Malik SOUALI	Chargé de Programmes	CTB, Agence Belge de Développement
Kamal Lamhasni		CTB, Coopération belge
MME Nadia Mannaoui	Assistance technique projet microcrédit Nord	
M. Abdelkader AMRANI MANSOURI IDRISSE	Directeur du projet d'appui à la micro-entreprise	APP, Agence de Partenariat pour le Progrès, Programme du Millenium Challenge Account
M. Abdelkader ALAMI	Directeur	ODECO, Office de Développement et de Coopération
M. Bouissa Ben Mohamed	Responsable Cellule Formation	Association Nationale Ovine et Caprine ANOC
M. Said LEHAH	Coordinateur Général	AMAPPE
Abdeslam Dahman Saidi	Coordinateur	Targa-Aide
M. Najib Rached	Chef de la DAS	KHEMISSSET

Mme. Laila EL AHMADI	Chef de Service de la DAS	
Tarik Arzaz,	Chef de la DAS	EL HAJEB
Mohamed Laita,	Service des AGR	
M. Driss NAJI	Chef de Service de la DAS	MEKNÈS
M. Abdelmalik Abdelhabib	Chef de DAS -	Meknès
Mr Milahi,	Chef de la DAS	LARACHE
Manel HAIAT	Vulgarisateur	Targa-Aide
Mohamed AAKka	Chef de la DAS	TETOUAN
Moulay El Hassan Ben Draou	Directeur de l'ITSA	Tétouan /Ben Karrich
Mr Lamarti	chef de la DAS	CHEFCHAOUEN
Rachida Touzani	chargée des relations sociales à la Préfecture	
Juan Antonio García Ceballo	Mosayco Mediterráneo	
Abdeslan Ben Sellam	Chef de la DAS	TIZNIT
Hassan Khaldi	DPA Tiznit	
M. Abdelnajid MANOUBI	Coordinateur EAC Anezi	ANEZI
M AmentekhMohamed	Chef de la DAS	CHTOUKA AIT BAHA
Mme Fatima Oumzai	Responsable programme Eco-Développement au PNSM	Parc National de Souss Mara
Mlle Chidmi Fatima Zahra	Directrice Coopérative	COFREMER
Mme Saloua Benkirane	Chef de la DAS	AGADIR
Hassan NAJI	Directeur Projet Réseau Femmes Artisanes (projet Planet Finance)	MARRAKECH
Abdelaziz Elkhatabi	Chef de la DAS	CHICHAOUA - RHAMNA

DOCUMENTS CONSULTÉS

1	– Abaab Ali, Bédrani Slimane, Bourbouze Alain, Chiche Jeanne, « Les politiques agricoles et la dynamique des systèmes agropastoraux au Maghreb » in "Les agricultures maghrébines à l'aube de l'an 2000", <i>Options Méditerranéennes</i> , série B, N°14, CIHEAM, 1995.
2	– Agence de Développement Social : « Présentation du Programme d'Appui au
3	– Développement Stratégique et Territorial (PADEST) », Rabat, 2008
4	– AGRI-Med - Agriculture, pêche, alimentation et développement rural durable dans la région méditerranéenne, Rapport annuel 2005, CIHEAM, Montpellier
5	– Akesbi N, Driss Benatya et Noureddine El Aoufi : « L'agriculture marocaine à l'épreuve de la libéralisation », Ed. économie critique, Rabat 2008
6	– Akesbi N : Évolution et perspectives de l'agriculture marocaine, Rabat 2006
7	– Appui à l'élaboration de la stratégie nationale d'aide à la création et au développement de la très Petite Entreprise (TPE) au Maroc. Ambassade de France au Maroc, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise au Niveau de l'Economie.
8	– Artisanat : Quelle stratégie pour un véritable essor du secteur ?. Royaume du Maroc Ministère du Tourisme et de l'Artisanat. Rabat, Septembre 2005
9	– Appui à l'amélioration de la situation de l'emploi de la femme rurale et gestion durable de l'arganeraie dans le sud-ouest du Maroc. Projet Arganier. Mission d'évaluation finale. Rabat, mai 2010. DUE
10	- Base de Données AGR/ADS, www.ads.ma.
11	– Bendriss, Cadre législatif marocain de reconnaissance et de protection des signes distinctifs d'origine et de qualité, MAPM 2009.
12	– Centre Mohammed VI de Soutien à la Microfinance Solidaire, 2009: "Tendances du secteur de la Microfinance au Maroc, déc 2009"
13	– CGAP, 2010: "Financial Access 2010 The State of Financial Inclusion Through the Crisis", the Consultative Group to Assist the Poor/The World Bank Group NW, Washington
14	– CGDA : Plan d'action dans le domaine du développement rural, septembre 2004
15	– CDGA : Note de cadrage du 2ème pilier du Plan Maroc Vert, novembre 2008
16	– CDGA : Les réformes du secteur agricole : quel agenda pour le Maroc ? Troisième séminaire institutionnel, Rabat : 2-4 décembre 2004
17	– CGDA : « Elaboration des politiques pour les filières agro-alimentaires-Capitalisation des travaux de recherche et études, données, outils et méthodes », rapport principal, juin 2007
18	– Commune Rurale d'Ahlaf. Plan 2009-2014. Projet de Gouvernance Locale au Maroc (PGL). Ministère de l'Intérieur. Agence Américaine pour le Développement International (USAID) et RTI International.

19	– Crépon, Bruno ; Devoto, Florencia ; Duflo, Esther et Parienté, Willam, 2008 : « Pauvreté, accès au crédit et déterminants de la participation à un nouveau programme de micro crédit dans les zones rurales du Maroc., Document de travail », Juin 2008
20	– Debouvry P.: Evaluation des dispositifs de formation rurale au Maroc, Ambassade de France, 2007
21	– El Khyari Thami, "Agriculture au Maroc", Ed. OKAD, Mohammedia, Maroc, 1987.
22	– EUROMED : Projet de feuille de route euro méditerranéenne pour l'agriculture, 2005.
23	– Evaluation d'impact du projet pilote, soutien à l'entreprise. Agence du Partenariat pour le Progrès (APP). Juillet, 2010
24	– Etude « Etat des lieux de la mise en oeuvre de la Stratégie 2020 de développement rural », Annexes du Rapport Principal de l'étude, Mai 2006
25	– Etude des besoins des AGR en matière d'appui, DRI-PMH, Rabat, 2008
26	– FAO : Etude préliminaire sur les impacts de l'agriculture irriguée au Maroc, Rome, 2004
27	– FEMISE : Les effets de la libéralisation agricole sur les économies des pays partenaires méditerranéens, N° 21-06, juin 2004
28	– FIDA : Évaluation du programme de pays Maroc, 2008
29	– Firdawcy Larbi et Lomri Ahmed, "Maroc", in "Agricultures familiales et développement rural en Méditerranée", RAFAC, KARTHALA-CIHEAM, 2000.
30	- FNAM 2009 : « Chiffres du secteur au 31 décembre 2009 », Fédération Nationale des Associations de Microcrédit (FNAM), http://www.fnam.ma/article.php3?id_article=335
31	- <u>FNAM, 2007 : « Appel à candidatures lancé par la FNAM », http://www.fnam.ma/article.php3?id_article=235</u>
32	– GUIGOU. P : Rapport final de la mission d'évaluation projet « Appui au Fonds de Développement Agricole », septembre 2004
33	– Haut Commissariat au Plan (HCP), budget économique prévisionnel (2007, 2008 et 2009), Rabat.
34	– Haut Commissariat au Plan (HCP), rapport d'évaluation du programme économique et social 2000-2004.
35	– Haut Commissariat au Plan et CGDA : « Prospective Maroc 2030 », Rabat, Avril 2007
36	– IAV Hassan II : Devenir de la société rurale, développement économique et mobilisation sociale, Actes du Colloque « Hommage à Paul Pascon », Rabat, 2007
37	- INDH, Manuel de Procédures Fiduciaires, 2008. www.indh.ma
38	– INDH, Manuel de Procédures AGR, Décembre 2009.
39	– INDH, Manuel de Procédures, Programme de Lutte contre la Pauvreté en Milieu Rural.
40	– INDH, Note de Synthèse sur le Séminaire des AGR, Fès 2008.
41	– INDH, Rapport de Synthèse, Audit des Opérations réalisées dans le cadre de l'INDH,
42	- INDH, Manuel de procédures "Appel à projets", Programme Transversal, www.indh.ma
43	- INDH, Manuel de Procédures Fiduciaires, 2008. www.indh.ma

44	- INDH, Manuel de Procédures AGR, Décembre 2009. www.indh.ma
45	- INDH, Manuel de Procédures, Programme de Lutte contre la Pauvreté en Milieu Rural, www.indh.ma .
46	- INDH, Note de Synthèse sur le Séminaire des AGR, Fès 2008, www.indh.ma .
47	- INDH, Rapport de Synthèse, Audit des Opérations réalisées dans le cadre de l'INDH, www.indh.ma
48	- INRA : « Présentation « Changements Globaux Climatiques, Adaptation à travers la valorisation des résultats de la Recherche Agronomique », 2008
49	- INRA : « Présentation de priorités de recherche en agriculture, alimentation et Biotechnologies », 2008
50	- INRA : Rapport d'activité 2007
51	- Initiatives pour la Promotion de l'Emploi. Agence pour la Promotion et le Développement Economique et Social des Provinces du Sud du Royaume. Programme des Nations Unies pour le Développement. Février, 2006
52	- Jouve Anne-Marie: Cinquante ans d'agriculture marocaine, CIHEAM, Paris 2002
53	- Jouve Anne-Marie, "Questions sur l'irrigation, comme instrument privilégié des politiques agricoles et alimentaires méditerranéennes. Exemples du Maroc, de la Tunisie et de la Turquie", in <i>Traité d'irrigation</i> , coordonnateur JR. Tiercelin,
54	- Lavoisier TEC & DOC, Paris, 1998.
55	- Jouve Anne-Marie, "L'agriculture marocaine à l'épreuve des impératifs de la mondialisation", in "Les relations euromarocaines", <i>EUROMAG</i> , N°20, 1997.
56	- Jouve Anne-Marie, Belghazi Saad, Kheffache Youssef, "La filière des céréales dans les pays du Maghreb. Constante des enjeux, évolution des politiques", in "Les agricultures maghrébines à l'aube de l'an 2000", <i>Options Méditerranéennes</i> , série B, N°14, CIHEAM, 1995.
57	- Jouve Anne-Marie, Belghazi Saad, «Le secteur agricole et ses perspectives à l'horizon 20000 – Maroc », Rapport final, Commission des Communautés européennes, CECA-CEECEEA, Bruxelles Luxembourg, 1993.
58	- Jouve Anne-Marie, «Démographie et céréaliculture : évolution comparée de la démographie et de la céréaliculture au Maroc depuis le début du siècle », in <i>Revue de Géographie du Maroc</i> , N° 4, Société de Géographie du Maroc, Rabat, 1980.
59	- <u>LAMRINI, 2008 : interview : Reda Lamrini«Gouvernance et responsabilité sociale»Publié le : 10.04.2008</u> http://www.lematin.ma/Actualite/Express/ArticlePrint.asp?id=88993
60	- Manuel d'intégration de l'environnement pour la Coopération au Développement de la CE, 2007
61	- MANUEL DE PROCÉDURES. ACTIVITÉS GÉNÉRATRICES DE REVENUS. Initiative Nationale pour le Développement Humain., 2009
62	- Manuel de Procédures pour la Commission Nationale des Signes Distinctifs d'Origine et de Qualité, MAPM – FAO – le Maroc Vert, février 2010.
63	- MADRPM : Rapport de l'étude sur l'identification des projets prioritaires du Programme d'action, National de lutte contre la désertification (PAN-LCD), Mécanisme mondial, 2004

64	– MAPM : Brochure sur les aides financières et données statistiques du FDA, années 2006- nov.2008
65	– MAPM : Rapports d’activité du FDA, 2003-2005
66	– MAPM : Rapport d’Audit du FDA, Société AMCS – Audit, mars 2008.
67	– MAPM : Situation de l’agriculture marocaine, années 2001 à 2006.
68	– Ministère des Affaires Economiques et Sociales/PNUD : Analyse de l’Impact Social et sur la Pauvreté (PSIA), Cas des réformes du secteur de l’Eau et de l’Assainissement au Maroc, 2008
69	– Ministère des Finances : Principaux indicateurs économiques, financiers et sociaux, Rabat, Nov. 2006.
70	– Mission d’évaluation finale du « Projet de developpement participatif des zones forestieres et peri-forestieres de la province de Chefchaouen ». Italtrend. Mars, 2010. DUE, Rabat
71	– Mission de pré-identification du Programme d’appui de l’UE au secteur de l’agriculture au MAROC. Rapport Final. Juillet 2009.Chouki Chaib Cherif. Philippe Staatsen . DUE à Rabat
72	– Microfinance in Morocco”, 28 sept. 2010 , MIX (Microfinance Information Exchange).
73	– MIX Market, 2010: “CGAP, 2009: “The Rise, Fall, and Recovery of the Microfinance Sector in Morocco”
74	– Modèle AGRO II, Femise / Université de Madrid, 2003.
75	– Mohamed Ziad, Plan action apiculture, province de Chefchaouen, ADL-IPADE-AECID.
76	– Monitoring Proposals, Case Study Findings and Preliminary Recommendations
77	– Nadia Belhaj Hassine : Compétitivité, avantages comparatifs et qualité : une appréciation sur l’agriculture méditerranéenne, Tunis, juin 2006.
78	– Nadira Barkallil, La persistance de la précarité dans l’activité féminine, Secrétariat d’Etat chargé de la Famille, de la Solidarité et de l’Action Sociale, Rabat, 2006
79	– Narjisse H : « Les écosystèmes agricoles et pastoraux État des lieux et voies d’évolution », Rabat, 2006
80	– Nisrine IDIR : Dynamique des avantages comparatifs dans le secteur agricole : une analyse des effets des préférences commerciales dans les relations UE-Maroc, Paris 2006
81	– ODECO : Cadre juridique des coopératives au Maroc, , Rabat, 2006
82	– ODECO : Annuaire statistique des coopératives au Maroc, Rabat, 2006
83	– ODECO : Etablissement public au service des coopératives, ODECO, Rabat .
84	– Observatoire National du Développement Humain,. Le rapport 2008 de l’Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)
85	– Plan Maroc Vert. MADR. Rabat, 2008
86	– Planet Finance, GERES, ADEM, 2009: “Etude microfinance et énergie: Comment concilier efficacité énergétique et microfinance au Maroc ?”
87	- Planet Finance 2010: Etat de Lieux: http://maroc.planetfinancegroup.org/FR/etat-des-lieux.php

88	– Programme de lutte contre La pauvreté en milieu rural. Initiative Nationale
89	– Développement humain (INDH). Rabat, Août 2005 <i>SUD-ODU MAROC</i>
90	– PNUD : Démarche méthodologique pour l’élaboration, la mise en oeuvre et l’évaluation d’un plan intégré – type de conservation de la biodiversité et de gestion durable dans la zone du projet, Projet CBTHA, Rabat, 2006
91	– PNUD : Description du projet « Conservation de la biodiversité par la transhumance dans le versant sud du Haut Atlas », 2000.
92	– PNUD : Proposition pour un projet de taille moyenne dans le Moyen Atlas, requête de financement au FEM, 2005
93	– PNUD : Rapport sur le statut juridique des terres collectives au Maroc et les institutions coutumières et locales dans la zone du projet CBTHA, 2002
94	- Rapport sur le Développement Humain, Synthèse, Conclusions et Recommandations de la Revue à mi-parcours de l'INDH, ONDH, www.indh.ma
95	– Toumi. L : « La Nouvelle Stratégie Agricole au Maroc (Plan Vert) : Les Clés de la Réussite », Novembre 2008
96	– TRANSTEC : « Rapport final de la Mission d’évaluation finale du Projet d’aménagement Antiérosif du Bassin Versant de SIDI DRISS (PABVSD) », novembre 2008

TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION



UNION EUROPEENNE

DELEGATION DE L'UNION EUROPEENNE AU ROYAUME DU MAROC

INSTRUMENT EUROPEEN DE VOISINAGE ET DE PARTENARIAT

**PROGRAMME D'APPUI A L'INITIATIVE NATIONALE DE
DEVELOPPEMENT HUMAIN (INDH) : APPUI AU PROGRAMME DE
LUTTE CONTRE LA PAUVRETE EN MILIEU RURAL DE L'INDH**

CONVENTION DE FINANCEMENT N° ENPI/2007/18777

PROGRAMME FINANCE PAR LA COMMUNAUTE EUROPEENE

TERMES DE REFERENCE

**ETUDE SUR LA DYNAMISATION DU TISSU ECONOMIQUE
EN MILIEU RURAL**

MAROC

CONTRAT-CADRE BENEFC 2009

EuropeAid/127054/C/SER/Multi - LOT N° 1

DEMANDE N° : 2010/ 244840 Version 1

Juin 2010

PROJET DE TERMES DE REFERENCE

ETUDE SUR LA DYNAMISATION DU TISSU ECONOMIQUE EN MILIEU RURAL - MAROC

1. INFORMATION GENERALES

1.1. Contexte national²¹

En 2008, le Maroc comptait une population d'environ 31,2 millions d'habitants, dont 43,1 % vivaient dans les zones rurales et 56,9 % dans les zones urbaines. Il s'agit d'une population très jeune, dont 28,6 % à moins de 15 ans.

Le pays a connu depuis dix ans une croissance moyenne d'environ 4 %, qui devrait s'accroître grâce aux réformes structurelles engagées. Ces performances sont confortées par un rythme contenu de l'inflation et par des équilibres extérieurs maîtrisés. Mais alors même que le pays s'engage dans une ouverture plus grande de son économie, et devra faire face à une pression concurrentielle plus forte, il se trouve toujours confronté à plusieurs contraintes majeures qui entravent son potentiel de croissance.

Malgré les améliorations survenues au cours des 20 dernières années, le Maroc souffre encore de déficits sociaux importants, exigeant la mise en œuvre de politiques axées sur la réduction de la pauvreté et le développement humain. La différence entre la position du Maroc en matière de développement humain (126^{ème} en 2007) et sa position en matière de "revenu per capita" (108^{ème} en 2006) traduit une mauvaise fonction de transformation de la croissance et de la richesse en bien-être social et humain. Si le niveau de pauvreté du pays a baissé, passant de 16,3 % en 1998 à 9 % en 2007, la part des personnes considérées comme économiquement vulnérables (à savoir, celles vivant entre le seuil de pauvreté et 50 % au-dessus du seuil de pauvreté) demeure élevée (17,5 % en 2007).

Cette situation a induit, au cours des dernières années, une intervention accrue des pouvoirs publics en faveur du développement social ; la part du budget de l'Etat allouée aux secteurs sociaux est ainsi en constante augmentation depuis quelques années, passant de 47,5 % en 2001 à 53 % en 2009. Cette intervention se traduit par la mise en œuvre de politiques et programmes sectoriels visant l'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées, l'amélioration de l'accès aux services et équipements de base, le renforcement de la protection sociale médicale et la promotion de l'emploi, le développement de filets de sécurité et d'instruments pour l'action sociale de proximité, l'amélioration et la diversification des revenus... Une attention particulière est accordée dans ce cadre au secteur rural.

Le Maroc a ainsi pu enregistrer durant la dernière décennie des évolutions au niveau des principaux indicateurs sociaux relatifs à l'éducation, à la santé et à l'accès aux services et infrastructures de base. On relève notamment à cet égard :

- Un taux d'analphabétisme de la population âgée de 10 ans et plus de 38,45 % en 2006, contre 53 % en 1999 ;
- Un taux net de scolarisation des enfants âgés de 6 à 11 ans de 90,1 % en 2007/2008, contre 79 % en 1999/2000 ;
- Une espérance de vie à la naissance de 72,6 ans en 2008, contre 69,3 ans en 1998 ;
- Un taux de mortalité infantile de 40 décès pour 1000 naissances vivantes en 2003, contre 57 en 1991 ;
- Un taux de mortalité maternelle de 227 décès pour 100 000 naissances vivantes en 2003, contre 332 en 1992 ;
- Un médecin pour 1766 habitants en 2005, contre 1 pour 2512 en 1997 ;
- Un taux d'électrification rurale de 95,4 % en 2008, contre 50 % en 2001 ;
- Un taux de ménages ruraux branchés au réseau d'eau potable de 85 % en 2007, contre 45 % en 2001 ;
- Un taux de couverture médicale obligatoire de base de 34 % en 2006, contre 17 % en 2004.

Néanmoins, les disparités, tant sociales que spatiales, restent marquées. Les indicateurs font en particulier ressortir des écarts importants entre le milieu urbain et le milieu rural.

1.2. Contexte sectoriel

La pauvreté demeure principalement un phénomène rural ; le taux de pauvreté est en effet de 4,8 % en milieu urbain, contre 14,5 % en milieu rural en 2007 (plus de 60 % des pauvres du Maroc vivent dans les zones rurales). De même, le taux de vulnérabilité est de 12,7 % en milieu urbain et de 23,6 % en milieu rural.

²¹ Les données présentées dans ce chapitre sont principalement issues du document suivant : *Croissance et développement humain au Maroc : repères statistiques 1998-2008*, Haut Commissariat au Plan, 2009.

Les revenus ruraux représentent environ la moitié des revenus urbains (l'écart de dépenses entre les deux milieux de résidence est passé de 1,8 en 2007). En milieu urbain, la dépense annuelle moyenne par personne est passée de 13 894 dirhams en 2007, contre 7 752 dirhams au cours de la même période (soit + 6,5 % par an).

Les habitants des zones rurales souffrent également, malgré des améliorations notables au cours des dernières années, d'un accès moindre aux infrastructures de base et aux services sociaux. Une récente étude du HCP, basée sur les résultats du Recensement Général de 2004, montre par exemple que les ruraux parcourent encore en moyenne 4,4 km pour atteindre une route goudronnée, et que 30 % d'entre eux doivent parcourir des distances encore supérieures (jusqu'à 8 km pour 15 % des communes rurales, principalement situées dans les régions de montagne et présahariennes). De nombreux villages ruraux ne disposent pas de routes praticables, ce qui peut rendre difficile, voire impossible en cas de fortes intempéries, l'accès au marché et aux services sociaux. Le taux élevé d'analphabétisme et la faiblesse du système d'éducation continuent à limiter l'accès de la population rurale aux connaissances indispensables afin d'améliorer sa situation sociale, d'augmenter la productivité, de commercialiser les produits et de diversifier les sources de revenus. L'accès aux services de santé de base est disponible pour moins de 50 % de la population rurale.

Dans ce contexte, de grands programmes d'équipement, mis en œuvre par les départements techniques concernés, viennent depuis une dizaine d'années, concrétiser la volonté de l'Etat marocain d'améliorer les conditions de vie des populations rurales. On peut notamment citer :

- Le Programme d'Approvisionnement Groupé en Eau potable Rurale (PAGER) : lancé en 1994, ce programme a enregistré une forte accélération depuis 2003 permettant de faire passer le taux d'accès des populations à l'eau potable en milieu rural (via des branchements individuels et des bornes fontaine) de 54 % en 2003 à 86 % en 2008²².
- Le PERG (Programme d'Electrification Rurale Généralisée) : la mise en œuvre de ce programme, lancé en 1996, s'est accéléré depuis 2002 en vue de généraliser l'accès à l'électricité en milieu rural d'ici 2010 (le nombre annuel de villages électrifiés est passé de 2004 en 2002 à 4266 en 2007). Il a ainsi permis d'atteindre un taux d'électrification rurale de 95,4 % à fin 2008, contre 55 % en 2002 et 39 % en 1999²³.
- Le Programme National des Routes Rurales : ce programme doit permettre de passer d'un taux d'accessibilité de 54 % en 2005 à 80 % en 2012 ; une première tranche portant sur la période 2005-2010 a été engagée et concerne 7999 km.

Concernant les aspects économiques, une combinaison d'initiatives ont été engagées depuis une dizaine d'années. L'appui à l'amélioration et la diversification des revenus des ruraux constitue en effet un axe majeur des différentes politiques et programmes de développement concernant le monde rural au Maroc, dans le cadre des efforts de réduction de la pauvreté. Cet appui se traduit principalement par le financement et l'accompagnement d'activités génératrices de revenus (AGR).

L'appui aux AGR s'est particulièrement renforcé depuis 2004, notamment dans le cadre des interventions en matière de développement agricole, rural et social. Actuellement, cet appui tend de plus en plus à s'inscrire dans une approche territoriale (valorisation des potentialités des territoires) ainsi qu'une approche "filiales".

Afin d'accompagner cette dynamique, une nouvelle stratégie pour le développement du secteur des coopératives²⁴ est par ailleurs en préparation. Il s'agit de réformer l'arsenal juridique pour simplifier les procédures de création des unités coopératives, améliorer leur gestion et soutenir la commercialisation des productions.

La forte expansion des organismes de microcrédit, soutenue par la mise en place d'un outil de refinancement (fonds Jaida), contribue également au développement de ces AGR.

L'Agence de Développement Social (ADS)²⁵ a développé une expertise spécifique dans ce domaine, le soutien aux AGR constituant l'une de ses priorités d'intervention. En 2005, l'ADS a consacré la moitié de ses crédits à ce type de projets. En 2007, l'Agence a soutenu 118 projets d'AGR dans les secteurs de l'agriculture, de la pêche et du tourisme rural, avec un budget de 12 millions de dirhams. L'appui aux AGR constitue un axe majeur de sa stratégie 2008-2012 ; il repose sur une approche territorialisée et une approche filière. L'ADS a développé une série d'outils pour accompagner les porteurs de projets (guides pratiques sur la labellisation et la certification, sur les études de marchés, sur les projets novateurs...).

²² Office National de l'Eau Potable (ONEP).

²³ Ministère de l'Énergie et des Mines.

²⁴ Le Maroc compte actuellement 6000 coopératives, dont 62 % dans l'agriculture, 16 % dans l'habitat et 12 % dans l'artisanat.

²⁵ Plus d'informations sur le site internet de l'agence : www.ads.gov.ma

Les agences à vocation "territoriale" (Agence du Nord, Agence du Sud et Agence de l'Oriental) mettent en œuvre ou financent plusieurs interventions de développement local et rural incluant un soutien aux AGR²⁶. Les différents projets de développement rural intégré mis en œuvre par le Ministère de l'Agriculture et le Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte contre la Désertification, notamment dans le cadre de la Stratégie 2020 de Développement Rural, ont également accordé une place importante aux AGR afin de contribuer à l'amélioration et à la diversification des revenus des populations rurales. La nouvelle politique agricole du Maroc, « le Plan Maroc Vert », lancée en 2008, vise entre autres, dans le cadre de son deuxième pilier, à augmenter les revenus des petits exploitants à travers trois axes d'amélioration : la reconversion, l'intensification et la diversification des productions. La mise en œuvre de cette politique s'appuie sur plusieurs concepts et principes de base que sont le développement des filières, l'agrégation des producteurs et l'approche « projet » à divers niveaux (projets d'exploitation, projets de groupes, projets territoriaux).

Le Ministère des Affaires Economiques et Générales vient d'adopter une politique intégrée et convergente pour les AGR, qui prévoit notamment l'élaboration de plans de développement régional de l'économie sociale (PDRES). Ces plans devront être élaborés au niveau des 16 régions d'ici 2010 et permettre le développement d'activités basées sur les potentialités des territoires.

Le Ministère de l'Intérieur finance quant à lui différents programmes de développement local, notamment dans certaines régions du Maroc touchées par des problématiques spécifiques, tels que le programme de développement intégré ciblant les 5 provinces de la région du Rif où se pratiquent les cultures de cannabis ou encore le Fonds d'Appui aux Collectivités Traditionnelles.

D'autres opérateurs, tels que les ONG, les associations de développement ou encore les offices²⁷ interviennent également, dans le cadre de projets et programmes de développement, auprès des populations rurales pour contribuer à l'amélioration et la diversification de leurs revenus.

Concernant les zones particulièrement défavorisées que sont les zones de montagne (qui abritent un tiers de la population), une stratégie, couvrant les volets économique, social et environnemental, est en préparation. Enfin différents programmes ont été initiés par les pouvoirs publics au cours des cinq dernières années pour promouvoir l'emploi et l'entrepreneuriat : programme TPE, programme Moukawalati...

Malgré certaines réussites, de nombreuses difficultés et insuffisances demeurent au niveau de la conception et de la mise en œuvre des interventions visant l'appui aux AGR ou plus largement aux activités économiques en milieu rural (insuffisance des dispositifs d'accompagnement et de renforcement des capacités, produits financiers inadaptés, problème de commercialisation...). La plupart des opérateurs s'accordent donc aujourd'hui pour dire qu'une réflexion approfondie doit être menée pour repenser l'action en faveur de l'amélioration des revenus des populations en milieu rural, notamment en se situant dans une perspective de dynamisation du tissu économique des zones rurales dans son ensemble.

1.3. Contexte spécifique de l'étude

L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)²⁸, lancée par SM le Roi Mohammed VI en mai 2005, vise, en ligne avec les Objectifs de Développement du Millénaire (ODM à :

- Réduire la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale ;
- Instaurer une dynamique en faveur du développement humain ;
- Reconnaître la dignité de l'Homme ;
- Renforcer la cohésion sociale.

L'INDH inclut quatre programmes :

- La lutte contre la pauvreté en milieu rural ;
- La lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain ;
- La lutte contre la précarité ;
- Le programme transversal.

Les deux premiers programmes sont ciblés territorialement, alors que les autres couvrent l'ensemble des provinces et préfectures du Royaume.

Le programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural cible en particulier 403 communes rurales parmi les plus pauvres du pays (348 communes rurales dont le taux de pauvreté est supérieur à 30 % ; 55 communes rurales dont le taux de pauvreté de pauvreté se situe entre 22 et 30 %). Les projets financés dans le cadre de ce programme concernent principalement l'amélioration de l'accès aux infrastructures de bases, aux équipements et services sociaux ainsi que la promotion des AGR.

²⁶ Plus d'informations sur les sites internet des agences : www.oriental.ma, www.apdn.ma, www.lagencedusud.gov.ma

²⁷ L'ONE contribue à la promotion des AGR à travers le Plan de Valorisation de l'Electrification Rurale (Plan VER).

²⁸ Informations complètes sur : www.indh.gov.ma

Dans le cadre de l'INDH, les AGR sont définies comme des activités consistant à produire des biens ou des services et/ou à transformer des produits en vue de les commercialiser et d'en tirer un revenu. Ces AGR, en tant qu'activités économiques obéissant aux lois du marché, doivent être rentables et pérennes. La préparation et la mise en œuvre de ces projets AGR repose sur un manuel de procédures. Le soutien technique et l'accompagnement des porteurs de projets AGR sont assurés par les Divisions de l'Action Sociale (DAS) situées au niveau des provinces, les équipes d'animation communales et, le cas échéant, les services déconcentrés des ministères sectoriels compétents.

Au cours de la période 2005-2008, 2802 projets financés dans le cadre des différents programmes de l'INDH ont concerné la promotion des AGR. Ces projets se répartissent comme suit :

- 1812 projets (65 %) d'AGR, avec une moyenne de 15 bénéficiaires par AGR ;
- 471 projets (17 %) de soutien aux activités génératrices de revenus (systèmes d'irrigation, forage de puits, achats d'intrants...), avec une moyenne de 60 bénéficiaires par projet ;
- 519 projets (18 %) liés à la promotion de l'emploi (formations spécifiques aux métiers tels que le gardiennage, l'entretien des espaces verts, la garde d'enfants, etc.), avec une moyenne de 35 bénéficiaires par projet.

Au total, les projets liés à la promotion des AGR représentent environ 19 % de l'ensemble des projets financés par l'INDH, soit un budget global (financement INDH) d'environ 603 milliards de dirhams (53 millions d'euros) et concernant 74 570 bénéficiaires.

Malgré l'importance de ces interventions, des difficultés ont été identifiées, notamment en terme de viabilité des AGR, d'organisation des bénéficiaires²⁹, d'accompagnement des porteurs de projets, de commercialisation des produits dans le cas des activités de production / transformation, etc. On relève également une faible diversité quant à la nature des projets. Forte de ce constat, la CN a engagé une réflexion pour recadrer et améliorer ce volet de l'INDH. Une commission « Innovation AGR » a notamment été créée en 2008 pour dégager des pistes d'amélioration : accompagnement plus important, actions de renforcement des capacités techniques et managériales des porteurs de projets, suivi rapproché par les différents acteurs concernés (Provinces et Préfectures à travers les DAS, les comités AGR, le tissu associatif, les associations de micro crédit).

1.4. Appui de l'Union européenne et autres activités des bailleurs de fonds

Le programme d'appui de l'UE et de la KfW au programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural de l'INDH, dans le cadre duquel s'inscrit cette étude, intervient en complémentarité des projets de développement rural financés par l'UE dans les zones défavorisées du Maroc (Rif, Moyen-Atlas, Souss-Massa Draâ)³⁰, qui incluent des activités relatives à l'amélioration et la diversification des revenus des populations rurales. Le projet Arganier³¹ a en particulier permis de contribuer à la structuration et au développement de la filière arganier, avec un accompagnement important au profit d'une centaine de coopératives féminines.

Le programme s'inscrit également en cohérence avec les autres interventions de l'UE en cours ou prévues au titre de la programmation 2007-2013 dans les domaines de l'agriculture (appui au pilier II du Plan Maroc Vert), du développement rural, de l'appui aux acteurs non étatiques ou encore de l'appui aux actions de réparation en faveur des régions touchées par les violations des droits de l'Homme (programme qui cible essentiellement des communes rurales pauvres), ainsi qu'avec les activités de la coopération financière allemande à travers la KfW au Maroc, notamment dans le domaine du micro-crédit.

D'autres actions financées par des agences de coopération internationale (coopération française, belge, italienne, espagnole...) incluent également un appui aux activités génératrices de revenus en milieu rural. Il convient en outre de citer le programme du Millenium Challenge Account, qui vise à renforcer la croissance économique du pays en augmentant la productivité et en améliorant l'emploi dans trois secteurs à fort potentiels : l'arboriculture fruitière, la pêche artisanale et l'artisanat. Ce programme inclut notamment le projet « Soutien à l'entreprise », qui se fixe pour objectifs la pérennisation des entreprises créées ainsi que l'amélioration des revenus des jeunes entrepreneurs et de leurs salariés. Ce projet inclut en particulier, dans une première phase d'une durée de deux années, un appui post création et une assistance technique au profit de 400 entreprises créées dans le cadre du programme Moukawalati et de 200 AGR appuyées dans le cadre l'INDH.

2. DESCRIPTION DES PRESTATIONS

²⁹ Beaucoup d'AGR sont mises en œuvre par des associations à but non lucratif, ce qui rend difficilement compatibles les impératifs de performance économique et la vocation initiale de ces associations. Cf. Rapport de l'Observatoire Nationale de Développement Humain, *Revue à mi-parcours de l'INDH*, 2009 www.ondh.ma.

³⁰ Trois projets de développement rural intégrés viennent de s'achever dans le cadre du programme MEDA : Projet de développement rural participatif des zones forestières et péri-forestières de la Province de Chefchaouen (région du Rif), Projet de développement rural participatif dans le Moyen-Atlas Central (région de Khénifra), Projet d'appui à l'amélioration de la situation de l'emploi de la femme rural et gestion durable de l'arganraie dans le Sud-Ouest du Maroc (Projet Arganier).

³¹ www.projet-arganier.ma

2.1 Bénéficiaire de la mission

Le Bénéficiaire de la mission est la Coordination Nationale de l'INDH, relevant du Ministère de l'Intérieur du Royaume du Maroc.

2.2. Objectif général

L'objectif général de cette étude est de contribuer à la dynamisation et le renforcement du tissu économique en milieu rural au Maroc. Plus précisément, l'étude comporte deux niveaux. Il s'agit d'une part de mener une réflexion globale pour repenser l'action en faveur de la dynamisation du tissu économique des zones rurales du Maroc et, d'autre part, de conduire une analyse spécifique concernant l'intervention de l'INDH.

2.3. Objectifs particuliers

Les objectifs particuliers de l'étude sont les suivants :

- Réaliser un diagnostic de l'existant en matière d'appui aux activités économiques en milieu rural au Maroc, avec une attention particulière sur l'action de l'INDH dans ce domaine.
- Dégager des orientations stratégiques pour améliorer les interventions en faveur de la dynamisation du tissu économique en milieu rural, en vue d'augmenter les revenus des ménages ruraux.
- Identifier les actions à mettre en œuvre pour opérationnaliser cette stratégie dans le cadre de l'INDH et élaborer un plan d'action crédible.

2.4. Services demandés

La mission se déroulera en deux phases, la première couvrant l'objectif relatif au diagnostic et la seconde celui relatif à la formulation des orientations stratégiques et du plan d'action. Les différentes tâches relatives à chacune des phases sont décrites ci-après.

Chaque phase inclura des réunions de briefing et de débriefing avec le Bénéficiaire et la Délégation de l'Union européenne.

2.4.1. Première phase : analyse de l'existant

Cette première phase devra notamment permettre de :

- Dresser un bilan général des interventions en faveur du développement des activités économiques en milieu rural au cours des 10 dernières années au Maroc, en identifiant notamment les expériences réussies.
- Réaliser une typologie de ces différentes formes d'activités.
- Analyser les différents facteurs qui influencent la conception et la mise en œuvre des interventions en faveur de l'amélioration des revenus des ménages ruraux.
- Evaluer, de manière spécifique, l'expérience de l'INDH dans le domaine de la promotion des AGR.

A cet effet, les tâches clés à mener lors de cette phase sont les suivantes :

i) Analyse exploratoire

Cette phase exploratoire débutera par une réunion de briefing avec la CN, la DUE et la KfW. Elle devra permettre d'établir la note méthodologique de l'étude.

Il s'agira en particulier de recenser et consulter la bibliographie existante (notamment les études réalisées et/ou en cours) ainsi que de recueillir les premières données quantitatives et qualitatives disponibles afin de mieux appréhender le contexte et d'établir les hypothèses qui seront au centre de l'étude.

Cette phase devra en outre permettre d'établir de manière précise et argumentée :

- La liste des principaux interlocuteurs à rencontrer dans le cadre d'entretiens (organismes publics, associations, opérateurs privés, etc) ;
- La liste des expériences pertinentes, hors INDH, liées à la promotion de l'emploi et des activités économiques en milieu rural (programmes des pouvoirs publics, projets et programmes mis en œuvre par des ONG, interventions des organismes de micro-crédit, etc) qui seront analysées.
- L'échantillon de projets d'appui aux AGR et à la promotion de l'emploi financés par l'INDH en milieu rural qui seront visités et analysés. L'échantillon (1 à 2 % des projets) devra autant que possible tenir compte à la fois de la diversité des activités, des porteurs de projets (coopératives, associations, groupements de producteurs, etc) et des contextes géographiques et socio-culturels (soit au moins trois régions distinctes du pays, en incluant des zones rurales enclavées / de montagne). Il devra également accorder une attention particulière aux activités bénéficiant aux femmes et aux jeunes.
- Le calendrier détaillé de la mission, notamment pour les visites de terrain.
- La répartition précise des tâches entre les experts.

Il convient de signaler que l'étude devra systématiquement prendre en compte les **aspects liés à l'égalité de genres et à la préservation de l'environnement.**

La note méthodologie sera remise au plus tard le 4^{ème} jour de la mission au Maroc ; cette note sera présentée et discutée avec le comité de pilotage de l'étude lors d'une réunion qui se tiendra au plus tard le 6^{ème} jour ouvrable à compter du démarrage de la mission.

ii) Diagnostic

A ce niveau, il s'agira de réaliser un état des lieux et une analyse de l'existant en matière de dynamisation du tissu économique en milieu rural, afin d'identifier les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités qui caractérisent le contexte actuel et les interventions réalisées. Il s'agira en particulier :

- d'analyser l'environnement, en privilégiant une approche systémique, afin d'appréhender les différents facteurs qui conditionnent ou influencent la mise en œuvre des politiques, programmes et projets relatifs à la dynamisation du tissu économique en milieu rural ;
- d'analyser les interventions, hors INDH, en cours ou réalisées au cours des dix dernières années dans ce domaine ;
- de faire un bilan et une analyse approfondie de l'expérience de l'INDH en matière d'appui aux AGR en milieu rural ;
- d'identifier des expériences réussies ;
- d'élaborer une typologie des différentes formes d'activités présentes en milieu rural.

L'analyse de l'environnement couvrira les aspects législatifs (législation sur les coopératives, sur la protection des produits de qualité, etc), institutionnels, socio-économiques, géographiques, culturels, financiers (accès au micro-crédit, au prêt bancaire, aux subventions...) ainsi que des aspects tels que les dispositifs de formation, d'appui et de suivi technique.

L'analyse des interventions INDH et hors INDH impliquera notamment de visiter sur le terrain les actions, de rencontrer les opérateurs et les bénéficiaires. Elle devra entre autres permettre d'identifier les facteurs d'échec et de réussite des interventions, tels que :

- les facteurs liés aux modalités d'intervention : méthodologie d'identification des projets, critères et modalités de sélection des projets...
- les facteurs liés à l'environnement : proximité des marchés, impact de projets structurants (infrastructures, etc)...
- les facteurs liés au financement : types et montant des financements, conditionnalités, partenariats, mécanismes de suivi et de contrôle de l'utilisation des fonds...
- les facteurs liés aux dispositifs d'accompagnement, de suivi et d'appui technique, de renforcement des capacités
- les facteurs liés à la nature des projets
- les facteurs liés aux bénéficiaires : organisation, compétences...

L'analyse des interventions hors INDH (6 à 8 actions) devra permettre de comparer les processus et les résultats obtenus. Elle portera notamment sur :

- les approches adoptées ;
- les types d'activités appuyées ;
- les dispositifs d'accompagnement, de formation, d'appui technique, de financement mis en place ;
- les outils élaborés ;
- les formes d'organisation des bénéficiaires ;
- les résultats ;
- la prise en compte du genre.

L'évaluation de l'expérience de l'INDH portera principalement sur les projets AGR réalisés au niveau des 403 communes rurales sur 44 provinces ciblées par le programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural de l'INDH, et éventuellement dans le cadre du programme transversal de l'INDH. Il s'agira notamment d'analyser :

- le processus d'identification, de sélection, de suivi et d'évaluation des projets ;
- les procédures applicables aux projets AGR financés par l'INDH ;
- les modalités de financement ;
- le dispositif d'accompagnement et d'appui technique en faveur des porteurs de projets ;
- les résultats de l'intervention de l'INDH dans ce secteur, notamment au niveau de la qualité des projets soutenus, de la viabilité des AGR financées, de l'impact des projets sur l'amélioration de l'emploi et des revenus des populations rurales ;

Sur la base de ce qui précède, environ 10 expériences d'appui aux activités économiques en milieu rural et d'AGR réussies seront identifiées, en particulier dans les domaines suivants : agriculture, artisanat, services, pêche artisanale, tourisme, agroalimentaire. Des études de cas seront élaborées.

Enfin, une typologie des différentes formes d'activités économiques (AGR, micro-entreprise...) présentes en milieu rural sera élaborée, sur la base d'un ensemble d'éléments descriptifs, afin de pouvoir proposer, dans la troisième phase, des modalités d'intervention différenciées, qui soient adaptées aux spécificités de chaque forme d'activités.

Les principaux résultats du diagnostic seront présentés au comité de pilotage lors d'une réunion qui se tiendra au terme de la première phase de la mission.

2.4.2. Seconde phase : orientations stratégiques et plan d'action

Cette première phase devra notamment permettre, sur la base des résultats de la 1^{ère} phase, de :

- Formuler des orientations stratégiques pour la dynamisation du tissu économique visant à promouvoir l'emploi et à améliorer durablement les revenus des populations rurales, à travers l'amélioration de l'existant et le développement d'options alternatives.
- Définir des actions réalistes à entreprendre à court et moyen terme dans le cadre de l'INDH.

A cet effet, les tâches clés à mener lors de cette phase sont les suivantes :

i) Proposition d'un cadre stratégique

Sur la base des résultats du diagnostic, il conviendra de définir des orientations stratégiques permettant de dynamiser et renforcer le tissu économique en milieu rural, en tenant compte des politiques sectorielles et des stratégies nationales. Il s'agira au final de contribuer à l'amélioration du taux de survie et des performances des activités économiques créées en milieu rural, à l'augmentation des opportunités d'emplois et de revenus pour les ruraux et, in fine, à l'amélioration des revenus des populations rurales.

A titre indicatif, et sous réserve des résultats du diagnostic, les orientations stratégiques pourront notamment couvrir les aspects suivants :

- Amélioration du cadre législatif et règlementaire
- Amélioration de l'information et de l'accès à l'information pour les opérateurs et les bénéficiaires potentiels concernant les aspects légaux, les procédures, les services financiers et non financiers disponibles
- Amélioration des mécanismes de ciblage et de sélection des projets
- Amélioration de l'accès aux services financiers et non financiers
- Amélioration des modalités de financement des actions
- Amélioration des dispositifs d'accompagnement des bénéficiaires (appui technique, renforcement des capacités ...)
- Amélioration de l'environnement économique des zones rurales (identification des infrastructures minimales nécessaires, identification d'activités structurantes,
- Amélioration des formes d'organisations des porteurs de projets
- Amélioration des débouchés et des circuits de commercialisation
- Amélioration des approches d'intervention (approche territoriale, structuration et dynamisation des filières...)
- Amélioration du partenariat public – privé et, plus généralement, entre les différents opérateurs du secteur
- Amélioration des dispositifs de suivi technique et financier des interventions

ii) Elaboration de propositions et d'un plan d'action pour l'INDH

En lien avec le cadre stratégique établi dans la phase précédente, il s'agira d'identifier des actions concrètes à mettre en œuvre à court et moyen terme par l'INDH pour améliorer son intervention en faveur de l'amélioration des revenus des populations rurales, et d'établir un plan d'actions pour leur opérationnalisation.

Les actions devront être décrites de façon détaillée. Elles porteront notamment sur les aspects suivants :

- Amélioration de l'approche d'intervention.
- Amélioration des mécanismes de financement des projets.
- Amélioration des procédures d'identification, de sélection et de mise en œuvre des projets.
- Amélioration du dispositif de suivi technique et financier du projet.
- Amélioration du dispositif d'évaluation des projets.
- Amélioration de la participation des femmes et des jeunes dans les projets.
- Amélioration de la diversité des formes d'interventions pouvant être financées par l'INDH (appui aux groupements, appui aux micro-entreprises...).
- Amélioration des mesures et du dispositif d'accompagnement.
- Amélioration du dispositif de formation.
- Amélioration de l'accès à l'information des porteurs de projets.
- Amélioration du partenariat avec les autres opérateurs.
- Amélioration de la convergence avec les programmes et politiques sectorielles.
- Amélioration de la diversité des projets (projets porteurs, projets innovants, etc) en fonction des potentialités des territoires.

Concernant le dernier point, il s'agira, sur la base notamment des expériences réussies et d'une analyse les potentialités économiques des territoires ruraux au Maroc, d'identifier un certain nombre d'activités économiques ou de filières porteuses ou innovantes, et de présenter sous forme de fiches pratiques tous les éléments essentiels pour monter ce type d'activités.

Sur la base des actions retenues, un plan d'action détaillé sera établi. Ce plan d'action, qui devra être réaliste, précisera le calendrier de mise en œuvre, ainsi que les ressources financières et non financières à mobiliser.

2.5. Résultats à atteindre/livrables

2.5.1. A l'issue de la première phase :

- Note méthodologique.
- Aide-mémoire de huit pages maximum, exposant les principaux résultats de la 1^{ère} phase de la mission.
- Rapport avec son résumé exécutif (cinq pages maximum) contenant l'ensemble des éléments d'analyse relatifs à la 1^{ère} phase de la mission (cf. point 2.4.1).

2.5.2. A l'issue de la seconde phase :

- Aide-mémoire de huit pages maximum, exposant les principaux résultats de la 2^{ème} phase de la mission.
- Rapport avec son résumé exécutif (cinq pages maximum) contenant l'ensemble des éléments relatifs à la 2^{ème} phase de la mission (cf. point 2.4.2).

2.6 Suivi de la mission

Le suivi de la mission sera assuré par la Coordination Nationale de l'INDH, en concertation avec la Délégation de l'Union européenne.

Un comité de pilotage, composé de représentants de la Coordination Nationale, de la Délégation de l'Union européenne, de la KfW et des membres des Groupes Innovation INDH, sera chargé d'analyser, de commenter et de valider les livrables de la mission à chaque étape.

La Délégation de l'Union européenne, en sa qualité d'Autorité contractante, sera responsable de l'approbation finale des livrables.

3. EXPERTISE DEMANDÉE

3.1. Expertise demandée par catégorie et nombre de personnes/jours par expertise

La durée maximale de la mission dans son ensemble est de 189 personnes/jours ouvrables, dont 169 prestés au Maroc (inclus voyages A/R).

Expertise	Phase 1 Maroc (voyage A/R inclus)	Phase 1 Rédaction	Phase 2 Maroc (voyage A/R inclus)	Phase 2 Rédaction	TOTAL (personnes /jours)
Expertise 1 / Senior	27	5	22	3	57
Expertise 2 / Senior	27	3	22	2	54
Expertise 3 / Senior	27	3	22	2	54
Expertise 4 / Junior	22	2	-	-	24
TOTAL	103	13	66	7	189

3.2. Profil par expertise demandée :

Pour réaliser la présente mission, la Délégation de l'Union européenne (Délégation) souhaite faire appel à quatre expertises, comme suit :

Une expertise en développement économique local (cheffe /chef de mission) – Expertise 1

Catégorie et durée de l'expérience équivalente

- Expertise **senior** avec au moins 10 années d'expérience en matière de développement économique local, dont une partie significative acquise à l'international, **comme exigence minimale.**

Formation

- Diplôme universitaire supérieur de 2^{ème} cycle en sciences économiques, agro-agronomie, développement local ou équivalent **comme exigence minimale.**

Expérience

- Expérience significative requise dans la conception, la coordination, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de programmes ou projets d'appui au développement économique local requise.
- Expérience significative en tant que chef d'équipe **comme exigence minimale.**
- Expérience dans le domaine de l'appui au développement économique en milieu rural, notamment en matière de conception et de mise en œuvre de dispositifs d'appui aux activités génératrices de revenus requise.
- Expérience relative à la valorisation des potentialités des territoires ruraux souhaitable.
- Expérience dans la réalisation d'études requise.

Connaissances

- Très bonne maîtrise de la langue française **comme exigence minimale.**

- Connaissance approfondie des problématiques de développement économique et de développement territorial dans les pays en développement requise.
- Connaissance de l'approche genre souhaitable

Une expertise en agro-économie – Expertise 2

Catégorie et durée de l'expérience équivalente

- Expertise **senior** avec au moins 10 années d'expérience en matière de développement agricole et rural, dont une partie significative acquise à l'international, **comme exigence minimale**.

Formation

- Diplôme universitaire supérieur de 2^{ème} cycle en sciences agronomiques, agriculture ou équivalent **comme exigence minimale**.

Expérience

- Expérience d'appui à la structuration et au développement de filières **comme exigence minimale**.
- Expérience significative dans la conception, la coordination, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de programmes ou projets d'appui aux activités agricoles requise.
- Expérience d'appui aux coopératives et groupements de producteurs en milieu rural pour les activités de production, transformation et commercialisation des produits agricoles requise.
- Expérience dans le domaine de la valorisation des produits locaux et des démarches qualité souhaitable.
- Expérience dans la réalisation d'études (notamment d'études de marché, d'études filières...) souhaitable.

Connaissances

- Très bonne maîtrise de la langue française **comme exigence minimale**.

Une expertise en appui aux micro-entreprises et TPE – Expertise 3

Catégorie et durée de l'expérience équivalente

- Expertise **senior** avec au moins 10 années d'expérience en matière de micro-économie, dont une partie significative acquise à l'international, **comme exigence minimale**.

Formation

- Diplôme universitaire supérieur de 2^{ème} cycle en sciences économiques, gestion ou équivalent **comme exigence minimale**.

Expérience

- Expérience significative de développement de dispositifs d'appui à la création de micro-entreprises et TPE (services financiers et non financiers) **comme exigence minimale**.
- Expérience significative dans la conception, la coordination, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de programmes ou projets d'appui aux micro-entreprises et très petites-entreprises en milieu rural requise.
- Expérience en matière de formation professionnelle, de vulgarisation et/ou d'alphabétisation fonctionnelle pour les populations rurales souhaitable.
- Expérience d'appui aux activités économiques ciblant les femmes souhaitable.

Connaissances

- Très bonne maîtrise de la langue française **comme exigence minimale**.

Une expertise en sociologie rurale et questions de genre – Expertise 4

Catégorie et durée de l'expérience équivalente

- Expertise **junior** avec au moins 3 années d'expérience en matière de développement en milieu rural, dont une partie significative acquise à l'international, **comme exigence minimale**.

Formation

- Diplôme universitaire supérieur de 2^{ème} cycle en sciences sociales ou équivalent **comme exigence minimale**.

Expérience

- Expérience dans le domaine de l'appui à l'insertion économique des femmes **comme exigence minimale**.
- Expérience significative dans la conception, la coordination, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de programmes ou projets relatifs aux questions de genre en milieu rural.
- Expérience d'appui aux organisations locales en milieu rural (groupements, associations, coopératives) requise.
- Expérience d'appui à l'insertion des jeunes souhaitable.

Connaissances

- Très bonne maîtrise de la langue française **comme exigence minimale**.
- Connaissance approfondie des questions de genre requise.
- Connaissance de la langue arabe et/ou berbère souhaitable.

*Il convient de noter que les offres présentant des curriculum vitae ne satisfaisant pas **les exigences minimales** susmentionnées **ne seront pas jugées recevables.***

4. LIEU ET DUREE

4.1. Période de démarrage

La mission démarrera, à titre indicatif, le 21 septembre 2010.

4.2. Echéance ou durée prévue

Ainsi, la durée totale de la mission est, comme stipulé au point 3.1, de 189 personnes/jours, dont 169 prestés au Maroc (voyages inclus), sur une période s'étendant du 20 septembre 2010 au 28 février 2011.

4.3. Calendrier comprenant la période de notification pour la mise en place de l'équipe comme prévu par l'art 16.4 a)

La mission se déroulera selon le calendrier indicatif suivant. Il convient de noter que la mission se déroulera sur une base de 5 jours travaillés par semaine (jours ouvrables, soit du lundi au vendredi).

Activités	Date début (indicatif)	Date fin (indicatif)	Personnes/jours	
			Maroc	Lieu de résidence de l'expert
Phase 1				
Voyage aller experts 1, 2, 3 et 4	19/09/10		4	
Mission au Maroc	20/09/10	22/10/10	95	
Remise de la note méthodologique		24/09/10		
Remise de l'aide mémoire		20/10/10		
Voyage retour expert 4		16/10/10	1	
Voyage retour experts 1, 2 et 3		23/10/10	3	
Rédaction et remise du rapport, phase 1		08/11/10		13
Phase 2				
Voyage aller experts 1, 2 et 3	21/11/10		3	
Mission au Maroc	22/11/10	17/12/10	60	
Remise de l'aide mémoire		15/12/10		
Voyage retour		18/12/10	3	
Rédaction et remise du rapport, phase 2		14/01/11		7
Total			169	20

4.4. Lieu(x) des prestations

Rabat, avec d'importants déplacements à prévoir au niveau de différentes régions du Maroc, principalement en zones rurales (y compris de montagne), sachant que l'étude couvre l'ensemble des zones rurales du Maroc, et en particulier les 403 communes rurales ciblées par le programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural de l'INDH.

A ce niveau, il convient de noter que le travail au niveau de certaines zones rurales pourra nécessiter : i) l'utilisation d'un véhicule tout terrain pour accéder à des villages non desservis par une route goudronnée ; ii) la présence d'un interprète (si les expert/e/s ne maîtrisent pas l'arabe ou le berbère).

4.5. Prix

Il s'agit d'un contrat à prix unitaires.

5. RAPPORTS

5.1. Présentation et contenu des notes méthodologiques, aide-mémoires et rapports

Tous les livrables (notes méthodologiques, aide-mémoires, rapports et éventuelles annexes techniques) seront rédigés en langue française, format "Times New Roman 12".

Tous les rapports doivent répondre aux exigences du manuel de visibilité de l'Union européenne applicable aux actions extérieures, que le prestataire peut télécharger à l'adresse internet suivante : http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index_fr.htm

Les notes méthodologiques et aide-mémoires devront être développés selon décrit au point 2.4.

Les rapports devront être présentés suivant le schéma suivant :

- **Page de garde** : il sera mentionné sur cette page l'intitulé de la mission, la référence du contrat cadre spécifique, le nom des personnes expertes et la date de préparation du rapport (mois et année). Le logo de l'Union européenne figurera sur le coin supérieur gauche. La clause de non responsabilité apparaîtra sur la page suivante.
- **Table des matières et table des annexes** : placée au début du rapport, cette table reprendra les titres des chapitres et paragraphes et indiquera le numéro des pages de référence. La table des annexes reprend impérativement l'ordre et le titre des annexes jointes au rapport.
- **Liste exhaustive des abréviations employées**, qui seront organisées par ordre alphabétique.
- **Préambule** : il décrira brièvement le contexte de la mission, ses objectifs et résultats escomptés, la méthodologie et le plan de travail de la mission ainsi que les dates de la mission et les noms des personnes expertes y ayant participé.
- **Résumé exécutif** : la partie introductive de tous les rapports sera constituée d'un résumé exécutif à la fois concis et exhaustif. Ce résumé, d'une longueur maximale de cinq pages, reprendra les principaux éléments d'analyse développés dans le rapport ainsi que ses conclusions et recommandations.
- **Corps du texte** : il devra suivre la structure suggérée au point 2.4. Il devra commencer par une brève introduction et s'achever par une conclusion.
- **Annexes** : Seules les annexes fournissant un complément d'information réel doivent figurer dans le rapport, soit sous forme de copies de documents officiels apportant des précisions ou confirmant un fait, soit sous forme de tableaux, statistiques, ou listes préparées par la mission elle-même. S'agissant de documents ou informations officiels, la source précise doit en être indiquée. Les annexes devant être impérativement incluses sont les suivantes :
 - La liste des personnes rencontrées, leur fonction et leur institution / organisme
 - La liste des documents consultés
 - Les termes de référence de la mission
 - L'agenda effectif de la mission
 - La note méthodologique

.5.2. Langue

Tous les livrables seront rédigés en langue française et parfaitement édités par le prestataire.

5.3. Calendrier de remise du rapport

Voir point 4.3.

5.4. Nombre d'exemplaires du rapport

Les notes méthodologiques et les aide-mémoires seront envoyés par courrier électronique (format word) à la Délégation (à l'attention de Madame Stéphanie Druguet : stephanie.druguet@ec.europa.eu). Les notes méthodologiques feront l'objet d'une approbation lors d'une réunion avec la Délégation et les autorités marocaines.

La transmission des notes méthodologiques, aide-mémoires et rapports aux autorités marocaines sera assurée par la Délégation.

La version provisoire du rapport sera remise à la Délégation sous format papier en 4 (quatre) exemplaires, avec un envoi parallèle sous format informatique (format word) aux adresses susmentionnées.

Une fois les commentaires du gouvernement marocain et de la Délégation intégrés, et le rapport approuvé par la Délégation, le prestataire enverra, dans un délai maximal de dix jours calendriers, à la Délégation, la version finale du rapport sous format papier en 4 (quatre) exemplaires, avec un envoi parallèle sous format informatique (format word) aux adresses susmentionnés.

Seule la réception de la version papier par la Délégation fait foi en matière de respect des délais contractuels. Cet envoi devra être effectué par courrier express.

6. INFORMATION ADMINISTRATIVE

6.1. Interviews si nécessaire en indiquant pour quelle position

Un entretien téléphonique avec l'expertise cheffe/chef de mission sera organisé si cela est jugé nécessaire par la Délégation. Cet entretien pourra éventuellement se dérouler entre le 16 et le 20 août 2010.

Cet entretien portera essentiellement sur les expériences et la connaissance de la personne sur la thématique et le contexte de l'étude.

6.2. Eventuelles limitations de la sous-traitance en raison de l'intérêt du projet

N/A

6.3. Langue du Contrat spécifique

Le contrat spécifique sera rédigé en français.

6.4. Demande d'une méthodologie succincte quand c'est nécessaire

N/A

6.5. Présence d'un membre du Management team requise ou non pour le briefing et/ou debriefing

N/A

6.6. Autres types de coûts autorisés à prévoir sous "Remboursables"

Les coûts autorisés à prévoir sous la rubrique "remboursables" sont les suivants :

- voyages locaux (inter-city), pour une provision de 2600.00 euros ;
- services d'interprétation et de reproduction, pour une provision de 800.00 euros.

6.7. Pour les avenants seulement : conditions opérationnelles pour un paiement intermédiaire quand il est prévu conformément à l'article 7.2 b) des Conditions particulières.

N/A

6.8. Divers

N/A

La mission rapporte à la Délégation de l'Union européenne à Rabat, qui le cas échéant amendera ou complétera les présents termes de référence. Tout problème ou empêchement rencontré lors du déroulement de la mission devra être communiqué aussitôt à la Délégation.

Les experts seront entièrement autonomes du point de vue logistique. Ceci concerne notamment la prise de rendez-vous, les déplacements de toute nature, le secrétariat (photocopies, impression de documents, etc.). Il est expressément exclu que la mission sollicite l'assistance des services de la Délégation sur ces aspects.

Il est également demandé aux experts de veiller à la ponctualité de leurs rendez-vous, avec et en dehors de la Délégation.

Seule la date de remise de la version papier des rapports fait foi pour le respect des délais contractuels. L'envoi de la version électronique n'est pas considéré comme une remise formelle du rapport.

Le non-respect des délais contractuels pourra entraîner l'application de pénalités de retard.

NOTE METHODOLOGIQUE



INSTRUMENT EUROPEEN DE VOISINAGE ET DE PARTENARIAT

PROGRAMME D'APPUI A L'INITIATIVE NATIONALE DE
DEVELOPPEMENT HUMAIN (INDH) / APPUI AU PROGRAMME DE
LUTTE CONTRE LA PAUVRETE EN MILIEU RURAL DE L'INDH

CONVENTION DE FINANCEMENT N°: ENPI/2007/18777

PROGRAMME FINANCE PAR LA COMMUNAUTE EUROPEENNE

**ETUDE SUR LA DYNAMISATION DU TISSU
ECONOMIQUE EN MILIEU RURAL**

MAROC

23 Septembre 2010



Table des matières

1	OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS POUR LA PHASE I DE L'ETUDE	111
1.1	OBJECTIFS GENERAUX	111
1.2	OBJECTIFS SPECIFIQUES - PHASE I	111
1.3	RESULTATS ATTENDUS AU TERME DE LA PHASE I DE LA MISSION	111
1.4	TACHES CLES	111
2	DEFINITION DU PERIMETRE D'ETUDE	111
2.1	LOCALISATION(REGIONS)	111
2.2	VISITES DE TERRAIN : DISPOSITIF D'IDENTIFICATION DES AGR	112
2.2.1	INDH	112
2.2.2	Hors INDH	112
2.2.3	Prise en compte du genre	113
2.2.4	Chronogramme prévisionnel des visites	113
2.2.5	Évaluation des AGR visitées en fonction du secteur principal	113
3	METHODE DE TRAVAIL PROPOSEE	113
3.1	PREALABLES INSTITUTIONNELS	113
3.2	ORGANISATION DES REUNIONS	113
3.3	IDENTIFICATION DE VISITES DE COURTOISIE PREALABLES	114
3.4	IDENTIFICATION DES BESOINS DE TRADUCTION ORALE	114
3.5	IDENTIFICATION DES PERSONNES-RESSOURCES SUR LE TERRAIN	114
4	MISE EN ŒUVRE DES REUNIONS/VISITES D'AGR	114
4.1	APPROCHE DES REUNIONS	114
4.2	ANALYSE STRUCTURELLE	114
4.2.1	Approche de la demande de projet AGR	114
4.2.2	Environnement de la demande d'AGR	114
4.2.3	Formulation de la demande de projet AGR	114
4.2.4	Mise en œuvre du projet	115
4.3	ÉVALUATION DU PROJET AGR	115
5	SYNTHESE DES VISITES	115
6	ANNEXES	115
6.1	ANNEXE 1: AFFECTATION DES EXPERTS	115
6.2	ANNEXE 2: COLLECTION DES DONNEES DE TERRAIN	116
6.2.1	Environnement de l'AGR	116
6.2.2	Approche de la demande de projet AGR	116
6.2.3	Mise en œuvre du projet	116
6.2.4	Formulation de la demande de projet AGR (croisée avec les données de terrain)	117
6.3	JUSTIFICATION	117
6.3.1	Évaluation du projet AGR visité	117
6.3.2	Approche spécifique par secteur d'activité principale	118
6.4	FICHE DE SYNTHESE	120

6.5 TABLEAU D'INTERVENTION DES EXPERTS 121
 6.6 CHRONOGRAMME DE LA MISSION..... 121

1. OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS POUR LA PHASE I DE L'ETUDE

1.1. Objectifs généraux

L'objectif général de cette étude est de contribuer à la dynamisation et le renforcement du tissu économique en milieu rural au Maroc. Plus précisément, l'étude comporte deux niveaux. Il s'agit d'une part de mener une réflexion globale pour repenser l'action en faveur de la dynamisation du tissu économique des zones rurales du Maroc et, d'autre part, de conduire une analyse spécifique concernant l'intervention de l'INDH.

1.2. Objectifs spécifiques - Phase I

Les objectifs particuliers de l'étude sont les suivants :

- Réaliser un diagnostic de l'existant en matière d'appui aux activités économiques en milieu rural au Maroc, avec une attention particulière sur l'action de l'INDH dans ce domaine.
- Dégager des orientations stratégiques pour améliorer les interventions en faveur de la dynamisation du tissu économique en milieu rural, en vue d'augmenter les revenus des ménages ruraux.
- Identifier les actions à mettre en œuvre pour opérationnaliser cette stratégie dans le cadre de l'INDH et élaborer un plan d'action crédible.

1.3. Résultats attendus au terme de la Phase I de la mission

- Dresser un bilan général des interventions en faveur du développement des activités économiques en milieu rural au cours des 10 dernières années au Maroc, en identifiant notamment les expériences réussies.
- Réaliser une typologie de ces différentes formes d'activités.
- Analyser les différents facteurs qui influencent la conception et la mise en œuvre des interventions en faveur de l'amélioration des revenus des ménages ruraux.
- Evaluer, de manière spécifique, l'expérience de l'INDH dans le domaine de la promotion des AGR.

L'étude prendra systématiquement en compte les aspects liés à l'égalité de genres et à la préservation de l'environnement.

1.4. Tâches clés

i) Analyse exploratoire

Phase initiale à l'étude permettant l'établissement de la note méthodologique (briefing avec les organismes de tutelle, bibliographie, entretiens avec des institutions/ organismes/ONG liés à la promotion de l'emploi et aux activités économiques en milieu rural).

ii) Diagnostic

Phase d'étude de terrain permettant de réaliser un état des lieux et une analyse de l'existant en matière de dynamisation du tissu économique en milieu rural. Ceci afin d'identifier les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités qui caractérisent le contexte actuel et les interventions réalisées à la fois dans le cadre de l'INDH et extérieur à l'INDH.

2. DEFINITION DU PERIMETRE D'ETUDE

2.1. Localisation(Régions)

Zone Centre	Zone Nord	Zone Sud
MEKNES-TAFILALET	TANGER-TETOUAN	SOUSS-MASSA-DRAA MARRAKECH-TENSIFT-AL HAOUZ

La sélection de ces zones fut faite à partir de l'importance des actions AGR de l'INDH mises en œuvre dans les différentes régions. Furent retenues les régions bénéficiant d'un nombre important d'AGR permettant à la mission de pouvoir visiter un maximum d'AGR dans le temps qui lui est imparti et localisées dans des environnements différents.

2.2. Visites de terrain : Dispositif d'identification des AGR

2.2.1. INDH

Les AGR à visiter dans les zones citées ci-dessus, mises en œuvre par l'INDH, ont été appréhendées dans un premier temps au travers de la base de données de l'INDH capitalisant les demandes qui lui ont été soumises.

L'absence de codification de certaines informations a rendu difficile l'utilisation ce document pour une recherche approfondie nécessaire à l'identification et à la sélection précise des AGR à retenir.

Un échantillon restreint d'AGR "positives"³² a pu être identifié avec l'aide des cadres de l'INDH. Sur cette base, la présentation d'un panel AGR positives et d' AGR "négatives"³³ sera demandé aux Autorités locales de référence (DAS province). En concertation avec ces Autorités les AGR complémentaires seront sélectionnées pour être visitées dans les zones pré citées. Au total 4 AGR seront retenues par journées de visite dans la province; 2 AGR seront identifiées permettant le cas échéant (temps disponible) d'accroître

Le nombre d'AGR visitées.

AGR "positives" identifiées (INDH).

REGIONS	PREFECTURES PROVINCES	PORTEURS DE PROJET	PROJETS VISITES
MARRAKECH – TENSIF – EL HAOUZ	BENGUERIR	Production/ valorisation du cactus	Coop. De production et valorisation des produits du cactus
		Coop. 3ème millénaire	Production de couscous aromatisé
		Coop.d'apiculture Achifaa	Production de miel
	AL HAOUZ	Association Timizi	Gite touristique Taourirte
	TAHANAOUTE	Association de sel iodé	Unité de production de sel iodé
SOUSS-MASSA-DRAA	AGADIR	Équipement de barques de pêche artisanale en moteur	Coop. Des marins pêcheurs d'Aftass Imi Ouadar
		Construction d'une unité d'extraction d'huile d'argane	
MEKNES TAFILALET	KHENIFRA	Elevage d'ovin	
		Elevage cunicole	
	EL HAJEB	Coopératives	Coop. de jeunes Agri

2.2.2. Hors INDH

Les rencontres avec les organismes identifiés par la DUE (KfW, CTB, l'association TARGA-AIDE, ...) doivent offrir un choix de 6 à 8 AGR, initiées ou gérées respectivement par ces organismes, qui

³² AGR "positive" s'entend en terme de fonctionnement cohérent de l'AGR, correspondant aux résultats attendus de la demande.

³³ AGR "négative" s'entend en terme de fonctionnement improductif ou de dysfonctionnement marqué de l'AGR.

seront visiter conjointement aux AGR sous la tutelle de l'INDH. Ces AGR devront être réparties dans les zones concernées

2.2.3. *Prise en compte du genre*

La sélection des AGR respectera les critères choix à partir du genre (femmes, jeunes). Un échantillon significatif sera recherché dans la mesure du possible.

2.2.4. *Chronogramme prévisionnel des visites*

Semaine 2 27/09 au 01/10	Semaine 3 04 au 08/10	Semaine 4 11 au 15/10
MEKNES-TAFILALET	TANGER-TETOUAN	SOUSS-MASSA-DRAA MARRAKECH-TENSIFT- AL HAOUZ

Pour satisfaire les exigences de rencontres avec les Institutions-Organismes-ONG et assurer un total de visites référentielles, la mission se scindera en 2 binômes durant la semaine 2, ceux-ci se partageant entre le terrain et les visites à Rabat au gré des spécificités de ces visites et des AGR à visiter.

2.2.5. *Évaluation des AGR visitées en fonction du secteur principal*

Secteur principal	Marrakech			Meknes			Souss			Tanger			Taza		
	nb	%	/10	nb	%	/10	nb	%	/10	nb	%	/10	nb	%	/10
AGRICULTURE	196	0.66	7	64	0.7	7	169	0.6	6	62	0.42	4	146	0.83	8
APPUI AU TISSU ASSOCIATIF				8	0.0	1	4	0.0	0	1	0.01	0	2	0.01	0
ARTISANAT	67	0.22	2	11	0.1	1	27	0.1	1	24	0.16	2	14	0.08	1
COMMERCE ET INDUSTRIE	15	0.05	1	6	0.0	1	33	0.1	1	23	0.15	2	10	0.06	1
CULTUREL							4	0.0	0	1	0.01	0	1	0.01	0
FORMATION PROFESSIONNELLE	4	0.01					10	0.0	0	29	0.19	2	1	0.01	0
PÊCHE							6	0.0	0	8	0.05	1	1	0.01	0
TOURISME	17	0.06					14	0.0	1	1	0.01	0	1	0.01	0
Total	299			89			267			149			176		

Les colonnes en grisé donnent la proportion théorique d'AGR à retenir dans chaque zone en proportion de l'importance de ces activités dans la zone. Etant entendu que dans la pratique un choix final sera fait au regard des propositions des DAS, de l'importance de certaines AGR et de leur spécificité (genre notamment). Autant que possible ces proportions seront approchées.

3. METHODE DE TRAVAIL PROPOSEE

3.1. *Préalables institutionnels*

En préalable des visites la mission rencontrera les Officiels régionaux et Provinciaux suivant les recommandations de l'INDH. Un contact étroit avec les responsables de la DAS et leurs collaborateurs sera diligenté afin d'appréhender au mieux les réalités de terrain, de même que l'environnement institutionnel et financier dépendant des AGR. Les divisions techniques seront consultées.

3.2. *Organisation des réunions*

En fonction des spécificités des AGR, la mission se divisera en 2 équipes pour les interviews afin de collecter un maximum de renseignement. Chaque équipe pouvant également se divisée afin de limiter le temps d'intervention et de recouper les informations collectées au sein de l'équipe. Les réunions se feront dans la mesure du possible avec un échantillon restreint³⁴ des membres de l'AGR concernée, mais représentatif des bénéficiaires de l'AGR.

3.3. Identification de visites de courtoisie préalables

L'INDH informera la mission des visites de courtoisie nécessaires auprès des personnalités dans les régions concernées, afin de faciliter la présence de la mission dans ces régions et éviter tous risques de discourtoisie ou d'effets négatifs.

3.4. Identification des besoins de traduction orale

Sur la base des AGR identifiées avec la DAS, la mission prendra acte des besoins de traducteurs pour assurer une réelle compréhension réciproque lors des visites de terrain. La mission sollicitera le concours de la DAS pour identifier les personnes compétentes comme traducteur, personnes à même de comprendre rapidement la démarche d'interview que mettront en place les experts suivant leur secteur de compétence.

3.5. Identification des personnes-ressources sur le terrain

A partir des discussions préliminaires avec les responsables locaux (DAS, départements techniques,...), la mission s'informerait sur la présence de personnes internes et/ou externes à l'AGR pouvant accroître la collecte de données et/ou d'informations internes et externes à l'AGR.

4. MISE EN ŒUVRE DES REUNIONS/VISITES D'AGR

4.1. Approche des réunions

Dès la prise de contact avec les membres de l'AGR, l'objet de la réunion sera défini sur la base d'un recueil d'informations non sujettes à une évaluation spécifique de l'AGR, mais comme une collecte d'informations en vue d'améliorations pour l'attribution de futurs projets AGR.

4.2. Analyse structurelle

4.2.1. Approche de la demande de projet AGR

La mission étudiera pour chaque AGR visitée, l'origine ou la genèse du projet, et particulièrement l'effet induit (ou l'absence d'effet) par le groupe³⁵ engendrant cette demande. L'implication du groupe, de la demande à la finalisation du dossier, et son implication individuelle à la réception des composants de la demande seront évaluées.

4.2.2. Environnement de la demande d'AGR

L'environnement (physique, géographique, social, économique) sera noté et l'environnement institutionnel évalué en matière de présence intuitionnelle et technique sur le terrain dans les phases avant projet, dossier en cours et projet opérationnel. La mission tentera d'approcher des facteurs intra ou extra groupe pouvant être à l'origine de la demande.

4.2.3. Formulation de la demande de projet AGR

La démarche de constitution et de portage du projet sera évaluée au cours d'entretiens avec des instances institutionnelles et les bénéficiaires du projet. Les points ci-après seront abordés :

³⁴ 5 à 10 personnes maximum

³⁵ Groupe s'entend :en terme d'Association, Coopératives, Groupement de producteurs,... ou simplement Collectif villageois

- Initiation du projet : les bénéficiaires eux mêmes, une institution, une tierce personne.
- Évaluation préalable du projet : justification, viabilité, durabilité, intérêt/viabilité économique.
- Appui méthodologique : effet de l'aide sur le groupe et incidence sur l'éveil du groupe³⁶
- Accompagnement : aide et/ou incidence de l'appui institutionnel auprès du groupe.
- Type de programme : programme rural, transversal, de lutte contre la pauvreté.

4.2.4. *Mise en œuvre du projet*

A la mise en œuvre du projet (réception des items sollicités), la mission évaluera les apports extérieurs fournis en matière de :

- Formation : évaluation de l'aide et incidence sur la mise en œuvre et l'évolution du projet
- Accompagnement : présence ou non d'accompagnement et ce dans quelles mesures et proportions. Incidence de sa présence ou de son absence dans l'exécution du projet et sa durabilité.

4.3. *Évaluation du projet AGR*

Une évaluation de l'AGR portera sur :

- Justification/intérêt du projet à titre collectif et individuel.
- Efficacité : l'effet produit par l'AGR correspond aux résultats attendus.
- Efficience : l'effet produit par l'AGR conformément aux résultats attendus correspond à l'engagement financier, humain et/ou matériel apporté au projet.
- Durabilité : la durabilité de l'AGR sera évaluée à partir de l'existant (durée de fonctionnement actuelle) et des résultats produits depuis la création.
- Impacts : les impacts produits par l'AGR ,positifs et/ou négatifs, seront évalués à la fois pour les bénéficiaires direct et mais aussi pour leur environnement (social, économique, productif) proche ou éloigné.
- Effets collatéraux (positifs et/ou négatifs) engendrés par la création ou l'échec de l'AGR³⁷.

5. SYNTHÈSE DES VISITES

La mission ayant l'obligation de se scinder lors des visites et des rencontres avec les responsables locaux un tableau synthétique récapitulera les données recueillies sur le terrain.

6. ANNEXES

6.1. *Annexe 1: Affectation des Experts*

AFFECTATION DES EXPERTS DANS LA MISSION			
	NOM	PROFIL	AFFECTATION DANS LA MISSION
Expert 1 (TL)	J.P. DELAVENTE	Agro-Economiste / Zootechnicien	Questions Élevage / Pêche / Agro-Industrie Questions Institutionnelles
Expert 2	P. MORRENO	Agro- Economiste Agronome	Questions Agricoles / Agro-Industrie de base / Coopératives-Groupement-Associations
Expert 3	B. MORANT	Agro-Economiste Spécialiste Finances	Questions Micro Crédit et Financement Cadre Légal
Expert 4	N. BARKALLIL	Socio-Economiste Spécialiste du Genre	Questions Genre Questions Artisanat

³⁶ Le groupe intègre la démarche, ou l'institution nationale se substitue au groupe (exception faite des conséquences de l'illettrisme)

³⁷ Exemples d'effets collatéraux possibles : développement d'autres activités au sein du groupe (positif); désagrégation du tissu social dû à l'échec de l'AGR (négatif).

6.2. Annexe 2: Collection des données de terrain

Les tableaux ci-après définissent les réponses à rechercher auprès des membres d'AGR et des services déconcentrés

6.2.1. Environnement de l'AGR

Situation géographique :	province, localisation dans la province
Situation physique :	<i>incidences possibles sur le projet, dues au relief, aux voies d'accès, à l'isolement, à l'accès à l'eau</i>
Situation sociale :	Type d'habitat (isolé, groupé), niveau d'alphabétisation, Différence de langage: <i>incidences possibles sur le projet, incidence sur le genre</i>
Environnement économique et financier :	<i>type d'exploitations agricoles, type d'unités agro-alimentaires, niveau de vie, structures de financement, possibilités de mise en marché</i>

6.2.2. Approche de la demande de projet AGR

Genèse	<ul style="list-style-type: none"> - <i>D'où est venue l'idée</i> - <i>Motivations, choix, besoins : pourquoi, pour qui</i> - <i>La constitution du groupe (effets familiaux, intra et/ou extra douar) : comment, nombre de participants, effet du genre</i> - <i>Vision collective ou individuelle du produit de la demande (pour quelles raisons)</i> - <i>Adhésion/refus d'autres habitants, demande limitée à certains : raisons</i>
<p>Implication du groupe</p> <p>Initiation du projet :</p> <p>Attitude du groupe au long de la procédure du dossier</p> <p>Réaction du groupe à l'obtention des composants du projet</p>	<p><i>Les bénéficiaires eux mêmes, une institution, une tierce personne : pourquoi</i></p> <p><i>Demandes diverses avant la dotation</i></p> <p>- <i>Raisons :</i></p> <p><i>De la consolidation du groupe</i></p> <p><i>de l'éclatement du groupe,</i></p> <p><i>des modifications des engagements de départ,</i></p> <p><i>Des dissensions dues au genre</i></p>
<p>Appui méthodologique :</p> <p>Accompagnement</p> <p>Formation, renforcement de compétences</p>	<p><i>effet de l'aide sur le groupe et incidence sur l'éveil du groupe</i></p> <p><i>appui institutionnel auprès du groupe (aide et/ou incidence sur la demande et le portage du dossier</i></p> <p><i>Nombre de formations, types, durée</i></p>
Type de programme :	<i>Programme rural, transversal, de lutte contre la pauvreté</i>

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Formation :	<i>Existence de formation, types de formation, bénéficiaires, incidence sur le projet</i>
Accompagnement :	<i>Existence d'accompagnement, types d'accompagnement, prestations, régularité, incidence sur le projet</i>
Impacts :	<i>Effets marquants positifs ou négatifs produits au sein du collectif et/ou des individus</i>
Effets collatéraux (positifs et/ou négatifs) engendrés par la création ou l'échec de l'AGR.	<i>Effets marquants positifs ou négatifs engendrés par la réussite ou l'échec de l'AGR dans l'environnement (immédiat ou lointain) du site de l'AGR</i>

6.2.3. Formulation de la demande de projet AGR (croisée avec les données de terrain)

Évaluation préalable du projet (élaboration du dossier au niveau administratif)	
6.3. Justification	<i>Solution collective d'une contrainte individuelle, pré existence ou non de l'activité, intérêt économique et financier</i>
Viabilité: <ul style="list-style-type: none"> ✓ intérêt de l'activité dans la zone ✓ possibilités de production et de commercialisation 	<ul style="list-style-type: none"> – faisabilité, savoir, usages – accès à la matière première, environnement favorable, barrières dues au genre, écoulement du produit, coût de production, demande potentielle,
•	
Durabilité : <ul style="list-style-type: none"> ✓ concordance avec le principe de groupe ✓ expériences d'activité similaires antérieures 	<ul style="list-style-type: none"> – activités généralement individuelles, habitudes de travail en groupe – expérience d'une pratique antérieure intra ou extra province
Viabilité économique :	– besoins financiers hors financement AGR, fonds de roulement, délai de mise en marché, accès/intérêt au financement extérieur (crédit)

6.3.1. Évaluation du projet AGR visité

Justification/intérêt du projet à titre collectif et individuel	<i>Concordance de l'AGR avec les besoins/contraintes des membres du groupe</i>
Efficacité	<i>L'apport du projet (matériels, animaux, infrastructures, formations) est conforme à la demande et fonctionnel</i>
Efficiences :	<i>Faible proportion de bénéficiaires par rapport coût (efficacité limitée du matériel, accès aléatoire,...)</i>
Durabilité :	<i>Durée d'existence du projet, perspectives au vu du fonctionnement actuel (dégage des bénéficiaires, adéquation à la demande, possibilités d'évolution).</i>
Impacts, positifs et/ou négatifs,	<i>Ce que le projet à générer directement Conséquences directes du projet au sein des familles et de la collectivité</i>
Effets collatéraux (positifs et/ou négatifs)	<i>Incidences du projet en général</i>

6.3.2. Approche spécifique par secteur d'activité principale

GENRE (FEMMES, JEUNES)	
Activités AGR	<p><i>Activités spécifiquement féminines</i> <i>Activités spécifiquement masculines</i> <i>Activités mixtes</i> <i>Activités dévolues aux jeunes (filles et garçons)</i> <i>Appui technique : organismes provinciaux, intervenants extérieurs, coopérative</i></p>
Création d'AGR	<p><i>Intérêts à la création d'AGR</i> <i>Freins à l'émergence d'AGR</i> <i>Limites de participation au AGR pour :</i> <i>Femmes</i> <i>Jeunes féminines</i> <i>Jeunes masculins</i></p>
Fonctionnement de l'AGR	<p><i>Apports de l'AGR</i> <i>Individuellement</i> <i>Collectivement</i> <i>Intérêt pour l'AGR</i> <i>Contraintes physiques de fonctionnement</i> <i>Contraintes économiques de fonctionnement</i> <i>Appui technique : organismes provinciaux, intervenants extérieurs, coopérative</i></p>
Autres AGR à proximité	<p><i>Existences d'AGR performantes ou non performantes (femmes et/ou jeunes)</i> <i>Productions favorables pour une AGR (femmes et/ou jeunes)</i> <i>Recommandations en matière d'AGR (femmes et/ou jeunes) : besoins, facteurs favorables....</i></p>

MICRO CRÉDIT ET FINANCEMENT RURAL	
Approche économique et financière	<p><i>Identification des périodes financières critiques annuellement (manque de liquidité individuelle, au sein des AGR ou des Unités de Production)</i> <i>Modalités d'épargne</i></p>
Stratégies de financement individuelles et des AGR	<p><i>Mode : traditionnel, particulier, institutions, échange</i> <i>Qualités de services : opportunité, flexibilité, diversité, agilité, coût financier et opérationnel, adaptation aux besoins.</i> <i>Conditions financières : taux, délais,.</i> <i>Regard porté sur le crédit</i> <i>Problématiques rencontrées et possibilités d'amélioration</i></p>

AGRICULTURE – ELEVAGE –AGRO INDUSTRIE PRIMAIRE	
Production	<p><i>Productions d'autoconsommation et de rente (viande, lait, céréales, arboriculture, productions spécifiques)</i></p>

	<p><i>Exploitation traditionnelle et/ou améliorée</i></p> <p><i>Quantités produites en année moyenne et prix à la vente</i></p> <p><i>Appui technique : organismes provinciaux, intervenants extérieurs, coopérative</i></p>
Transformation	<p><i>Produits transformés et produits finals/commercialisés</i></p> <p><i>Utilisation des sous-produits de transformation</i></p> <p><i>Locaux de transformation et locaux de stockage</i></p> <p><i>Appui technique à la transformation : organismes provinciaux, intervenants extérieurs</i></p>
Commercialisation	<p><i>Marchés : souks locaux et/ou régionaux, marchés urbains, collecteurs, industrie locale</i></p> <p><i>Appui technique à la commercialisation : organismes provinciaux, intervenants extérieurs</i></p>

PÊCHE	
Production	<p><i>Type de produits : produits basiques – produits à haute valeur ajoutée, proportions</i></p> <p><i>Type de pêche pratiqué : traditionnelle, améliorée</i></p> <p><i>Volume financier saisonnal/annuel</i></p> <p><i>Appui technique : organismes provinciaux, intervenants extérieurs, coopérative</i></p>
Transformation	<p><i>Transformation des produits : type de transformation, type de produits transformés, produits finaux commercialisés,</i></p> <p><i>Locaux de transformation et locaux de stockage</i></p> <p><i>Appui technique à la transformation : organismes provinciaux, intervenants extérieurs</i></p>
Commercialisation	<p><i>Type de commercialisation : directe, indirecte, contractuelle, criée</i></p> <p><i>Marchés : marchés urbains, collecteurs, industrie locale, exportation,</i></p> <p><i>Appui technique à la commercialisation : organismes provinciaux, intervenants extérieurs</i></p>

ARTISANAT	
Production	<p><i>Types de productions : tapis, vêtements, ouvrage d'art, poterie,</i></p> <p><i>Fabrication traditionnelle et/ou améliorée</i></p> <p><i>Quantités produites en année moyenne et prix à la vente</i></p> <p><i>Appui technique : organismes provinciaux, intervenants extérieurs, coopérative.</i></p>
Pratique	<p><i>Pratique traditionnelle et/ou améliorée</i></p> <p><i>Obtention de produits finis ou intermédiaires</i></p> <p><i>Origine des produits bruts : coûts, disponibilité</i></p> <p><i>Coûts de transformation</i></p> <p><i>Mode de réalisation: individuel à demeure, individuel collectivement, chaîne de production</i></p> <p><i>Locaux de création/fabrication et locaux de stockage</i></p> <p><i>Appui technique à la transformation : organismes provinciaux, intervenants extérieurs</i></p>

Commercialisation	<p>Marchés : souks locaux et/ou régionaux, marchés urbains, collecteurs, industrie locale, coopérative, stand de vente</p> <p>Appui technique à la commercialisation : organismes provinciaux, intervenants extérieurs</p>
-------------------	--

AGRO-INDUSTRIE (Coopératives, Associations de producteurs)	
Production	<p><i>Types de produits</i></p> <p><i>Taille de l'entreprise : effectif, nombre de machines</i></p> <p><i>Appui technique : organismes provinciaux, intervenants extérieurs</i></p>
Transformation	<p><i>Matière première : Quantités achetées en année moyenne, prix moyen à l'achat</i></p> <p><i>Production de sous-produits : type</i></p> <p><i>Locaux de transformation et locaux de stockage : capacités, durée d'occupation</i></p> <p><i>Appui technique à la transformation : organismes provinciaux, intervenants extérieurs</i></p>
Commercialisation	<p><i>Produits commercialisés :</i></p> <p><i>Produit fini : Quantités produites en année moyenne, quantités vendues, prix moyen à la vente</i></p> <p><i>Sous-produits : Quantités produites en année moyenne, quantités vendues, prix moyen à la vente</i></p> <p><i>Mise en marché : locaux et/ou régionaux, marchés urbains, intermédiaires de commercialisation, exportation</i></p> <p><i>Appui technique à la commercialisation : organismes nationaux, intervenants extérieurs</i></p>

6.4. Fiche de synthèse

FICHE DE SYNTHÈSE

AGR: Nom de l'AGR		
Région	Province	Localité

Formulation de la demande de projet AGR (dossier DAS *croisé avec les données de terrain*):

Environnement de l'AGR:

Approche de la demande de projet AGR:

Mise en œuvre du projet:

Évaluation du projet AGR visité :

AGENDA DE LA MISSION

	SEMAINE 1							SEMAINE 2					SEMAINE 3							SEMAINE 4							SEMAINE 5																													
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	11/11													
Expert 1	VA					RM		PM			KHEMISSET EL HAJEB MEKNES													TIZNIT CHTOUKA AIT BAHA AGADIR CHICHAOUA BENGUERIR									AM	RP	VR														RF							
Expert 2	VA										KHEMISSET EL HAJEB MEKNES															TIZNIT CHTOUKA AIT BAHA AGADIR CHICHAOUA BENGUERIR											RP	VR																		
Expert 3	VA										KHEMISSET EL HAJEB MEKNES															TIZNIT CHTOUKA AIT BAHA AGADIR CHICHAOUA BENGUERIR											RP	VR																		
Expert 4											KHEMISSET EL HAJEB MEKNES															TIZNIT CHTOUKA AIT BAHA AGADIR CHICHAOUA BENGUERIR									RD																					

- RM remise de la méthodologie de travail
- PM présentation/discussion de la méthodologie de travail
- AM remise aide mémoire
- RP discussion aide mémoire
- RF remise du rapport Phase I
- VA Aller/retour des experts internationaux
- jours ouvrés
- Samedi/dimanche
- RD rédaction (domicile des experts)

AGENDA DES VISITES DE TERRAIN

Date	Fich N°	Région	Province/ Préfecture	Commune	Intitule	Annee	Programme	Maitre_Ouvrage
Mercredi 29/09	1	RABAT-SALE- ZEMMOUR-ZAER	KHEMISSSET	AIT SIBERNE	Création d'une unité de production de couscous	2007	Transversal	Association swaber de production de couscous
					Renforcement du projet de production du couscous (2ème tranche)	2010	Transversal	Association swaber
Jeudi 30/09	2	MEKNES-TAFILALET	EL HAJEB	AIT HARZ ALLAH	Eleavage ovin de race timahdite	2006	Transversal	Association takimate pour le developpement au milieu rural
	3	MEKNES-TAFILALET	EL HAJEB	AIT BOUBIDMANE	Engraissements des ovins	2008	Transversal	Association al moustaqbal pour le développement – souk el gour
	4	MEKNES-TAFILALET	EL HAJEB	BITIT	Eleavage caprins	2007	Transversal	Association Al Massira Pour Le Developpement Et l'initiative Cr Bittit
Vendredi 01/10	5	MEKNES-TAFILALET	MEKNES	OUALILI	Fourniture de matériel d'apiculture au profit de la coopérative al moustakbal à douar karmet.	2008	Rural	Préfecture de meknès
	6	MEKNES-TAFILALET	MEKNES	OUALILI	Aménagement d'un espace d'exposition et de commercialisation des produits artisansaux	2007	Rural	Préfecture de meknès
	7	MEKNES-TAFILALET	MEKNES	N'ZALAT BNI AMAR	Création d'une unité de production et de transformation des capres(coopérative chabab zerhoune).	2008	Rural	Préfecture de meknès
	8	MEKNES-TAFILALET	MEKNES	MEKNES	Création d'un atelier de formation et de production des produits artisansaux (poterie)	2009	Urbain	Wali région meknès- tafilalet

Date	N°	RÉGION	PROVINCE/ PRÉFECTURE	COMMUNE	INTITULE	ANNEE	PROGRAMM E	MAITRE_OUVRAGE
Lundi 04/10	9	TANGER - TETOUAN	LARACHE	BOUJEDIENE	Collecte de lait	2010	h INDH	
	10			TATOFT	Unité de trituration d'olives	2009	h INDH	
	11				Soutien à la commercialisation de champignon	2009	Transversal	Coopérative alwifak de collecte de champignons
	12			AYACHA	Elevage des caprins El AMEL	2005	Rural	INDH
	13			TAZROUTE	Construction d'une écurie d'élevage de caprins au douar Adiaz	2009	Transversal	Coopérative Alfajr
	14				Construction d'une écurie d'élevage des caprins au douar Taida	2009	Transversal	Coopérative alfath douar taida
	15				Construction d'une écurie d'élevage de caprins	2009	Transversal	Coopérative anajah
	16				APICULTURE Construction d'une écurie d'élevage de caprins	2009	Transversal	Coopérative kounouz jabal al alam
Mardi 05/10	17	TANGER - TETOUAN	TETOUAN	TETOUAN	ADS – Micro finances	-	-	-

Date	N°	RÉGION	PROVINCE/ PRÉFECTURE	COMMUNE	INTITULE	ANNEE	PROGRAMM E	MAITRE_OUVRAGE	
	18			TETOUAN	Atelier de tissage	2006	h INDH	Coopérative féminine de tissage Al Amana	
	19			M'DIQ	Formation à la poterie (indisponible)		h INDH		
Mercredi 06/10	20			CHEFCHAOU EN	BAB TAZA	Centre de tissage	2005	h INDH	Ass. Khezana
	21				CHEFCHAOUEN	Bureau et centre d'exposition artisanal	2009	h INDH	GIE pour la commercialisation des produits artisansaux
	22				CHEFCHAOUEN	“Escuela Taller de Joyería en Chefchaouen” (Atelier bijouterie)	2009- 2011	h INDH (particip INDH)	ADL Chefchaouen / Asociación Mosayco Mediterráneo
Jeudi 07/10	23			CHEFCHAOU EN	BENI AHMED CHERQIA	Unité de séchage de figues	2007	Transversal	Province
	24				BAB TAZA	Mise à niveau de l'unité d'élevage caprins – ACEC - (1ère et 2ème tranche)	2006 2008	Transversal	Province
	25			CHEFCHAOU EN	BAB TAZA	Union des Coopératives Apicoles	2008	Transversal	
						Fromagerie Ajbane		h INDH	MEDA
	27			CHEFCHAOUEN	Organisation alaouite pour le soutien des aveugles et malvoyants aménagement et extension du local	2006 2009	Transversal	ATED Province	
Jeudi 07/10	28	TANGER - TETOUAN	CHEFCHAOU EN	CHEFCHAOUEN	Renforcement des capacités productives et matières premières	2006	h INDH	Association El Youssoufia pour les personnes handicapées	

Date	N°	RÉGION	PROVINCE/ PRÉFECTURE	COMMUNE	INTITULE	ANNEE	PROGRAMM E	MAITRE_OUVRAGE
	29	TANGER - TETOUAN	CHEFCHAOU EN	Bab Taza	Unité de trituration d'olives 500 kg/heure et construction du local (1 ^{ère} et 2 ^{ème} tranche)	2006 2008	Transversal	Province
	29 Bis				Équipement d'une unité de collecte de lait a cr Bab Taza	2006 2008	Transversal	Province
	30			LAGHDIR	Unité de trituration d'olives 500 kg/heure et construction du local (1 ^{ère} et 2 ^{ème} tranche)	2006 2008	Transversal	Province
Vendredi 08/10	31	TANGER- TETOUAN	TETOUAN	BEN KARRICH	Centre de formation par apprentissage au sein de l'ITSA Achat d'un véhicule de 12 places pour le transport des apprentis.	2008	Transversal	Wilaya de Tétouan
	32				Plantes aromatiques et médicinales (Construction d'une pépinière de plantes aromatiques et médicinales) (système d'irrigation au goût à goûte) (vulgarisation auprès des agriculteurs) (achat de distillateurs en inox et d'un séchoir moderne - diversification des cultures)	2010	Transversal	Association Ain Lahjar pour le développement de la femme rurale de Benkarrich
VENDRE DI 08/10	33	TANGER- TETOUAN	TETOUAN	ZINAT	Projet d'apiculture (approvisionnement en ruches, et achat d'uniformes, soufflets) (uniformes de protection, outils de production du miel et formation des éleveurs)	2007	Rural	association annakhla pour le développement de l'apiculture et de l'élevage des caprins

Date	N°	RÉGION	PROVINCE/ PRÉFECTURE	COMMUNE	INTITULE	ANNEE	PROGRAMM E	MAITRE_OUVRAGE
Vendredi 08/10	34	TANGER- TETOUAN	TETOUAN	ZINAT	Projet de cuniculture Fournitures de clapiers, achat de lapins et formation de la femme rurale	2005	Urbain	wilaya de tétouan
	35				Plantes aromatiques et médicinales (Construction d'une pépinière de plantes aromatiques et médicinales) (système d'irrigation au goût à goût) (achat de distillateurs en inox et d'un séchoir moderne - diversification des cultures)	2008	Transversal	Wilaya de tétouan
	36			OUED LAOU	Appui à la pêche artisanale et amélioration des revenus des pêcheurs	2007	Transversal	ass. des propriétaires des canots de pêche artisanale - la marche verte
					Port + moteurs + canots	2008	Transversal	CU OUED LAOU

DATE	Fic N°	RÉGION	PROVINCE/ PRÉFECTUR E	COMMUNE	INTITULE	ANNEE	PROGRAMM E	MAITRE_OUVRAGE
LUNDI 11/10	37	SOUS - MASSA - DRAA	TIZNIT	ANEZI	Acquisition de 7 vélocycleurs au profit des poissonniers ambulants à ANEZI	2008	Rural	Association des distributeurs de poissons en milieu rural
	38				Extension du projet de production mécanisée de l'huile d'argane	2006	Rural	Province de Tiznit
					Projet apicole	2006	Rural	Province de Tiznit
					Élevage des caprins	2006	Rural	Province de Tiznit
	39				Entretien avec bureau local de la DAS	-	-	-
	40			OUIJANE	Projet hydro agricole équipement en système d'irrigation goûte à goûte	2007	Transversal	Association Oujane Loulsaid
	41				Projet hydro agricole		h INDH	Agadir Oujane DPA-CTB
	42			TNINE AGLOU	Amélioration de la pêche (moteurs)	2009	Transversal	Cooperative Attadamoun pour la peche artisanale
	43			REGGADA	Création d'une unite de transformation du caprier	2006	Transversal	Province de Tiznit
					Élevage des caprins achat de 44 tetes de caprins	2006	Transversal	PROVINCE DE TIZNIT
44								
45			TIZNIT	Valorisation et commercialisation du produit d'argan	2008	Transversal	GIE TIZARGANE	

DATE	Fic N°	RÉGION	PROVINCE/ PRÉFECTUR E	COMMUNE	INTITULE	ANNEE	PROGRAMM E	MAITRE_OUVRAGE
	46	SOUS - MASSA - DRAA	TIZNIT	TIZNIT	Coopérative Al Inbiate pour les travaux manuels Achat de machines et matières premières	2005	Urbain	Coopérative Al Imbiate pour les travaux manuels
	47		AGADIR	Tamri	Pêche Acquisition de 80 moteurs pour les barques traditionnelles (1ere tranche).	2007	Transversal	Cooperative des marins pecheurs d'Aftass Imi Ouadar
					Équipement des barques de la pêche artisanale en moteurs (3ème tranche)	2009	Transversal	
	48				DRAGA	Aménagement et équipement d'un atelier d'extraction de l'huile d'argan	2008	Transversal
	49			AGADIR	Commercialisation de l'huile d'argane		h INDH	GIE N'TARGANINE
MARDI 12/10				Aït Melloul	Réunion avec le Guichet d'appui à la création d'entreprises d'Aït Melloul Revu des projets Agadir INDH appuyés par le Guichet		Participation process INDH	Association Al Amana
	50		CHTOUKA AIT BAHA	AIT BAHA	Soutien à la coopérative N'Targinine (argane)	2008	Transversal	coopérative N'Targinine
	51			INCHADEN	Appui à la coopérative féminine douira (produits de la mer)	2008	Transversal	Cr Inchaden
	52			TASSEGDELT	Matériel d'extraction de l'huile d'argan	2006	Rural	Coop Aït Saïd Ou Youssef
	53			AIT AMIRA	Renforcement du système d'irrigation collectif au douar Touzaïkou	2007	Transversal	Association Touzaïkou

DATE	Fic N°	RÉGION	PROVINCE/ PRÉFECTUR E	COMMUNE	INTITULE	ANNEE	PROGRAMM E	MAITRE_OUVRAGE
Mercredi 13/10	54	MARRAKECH- TENSIFT-AL HAOUZ	CHICHAOUA	TIMEZGADIOUIN E	Apiculture Ruches vides + mat. Extraction + petit mat.	2009	Rural	C.R TIMZGADIOUINE
Mercredi 13/10	55			SIDI GHANEM	Élevage des ovins (race D'MAN)	2008	Rural	Province
Jeudi 14/10	56		Marrakech	DOUIRANE	Apiculture achat du matériel apicole+achat des ruches+ transport	2010	Transversal	Province
	57			SIDI BOUZID ARRAGRAGUI	Collecte de lait unité frigorifique+ matériels+frais de fonctionnement	2009	Transversal	Province
	58			LAMZOUDIA	Élevages caprins	2006	Transversal	Province
	59			LAMZOUDIA	Cuniculture 150 lapines+30 lapins + 76 cages	2008	Transversal	Province
	60			Marrakech	Réseau Femmes artisanes	2006	h INDH	Planet Finance
Vendredi 15/10	61		BENGUERIR	JAAFRA	Construction d'une unite de valorisation du cactus Local de 120m2	2008	Rural	Province Elkela des Sraghna
	62			SKHOUR RHAMNA	Apiculture achat 50 ruches, matériel d'extraction et petit matériel	2006	Transversal	Coopérative Assal Achifaa CR Skhours
	63			SIDI ABDELLAH	Plantation de cactus aux douars: Jouidate, Chleibekh, Zaouia Et Aod Aissa Lamkharba	2010	Rural	CR Sidi Abdellah
	64			JAIDATE	Engraissement d'ovins	2008	Rural	Association Od Mtaia

