

## REVUE INTERMEDIAIRE N°2 DU PROJET DE DÉVELOPPEMENT DES FILIERES DU SAFRAN ET DU PALMIER-DATTIER DANS LES RÉGIONS SOUSS-MASSA ET DRAA-TAFILALET (PDFSD – SMD)

Projet : MOR 1204311

Rapport de La Revue intermédiaire N°2 - **Résumé Exécutif**

(Version finale)

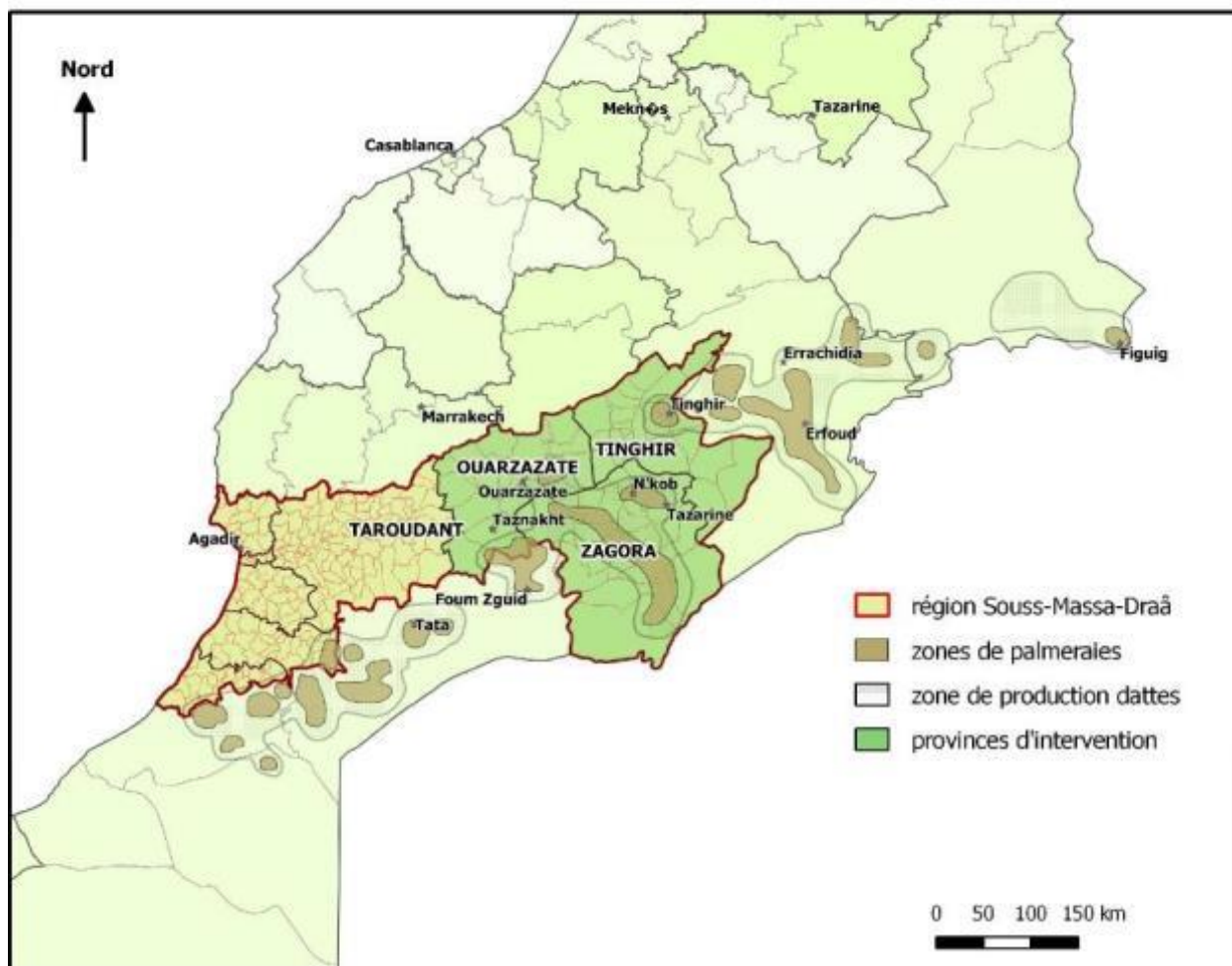


Janvier 2017

Consultants : Hassan KAMIL et Bertrand Duhem (SOPEX)

*Cette intervention est réalisée dans le cadre de la coopération entre le Maroc et la Belgique. Ce rapport a été rédigé par des experts externes indépendants. Les opinions exprimées dans ce document représentent les points de vue des auteurs et ne sont pas nécessairement partagées par la coopération belge ou les autorités marocaines.*

Figure 1 : Carte de situation des interventions PDFSD



Source : PDFSD

L'évaluation du projet PDFSD a été réalisée par une équipe indépendante composée de : Hassan Kamil et Bertrand Duhem (Consultants SOPEX Consulting) à Rabat, Ouarzazate, Errachidia et zones d'intervention (Mission au Maroc du 7 au 21 novembre 2017).

## Fiche signalétique PDFSD

La fiche d'intervention telle qu'elle figure dans les TDR se présente comme suit :

Tableau 1 : Fiche d'intervention du PDFSD

ZONE D'INTERVENTION	Régions Souss-Massa et Draâ-Tafilalet	
BUDGET	12 000 000 €	
INSTANCES PARTENAIRES	Office Régional de Mise en Valeur Agricole de Ouarzazate (ORMVAO) et Office National du Conseil Agricole (ONCA)	
DATE CONVENTION SPECIFIQUE	Du 17 avril 2013 au 16 avril 2020 (fin du projet – Période opérationnelle : 16 avril 2019)	
DURÉE (MOIS)	84 mois	
GROUPE CIBLES	Producteurs de safran et de dattes, organisés en coopératives et/ou GIE	
OG	« Autonomisation et renforcement du développement économique et social durable et équitable des petits producteurs et productrices de safran et dattes dans la zone d'action de l'ORMVAO »	
OS	<b>OS 1</b> : La filière du safran est mieux développée et est valorisée de manière plus équitable et durable dans le cercle de Taliouine et dans la zone de Taznakht.	<b>OS2</b> : La filière des dattes est mieux développée et est valorisée de manière plus équitable et durable au niveau de la zone d'intervention de l'ORMVAO.
RESULTATS	<b>Résultat 1</b> : Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir du safran de qualité en veillant à la préservation de l'environnement.	<b>Résultat 1</b> : Les coopératives ont une meilleure organisation interne et sont capables de fournir des dattes de qualité en veillant à la préservation de l'environnement.
	<b>Résultat 2</b> : Les coopératives et GIE sont capables de commercialiser leur safran à travers les circuits formels aux consommateurs finaux avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable	<b>Résultat 2</b> : Les coopératives et GIE sont capables de commercialiser la production de dattes avec une meilleure valeur ajoutée locale et de façon équitable.
	<b>Résultat 3</b> : Les différents maillons et acteurs des deux filières sont mieux intégrés et professionnalisés	<b>Résultat 3</b> : Les différents maillons et acteurs des deux filières sont mieux intégrés et professionnalisés

Source : TDR de l'EMP

## Résumé

### Objet

La CTB a demandé la réalisation de la deuxième revue intermédiaire du « Projet de développement des filières Safran et palmier-dattier dans les régions du Souss-Massa et Draa-Tafilalet » exécutée au Maroc.

La revue vise à répondre :

- à des questions génériques : Pertinence, Efficience, Efficacité, Impacts et durabilité ;
- à des questions plus spécifiques : prise en compte des recommandations de la précédente revue,
- à des préoccupations relatives aux thèmes transversaux : Genre et Environnement.

La mission a été réalisée par une équipe SOPEX, dans le contexte du contrat cadre Agriculture BXL 1440. Elle s'est déroulée du 6 au 22 novembre 2017

### Description du PDFSD

Inscrit dans le pilier 2 du PMV.

Durée 84 mois, d'avril 2013 à avril 2019 (phase opérationnelle)

Budget 12 M€

Deux filières concernées :

- Filière du safran (Taliouine et Taznakht).
- Filière dattes (zone d'intervention de l'ORMVAO).

#### Objectifs

- OG : « Autonomisation et renforcement du développement économique et social durable et équitable des petits producteurs et productrices de safran et dattes dans la zone d'action de l'ORMVAO »
- OS : Développement et valorisation des 2 filières de manière équitable et durable. (2 OS)

#### Résultats poursuivis

Trois axes complémentaires : Organisation des coopératives et environnement, Commercialisation (coopératives/GIE) et intégration/professionnalisation des acteurs.

### Réponses aux questions d'évaluation

#### Cotations d'évaluation selon les critères CAD

Critère	Cotation			
	A	B	C	D
Pertinence				
Efficience				
Efficacité				
Impact				
Durabilité				

#### Genre

Voir question spécifique N°5 ci-dessous.

## Environnement

- Pour le safran

L'essentiel des recommandations / bonnes pratiques recommandées par l'EIE sont prévues et mises en œuvre dans le cadre de l'exécution actuelle.

Parmi les gisements d'amélioration toutefois, il faut accorder une réelle attention à la mise en œuvre d'un dispositif de pilotage de l'irrigation, permettant d'optimiser l'utilisation des ressources rares que sont l'eau souterraine et les sols.

Nécessité également de développer/ formaliser les bonnes pratiques agronomiques/environnementales : protection des sols, ...

- Pour la datte

Le principal problème qui demeure, crucial dans le cadre des palmeraies (larges superficies, tendance à la plantation et intensification de la phœniciculture) est celui du risque d'épuisement des nappes qui pourrait résulter d'une exploitation excessive et mal contrôlée.

La question se pose dans toute la zone phœnicicole, mais le risque est, naturellement, lié aux conditions locales de chaque site.

## Questions spécifiques

### Question 1 : Mise en œuvre des recommandations

Les trois principaux chantiers proposés ont été opérationnalisés et mis en œuvre

- Accompagnement au démarrage des unités
- Outils de gestion

Dans le cadre de son activité d'appui à la gestion, le PDFSD a décrit et formulé les procédures de gestion. Les différents domaines abordés l'essentiel des fonctions à assurer (comptabilité, finances, stocks, maintenance, ...). Ce corpus est constitué d'un acquis précieux et une excellente base de travail, non seulement pour les 4 GIE concernés mais également pour les autres unités (relation avec PAGIE).

Pour le futur, il restera donc à compléter/structurer, informatiser, et documenter ce dispositif et former les acteurs à leur mise en œuvre.

- Reconfiguration de l'organigramme :

Cette action a été réalisée, en fonction de l'objectif de relance fixé. Les grandes évolutions concernent l'existence de spécialistes en la matière et le renforcement de la fonction commerciale

### Question 2 : Perspectives d'atteinte des résultats et autonomisation des GIE

L'approche retenue par le PDFSD, organisée par grandes fonctions de l'entreprise vise précisément à doter les GIE des capacités opérationnelles et de gestion qui doivent leur garantir l'atteinte de leur autonomie.

La réussite du projet dans ce domaine a reposé sur l'adoption d'une approche ingénierie sociale avec itinéraires progressifs vers l'autonomie permettant de piloter l'accompagnement et mesurer les résultats.

Les grands défis pour atteindre cette autonomie restent centrés sur :

- Les compétences humaines ;
- Un système de gestion complet et cohérent ;
- Un modèle économique efficace (et rentable) ;
- Un financement sécurisé (par un fonctionnement économique efficace et une exploitation rentable).

### Question 3 : Formulation des indicateurs de structuration

La solution à cette question passe par une approche de type ingénierie sociale telle qu'elle a été pratiquée pour le suivi des coopératives :

- La création d'un indicateur du type score, qui met en évidence une progression ;

- *La détermination objective en fonction d'un certain nombre de critères représentatifs de la variable mesurée.*

*A l'occasion de cet examen d'indicateurs, un certain nombre de réflexions ont été formulées sur les autres indicateurs.*

#### **Question 4 : Effets de la multiplicité des acteurs**

*Le partage des activités de l'intervention entre les deux partenaires opérationnels, n'a pas facilité l'exécution du projet, et le respect d'une planification opérationnelle rigoureuse. Outre la difficulté d'obtenir une vision unique avec deux maîtres d'ouvrage, les actions programmées souffrent de retards de lancement avec conséquences sur l'activité.*

*Cette situation a pour principales causes :*

- *Le partage des responsabilités entre les opérateurs qui a été réalisé sans une restructuration globale de la programmation opérationnelle et du cadre logique, qui aurait dû permettre de clarifier les responsabilités dans l'obtention des objectifs qui devrait être la règle (un responsable ⇔ un résultat).*
- *Et accessoirement, le caractère récent de l'ONCA, organe à vocation nationale et pluri-filière, en phase de démarrage (mise en place des structures, des ressources humaines, des procédures, clarification de stratégie, ...)*

#### **Question N° 5 : Evaluation de la dimension genre**

*Malgré une forte préoccupation du DTF dans ce domaine ainsi qu'un travail intéressant de « gender scanning », l'action directe du Projet a concerné principalement l'alphabétisation fonctionnelle (mais pas uniquement), selon une approche différenciée en fonction des filières.*

*L'alphabétisation telle qu'elle est pratiquée par PDFSD pour les deux filières dépasse largement l'acception habituelle de l'alphabétisation fonctionnelle. Il s'agit ici d'un réel processus d'insertion des femmes dans la vie sociale, l'alphabétisation « alphabétique » n'étant qu'une porte d'entrée.*

*A ce titre, l'action pourrait d'ailleurs justifier l'existence d'un IOV synthétique, dépassant la simple quantification des personnes concernées (Indicateur de niveau ?)*

*Enfin, l'existence d'un « budget scanning » constitue un point fort de l'action genre du PDFSD ; il doit pouvoir être prolongé par une utilisation concrète lors de la programmation et du suivi, les taux pouvant être considérés comme des critères de choix des actions.*

## **Conclusions et recommandations**

### **Evaluation globale**

*Le PDFSD est un programme riche et complexe, qui a connu des évolutions au cours de sa déjà longue période de sa mise en œuvre. Il est maintenant connu et clairement identifié comme acteur à part entière du PMV, et piloté par des acteurs nationaux.*

- *Des évolutions « lourdes » depuis le départ (priorités, mode d'intervention, ressources humaines) sans modification des ambitions et de la vision ;*
- *Une opérationnalisation qui a pris du temps, mais un projet maintenant bien sur les rails, apprécié par tous les interlocuteurs, grâce à sa ligne claire et les premiers résultats bien visibles ;*
- *Des acquis réels, et un début d'atteinte des résultats poursuivis pour les 2 filières : regain d'activité et développement des revenus des populations concernées ;*
- *Une production documentaire volumineuse et en cohérence avec les activités menées (et manifestant un réel souci de formalisation pour la transmission ;*
- *Des perspectives de fin maintenant proches et des incertitudes sur la présence future de la coopération belge dans les zones d'intervention et le secteur agricole.*
- *et une masse importante d'enseignements à capitaliser, mais pouvant également, vu leur degré de formalisation, être directement généralisés à d'autres situations similaires (par exemple au PAGIE) ;*

- de bonnes perspectives de durabilité des principaux acquis.

### Recommandations

Destinataire	Recommandations / Actions à entreprendre
Ambassade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Superviser, avec les autorités nationales et la CTB, les discussions concernant : <ul style="list-style-type: none"> <li>L'amélioration des conditions d'intervention de l'ONCA pour permettre une finalisation aussi complète que possible des activités programmées ;</li> <li>L'harmonisation des points de vue concernant les modalités de la poursuite de la collaboration entre les deux pays dans le nouveau contexte de la coopération belge, notamment.</li> </ul> </li> </ul>
CTB	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programmer des missions d'appui /backstopping technique en matière de : <ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi évaluation (avec notamment une réflexion sur une meilleure évaluation des résultats en matière de genre)</li> <li>Organisation / management pour l'appui à la conception du dispositif informatisé de gestion intégrée des UV</li> </ul> </li> </ul>
Représentation Résidente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre un suivi rapproché des activités et l'appui à la circulation verticale de l'information et horizontale entre projets de la coopération belge</li> </ul>
MAPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appuyer l'ONCA pour lui permettre de réaliser dans les calendriers prévus l'activité qui lui incombe dans le cadre du PDFSD</li> <li>Contribuer à la circulation horizontale de l'information, notamment pour ce qui touche la problématique GIE</li> </ul>
ONCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Designer des personnels ONCA qui accompagneront les spécialistes matière PDFSD pendant au moins une campagne pour acquérir la méthode et les contenus de l'approche coaching mise en œuvre dans les UV</li> </ul>
PDFSD	Recommandations générales
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achever et consolider les activités programmées en priorisant le fonctionnement autonome des GIE</li> <li>Poursuivre la formalisation des modes de travail et l'informatisation des procédures (système intégré Unités)</li> <li>Entamer dès à présent la transmission des enseignements et acquis qui peuvent l'être (PAGIE, ONCA) : mécanismes ad hoc.</li> </ul>
	Recommandations spécifiques (2 filières)
	<p><b>R1 - PRODUCTION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre la mise en forme d'un recueil des bonnes pratiques pour les deux filières, à transmettre à l'ONCA, incluant en particulier les méthodes de pilotage de l'irrigation, les bonnes pratiques en matière de plantation, fertilisation, désherbage, promotion de la qualité au champ.</li> <li>Accompagner la conception et la mise en place d'un système d'information remontant permettant de connaître et gérer l'offre (quantités, qualités et calendrier)</li> </ul> <p><b>R2 – VALORISATION, GIE et COOPERATIVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conception et mise en œuvre d'un outil intégré de gestion informatisé des UV (un modèle par filière) pouvant être généralisable à d'autres unités et d'autres filières</li> </ul> <p><b>R3 – PROFESSIONNALISATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développer dans les faitières les services aux membres (système d'information offre, fonction d'appui juridique)</li> </ul>

Destinataire	Recommandations / Actions à entreprendre
	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="464 255 1326 286">▪ Finaliser la conception et la formalisation des modèles économiques</li></ul> AUTRE : Réflexion sur un indicateur genre à intégrer à tous les projets