



**INSTRUMENT EUROPEEN DE VOISINAGE ET DE PARTENARIAT**

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

**MAROC**

**Rapport Finale Phase II: Orientations stratégiques et Plan  
d'action**

**Avril 2011**

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



**Landell Mills**  
DEVELOPMENT CONSULTANTS

**Ce rapport a été réalisé par Landell Mills Ltd avec le support de la Commission Européenne. Le contenu de ce rapport est de la seule responsabilité de Landell Mills Ltd et ne peut en aucun cas être le reflet des vues de la Commission Européenne**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>3</b>
<b>TABLE DES FIGURES .....</b>	<b>4</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX .....</b>	<b>4</b>
<b>SIGLES ET ACRONYMES.....</b>	<b>5</b>
<b>PREAMBULE .....</b>	<b>7</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>9</b>
<b>1. CHAPITRE I - OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DE LA MISSION.....</b>	<b>12</b>
1.1. OBJECTIFS DE LA MISSION .....	12
1.1.1. <i>Objectif général</i> .....	12
1.1.2. <i>Services demandés</i> .....	12
1.2. RAPPEL DES RESULTATS DE LA PHASE I.....	12
1.2.1. <i>Problématiques et tendances</i> .....	12
1.2.2. <i>Bilan diagnostic concernant l'INDH</i> .....	13
1.3. DEROULEMENT ET METHODOLOGIE DE LA PHASE II .....	14
1.3.1. <i>Ateliers DAS</i> .....	14
1.3.2. <i>Réunion avec les Opérateurs Institutionnels</i> .....	14
<b>2. CHAPITRE II.- IDENTIFICATION ET ANALYSE DES PISTES D'AMÉLIORATION. ....</b>	<b>14</b>
2.1. PROBLEMES A TRAITER ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION .....	15
2.2. ANALYSE DES PARTIES PRENANTES .....	22
2.2.1. <i>Ministères et Haut Commissariat</i> .....	23
2.2.2. <i>Agences de développement, Agences sectorielles, Office sectoriel, Associations</i> .....	24
<b>3. CHAPITRE III - TYPOLOGIE ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES .....</b>	<b>25</b>
3.1. PROPOSITION DE TYPOLOGIE .....	25
3.1.1. <i>Considérations générales</i> .....	25
3.1.2. <i>Types de bénéficiaires</i> .....	27
3.1.3. <i>Commentaires</i> .....	29
3.1.4. <i>Représentations schématiques</i> .....	29
3.2. ORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	32
3.2.1. <i>Orientation Stratégique 1- Favoriser l'impact de l'INDH dans l'économie de subsistance</i> .....	34
3.2.2. <i>Orientation Stratégique 2 - Appuyer la progression de potentiels économiques en favorisant l'approche filière</i> .....	43
3.2.3. <i>Orientation Stratégique 3 – Accompagnement vers l'entrepreneuriat autonome</i> .....	52
3.2.4. <i>Orientation Stratégique 4: Catalyser un environnement favorable aux AGR sous les Principes de Convergence et de Partenariat</i> .....	60
<b>4. CHAPITRE IV - PLAN D'ACTION POUR L'INDH.....</b>	<b>66</b>
4.1. PRESENTATION GENERALE ET CADRE LOGIQUE.....	66
4.1.1. <i>Présentation générale</i> .....	66
4.1.2. <i>Cadre logique</i> .....	69
4.2. ACTIONS TRANSVERSALES .....	76
4.2.1. <i>Information sur la Nouvelle Approche AGR</i> .....	76
4.2.2. <i>Rationalisation des Procédures du Programme AGR INDH</i> .....	76
4.2.3. <i>Capitalisation des viviers d'experts au niveau des Provinces</i> .....	77
4.2.4. <i>Informations pour la mise en relation des AGR avec le secteur financier</i> .....	77
4.2.5. <i>Rationalisation et amélioration des actions de convergence et de partenariat</i> .....	78
4.3. ACTIONS SPECIFIQUES .....	78
4.4. MISE EN OEUVRE DE LA REORIENTATION DES ACTIONS AGR.....	101
<b>5. CONCLUSION.....</b>	<b>105</b>

## TABLE DES FIGURES

FIGURE 1 : TYPOLOGIE DES BENEFICIAIRES POTENTIELS .....	27
FIGURE 2 : CARACTERISTIQUES TECHNIQUES POUR LES 3 TYPES .....	30
FIGURE 3 : STRATIFICATION DES FINANCEMENT INDH .....	30
FIGURE 4 : ACTIONS CIBLEES EN FONCTION DES TYPES .....	31
FIGURE 5 : CAPACITES D'EMPRUNT DES AGR EN FONCTION DU TYPE .....	31
FIGURE 6 : EXEMPLE DE SCHEMA DE SUPERPOSITION DE DONNEES.....	66

## TABLE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 - OPERATEURS STRATEGIQUES : MINISTERES ET HAUT COMMISSARIAT.....	23
TABLEAU 2 - OPERATEURS STRATEGIQUES : AGENCES DE DEVELOPPEMENT, AGENCES SECTORIELLES, OFFICE SECTORIEL, ASSOCIATIONS .....	24
TABLEAU 3 : CADRE D'ETUDE POUR LA DEFINITION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES .....	32
TABLEAU 4 : CRITERES D'INTERVENTION POUR L'ORIENTATION STRATEGIQUE 1 .....	37
TABLEAU 5 : CRITERES D'INTERVENTION POUR L'ORIENTATION STRATEGIQUE 2 .....	46
TABLEAU 6 : CRITERES D'INTERVENTION POUR L'ORIENTATION STRATEGIQUE 3 .....	54
TABLEAU 7 : CRITERES D'INTERVENTION POUR L'ORIENTATION STRATEGIQUE 4 .....	61
TABLEAU 8 – CADRE LOGIQUE POUR LES INTERVENTIONS INDH AU PROFIT D'AGR .....	70
TABLEAU 9 : FICHE ACTION 1 : LA PARTICIPATION DE FEMMES ET DE JEUNES EST ACCRUE EN TANT QUE BENEFICIAIRES DIRECTS DANS LES AGR .....	79
TABLEAU 10 : FICHE ACTION 2 : LE SAVOIR A DISPENSER ET L'ACCOMPAGNEMENT A METTRE EN ŒUVRE SONT ADAPTES AUX CAPACITES DES BENEFICIAIRES EN FONCTION DES ACTIVITES PROJETEES. ....	81
TABLEAU 11 : FICHE ACTION 3 : UN FINANCEMENT ADEQUAT EST ETUDIE POUR APPUYER ET PERENNISER LES MOYENS DE PRODUCTION DE L'AGR.....	83
TABLEAU 12 : FICHE ACTION 4 : LES AGR EXISTANTES ET EN DIFFICULTE DANS LES DOMAINES TECHNIQUES ET/OU ECONOMIQUES SONT RENFORCEES .....	85
TABLEAU 13 : FICHE ACTION 5 : LES NOUVELLES AGR CREEES SONT APPUYEES SUR DES BASES EFFICIENTES ET DURABLES (TECHNICO-ECONOMIQUES ET UN ENVIRONNEMENT DE PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION ASSURE) .....	88
TABLEAU 14 : FICHE ACTION 6 : LES PROGRAMMES ADAPTES DE FORMATION ET DE SUIVI-EVALUATION SONT ETABLIS. ....	91
TABLEAU 15 : FICHE ACTION 7 - LES AGR PERFORMANTES ELIGIBLES SONT IDENTIFIEES ET EVALUEES.....	93
TABLEAU 16 : FICHE ACTION 8- LA PROMOTION DES AGR RETENUES EST MISE EN ŒUVRE PAR UN APPUI COLLECTIF ET /OU INDIVIDUEL ADAPTE.....	95
TABLEAU 17: FICHE ACTION 9 - LE MONITORING DES AGR EST MIS EN ŒUVRE A PARTIR D'UN SUIVI-EVALUATION INDIVIDUALISE.....	97
TABLEAU 18 : FICHE ACTION 10 - L'INDH ET LES AUTRES OPERATEURS DU DEVELOPPEMENT METTENT EN ŒUVRE DES PARTENARIATS ASSURES SUR LA BASE DE RENCONTRES REGULIERES.....	98
TABLEAU 19 : FICHE ACTION 11 : L'INDH ET LES AUTRES OPERATEURS DU DEVELOPPEMENT ETABLISSENT UN CADRE D'ECHANGES ET DE VALORISATION DE L'ACQUIS .....	100
TABLEAU 20 : PROGRAMME D'INTERVENTION 2011 - 2015 .....	103

## SIGLES ET ACRONYMES

ADA	Agence de Développement Agricole
ADS	Agence de Développement Social
AGR	Activité Génératrice de Revenu
AMAPPE	L'Association Marocaine d'Appui à la Promotion de la Petite Entreprise
AMC	Association de Micro Crédit
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
ANOC	Association Nationale Ovine et Caprine
AOP	Appellation d'Origine Protégée
APP	Agence de Partenariat pour le Progrès
AT	Assistant Technique
CAT	Centres d'Appui Techniques
CLDH	Comité Local de Développement Humain
CN-INDH	Coordination Nationale - Initiative de Développement Humain
CPDH	Comité Provincial de développement Humain
CRDH	Comité régional de Développement Humain
DAS	Département de l'Action Sociale
Dh ou dh	Dirham
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture
E&F	Eaux et Forêts
EAC	Équipe d'Animation Communale
EU	États Unis
GIE	Groupement d'Intérêt Économique
HA	Hectare
HC	Haut Commissariat
HIMO	Haute Intensité de Main d'Oeuvre
IGP	Indication Géographique Protégée
ILDH	Initiative Locale de Développement Humain
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
LCD	Lutte Contre la Désertification
MAPM	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime
MCC	Millenium Challenge Corporation

ODECO	Office de développement de la coopération
PAN-LCD	Programme d'Action National de Lutte Contre la Désertification
PAT	Pays d'Accueil Touristique
PCD	Plan Communal de Développement
PDRA	Plan de Développement Régional de l'Artisanat
PDRES	Plans Régionaux de Développement de l'Économie Sociale
PMV	Plan Maroc Vert
PNABV	Plan National d'Aménagement des Bassins Versants
R/D	Recherche / Développement
RB	Revenu de base
RH	Ressources Humaines
SIG	Système d'Information Géographique
SMIT	Société Marocaine d'Ingénierie Touristique
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TDR	Termes de Référence
UE	Union Européenne

## PREAMBULE

L'objectif de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) mise en œuvre en mai 2005, a été décliné en quatre principaux 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,

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.

Dans le cadre du programme d'appui de l'UE, de la KfW et de la Belgique à 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 fut déclinée sur deux périodes (phases) avec 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 la Phase I<sup>1</sup> ont consisté en une analyse de l'existant à travers une analyse exploratoire (documentation et rencontres avec des Opérateurs du développement (Ministères sectoriels, Agences de développement, ONG, ..) et un diagnostic de terrain ayant porté sur 62 AGR appuyées par l'INDH et d'autres Opérateurs.

Cette analyse et ce diagnostic ont permis de constater l'importante action de l'INDH réalisée durant la période quinquennale écoulée, en matière de développement humain, tant dans le nombre d'AGR créées que dans la diversité des activités considérées.

Au cours de cette Phase I, la mission a noté certaines difficultés et contraintes, limitant l'impact de l'INDH.

---

<sup>1</sup> Phase I : mission du 19/09/2010 au 23/10/2010

## Étude sur la dynamisation du tissu économique en milieu rural – Maroc

Les travaux de la Phase II<sup>2</sup> ont eut pour objet la définition d'orientations stratégiques et leur déclinaison en plan d'action pour l'INDH, afin de renforcer son appui aux activités économiques en milieu rural.

Sur la base des travaux de la Phase I, la mission a tenu deux ateliers participatifs avec des représentants de 17 DAS, dont 11 DAS de provinces visitées en Phase I. Ces ateliers eurent pour objectif majeur d'exposer les propositions d'amélioration faites au terme de la Phase I et de manière participative pouvoir les améliorer et les valider avec des professionnels confrontés aux actions de mise en œuvre et de suivi des AGR.

Une réunion réunissant des Opérateurs du développement (Ministères sectoriels et Agences de développement) fut également tenue pour tendre à réunir des problématiques particulières rencontrées dans le cadre de leurs activités réciproques de développement et d'évaluer les possibilités de partenariat productif qui pourraient être valorisantes dans la création d'AGR par l'INDH.

Au terme de ces rencontres, la mission a proposé une méthodologie offrant une possibilité de mieux cibler les bénéficiaires d'AGR en fonction d'une typologie basée sur leur environnement économique.

Sur la base de la typologie proposée, quatre Orientations Stratégiques, déclinées en actions relatives à chacune d'entre elles ont été définies.

Un plan d'action est proposé pour l'INDH, plan d'action résultant des Orientations Stratégiques et de la typologie de bénéficiaires proposées.

Les travaux de la Phase II ont été réalisés par trois experts ayant également participé à la Phase I de cette mission. Les participants à la Phase II sont :

- Jean Pierre Delavente – Agroéconomiste/Zootechnicien – (team leader)
- Pasqual Moreno – Agroéconomiste
- Béatriz Morant – Agroéconomiste, Spécialiste en micro crédit

---

<sup>2</sup> Phase II : mission du 21/11/2010 au 18/12/ 2010

## RÉSUMÉ

Au terme de la mission d'étude de la Phase I un certain nombre de contraintes ont été identifiées dans les actions d'appui aux AGR. Les contraintes les plus importantes portaient notamment sur :

- des difficultés à initier des projets AGR au niveau du programme "Rural",
- de mise en place de projets assurant une rémunération suffisante et régulière aux bénéficiaires,
- de commercialisation et de marchés potentiels,
- d'intégration de la strate de population rurale la plus pauvre au sein d'AGR, et en conséquence l'offre d'un accès plus large aux femmes et aux jeunes,
- de formations liées au type de bénéficiaires ciblés,
- de gestion pour certaines unités AGR et les conséquences négatives qui peuvent apparaître,
- de manque de suivi des projets AGR sur la durée (post mise en œuvre),
- de multifonctionnalité à laquelle les DAS doivent faire face,
- de formation et d'accompagnement d'AGR, en partenariat avec les Institutions sectorielles déconcentrées.

La phase II de la mission avait pour objectif :

- de 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.
- d'identifier les actions à mettre en œuvre pour opérationnaliser cette stratégie dans le cadre de l'INDH et élaborer un plan d'action crédible.

Dans cette optique et sur la base des éléments recueillis durant la Phase I, deux ateliers participatifs furent tenus avec des Cadres de DAS (représentant 17 DAS). L'objectif de ces ateliers était de compléter, amender et valider les constats de la Phase I, à partir des réalités de terrain rencontrées par ces responsables provinciaux au cours leurs activités.

Les conclusions issues de ces deux ateliers sont principalement orientées sur :

- Les difficultés à l'initiation et à l'émergence d'AGR,
- Une appréciation territoriale insuffisante, principalement en matière de population cible, de capacités de production et d'opportunités commerciales,
- Le manque d'études d'appréciation des possibilités et de potentialités initiées à partir d'une entité sociale de base (douar),
- Les contraintes pour intégrer les plus pauvres dans le contexte AGR,
- Les problématiques de formation (formations adaptées et disponibilité d'intervenants extérieurs),
- Les difficultés de mise en œuvre de partenariats avec les Institutions sectorielles pour la mise en place d'actions sectorielles,
- Le manque de données pour apprécier les AGR créées, impliquant la mise en place d'un suivi évaluation allant au-delà du suivi/évaluation financier consécutif à la mise en place de l'AGR,
- Les contraintes d'action, considérant le mandat initial des DAS et les activités grandissantes qui leur échoient.

À partir de ces échanges, la mission a proposé une méthodologie simple pour mieux cibler les bénéficiaires potentiels d'AGR, et, en conséquence, pouvoir appréhender de manière synthétique les actions majeures à mettre en œuvre en fonction des types de bénéficiaires identifiés.

Trois typologies de bénéficiaires ont été proposées et validées durant les deux ateliers, et également lors de rencontres avec d'autres Opérateurs du développement.

Cette typologie se développe sur la base de trois économies majeures qui émergent du constat fait sur le terrain et confirmé par les représentants des DAS.

C'est-à-dire :

- Une économie orientée vers l'autosubsistance et l'autoconsommation.
- Une économie orientée vers les marchés.
- Une économie pouvant s'orienter vers l'entrepreneuriat autonome, (unités de production ayant atteint un degré certain de compétences, de capacités de production et de commercialisation).

L'économie orientée vers l'autosubsistance et l'autoconsommation concerne la strate de population rurale la plus pauvre. Cette population est caractéristique d'un manque de revenus réguliers, et très souvent de moyens de production, auxquels s'ajoutent un analphabétisme marqué, des pratiques de production traditionnelles et empiriques, et des disponibilités financières très faibles à nulles. La population majoritaire est constituée de femmes et de jeunes.

L'économie orientée vers les marchés concerne une population ayant des possibilités d'épargne, disposant de moyens de production et des capacités à valoriser leurs productions. Le niveau d'instruction est plus élevé et les productions peuvent dépendre de filières de production ou de commercialisation.

L'économie pouvant s'orienter vers l'entrepreneuriat autonome concerne des unités AGR de production, existantes ayant atteint un degré certain de capacités et de compétences, mais auxquelles il manque une maturité dans la gestion, la production et la commercialisation pour être, à part entière, des unités techniquement et économiquement autonomes.

Partant de la typologie exposée, la mission propose quatre Orientations Stratégiques. Les trois premières de ces orientations sont directement inspirées des types d'économie définis par la typologie ci-dessus. La quatrième orientation relève des difficultés de partenariat et de convergence des actions notifiées tant lors de la phase diagnostic, que lors des ateliers DAS et des rencontres avec les Opérateurs sectoriels.

Les Orientations Stratégiques (OS) proposées sont :

- OS 1 - Favoriser l'impact de l'INDH dans l'économie de subsistance.
- OS 2 - Appuyer la progression de potentiels économiques en favorisant l'approche filière.
- OS 3 - Accompagner les AGR performantes vers l'entrepreneuriat autonome.
- OS 4 - Catalyser un environnement favorable aux AGR sous les Principes de Convergence et de Partenariat.

Outre l'établissement de partenariats pour la mise en œuvre des projets AGR, cette quatrième orientation stratégique doit être un élément capital pour inclure la création d'AGR dans une approche territoriale, où tous les acteurs apportent directement ou indirectement en fonction de leur objectif, un élément conditionnant l'amélioration du cadre de vie des populations ciblées.

Pour la mise en œuvre de ces Orientations stratégiques, des actions spécifiques à chacune d'entre elles sont proposées :

- OS 1 - Favoriser l'impact de l'INDH dans l'économie de subsistance.
  - Accroître la participation des femmes et des jeunes en tant que bénéficiaires directs dans les AGR au sein de cette strate de population.

## Étude sur la dynamisation du tissu économique en milieu rural – Maroc

- Adapter le savoir à dispenser et l'accompagnement à mettre en œuvre aux capacités des bénéficiaires en fonction des activités projetées.
- Étudier des modes de financement adéquats pour appuyer et pérenniser les moyens de production de la strate de population la plus pauvre.
- OS 2 - Appuyer la progression de potentiels économiques en favorisant l'approche filière.
  - Renforcer les AGR existantes et en difficulté dans les domaines techniques et/ou économiques.
  - Appuyer les nouvelles AGR créées sur des bases efficaces et durables (technico-économiques et un environnement de production et de commercialisation assuré).
  - Adapter les programmes de formation et initier l'accompagnement sur la base du suivi des projets.

### OS 3 - Accompagner les AGR performantes vers l'entrepreneuriat autonome.

- Identifier et évaluer les AGR performantes éligibles à un appui vers l'entrepreneuriat autonome.
- Promouvoir les unités AGR retenues par un appui collectif et /ou individuel adapté.
- Mettre en œuvre un monitoring de ces AGR à partir d'un suivi-évaluation individualisé.

### OS 4 - Catalyser un environnement favorable aux AGR sous les Principes de Convergence et de Partenariat.

- L'INDH et les autres Opérateurs du développement mettent en œuvre des partenariats assurés sur la base de rencontres régulières.
- L'INDH et les autres Opérateurs du développement établissent un cadre d'échanges et de valorisation de l'acquis (données, expériences).

Sur les bases de ces lignes majeures, un plan d'action et des fiches action sont proposés pour réorienter l'appui de l'INDH aux AGR.

La réorientation, qui sous-tend une approche améliorée pour l'identification, la mise en place et l'accompagnement d'AGR, nécessitera une période d'information et de mise à niveau pour les équipes déconcentrées de l'INDH. Cette période doit également permettre :

- de faire un bilan concret qualitatif de l'importante action de l'INDH dans le domaine des AGR,
- de valoriser les acquis à partir des nombreuses réalisations positives,
- d'initier un principe de suivi des AGR appuyées par l'INDH, sur la durée et par activité,
- d'amender en conséquence les manuels relatifs aux programmes INDH
- de réfléchir sur les moyens nécessaires pour la mise en œuvre d'une approche territorialisée des projets AGR,
- d'initier la création de viviers d'experts, par spécialisation, à l'échelle des provinces et des régions.

## **1. CHAPITRE I - OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DE LA MISSION**

### **1.1. Objectifs de la mission**

#### **1.1.1. Objectif général**

L'objectif général de cette étude est de contribuer à la dynamisation et au 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.

#### **1.1.2. Services demandés**

La mission s'est déroulée en deux phases (Cf. Annexe 15 TdR de la mission); la première phase couvrant l'objectif relatif au diagnostic et la seconde phase (présent document), relative à la formulation des orientations stratégiques et du plan d'action, comme définis ci-après :

- 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.

- Élaboration 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'action pour leur opérationnalisation.

### **1.2. Rappel des résultats de la Phase I**

Les études de terrain en Phase I ont porté sur un échantillon restreint d'AGR (52 AGR INDH et 10 AGR hors INDH). Les constatations faites sur cet échantillon sont variables en termes d'efficacité et de viabilité et ne sont pas applicables à l'ensemble des AGR créées par l'INDH. Elles reflètent par contre un ensemble de problématiques et de tendances pouvant utilement être prises compte pour améliorer les performances d'AGR devant être initiées dans le futur.

#### **1.2.1. Problématiques et tendances**

Les projets positifs à très positifs visités ont en commun :

- Un leader ou une équipe de gestion instruit, qui génère une dynamique au sein du projet.
- Une réelle dynamique de groupe (associative ou coopérative).
- Une compétence technique et de gestion acquise par l'apprentissage ou l'usage.
- Une claire identification du marché qui les concerne et une adaptation des produits dépendant du ou des marchés identifiés.

Les constatations réalisées à partir de certaines AGR visitées sont les suivantes :

- Une formation / information technique souvent insuffisante auprès des bénéficiaires,
- Un manque d'accompagnement sur la durée des structures créées pénalisant la possibilité d'un appui complémentaire (suivi évaluation sur la durée en phase d'exploitation),
- Une commercialisation mal maîtrisée, trop concurrente ou aléatoire,

- Une viabilité économique souvent faible, et souvent induite par une production insuffisamment rémunératrice,
- Un montage de projets parfois "top-down" plutôt que "bottom-up" dans le secteur "Rural",
- Les études de faisabilité technico-économique doivent être plus orientées sur l'aspect concret, avec une exigence accrue auprès des personnes qui les élaborent (AMC, bureaux d'études, ONG, etc.),
- Le recours à l'apprentissage auprès de professionnels formateurs pour des activités techniques élaborées ou de gestion d'entreprise à volant économique important,
- L'exclusion des plus pauvres de par la participation financière obligatoire pour l'adhésion à une coopérative (coopérative déjà créée ou en création) et dans le financement de l'AGR (10 à 30 % du montant total),
- Le microcrédit n'est pas envisageable pour la majeure partie des personnes rencontrées en raison de l'intérêt jugé excessif (+/- 19%)<sup>3</sup>,
- Peu de projets "revolving" (multiplication autonome des bénéficiaires à partir d'un financement AGR),
- Un manque de dynamisme coopératif pour l'élargissement de la base des membres coopérateurs,
- Un manque de visibilité concrète au niveau des décideurs de la réalité spatiale (cartographie simple) des AGR et des projets créés, ainsi que des potentialités locales.

### **1.2.2. Bilan diagnostic concernant l'INDH**

- Facteurs de réussite
  - Disponibilité de plusieurs instruments de financement adaptés au milieu rural (Lutte Précarité, Rural, Transversal).
  - Expérience acquise en matière d'AGR.
  - Capacité et motivation des DAS.
  - Équipes déconcentrées et décentralisées.
  - Implication des Institutions déconcentrées.
  - Tissu organisationnel à capitaliser.
  - Envergure financière de l'initiative à impact potentiel.
  - Groupe d'Innovation AGR.
  - Focus clair de lutte contre la pauvreté.
  - Procédures flexibles et adaptables.
- Facteurs d'échecs / Contraintes
  - Convergence et coordination avec les autres opérateurs à conforter.
  - Duplication avec d'autres initiatives de développement.
  - Dualité entre quantité et qualité.

---

<sup>3</sup> L'agriculture, l'élevage, certaines agro-industries ou l'artisanat simple ne donnent que des bénéfices limités et parfois aléatoires, où le paiement d'intérêts élevés est impossible ou trop contraignant.

- Recours au crédit limité ou impossible par la faible capitalisation possible des secteurs de populations les plus pauvres.
  - Approche genre insuffisamment ciblée.
  - Rentabilité aléatoire de certaines AGR.
  - Compétences et qualifications limitées au sein des EAC (notamment techniques).
  - Peu de professionnalisation technique des acteurs de terrain.
- Bilan
- Bonnes bases acquises par l'INDH pour dynamiser le tissu économique en milieu rural.
  - Volonté et financement important à inscrire dans une stratégie intégrative.
  - Reconsidérer l'approche formation/accompagnement, facteurs majeurs de réussite des AGR.
  - Établir un suivi évaluation sur la durée des projets créés.
  - Le succès à long terme dépendra de l'adéquation à construire une capacité interne de capitalisation et de diffusion ainsi qu'un établissement de partenariats adéquats au niveau national.

### **1.3. Déroulement et méthodologie de la Phase II**

Les contraintes de temps imparties aux visites de terrain pendant la phase I de la mission n'ont permis qu'une approche participative limitée des difficultés rencontrées par les DAS dans l'accomplissement des tâches qui leur sont dévolues. Un temps insuffisant a pu être consacré à des entretiens avec ces services, dû aux contraintes de temps imparties aux visites de terrain.

#### **1.3.1. Ateliers DAS**

L'objectif des ateliers était donc d'appréhender de façon plus précise et plus large les problématiques relevées par la mission. Ils devaient également permettre 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. Les AGR étant créées dans des régions différentes pouvant influencer sur des productions diverses et variées réalisées dans des contextes de production et de commercialisation particuliers, les cadres de DAS confrontés aux questions pratiques d'identification et de mise en œuvre des AGR

Deux ateliers ont été tenus respectivement à Meknès et à Rabat. L'atelier de Meknès réunit des cadres des DAS des régions Centre et Centre Nord (Annexe 2-2.1) et l'atelier de Rabat des cadres des DAS de la région Sud (Annexe 2-2.2).

Ces ateliers furent programmés sur un jour et demi afin d'offrir une journée de discussion sur les AGR et leur environnement et une demi-journée devant permettre une synthèse des différents points abordés durant l'atelier.

#### **1.3.2. Réunion avec les Opérateurs Institutionnels**

Cette réunion avait pour finalité d'appréhender les possibilités concrètes de partenariat au niveau central entre l'INDH et les différents partenaires institutionnels en fonction de leurs particularités techniques, des programmes et plans mis en œuvre ainsi que de leurs expériences acquises au travers d'actions de développement (sectorielles, sociales, administratives).

## **2. CHAPITRE II.- IDENTIFICATION ET ANALYSE DES PISTES D'AMÉLIORATION.**

Un certain nombre de problèmes et contraintes ont été énoncés et discutés durant la mission. Des pistes d'actions visant à les réduire ou les annuler, ont été avancées sur la base :

- des visites de terrain,
- des entretiens avec des bénéficiaires de projets AGR,

- d'entretiens avec des Cadres d'EAC,
- des discussions lors des deux ateliers tenus avec les Cadres de DAS de différentes régions et provinces,
- des échanges lors de la réunion avec des représentants d'Opérateurs institutionnels (Ministères sectoriels et Agences de développement),
- des échanges lors de rencontres avec des Cadres au sein de Ministères Sectoriels, d'Agences de développement et d'Associations,

L'action de l'INDH s'inscrivant dans un cadre national et global de développement et de réduction de la pauvreté, une revue des partenaires potentiels est proposée, en fonction des actions majeures qui les caractérisent. Cette revue ne peut être considérée comme exhaustive compte tenu de l'investissement général et croissant au Maroc pour lutter contre la pauvreté.

### **2.1. Problèmes à traiter et propositions d'amélioration**

Les différents échanges portant sur les contraintes et difficultés rencontrées pour la création d'AGR en milieu rural, se sont inspirés des propositions d'amélioration proposées à la mission<sup>4</sup> sans en limiter la portée, ou l'émergence de propositions complémentaires.

Les sujets abordés vont de l'initiation à la mise en œuvre et au suivi d'AGR, ainsi qu'aux aspects de formation et d'appui à différents niveaux, de financement, de commercialisation, de partenariat et de mesures législatives et réglementaires

- Amélioration des mécanismes de ciblage et de sélection des projets

Amélioration des procédures d'identification, de sélection et de mise en œuvre des projets.

Le ciblage et la sélection de projet ne peuvent être à l'origine du seul fait de réunions participatives pour identifier une activité à mettre en œuvre. Ces réunions participatives, qui en fait sont le plus souvent semi-dirigées, prennent une dimension différente si elles se réfèrent à une connaissance holistique locale et environnante.

Cette connaissance doit être réfléchi sur les bases d'analyses systémiques des productions et activités existantes, et référencée à partir des caractéristiques environnementales et sociales présentes.

- Cerner les potentialités de chaque territoire

En fonction des potentialités des territoires, les projets pourront être diversifiés (projets porteurs, projets innovants, etc). Le ciblage individuel (ménages) doit être priorisé tout en tenant compte du ciblage territorial.

Lorsque l'on considère la commune, on doit comprendre tous les douars. La base de la planification est le douar et pas la commune. (Exemple à Chaouen, il y a plus de 900 douars).

Il est souhaitable de réfléchir sur un document de développement des douars. Il n'y a souvent que le chef-lieu de la commune qui est bénéficiaire principal. Il ne faut pas seulement voir un financement AGR, mais l'ensemble du territoire et ce qui peut être construit en matière de développement.

La notion de convergence des programmes sur une zone doit être prise en compte. Le concept de programme de développement intégré doit si possible être considéré. Les partenariats potentiels sur le territoire doivent être évalués avec l'assurance de budgets pour chaque intervenant.

- Recherche des capacités et des compétences présentes

C'est un point important pour pouvoir travailler au plus près avec la population en milieu rural. L'évaluation des compétences au niveau du territoire doit permettre une reconversion de l'existant vers une optique d'amélioration des productions présentes.

---

<sup>4</sup> Cf. Annexe 15 "Termes de Référence"

Les questions de catégories d'âge doivent être identifiées car elles peuvent être à l'origine de difficultés de formations, de possibilité d'accès à l'apprentissage, d'adhésion à des concepts nouveaux.

Le diagnostic participatif doit être guidé dès le départ et encadré par des spécialistes ou des personnes expérimentées.

En matière de plan d'action et de partenariats, il est important de bien concrétiser qui va faire quoi.

Le modèle EAC devrait être étendu à toutes les communes (approche territoriale), la pauvreté étant dans toutes les communes.

- Intégration de la commune dans une vision de développement

Il apparaît nécessaire de passer de l'échelle micro des AGR à l'échelle territoriale et régionale. Une vision très réaliste du territoire est nécessaire. Cela passe par des expériences pilotes pour accompagner les acteurs locaux dans le processus de planification locale (ILDH, PCD...)

L'approche d'intervention peut être améliorée par la présence d'EAC dans des communes qui ne sont pas cibles<sup>5</sup>. La pauvreté est dans toutes les communes. Il serait souhaitable de mieux accompagner la population cible (pauvre) dans les communes relevant du Transversal.

Des diagnostics participatifs ont été faits, mais il n'y a pas toujours eu de vraies participations, non seulement pour la réalisation mais aussi pour la lecture et relecture de ces diagnostics.

Des cartes sociales ont été faites dans les diagnostics participatifs. Des études basées sur les opportunités et les faiblesses ont été faites. Également des schémas d'aménagement régional, des cartes de potentialités agricoles. Ces actions ne sont cependant pas généralisées.

- Identifier la nature de projets AGR potentiels<sup>6</sup>

La définition d'AGR doit être affinée et doit se focaliser sur les besoins immédiats du projet. Le montant du financement doit être en rapport avec le nombre de bénéficiaires directs.

Les moyens de production doivent être favorisés, car ils auront un effet direct sur le court terme. Pour les autres besoins annexes (formation, infrastructure, études marketing, etc..) des financements peuvent être recherchés à partir d'autres programmes INDH (transversal et infrastructures), ou auprès d'autres départements sectoriels ou agences de développement (partenariats).

Les personnes démunies ne peuvent parfois n'être (au plus) qu'un employé des AGR, qui elles peuvent être composées de mieux nantis. L'impact sur les bénéficiaires indirects doit être évalué dans la phase d'évaluation du projet selon l'intérêt que présente le projet pour cette catégorie de bénéficiaires dans les phases sans et avec projet AGR.

Le ciblage des bénéficiaires doit être différencié du ciblage du porteur projet qui dans certains cas n'est qu'un organe intermédiaire intervenant pour le financement de l'AGR, et sans compétences dans le domaine d'activité de l'AGR. Le porteur projet peut être d'un niveau plus aisé et instruit ce qui peut influencer négativement sur les notions de formation à mettre en œuvre.

- Formations

Une démarche systémique doit être utilisée. Dans ce dessein, le besoin de formation est réel en intégrant les universités, les travailleurs sociaux et éventuellement des étudiants (mémoires de stage au sein de l'INDH sur l'étude des systèmes de production dans certaines communes)

Les aspects de formation doivent être revu dans les processus "Transversal" sachant que les EAC sont seulement dans les communes cibles, et des différences dans la conception du sujet AGR peuvent émerger.

---

<sup>5</sup> la pauvreté en valeur absolue dans les communes cibles peut être inférieure ou égale en valeur relative à d'autres communes non cibles (30% / population de 1000 personnes est égale à 15% / sur une population de 2000 personnes). Pour ces populations pauvres les problématiques restent les mêmes.

<sup>6</sup> s'inspirer de l'approche PDRES

Les compétences qui manquent le plus doivent être accentuées : (i) pour l'analyse territoriale et systémique, (ii) au niveau du montage des AGR, (iii) de communication/information.

La méthodologie doit être unifiée par l'élaboration d'un tronc commun pour la démarche d'identification et de validation des projets.

La création de conseils techniques permanents avec les compétences des services déconcentrés de l'État est souhaitable.

Les contraintes pour que les coopératives se prennent en charge sont souvent liées à la maîtrise technique, à la gestion ou à la gouvernance au sein de ces coopératives. Ces aspects doivent faire l'objet de formations appuyées.

La formation liée à l'activité pour les aspects économiques et financiers comme la planification financière (business plan), le calcul des coûts, la capitalisation du fond de roulement, l'approvisionnement, le calcul du seuil de rentabilité, les aspects juridiques, les études de marché doit être accrue.

Les actions de formation en cours avec le MCC, doivent être évaluées et en fonction de l'évaluation, être intégrées dans les programmes de formation.

### **- Amélioration des approches d'intervention (approche territoriale, structuration et dynamisation des filières...)**

L'INDH met en œuvre des actions facilitatrices, c'est un levier de développement, son rôle n'est pas de remplacer d'autres organismes ou départements. Les AGR sont des instruments de complémentarité.

Connaître son rôle et les complémentarités possibles avec les autres institutions, organismes et acteurs sont importants pour concrétiser et opérationnaliser la convergence (savoir Qui est responsable de quoi).

L'amélioration des approches d'intervention passe par une amélioration de la convergence des actions INDH avec les programmes et les politiques sectorielles. Il faut déterminer un cadre d'échange avec les autres opérateurs pour définir les associations possibles dans l'action, et décliner ces conclusions aux niveaux régionaux et provinciaux.

Au-delà des compétences sectorielles, de nombreuses études existent sur les particularités territoriales, dont les potentiels et les contraintes. Ces études doivent pouvoir être mises en commun.

#### **- Approche territoriale**

La convergence devrait être contractualisée au travers de partenariats identifiant et définissant clairement des rôles pour chacun (ex : ADS surtout du social, INDH surtout du rural).

Dans quelle mesure toutes les études qui existent sont opérationnelles, c'est-à-dire disponibles et facilement lisibles et utilisables. Il faut pouvoir uniformiser, généraliser, décentraliser, partager, et utiliser l'ensemble de ces données. L'INDH doit définir des critères d'orientation de projets à partir d'une prise en considération des connaissances territoriales existantes, mais aussi les études complémentaires pouvant affiner ces connaissances.

Le SIG n'est qu'un outil de diagnostic spatial, mais c'est un objectif à suivre. Des institutions l'utilisent déjà. Le problème reste la convergence des données entre opérateurs.

Un schéma d'aménagement du territoire existe au niveau national et au niveau régional (il existe un conseil régional d'aménagement du territoire). également des Plan communaux et provinciaux (SIG). De nombreuses études ont été réalisées ou sont en cours de réalisation (ex: PDRES).

#### **- Filières**

La contribution possible de tout un chacun (tous les départements sectoriels) doit être identifiée dans les PCD. Le PDRES est un facteur de convergence de tous les acteurs intervenant sur des productions ciblées.

La définition primaire de l'AGR pour certaines productions ne doit pas être considérée comme une activité indépendante mais comme un apport supplémentaire ou conforté à chacune des productions considérées.

Des filières majeures sont déjà supportées et appuyées par les Institutions sectorielles compétentes<sup>7</sup>. Les AGR ce rapportant à ces filières doivent être orientées vers les dispositifs existants à cet effet et intégrées professionnellement dans leur dynamique.

Une action par anticipation en préparant les futurs porteurs de projet est possible. Le cas de la filière oléicole dans le cadre du PMV en est un exemple. L'accroissement des surfaces de production impliquera des structures de transformation supplémentaires dont la présence territoriale est aisément définissable.

Il faut capitaliser ce qui a été déjà créé à l'initiative de l'INDH et d'autres Institutions et organisme. La création de réseaux d'Associations et de Coopératives ayant des activités similaires doit être favorisé pour structurer ces production et en favoriser une commercialisation rémunératrice..

**- Amélioration des formes d'organisation des porteurs de projets**

Les AGR issues d'Associations porteuses ou d'Association de producteurs devraient tendre vers des structures coopératives.

Les Associations directement bénéficiaires doivent être différenciées des Associations intermédiaires qui ne font qu'accompagner les bénéficiaires pour la présentation du projet. Les Associations directement bénéficiaires sont des interlocuteurs potentiels sur le long terme au contraire des autres dont l'investissement peut n'être que temporaire.

Il est nécessaire de capitaliser l'acquis. Aller de la vision sociale vers l'économique doit permettre également à des formes de collectifs informels de se structurer et tendre vers la forme coopérative.

Les coopératives appuyées par l'INDH entant qu'AGR doivent s'engager à accroître le nombre de bénéficiaires directs lorsque ces coopératives ne sont initiés que par un nombre restreint de personnes (nombre de membres minimal requis par le règlement). Cette contrainte doit permettre d'accroître l'efficacité de l'appui INDH et éviter la concentration de l'intérêt de l'AGR pour quelques personnes.

La commune ne devrait pas être porteuse d'AGR dans la mesure où une association ou un groupement est bénéficiaire du projet et doit être directement responsabilisé pour la mise en œuvre et le suivi ultérieur, mais la commune pourrait l'être pour des projets d'accompagnement d'AGR.

**- Amélioration de la participation des femmes et des jeunes dans les projets.**

Il serait souhaitable de ne pas raisonner en terme de nombre de femmes/jeunes intégrant des AGR, mais en termes de facteurs d'exclusion de ces populations.

En monde rural les femmes contribuent pour une grande part aux activités mais manque d'organisation. Cette individualité est préjudiciable à l'émergence de groupes structurés pouvant être initiateurs de projet. L'aspect organisationnel de ces populations doit être pris en compte en amont lors de l'identification de projets.

Les secteurs les plus référentiels d'activité de ces catégories de bénéficiaires et leur niveau de compétences sont à considérer pour assurer une formation appropriée et, en conséquence, une viabilité du projet envisagé. Les secteurs productifs sont le plus souvent orientés vers le monde agricole. Pour cette catégorie de bénéficiaires, il s'agit le plus souvent de petites exploitations agricoles qui jouent un rôle plus social qu'économique. La production est très souvent destinée à l'autosuffisance plus que pour le marché.

Les femmes sont très souvent les bénéficiaires indirectes de projet AGR, souvent salariées saisonnières. Elles en constituent l'axe majeur de fonctionnement de l'AGR mais n'en retire que des profits limités à très limités. L'émergence d'AGR à destination de ces populations est à considérer pour certaines activités (notamment collecte de produits naturels).

---

<sup>7</sup> Agriculture, Artisanat, Tourisme, Pêche,...

L'intégration de cadre féminine dans chaque équipe EAC est un élément devant favoriser l'émergence de plus de projets directement bénéficiaires aux femmes dans les communes concernées.

Concernant la relation entre femmes et AGR, il apparaîtrait que le réseau actuel d'experts n'a pas été performant. La recherche d'experts thématiques familiarisés avec l'approche Genre est à considérer dans la constitution d'un vivier d'Experts.

- **Amélioration des dispositifs d'accompagnement des bénéficiaires (appui technique, renforcement des capacités, ...)**

L'appui technique et le renforcement des capacités sont les données essentielles à la réussite d'une AGR, tant dans sa mise en œuvre que sur la durée.

Accompagnement des bénéficiaires et Suivi –Évaluation (S-E) de l'AGR sont étroitement dépendants. Il faut établir une claire vision de l'activité AGR sur la durée (ex : S-E = 5 ans) pour permettre un accompagnement performant et adapté aux besoins spécifiques de l'AGR..

Le dispositif de formation doit être amélioré en tenant compte des particularités des bénéficiaires. Les objectifs visés par le projet doivent être clairement définis dans la demande de projets et associés aux caractéristiques de la population à laquelle le projet s'adresse.

Les Associations directement bénéficiaires doivent être différenciées des Associations porteuses qui ne font qu'accompagner les bénéficiaires et pour lesquelles la formation éventuelle à dispenser ne se réfère pas à l'activité prise en compte pour les bénéficiaires..

La pérennisation des coopératives nécessite un accompagnement dans le temps et une mise à niveau de l'existant. C'est un secteur fragile de l'environnement AGR. Les capacités d'innovation, de gestion, de commercialisation, et le suivi technique des associations et des coopératives sont des constantes de l'accompagnement à considérer pour les coopératives.

L'assistance technique professionnelle liée à l'activité doit être reconsidérée, dans certains secteurs. Les départements sectoriels non pas toujours les moyens pour assurer le suivi technique des AGR. Des délégations et départements sectoriels n'ont pas pouvoir de décision pour contribuer ou financer des actions qui relèvent de leur compétence. Le pouvoir de décision est à Rabat (déconcentration mais pas décentralisation). La définition de partenariats établis au niveau Central est nécessaire.

Dans les actions d'accompagnement une attention doit être orientée vers les infrastructures. Ce sont des opérations d'appoint qui peuvent diminuer les pertes d'acquis et permettre la pérennisation des actions de production entreprises. Un apport social au secteur productif doit également être un thème à intégrer dans l'accompagnement.

- **Amélioration des modalités de financement des actions**

L'implication des AMC dans le financement des AGR et l'intérêt des bénéficiaires à souscrire un crédit auprès des AMC ont montré leurs limites.

En monde rural une part non négligeable des bénéficiaires potentiels sont sans réelles possibilités de capitalisation ou ont des capacités limitées à très limitées de capitalisation. Cette absence (ou faible) capitalisation annule ou réduit les possibilités de participation (30%) à l'AGR.

Les modes de participation doivent être repensés en matière de montants financiers et/ou de modalités de participation.

Pour ces populations, des modalités de financement autres que les AMC doivent être prévues afin de permettre leur intégration au processus AGR, sans occulter qu'une démarche participative au financement initial est nécessaire.

Pour certaines AGR ayant atteint un stade d'accumulation, un support accentué entre ces AGR et des organismes de financement (AMC ou autres) doit permettre le rapprochement de cette structure AGR avec ces organismes.

- **Amélioration des débouchés et des circuits de commercialisation**

On ne doit jamais oublier que les AGR sont des entités qui doivent produire, c'est-à-dire avoir des activités économiques. La viabilité de l'AGR est étroitement dépendante de sa rentabilité, donc pour une partie importante de la vente rémunératrice du ou des produits de cette AGR..

La connaissance des débouchés et des circuits de commercialisation est un atout majeur pour la viabilité de l'AGR. Débouchés et circuits de commercialisation doivent être mieux étudiés et clairement définis par filière de production et productions spécifiques dans les contextes territoriaux et nationaux.

### - Débouchés

Le réseautage d'AGR investies dans des productions similaires, est un facteur devant permettre à certaines productions d'atteindre une envergure commerciale propice à des négociations commerciales profitables pour les producteurs.

Une analyse des débouchés potentiels doit être associée à l'analyse territoriale. Il ne s'agit pas seulement de produire mais aussi de pouvoir écouler rentablement la production.

Une approche de la production locale existante doit être établie par rapport avec la production envisagée de l'AGR. Cette approche doit déterminer le niveau de marché qui sera offert à l'AGR en production. La notion de saisonnalité des produits et de leur écoulement doit également être définie.

La standardisation de projets peut conduire à accroître la concurrence commerciale des produits sur les marchés.

Produire ne doit pas être le seul objectif, apporter sur le marché un produit apte à la demande et concurrentiel doit être l'objectif premier de production.

### - Circuits de commercialisation

Une meilleure convergence entre les acteurs du développement et avec les programmes et politiques sectorielles sont des facteurs favorables à l'insertion de projets dans des filières et en conséquence à de meilleures perspectives de commercialisation

L'implication des partenariats doit être établie dès l'initiation de l'AGR (définition des rôles de chacun).

L'appui à des filières de production doit converger vers une meilleure coordination des producteurs pour la commercialisation et réduire la dispersion de l'offre.

Les Chambres de Commerce et de l'Industrie doivent favoriser une meilleure connaissance des débouchés potentiels et des circuits de commercialisation. Des actions de promotion doivent être conduites pour favoriser la valorisation de produits régionaux.

Elles doivent apporter un soutien et une aide aux démarches de certification et de labellisation des produits. Elles peuvent également favoriser la valorisation de produits de terroir en permettant aux producteurs d'intégrer des circuits de commerce équitable et en rapport avec la demande locale<sup>8</sup>.

Les Chambres de l'Artisanat doivent accentuer leur rôle à travers l'organisation de foires et d'actions de promotion pour élargir les marchés potentiels.

### - Amélioration des dispositifs de suivi technique et financier des interventions

Il semble difficile de capitaliser les données de suivi avec les groupements (même si en milieu rural cela est un peu plus facile).

Pour les porteurs ayant assuré la maîtrise d'ouvrage, la convention-type doit stipuler un rapport définitif suite au décaissement et une astreinte au reporting sur une durée spécifiée après la mise en place du projet.

---

<sup>8</sup> les Marocains sont très attachés aux produits traditionnels

Une attention plus importante doit être donnée à la sensibilisation plutôt qu'à la formation, pour aider les porteurs projets à identifier et à mettre en œuvre un suivi évaluation des projets. En ce sens des formations doivent être dispensées aux EAC pour être plus opérationnels.

- Suivi technique et financier à la mise en œuvre

Il est noté des difficultés pour l'obtention des états d'avancement et des pièces comptables lors de la mise en œuvre des projets (reporting financier).

Il serait peut-être souhaitable de revoir la cadence des décaissements (nombre de tranches de décaissement) pour mieux contraindre les porteurs de projet à cette exigence.

- Suivi technico-économique du projet AGR et dispositif d'évaluation des projets

Le dispositif d'évaluation des projets est signifié comme le point le plus faible dans le cycle du programme AGR. C'est aussi une des données essentielles à la réussite d'une AGR.

Si pour la mise en œuvre des projets AGR, un reporting financier existe, il n'y a pas de suivi sur la durée de l'AGR<sup>9</sup>.

Le Suivi –Évaluation (S-E) doit pouvoir situer le niveau de viabilité et de développement de l'AGR, basé sur des rapports périodiques d'activité de l'AGR en fonction de l'activité (périodique, saisonnière, annuelle).

Les DAS soulignent le besoin de pouvoir disposer d'un manuel de Suivi –Évaluation (S-E) ainsi qu'un référentiel. Le manque de moyens (humains et matériels) pour une bonne exécution peut être un obstacle à sa mise en œuvre. Actuellement les DAS notent le manque d'information sur les projets et les difficultés de traitement de l'information quand elle existe.

Les porteurs de projet doivent s'engager à fournir des données de suivi de l'AGR (financières et matérielles) sur la base de documents récapitulatifs<sup>10</sup> de la même façon qu'ils s'engagent à fournir un reporting financier lors de la mise en œuvre. Cet engagement doit être défini pour une durée fixée contractuellement et pouvant amener à des contraintes en cas de non-observation de l'engagement.

Une formation apparaît nécessaire auprès des porteurs de projets pour identifier et mettre en œuvre un S-E de leur projet sur la durée.

Cette fonction peut être externalisée. Cela implique un coût mais aussi une objectivité dans l'analyse.

- **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**

L'accès à l'information relève plus de la communication et pas seulement de la formation. Toutes les communes sont destinataires de l'appel à projet, mais les différents aspects liés à la présentation de projet sont insuffisamment maîtrisés.

Concernant l'agriculture contractuelle, il est souhaitable que soient définies les modalités contractuelles, les questions de crédit fournisseur, de crédit filière, et qu'une définition claire soit donnée du rôle des agrégateurs<sup>11</sup>.

- **Amélioration de l'accès aux services non financiers,**
- **Amélioration du partenariat public – privé et, plus généralement, entre les différents opérateurs du secteur**

La DAS tend à devenir un prestataire de services. Le travail des EAC est parfois finalisé par les DAS.

Définir un quota par superviseur au niveau des DAS pour l'accompagnement des porteurs de projets et disposer du personnel et des moyens correspondants serait souhaitable.

---

<sup>9</sup> Certaines DAS ont mis en place de façon individuelle un S-E (la mission n'a pu visiter ces DAS)

<sup>10</sup> Des modèles de matrices sont proposés en Annexe 6

<sup>11</sup> Cf. note en Annexe 14

- accès aux services non financiers, partenariat public – privé

La contractualisation de bureaux d'études reste actuellement aléatoire tant dans la recherche de compétence que dans les résultats.

La constitution d'un vivier d'experts en fonction des domaines techniques majeurs à considérer est souhaitable (comptabilité, financier, technique de production,...).

Il serait souhaitable de travailler en amont avec les Universités et les Instituts de Formation. Un partenariat établi avec les facultés et les instituts serait favorable à l'établissement de cursus en relation avec les besoins de terrain.

La formation doit être accentuée sur l'élaboration de projets et la structuration des besoins d'accompagnement. Des programmes de formation continue pour les équipes DAS en partenariat avec des instituts sont à envisager.

Les équipes EAC doivent être repensées en y adjoignant des femmes (une au moins par EAC) et des techniciens en fonction des spécificités territoriales. Le manque d'expérience de terrain peut parfois être un problème. Les EAC ne devraient pas être du personnel de la Commune.

- Partenariat entre les différents opérateurs

L'approche territoriale, la nécessité d'intégrer les AGR dans une optique de développement global et l'intérêt de valoriser les acquis en matière de développement sont autant de facteurs qui rendent essentiel l'établissement de partenariats clairement définis entre les différents Opérateurs du développement dans le pays.

Ces partenariats établis sur les bases sectorielles des Opérateurs et/ou sur les dynamiques de développement qui sont mises en oeuvre, offrent de multiples facteurs d'appui pour l'INDH et des opportunités de symbioses dans l'action

- **Amélioration de l'environnement économique des zones rurales (identification des infrastructures minimales nécessaires, identification d'activités structurantes),**

Un recensement des actions mises en œuvre ou projetées territorialement par les différents acteurs du développement est une démarche nécessaire.

Sur la base de ce recensement, un partenariat clairement établi territorialement entre les acteurs du développement pourra définir une meilleure symbiose d'action et répondre au mieux des besoins des populations à partir des programmes et plans techniques engagés ou projetés.

- **Amélioration du cadre législatif et réglementaire.**

Le cadre réglementaire doit être redéfini pour les porteurs de projets (observation des exigences de reporting, engagements proposés ci-dessus).

Les procédures de création de coopératives devraient être assouplies (déconcentration pour l'obtention des agréments). La prévision de réduction du nombre minimal de membres pour les coopératives proposée dans la réforme des lois sur les coopératives, devra faire l'objet d'une attention des comités de validation AGR pour ne pas réduire l'impact direct de l'appui INDH au profit de quelques personnes.

L'ODECO doit être un organisme de proximité et pas régional. Il serait souhaitable qu'il soit représenté au niveau provincial.

Le processus d'accréditation pour les Sociétés de personnes demande à être simplifié.

Des financements sont à prévoir en cas de crises dues à des facteurs exogènes au projet qui pourraient affecter la pérennité de certaines AGR..

Il apparaît nécessaire de revoir les principes de la contractualisation (rôle, responsabilités, prestations fournies, etc...) entre l'INDH et les porteurs de projets.

## **2.2. Analyse des parties prenantes**

Les Tableau 1 et Tableau 2 ci-dessous définissent les actions majeures pour chaque Opérateur et les caractéristiques distinctives de leurs actions et compétences.

Ces caractéristiques dans l'action et la compétences sont autant de facteurs à prendre en compte dans l'établissement de partenariats clairement définis, pour assurer un rôle majeur des AGR appuyées par l'INDH dans la lutte contre la pauvreté.

Cette liste des Opérateurs ne peut prétendre à être exhaustive, de nouvelles opportunités de partenariat pouvant être offertes au gré de l'évolution des actions de développement dans le pays.

### 2.2.1. Ministères et Haut Commissariat

**Tableau 1 - Opérateurs Stratégiques : Ministères et Haut Commissariat**

<b>Opérateurs Stratégiques</b>	<b>Présentation</b>	<b>Caractéristiques différentielles</b>
<b>Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agriculture</li> <li>- Plan Maroc Vert Pilier II</li> <li>- Formation, vulgarisation, R/D, accompagnement                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de la pêche maritime :</li> </ul> </li> <li>- Infrastructures</li> <li>- Valorisation des produits</li> <li>- Accompagnements, recherche</li> <li>- Support à l'accroissement et à la protection de l'activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences et spécialisation dans les filières</li> <li>- Forte présence structurée dans le pays</li> <li>- Stratégie de Planification édictée et prioritaire (PMV)</li> <li>- Environnement de formation adaptée à l'évolution des besoins</li> <li>- École de Formation et vulgarisation à Ifrane</li> </ul>
<b>Ministère de l'Artisanat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en valeur de l'artisanat national</li> <li>- Plan de Développement Régional de l'Artisanat (PDRA)</li> <li>- Centres d'Appui Techniques (CAT)</li> <li>- Design, R/D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche Genre ciblée</li> <li>- Valorisation des savoirs faire artistiques et pratiques</li> <li>- Enrichissement du savoir traditionnel et culturel</li> <li>- Formation (résidentielle, apprentissage, continue)</li> </ul>
<b>Ministère du Tourisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement du tourisme rural</li> <li>- Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT)</li> <li>- Programme "Pays d'Accueil Touristique" (PAT)</li> <li>- Formation, accompagnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en valeur et promotion des particularités environnementales régionales</li> <li>- Concept intégré (actions structurantes et création d'activités)</li> <li>- Valorisation de l'existant (ruralité)</li> </ul>
<b>Ministère des Affaires Économiques et Générales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plans Régionaux de Développement de l'Économie Sociale (PDRES)</li> <li>- réforme et appui au secteur coopératif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion de l'économie sociale,</li> <li>- Diffusion de l'information</li> <li>- Valorisation des acteurs du secteur</li> <li>- Contrôle de l'application de la réglementation</li> </ul>
<b>Haut Commissariat aux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Législation, exploitation et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme d'Action National de</li> </ul>

<b>Eaux et Forêts et à la Lutte contre la Désertification</b>	développement forestiers - Protection et amélioration de l'environnement	Lutte Contre la Désertification (PAN-LCD) - Plan National d'Aménagement des Bassins Versants (PNABV)
---	---	---

### 2.2.2. Agences de développement, Agences sectorielles, Office sectoriel, Associations

**Tableau 2 - Opérateurs Stratégiques : Agences de développement, Agences sectorielles, Office sectoriel, Associations**

<b>Opérateurs Stratégiques</b>	<b>Présentation</b>	<b>Caractéristiques différentielles</b>
<b>Agence du Nord</b>	- Développement régional multisectoriel	- Approche d'identification territoriale affinée (PCD)
<b>Agence du Sud</b>		- Concentration sur de grandes régions
<b>Agence de l'Oriental</b>		- Développement spécialisé pour des régions défavorisées - Approches intégrées
<b>Agence de Développement Social (ADS)</b>	- Amélioration des conditions de vie, financement, formation, accompagnement. - Plateforme d'Appui aux Initiatives Individuelles P21-Maroc Moubadarates	- Développement d'une démarche d'intervention adaptée (financement structurant intégré au projet) - Compétences acquises en développement d'outils pour les d'AGR - Complémentarité dans le renforcement des capacités d'autres opérateurs - Aide à l'accès au crédit
<b>Agence de Partenariat pour le Progrès (APP)</b>	- Financements de projets d'ampleur (développement économique, social et environnemental durable)	- Intervention à durée limitée - Levier financier important et ciblé - Action orientée sur l'économie entrepreneuriale - Démarche intégrée
<b>Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC)</b>	- Moukalawati : - Accompagnement à la création d'entreprises (porteurs de projets) - Pérennisation de l'entreprise	- Élaboration de business plan - Étude de marché - Étude technique - Aide à l'accès au crédit
<b>Association Marocaine d'Appui pour la Promotion de la Petite Entreprise (AMAPPE)</b>	- Développement durable, économique et social	- Formation, conseil, appui à la petite entreprise - Mobilisation de l'épargne en vue de son investissement dans des petits projets productifs - Promotion pour l'octroi de prêts

		(micro financement)
<b>Association Targa</b>	- Réseau d'enseignants chercheurs, cadres et techniciens	- Recherche–action pour le développement - Interventions pluri et interdisciplinaire pour le développement humain durable - Formation /accompagnement
<b>Office de Développement de la Coopération (ODCo)</b>	Promotion du secteur coopératif	- Accompagnement des coopératives - Création - Formation, - Information, - Appui juridique

### 3. CHAPITRE III - TYPOLOGIE ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES

#### 3.1. Proposition de typologie

##### 3.1.1.Considérations générales

L'analyse des AGR promues aussi bien par l'INDH que hors INDH, révèle une hétérogénéité de situations et de résultats qui est conditionnée, non pas seulement par les différentes activités et modalités d'appui, mais aussi par les différents systèmes de production individuels et/ou collectifs des membres de l'AGR.

Dès lors que l'on cherche à donner un caractère opératoire à la phase de diagnostic en matière d'AGR, pour passer au stade des propositions, l'établissement d'une typologie s'avère profitable.

S'il est désormais difficilement concevable d'élaborer des propositions de développement en milieu rural sans considérer la diversité des modes de production, de la même façon il paraît irréaliste de tenir compte dans les propositions des singularités de chacun d'eux.

L'identification de types d'unités d'exploitations, relevant d'un même mode de fonctionnement et d'une même problématique de développement, est de ce fait apparue comme une méthode de recherche en milieu rural, basé sur l'analyse systémique<sup>12</sup>.

L'objectif de la mission n'est pas d'obtenir une typologie issue d'une analyse systémique, mais d'adopter quelques aspects de cette base conceptuelle. Le but est d'appréhender la diversité, non pas des activités, mais des bénéficiaires avec lesquels l'INDH doit travailler pour la promotion d'AGR, tout en restant dans le contexte de la pauvreté en milieu rural.

De cette diversité de bénéficiaires (actuels ou potentiels) découlera la diversité d'activités ou projets à mettre en place. En conséquence, le point de différenciation est le **bénéficiaire**, potentiel ou réel, et de là, sa demande, et **non pas l'activité**.

Le fait que l'activité<sup>13</sup> soit considérée comme élément prépondérant et dont le financement est possible, peut biaiser le concept. Il mène souvent à des interventions basées sur l'offre et non pas

<sup>12</sup> À l'échelle des exploitations agricoles, cette démarche considère l'exploitation agricole comme un système où les membres d'une famille, en fonction des conditions du milieu physique et de l'environnement socioéconomique mettent en œuvre des moyens de production (terre, capital intrants, travail) pour assurer des productions végétales ou animales. (Cf cadre d'étude proposé en Annexe 8)

<sup>13</sup> Agricole, élevage, transformation, activités plus ou moins innovantes ou porteuse, etc.

émanant de la demande, initié sur une base « top-down » au lieu de l'inverse, donc avec des risques d'échec potentiels.

Il est par conséquent essentiel de bien cadrer ici les limites de ce qui est défini comme une typologie de bénéficiaires de projets AGR, et de bien délimiter ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas.

Il ne s'agit en aucun cas d'une typologie de systèmes de production, mais d'une méthode pour appréhender la diversité de bénéficiaires avec lesquels l'INDH à travailler en matière de promotion d'AGR. Il s'agit d'une démarche qui se veut (i) simple, (ii) opérationnelle et (iii) intuitive. Elle est par conséquent imprécise, mais utile comme instrument de travail dans l'activité confiée à l'INDH en matière de promotion d'AGR.

Plus précisément, l'utilité de cette typologie sera :

- La classification des projets existant en matière d'AGR au milieu rural,
- L'identification futurs projets en matière d'AGR au milieu rural et
- La définition de propositions par types et le plan d'action s'y rapportant.

En définitive, la typologie est présentée ici comme un outil pour la planification, l'identification, le ciblage, et le suivi-évaluation des projets AGR en milieu rural.

Tout en gardant le caractère opérationnel, les critères proposés pour différencier les types de bénéficiaires (potentiels ou réels) de projets AGR devront être en nombre réduit, et faciles à identifier.

Compte tenu de la nécessité d'accéder à une typologie rapidement opérationnelle, les critères pour la segmentation doivent être limités et concis, et ils doivent correspondre à des facteurs majeurs qui conditionnent l'évolution et la faisabilité d'une AGR, c'est-à-dire :

Population cible :

- Niveau d'éducation
- Niveau de revenu
- Âge et Genre

Savoir-faire :

- Pratiques traditionnelles
- Niveau de spécialisation

Environnement agroécologique social et culturel :

- Ressources naturelles
- Aspects sociaux
- Aspects culturels

Environnement économique :

- Opportunités de commercialisation
- Niveau de monétarisation/insertion dans le marché

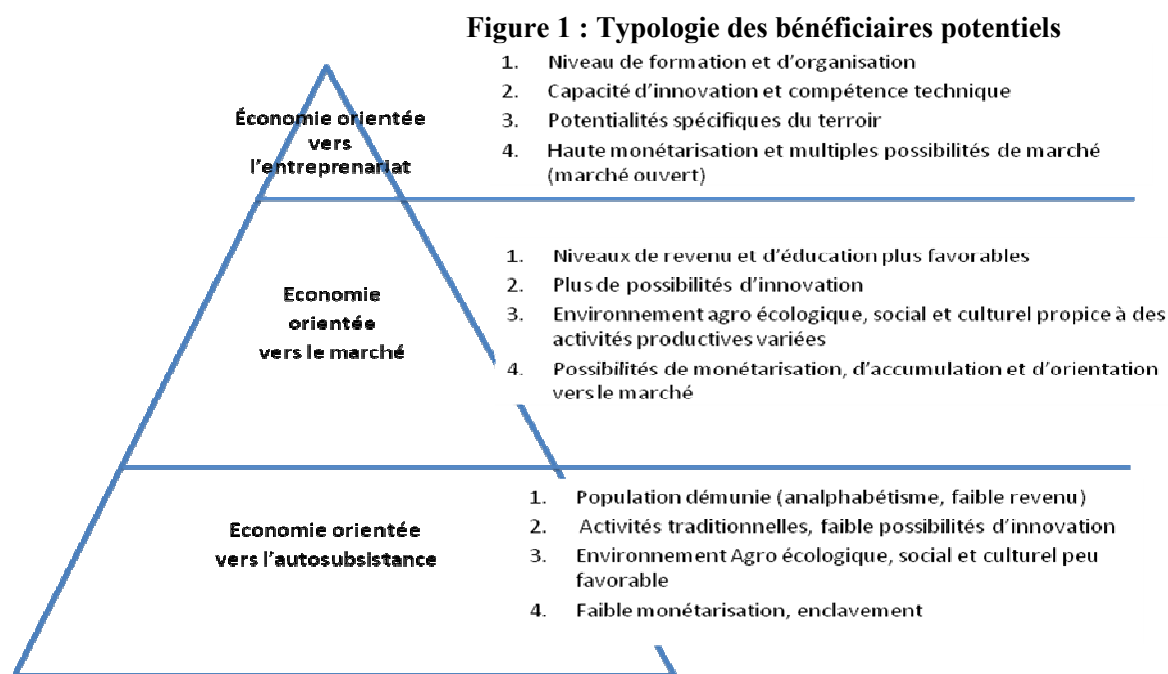
Il est souhaitable de se limiter à cette liste de critères, car la démarche de typologie deviendrait lourde et inopérante. Compte tenu de l'imprécision de la méthode, il est toujours important de rester dans la perception issue de la connaissance du terrain par les techniciens.

D'autre part, il est observé au niveau des DAS et des EAC, que les techniciens intègrent déjà cette hétérogénéité quand ils approchent les différentes AGR. C'est l'intuition et la sensibilité des gens de terrain qui vont définir les types d'exploitation de références à partir d'une réalité, et non pas d'une information précédemment définie dans un système d'information.

Puisque cette démarche conditionne le fil conducteur de ce rapport et les propositions qui en découlent, elle fut proposée aux DAS, à la CN - INDH, aux autres opérateurs stratégiques en matière d'AGR et à la DUE. Les principes qui régissent la typologie ont été validés à c niveaux.

### 3.1.2. Types de bénéficiaires

La typologie des bénéficiaires potentiels est schématisée dans la figure ci-après.



La définition de chacun des types identifiés est présentée comme suit.

#### 3.1.2.1. Type I : Économie orientée vers l'autosubsistance

La caractérisation de ce type suivant des critères présentés dessus se définit comme suit :

Population démunie : analphabétisme souvent important, faible revenu

Activités traditionnelles, faibles possibilités d'innovation

Environnement agro écologique, social et culturel peu favorable (par exemple : des populations en zones de montagne, des zones de faibles opportunités dues aux rigueurs climatiques, de zones à faibles potentiels d'activités secondaires et tertiaires)

Faible monétarisation (faible ou absence de potentiel productif, produits à faible valeur ajoutée, capacités commerciales limitées, zones enclavées).

Les familles de ce type vivent essentiellement en autarcie. Il y a peu d'échanges monétaires.

Les revenus des familles sont, soit liés aux cycles de production, soit liés aux envois de fonds des migrants (nationaux et internationaux), qui peuvent être irréguliers.

Quand un besoin financier émerge, il est couvert par l'épargne existante sous forme :

- de déstockage de produits agricoles ou d'animaux d'élevage (lorsqu'ils existent)
- de recours à la solidarité familiale lorsque cela est possible
- d'appel en urgence aux ressources d'un migrant au sein de la famille.

L'environnement étant défavorable, le potentiel de diversification économique est très faible.

Il y a également peu de possibilités de développement d'activités commerciales.

Les revenus sont très faibles ce qui limite la consommation de produits achetés, et par voie de conséquence limite les possibilités de développer une activité de commerce ou de production en direction du marché local.

Cette population n'a pas accès à des prêts et n'a pas non plus une propension à s'endetter. Le marché étant limité et la production aléatoire, l'appel au crédit constitue une prise de risque trop importante.

Le niveau organisationnel est faible dans ce segment de population et la présence des femmes et des jeunes est plus marquée.

Dans le domaine socioculturel, la gestion des exploitations agricoles est souvent très centralisée, hiérarchique, à la fois patriarcale et gérontocratique : elle est assurée par le chef de famille, qui dispose du titre de propriété. Les fils, les frères cadets et les femmes, en sont très souvent exclus. Leur faible implication dans la gestion des budgets rend les femmes et les jeunes plus vulnérables.

Et enfin, la stratégie de ce type de bénéficiaire est celle de sécuriser un revenu minimum ou même d'assurer l'autoconsommation, voire l'autosubsistance.

Ce type représentait 24 % dans l'échantillon des AGR visitées par la mission (cf. Annexe 13).

### **3.1.2.2. Type II : Économie orientée vers le marché**

D'après les critères le Type II est caractérisé par :

- Des niveaux de revenu et d'éducation plus favorables
- Plus de possibilités d'innovation
- Un environnement agroécologique, social et culturel propice à des activités productives variées
- Possibilités de monétarisation (production quantitative, valeur ajoutée des produits), d'accumulation et d'orientation vers le marché

On trouve ici des productions intégrées dans une économie de marché et avec un meilleur accès à des moyens de production (terre, capital, travail, ...) et de commercialisation.

Les débouchés se situent essentiellement vers le souk et apparaissent des modalités d'organisation :

- du transport des produits à destination du souk ou de marchés potentiels,
- d'insertion dans une filière,
- pour l'assurance d'une régularité de l'approvisionnement.

Le niveau de revenu à ce niveau est donc plus élevé et diversifié, et des possibilités d'accumulation se présentent.

Pour ceux qui sont près d'un centre d'activités, il peut y avoir prédominance de revenus non agricoles, principalement un salariat local et dans une certaine mesure de la migration. Même s'il s'agit de salariat précaire, il a la particularité d'assurer des revenus relativement réguliers ou saisonniers.

Probablement sous l'influence de la proximité et des normes urbaines, les femmes et les jeunes ont beaucoup plus de responsabilités économiques, à la fois en matière d'emploi et d'activités possibles.

Dans ce cas la demande financière est plus forte de manière générale, et les cycles de revenus peuvent mieux s'adapter aux exigences de remboursements mensuels des AMC en fonction des activités pratiquées.

Dans les zones agricoles de grande culture dépendantes de revenus agricoles et dans une certaine mesure de la migration, la demande financière peut être forte, mais elle est pour partie tournée vers des crédits de campagne, ce à quoi répond mal l'offre des AMC, mais correspond plus à l'offre du Crédit Agricole.

La stratégie adoptée ici est celle d'avoir un ou des revenus stables, voire d'augmenter ces revenus. Ce type représentait 56% des AGR visitées (Cf. Annexe 13)

### **3.1.2.3. Type III : Économie orientée vers l'entrepreneuriat**

Le dernier type identifié est celui de l'Économie orientée vers l'entrepreneuriat qui est défini par :

- Un niveau de formation et d'organisation suffisant
- Une capacité d'innovation et de compétences techniques
- Des potentialités spécifiques au terroir
- Une haute monétarisation et de multiples possibilités de marché (marché ouvert)

La population de cette catégorie commence à s'inscrire dans une perspective d'accumulation.

On trouve ici un niveau de spécialisation plus élevé, qui s'oriente vers une transition à la TPE. Les coopératives sont les plus fréquentes et apparaissent d'autres niveaux organisationnels plus complexes comme les GIE et les Unions de coopératives.

Ce type représentait 20 % des AGR visitées (Cf. Annexe 13) .

### **3.1.3. Commentaires**

Il faut signaler que les typologies ne sont pas figées. Les trois types identifiés et proposés s'inscrivent dans une dynamique de trajectoire évolutive possible, fonction entre autres :

Vers le haut de la pyramide :

- d'une dynamique positive de l'AGR.
- d'un environnement favorable
- d'un appel commercial fort du produit généré.
- d'une évolution maîtrisée de l'AGR.

Vers le bas de la pyramide :

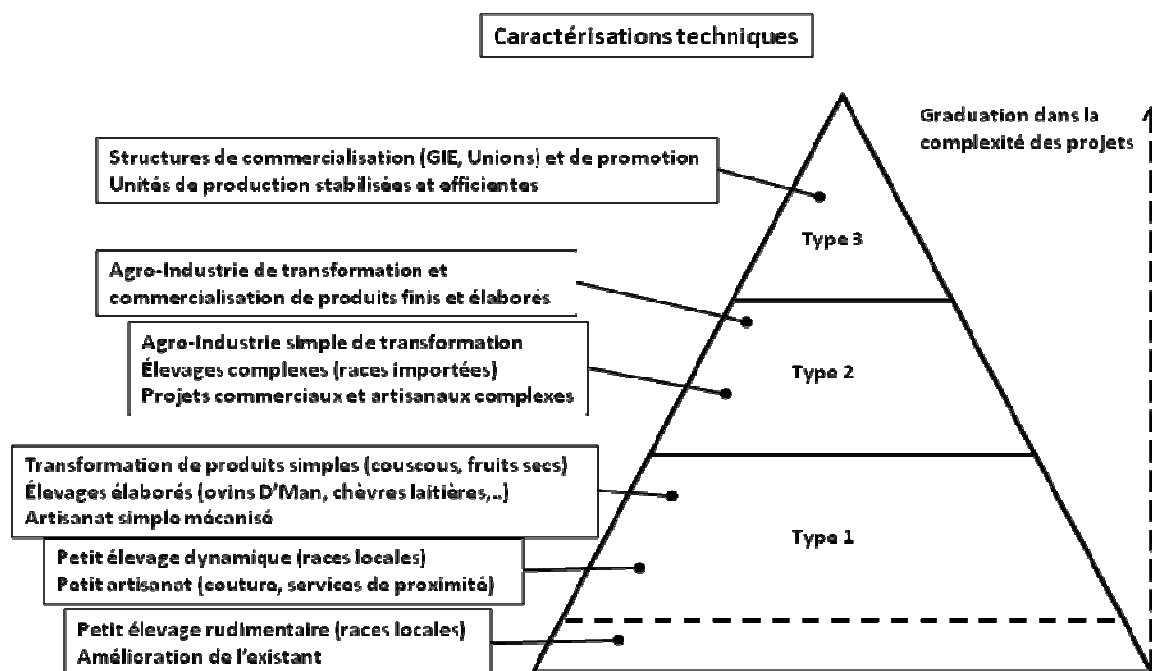
- d'une gestion aléatoire de l'activité et de l'AGR.
- d'une situation environnementale ponctuelle défavorable (conditions climatiques, épuisement de la ressource, ...).
- d'un marché déprimé ou trop concurrentiel.

### **3.1.4. Représentations schématiques**

À titre illustratif, les schémas ci-après matérialisent des actions qui peuvent caractériser chacun des types identifiés.

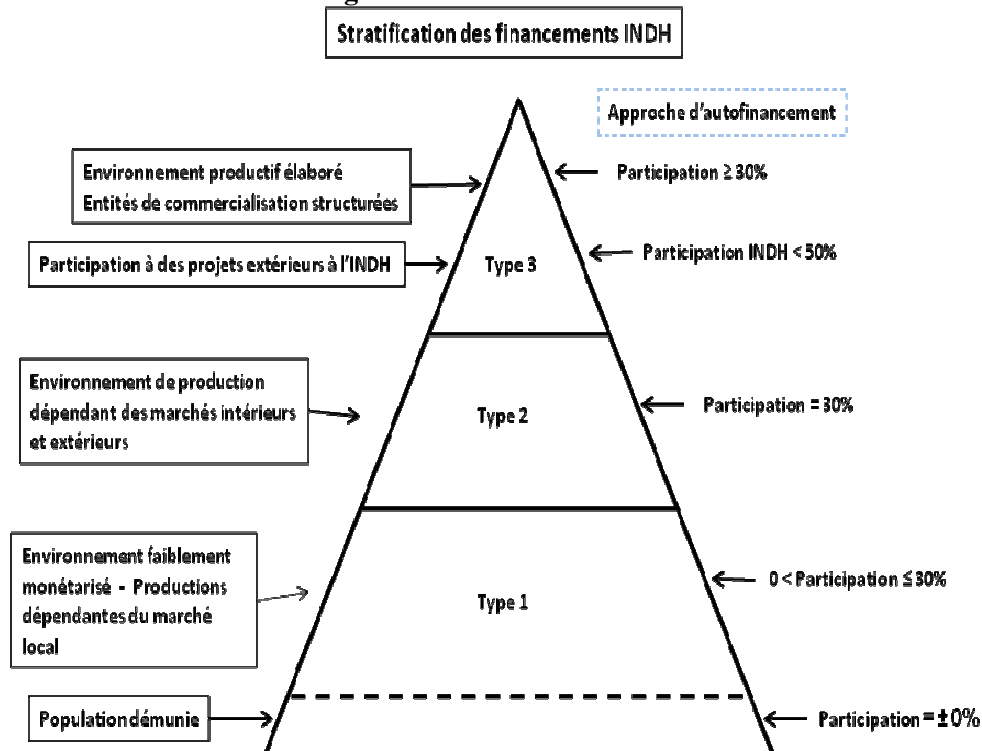
3.1.4.1. *Actions techniques par type*

Figure 2 : Caractéristiques techniques pour les 3 types



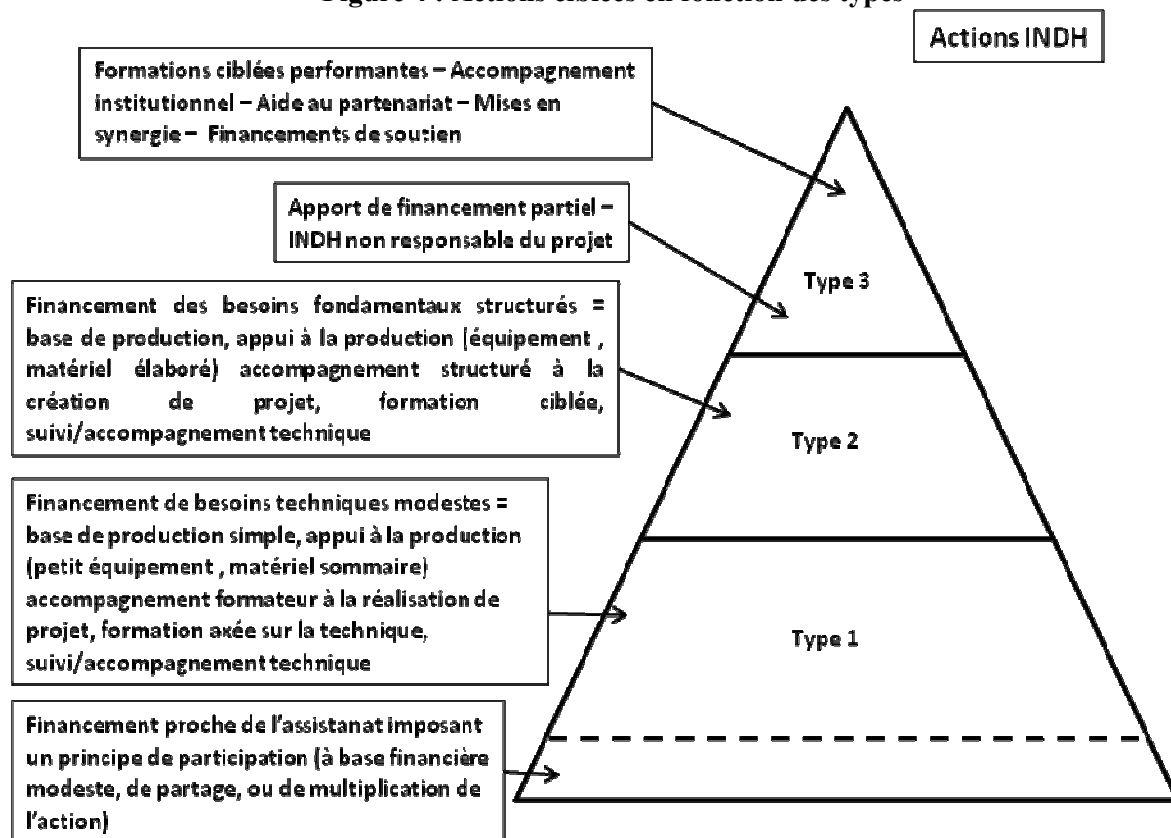
3.1.4.2. *Stratification de possibilités de financement INDH*

Figure 3 : Stratification des financements INDH



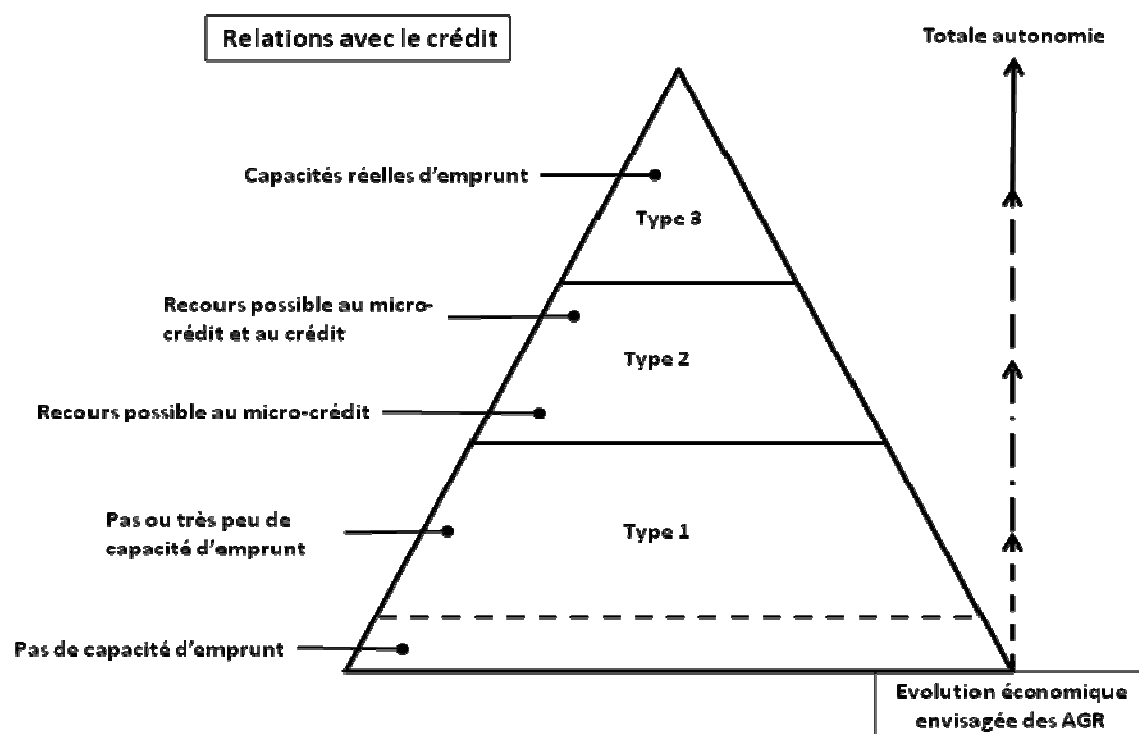
### 3.1.4.3. Actions ciblées suivant les types

Figure 4 : Actions ciblées en fonction des types



### 3.1.4.4. Accès au crédit en fonction de chaque type

Figure 5 : Capacités d'emprunt des AGR en fonction du type



### 3.2. Orientations Stratégiques

Dans la recherche des Objectifs Stratégiques (OS) à considérer, la réflexion de la mission a été orientée vers des objectifs pouvant présenter la plus forte homogénéité dans les actions à mettre en œuvre.

Au regard des actions passées de l'INDH et de son cadre d'actions, il est apparu pour chaque aspect d'intervention (Cf. Tableau 3) une certaine hétérogénéité dans ses spécificités (diversité géographique, de bénéficiaires cibles potentiels, d'entités porteuses de projet, d'actions d'appui à mettre en œuvre, de caractéristiques techniques de projet, ...).

L'élaboration de la typologie des bénéficiaires potentiels et son intégration dans les modalités d'intervention a permis de définir des cadres de travail homogènes dans leurs grandes lignes pour les populations concernées quel que soit le lieu, le genre et l'entité porteuse de projet.

Cette approche permet une certaine homogénéité des bénéficiaires permettant de considérer des formations, des actions d'accompagnement, des besoins d'outils de production et des formes de financement similaires. Une telle approche doit permettre à l'INDH :

- Une identification et une mise en œuvre facilitées des projets.
- Une économie d'échelle pour les actions prévues au profit des projets.

**Tableau 3 : Cadre d'étude pour la définition des Objectifs Stratégiques**

ASPECTS	INTERVENTION INDH	QUESTIONS
Géographique	- Communes cibles - Toutes les communes	- La carte de la pauvreté s'adapte-t-elle aux objectifs ? - Des axes géographiques ne sont-ils pas à prioriser ?
Bénéficiaires cibles	- Femmes - Jeunes	- Veut-on privilégier les femmes ? - Existe-t-il d'autres groupes à cibler ?

ASPECTS	INTERVENTION INDH	QUESTIONS
	- Autres	
Typologie de bénéficiaires	- Type 1 - Type 2 - Type 3	- Faut-il se concentrer principalement sur un type particulier ? - Où sera l'intérêt de cette concentration ? - Quelle évolution prévoir d'un type à un autre ?
Niveau organisationnel de la structure	- Association porteuse - Association de bénéficiaires - Coopératives - Société - GIE, Union	- Faut-il travailler qu'avec des organisations ? - Faut-il continuer à financer des Associations de bénéficiaires ? - Quel type de contrat établir avec des associations porteuses ? Faut-il travailler avec ces associations ?
Niveau à considérer	- Terrain (bénéficiaires, Communes, CLDH, EAC) - Intermédiaire (CPDH, CRDH, services déconcentrés, ...) - Central (CN-INDH, Ministères, Agences, HC-E&F-LCD, ...)	- À quel niveau, le travail de l'INDH aura plus d'impact ? - Où se trouvent les besoins les plus marquants ? - Où le travail de l'INDH apportera de la valeur ajoutée ? - Quels sont les aspects de convergence à privilégier ?
Services non financiers	- Gestion organisationnelle - Gestion de l'entreprise - Appui technique de base ou spécialisé - Renforcement des capacités - Action /Encadrement social	- Quel type de formation est la plus demandée - Quelle type de formation sera la plus valorisante ? - Doit-on continuer de travailler en partenariat les AMC ? Pour quel type de bénéficiaires ? - Le réseau expert répond-il aux besoins ? - Quelles solutions pourront être les plus valorisantes ?
Financements	- Subvention - Prêt - Épargne - Fonds de roulement - Investissements lourds	- Dans quels cas doit-on continuer à subventionner les projets ? - Quelles sont les contraintes du système de financement actuel ? - Quelles sont les autres solutions de financement ? - Quels sont les supports de financement autres que l'INDH ?

Comme suite à l'intégration de l'approche typologie et à l'analyse des aspects présentés dans le Tableau 3 ci-dessus, quatre différents Objectifs Stratégiques dans le cadre du Programme AGR-INDH ont été identifiés :

- Orientation Stratégique 1 : Favoriser l'impact de l'INDH dans l'économie de subsistance
- Orientation Stratégique 2 : Appuyer la progression de potentiels économiques en favorisant l'approche filière
- Orientation Stratégique 3: Accompagnement vers l'entreprenariat autonome
- Orientation Stratégique 4: Catalyser un environnement favorable aux AGR sous les Principes de Convergence et de Partenariat.

L'analyse de chacune des Orientations Stratégiques prend en compte la structure suivante:

- Principe
- Critères d'intervention
- Description de l'OS selon les différents aspects:
- Intervention géographique
- Bénéficiaires cibles
- Niveau organisationnel de la structure
- Niveaux d'appui : Terrain (bénéficiaires, Communes, CLDH, EAC) ; Intermédiaire ou Meso (CPDH, CRDH, services déconcentrés, etc.) ; Macro ou niveau national
- Services Financiers
- Services non Financiers

Un tableau schématise, pour chacun des critères cités ci-dessus, la proposition d'intervention pour l'INDH, les raisons et moyens du choix proposé et, finalement, l'optique d'intervention qui en découle, cette optique faisant référence aux axes d'amélioration abordés lors des ateliers avec les DAS et de la réunion avec les partenaires institutionnels.

### **3.2.1.Orientation Stratégique 1- Favoriser l'impact de l'INDH dans l'économie de subsistance**

L'un des objectifs principaux de l'INDH, sinon majeur, est de lutter contre la pauvreté. Le Type 1 de la typologie offre un contexte homogène de bénéficiaires à la fois pour les activités existantes et pour les types de projets pouvant être initiés.

Cette homogénéité se traduit également à travers :

- Un analphabétisme souvent important.
- Des compétences essentiellement traditionnelles.
- Des activités principalement orientées vers une économie de subsistance.
- Des besoins d'appui simple (principalement d'appui technique et d'organisation collective, éventuellement coopérative) nécessitant des principes de formation adaptés à des bénéficiaires analphabètes.
- Des possibilités de capitalisation faibles à inexistantes, et de ce fait des possibilités très limitées de participation financière.
- Une très faible organisation des populations (associations, coopératives) n'offrant pas de leviers d'action favorables à une modification de leur environnement économique.

- L'Objectif Stratégique 1 va dans le sens d'une amélioration de cet environnement socio-économique, à partir d'actions simples mais productives, prenant en compte les contraintes de ces populations.

#### **3.2.1.1. Principe**

L'Objectif Stratégique 1 s'adresse aux unités économiques d'auto-suffisance et de subsistance et doit tendre à les rendre moins vulnérables aux conditions limitatives, aussi bien agro-écologiques que socio-économiques ou culturelles. La finalité ultime est de faciliter aux ménages membres des AGR de Type 1 :

- une sécurisation de leurs revenus par la promotion d'AGR,
- une sécurisation de leur production d'autoconsommation et/ou l'acquisition des produits de première nécessité, pour les strates les plus pauvres.

Le principe de base qui régit cette Orientation stratégique est la mobilisation, la valorisation et **l'amélioration de l'existant**, sans pour autant rechercher une uniformisation qui pourrait être préjudiciable au développement des initiatives.

Toutefois, l'effet de levier (rapport coût/efficacité) de chaque action devra être mesuré afin de concentrer les efforts et les moyens sur les plus performantes. Il s'agit d'appréhender et capitaliser le savoir-faire local tout en appuyant des activités de production traditionnellement pratiquées qui ont :

- des potentialités agroécologiques
- des opportunités de commercialisation pour le marché local,
- qui contribuent en grande partie à l'autoconsommation des ménages.

Le travail avec Le Type 1 est le pilier central de la lutte contre la pauvreté, car il s'agit de la population la plus vulnérable et d'un travail à long terme. Cependant, ce n'est pas qu'avec la seule promotion d'AGR que l'évolution de cette strate de population vers le haut de la pyramide sera possible.

La pauvreté n'est pas qu'une question de revenu, elle est multidimensionnelle. Un ensemble de facteurs agissent comme éléments négatifs, comme :

- la forte vulnérabilité aux crises (maladies, crises économiques, catastrophes naturelles),
- le faible niveau de développement humain (éducation, santé),
- le manque de représentativité,
- le déficit matériel (nourriture, logement, revenu).

À ce niveau, l'importance est de créer des synergies concernant l'appui à cette strate de la population, et dans ce dessein approcher d'autres instruments, aussi bien au sein de l'INDH que hors INDH.

Compte tenu de la complexité du travail à ce niveau, un principe essentiel est à considérer qui est celui de déterminer des synergies entre les différentes actions de l'INDH avec les autres opérateurs de l'économie sociale et solidaire, qui visent à l'amélioration des conditions de vie des groupes vulnérables.

Il est crucial de rester extrêmement prudents et réalistes pour les objectifs visés en ce qui concerne l'appui aux AGR pour les bénéficiaires du Type 1. L'entrepreneuriat exige une forte tolérance au risque, chose que les plus pauvres ne peuvent se permettre. Il serait illusoire d'espérer d'emblée à ce stade de pouvoir "former" des entrepreneurs ou de les encourager dans une démarche complexe. Sans exclure totalement cette possibilité elle restera marginale.

#### **3.2.1.2. Critères d'intervention**

Les critères d'intervention de l'Objectif Stratégique 1 sont déclinés dans le Tableau 4 ci-dessous.

Une étude systémique au niveau des douars est vivement conseillée. Cette étude devra être élargie et associée à l'environnement local (communes et autant que possible provincial). Les Agr proposées ne devront pas être considérées comme des "*électrons libres*", comme des éléments additionnels au sein d'un contexte territorial.

Les outils de production proposés seront simples (préférentiellement agricoles), proches de l'existant localement, et les unités de transformation pouvant être mises en place majoritairement à partir de processus manuels (au moins dans un premier temps).

L'importance de la population à prendre en compte doit permettre des économies d'échelle en matière de formation (outils de production similaires) et d'appui (organisation des bénéficiaires).

Le cadre du manuel de procédures AGR de l'INDH devra être amendé pour la participation financière de ces populations (ou pour le moins une partie d'entre elles), populations qui sont exclues de toute forme de promotion par l'incapacité à assurer une participation financière (pour le projet et pour l'adhésion à une association ou une coopérative).

Des formes de financements totaux des projets sont envisageables en les adossant à des principes de réciprocité à l'intérieur des groupes (principe revolving ou autogénération d'autres activités), et où la participation financière, précédemment exigée Ante projet, sera générée par les activités du projet elles-mêmes. Ces nouvelles formes devront cependant être assorties d'un suivi évaluation régulière pour en assurer l'effet attendu.

Le suivi évaluation<sup>14</sup> doit permettre au vu de l'évolution du projet par lui-même d'orienter ces populations vers des formes d'organisations plus structurées (association et surtout coopérative), offrant un levier pour améliorer les activités du projet de départ, de s'insérer plus concrètement dans une économie de marché et de favoriser l'émergence d'autres activités.

---

<sup>14</sup> Des matrices de suivi-évaluation sont proposées en Annexe 6

**Tableau 4 : Critères d'intervention pour l'Orientation Stratégique 1**

Aspects	Action INDH concentrée sur:	Raisons/Moyens	Optique d'intervention
Typologie de bénéficiaires	Type 1 : Économie de Subsistance (Recherche d'une sécurité de revenu et/ou d'une sécurité de production d'autoconsommation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outils de production orientés vers la production agricole (principalement élevage PR et petit élevage).</li> <li>- Outils de production de transformation principalement manuels ou peu mécanisés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des procédures d'identification, de sélection et de mise en œuvre des projets.</li> <li>- Amélioration de l'approche d'intervention</li> <li>- Amélioration du dispositif de suivi technique et financier du projet.</li> </ul>
Géographique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communes cibles avec présence d'EAC</li> <li>- Préférence aux zones où l'INDH (ou autres opérateurs) apporte des appuis complémentaires à caractère social</li> <li>- Zones de possible intégration à terme dans des filières à considérer pour les strates évoluant vers le Type 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attachement à réduire la pauvreté dans les zones les plus pauvres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de la convergence avec les programmes et politiques sectorielles</li> <li>- Amélioration de l'accès à l'information des porteurs de projets</li> </ul>
Bénéficiaires cibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unités de production principalement</li> <li>- Sensibilisation par rapport au Genre et aux Jeunes</li> <li>- AGR avec appui INDH et nouvelles AGR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les femmes souvent plus actives dans les domaines techniques considérés</li> <li>- Les jeunes présentant des projets productifs et évolutifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de la participation des femmes et des jeunes dans les projets.</li> <li>- Amélioration des modalités d'identification de projets favorisant la participation de femmes et jeunes</li> </ul>
Niveau organisationnel de la structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Association porteuse : importance de la représentativité réelle</li> <li>- Association de bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entité porteuse (association, pour les cas où les bénéficiaires ne sont pas organisés).</li> <li>- Associations et coopératives dont le bénéfice de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de la diversité des formes d'interventions pouvant être financées par l'INDH</li> </ul>

Aspects	Action INDH concentrée sur:	Raisons/Moyens	Optique d'intervention
	Coopératives (plus rares)	l'intervention ira directement à une majorité de bénéficiaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des formes d'organisation des porteurs de projets</li> <li>- Amélioration de l'information et formation sur les modalités possibles</li> </ul>
Niveau d'appui	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appuis directs aux AGR avec des financements et appui techniques. Niveau terrain</li> <li>- Convergence nécessaire avec des interventions indirectes ou Meso à l'échelle commune/douar (Programmes INDH ou autres)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le niveau d'intervention (appui) à privilégier sera le terrain.</li> <li>- Un appui pour le suivi sera fourni aux structures locales intervenant à différents niveaux du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de la convergence avec les programmes et politiques sectorielles</li> </ul>
Services non financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitaliser le savoir-faire local</li> <li>- Appui technique de base direct</li> <li>- Formation de Formateurs (EAC) en appui technique de Base – coordination ADA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'appui technique de base est à privilégier (facteur majeur de production).</li> <li>- Le renforcement des capacités organisationnel pourra prendre en compte certains aspect sociaux importants (dont l'alphabétisation, la création d'une dynamique,..)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration du partenariat avec les autres opérateurs</li> <li>- Amélioration de l'accès à l'information des porteurs de projets</li> <li>- Amélioration du dispositif de formation</li> <li>- Amélioration des mesures et du dispositif d'accompagnement.</li> <li>- Amélioration du dispositif de suivi technique et financier du projet.</li> <li>- Amélioration de l'approche d'intervention</li> </ul>
Services financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subvention INDH au Fonds de roulement (FR) de l'AGR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédit peu approprié, peu demandé (faible propension à l'endettement) et peu accessible</li> <li>- Importance de l'épargne en nature (cheptel) à</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de l'accès aux services financiers</li> </ul>

Aspects	Action INDH concentrée sur:	Raisons/Moyens	Optique d'intervention
Financements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de l'existant.</li> <li>- Dimension des financements au FR accordé au type de bénéficiaires :</li> <li>- Intrants agricoles et d'élevage (semences, plants, Aliments)</li> <li>- Achat de petit bétail de race locale</li> <li>- Aménagement des écuries</li> <li>- Petit équipement</li> </ul>	<p>être sécurisée</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le financement des projets doit être majoritairement orienté vers une subvention couvrant la totalité des besoins financiers de départ.</li> <li>- L'étude diagnostic du terrain doit définir si une participation financière des bénéficiaires est possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de l'approche d'intervention</li> <li>- Amélioration de la viabilité technique et socio-culturelle des projets</li> </ul>

### **3.2.1.3. Description de l'Orientation Stratégique 1**

#### **Intervention géographique**

L'intervention se fera en priorité sur les communes rurales ciblées par le Programme de Lutte contre la Pauvreté en Milieu Rural de l'INDH, soient 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 se situe entre 22 et 30 %).

Un autre critère important, pour le choix de la zone, sera la proximité d'une EAC capable de travailler avec ce segment, compte tenue de la nécessité de mener un accompagnement de proximité avec ce type de bénéficiaires. Il s'agira de dégager les potentialités endogènes sur la base d'un travail allant de «la base vers le haut».

Une attention particulière sera donnée à des zones avec des appuis complémentaires de lutte contre la pauvreté, émanant de l'INDH, ou bien d'autres opérateurs. Cela peut être le cas des communes où l'INDH travaille sur d'autres actions comme, par exemple, le soutien à l'accès aux équipements sociaux, sanitaires et éducatifs de base ou le soutien à l'action et l'animation sociale (alphabétisation, prévention santé). L'approche territoriale sera fondamentale pour ce type de bénéficiaires.

Dans les zones où existent des possibilités d'intégration dans une filière pour des unités du Type 1, cet aspect sera également pris en considération de façon particulière, que ces unités soient dans des communes cibles ou pas. Pour les strates les plus pauvres, l'aspect filière sera un atout mais pas une condition d'éligibilité.

#### **Bénéficiaires cibles**

L'appui aura lieu principalement avec des unités de production, les cas d'unités de transformation et de commercialisation étant plus rares dans le Type 1. Ceci étant, les trois modalités seront éligibles pourvu qu'il s'agisse toujours du type ciblé et que les activités correspondent à un savoir-faire des bénéficiaires.

La présence de femmes et de jeunes dans la strate plus pauvre de l'économie est plus marquée. C'est pourquoi cette Orientation Stratégique doit cibler les femmes et les jeunes d'une façon plus importante tout en intégrant, dans un sens plus large, la composante de Genre comme un aspect transversal tout au long de l'intervention.

Le travail ici comprend aussi bien de nouvelles AGR à créer suivant les critères d'éligibilité du Type 1, que des AGR existantes ayant bénéficié d'un appui de l'INDH et nécessitant un renforcement additionnel pour accompagner leur évolution vers le haut de la pyramide.

#### **Niveau organisationnel de la structure**

Au delà la culture de solidarité, d'entraide et de travail collectif, qui fait partie des traditions et des pratiques de la société marocaine, les organisations formelles et structurées sont spécialement rares avec les bénéficiaires du Type 1.

La portée des actions, à titre collectif, est spécialement limitée aux niveaux précités ci-dessus, les associations de bénéficiaires qui sont véritablement structurées, capables de mener à bien des actions viables tout en stimulant un esprit associatif, sont peu nombreuses.

C'est pourquoi, avec les AGR du Type 1, l'INDH a eu souvent à travailler avec des entités porteuses de projets qui jouent un rôle d'intermédiation pour des groupes de bénéficiaires non formalisés. La question du choix d'un porteur de projet représentatif et intégrant les souhaits des bénéficiaires est ici une question clé qui devra déterminer une démarche particulière pour la formation et l'accompagnement.

Une flexibilité sera apportée quant aux niveaux organisationnels pouvant être éligibles aux projets AGR. Cette flexibilité devra prendre en compte les possibilités d'intégrer :

- des groupements de bénéficiaires non formalisés,
- des associations ou coopératives porteurs de projets, intermédiaires de bénéficiaires,
- des associations de bénéficiaires,
- des coopératives, (même si ces dernières seront fort probablement moins fréquentes au sein de ce type de bénéficiaires)

Un travail de sensibilisation et d'information sur les modalités d'organisation possibles aura comme finalité d'inciter progressivement les bénéficiaires dans la gestion organisationnelle, les prises de décision, afin d'être les interlocuteurs directs avec les organismes d'appui. Le but est de leur permettre de se substituer aux porteurs intermédiaires et de devenir à terme une organisation formelle de bénéficiaires.

Le travail avec des unités de production à titre individuel n'a pas été finalement considéré dans cette Orientation Stratégique de par les contraintes qu'il implique dans la gestion de projets (multiplicité d'entités difficiles à gérer). Cependant, certains représentants de DAS lors des ateliers ont exprimé la possibilité d'intervenir au niveau individuel. Bien que facteur de contraintes, ce niveau mérite d'être considéré par les acteurs de terrain au regard des possibilités qui seront offertes pour annuler ou limiter les contraintes d'une telle démarche.

### **Niveaux d'appui**

L'accompagnement de proximité étant spécialement nécessaire avec ce type de population, le soutien aux bénéficiaires se fera de préférence au niveau du terrain, c'est-à-dire, avec des appuis directs de l'INDH à la population, soit par un support financier direct aux activités productives, soit par un appui en service non financier de formation et/ou l'accompagnement des unités de production.

Les interventions au niveau méso<sup>15</sup>, qui peuvent être plus demandées par ce type de bénéficiaires, relèvent plus du social que de l'environnement productif et ne semblent pas appropriées pour un financement avec le volet destiné aux actions AGR proprement dites.

Par contre, par le biais d'autres actions standard des Programme Rural et Transversal, l'INDH s'est doté d'instruments pour satisfaire en partie ce type de besoins à caractère plus social. À cet égard, la mise en place par l'INDH d'autres actions au niveau méso dans le cadre de ces Programmes sera prise en considération, de sorte qu'un appui intégral puisse finalement être mené à l'économie de subsistance.

Plus précisément, le Programme Rural de l'INDH offre d'autres possibilités d'appui, hormis les AGR, qui peuvent s'avérer très appropriées pour le Type 1, telles que :

- Petits investissements qui valorisent des infrastructures sociales existantes, par exemple mise à niveau et amélioration de l'accès à des services (école, dispensaire, foyer féminin, centre de formation, maison de jeunes, etc.), à condition que la dimension ne requière pas l'intervention des services provinciaux sur le plan technique, ou qu'ils ne soient pas du ressort de programmes nationaux.
- Activités de développement des capacités de formation, échange d'expériences, activités visant à l'amélioration de gestion des ressources naturelles (ex. : projet d'assainissement), expertise de projets pour aider les groupes de la commune qui ont

---

<sup>15</sup> Il est défini ici comme intervention au Niveau Meso toute action d'appui indirect aux AGR qui concerne l'amélioration de son environnement local et régional (infrastructures de marchés, d'autres infrastructures pas directement liées à l'activité productive, création de réseaux, dispositifs d'accès à l'information, amélioration de pistes, etc.).

des idées de projets et n'arrivent pas à les formuler, soit par manque de compétence technique, soit par manque de capacité d'organisation.

Étant donné la haute vulnérabilité des bénéficiaires, il s'avère nécessaire de porter une attention particulière à l'existence de ce type d'actions qui peuvent compléter la création ou le renforcement d'AGR.

### Services Financiers

L'accès aux services financiers pour ce type de population est très limité, voire quasiment nul. Cela est dû à leur situation de vulnérabilité, leur niveau de revenu faible et irrégulier, souvent une situation d'enclavement qui implique des coûts opérationnels élevés (absence d'antennes de ces AMC dans l'entourage) pour les établissements financiers, et, enfin, un manque d'éligibilité pour des AMC ou autres établissements financiers.

À cela s'ajoute l'existence d'une faible propension à l'endettement, observée d'une façon particulière dans ce segment. En revanche, l'épargne en nature (bétail, principalement, ou céréales) joue un rôle central dans la trésorerie familiale.

La disponibilité des services financiers, sous forme de prêts, pour ce type de bénéficiaires n'est donc pas envisageable a priori. D'autre part, l'injection d'emprunts, selon la configuration de l'offre micro financière dans ces zones, s'avère un risque considérable pour cette économie de subsistance.

À cet égard, l'Orientation Stratégique 1 doit comporter des actions destinées à couvrir les besoins de services financiers sous forme de **subventions**, qui elles proviendront toujours du volet AGR du Programme Rural et, en moindre proportion, du Programme Transversal.

Une attention particulière sera donnée au dimensionnement approprié des financements, qui devront s'adapter aux activités propres à ces bénéficiaires, comme des unités simples (préférentiellement agricoles), proches de l'existant localement et/ou des unités de transformation pouvant être mises en place essentiellement à partir d'un processus manuel.

Le financement sera destiné au fonds de roulement de ces activités, pour parvenir aux besoins d'un cycle de production. Une flexibilité dans l'apport monétaire des bénéficiaires sera appliquée prenant compte les faiblesses de capitalisation de ces populations.

Quant à la connexion avec des services financiers formels, le travail devra se limiter à l'information sur l'offre existante (antennes et produits des AMC, le cas échéant). Une orientation particulière sur les modalités d'épargne monétaire sera fournie, aussi bien à titre individuel que collectif, comme par exemple concernant l'ouverture de livret d'épargne à la Poste, souvent plus accessible que d'autres établissements.

Le suivi de l'épargne en nature à titre individuel revêt ici une importance particulière. Le travail sera donc dirigé sur des modalités pour préserver et sécuriser cette épargne avec des appuis techniques appropriés.

Les composantes de crédit en dehors du système formel, même des mécanismes de type caisses solidaires, caisses autogérées ou similaires, seront en principe à éviter par leur complexité et aussi par les leçons tirées en ce domaine.

L'expérience des actions de ce genre, faisant partie de projets multisectoriels, démontre la nécessité de bien maîtriser les notions financières et même la faible viabilité à terme, dans la mesure où les composantes de crédit, conçues comme des intrants de projets plus importants à durée déterminée, risquent de ne pas fournir un accès permanent aux services financiers au bénéfice des groupes pour lesquels ils ont été conçus<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> CGAP, 2004 : « Composantes de Crédit », Note sur la Microfinance No. 10, July 2004 et CGAP, 2006 : « Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la Microfinance. Directives concertées en microfinance »

### **Services Non Financiers**

L'offre à partir des services non financiers, visant à une amélioration de l'existant, sera le pivot pour le développement de ces projets. Ces services auront le double intérêt de favoriser le fonctionnement des projets subventionnés et d'amener une amélioration dans la production issue d'activités traditionnelles.

Les problématiques rencontrées avec des populations du Type 1 sont souvent le fait d'un manque de notions basiques pour l'agriculture et l'élevage. Une formation ciblée et directe, pour fournir aux bénéficiaires les connaissances minimales afin d'améliorer les activités traditionnellement pratiquées, pourra éviter des problèmes de base, comme la mortalité d'animaux d'élevage et la décapitalisation à terme des cheptels. Le résultat attendu est de sécuriser l'épargne en nature et, par conséquent, les revenus.

Le possible effet multiplicateur par :

- l'apprentissage et l'imitation,
- la simplicité des formations à mener,
- une appropriation facile,
- la viabilité technique

de ces actions qui sous-tendent la capitalisation du savoir faire local, font espérer de ces services d'appui des très bons rapports coût/efficacité dans l'économie sociale. L'impact possible sur le niveau de vie des bénéficiaires peut être rapidement significatif tout en exigeant des efforts et des besoins abordables pour ces populations.

Un des facteurs-clé pour la réussite sera la coordination de l'INDH avec d'autres Organismes étatiques pour la mise en place des formations. Des convergences seront explorées particulièrement avec les DPA du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, non pas seulement par le biais des ORMVA des zones irriguées et des Centres de Travaux dans les zones de bour, mais d'une façon particulière la convergence sera centralisée et formalisée avec l'Agence de Développement Agricole (ADA) quant aux formations a mené comme :

- Le programme d'alphabétisation fonctionnelle en partenariat avec l'APP, qui concerne 5500 agriculteurs et femmes rurales ;
- l'expérience de Formation et vulgarisation à Ifrane (Centre Nationale de Développement des Ressources, Pilier II) ou
- les métiers de proche création de Conseillers et animateurs rural/agricoles comme une nouvelle stratégie de la vulgarisation agricole et de l'accompagnement aux activités productives.

#### **3.2.2. Orientation Stratégique 2 - Appuyer la progression de potentiels économiques en favorisant l'approche filière**

L'activité INDH a généré un nombre important de projets dans des disciplines diverses. Cette diversification répartie sur l'ensemble du territoire a concrétisé des interventions variées en fonction des localisations de ces projets.

Une partie importante de ces projets correspond au Type 2. Malgré la diversité des actions réalisées et potentielles, l'homogénéité recherchée se concrétise majoritairement par :

- Une population ayant des possibilités de capitalisation.
- Des productions intégrées dans une économie de marché.
- Un accès à la terre fréquent, avec des terres cultivées de faible à moyenne superficie.
- Une production établie et à valoriser.

- Une forte proportion de production s'intégrant ou pouvant s'intégrer dans une relation de filière de production.
- Des compétences acquises mais incomplètes.
- Des entités porteuses structurées légalement intéressant directement un nombre référentiel de bénéficiaires directs dont le nombre peut être important.
- Un accès au crédit limité (pour les productions agricoles notamment).

L'Objectif Stratégique 2 est de valoriser les unités existantes et d'offrir aux AGR devant être créées un cadre d'installation et de production assurant leur efficacité et leur viabilité.

### **3.2.2.1. Principe**

L'Objectif Stratégique 2 doit affermir la consolidation des AGR de Type 2 et promouvoir la création de nouvelles AGR de ce type dans des secteurs ou des régions du pays où il existe des conditions affirmées pour ces actions.

Les AGR du Type 2 en plus d'assurer l'autoconsommation doivent produire des excédents pour la commercialisation à destination des marchés locaux, régionaux et nationaux.

Ces AGR intègrent les différentes séquences de filières (production, transformation, commercialisation), cependant la faiblesse économique de cette strate, rend nécessaire un appui conséquent par l'INDH pour leur consolidation et leur viabilité.

En bénéficiant d'un environnement mieux organisé et plus productif, il est à espérer que certaines AGR puissent atteindre un niveau d'entreprise autonome.

Cependant, face à certaines circonstances, le recul de certaines AGR de Type 2 vers le Type 1 est possible, dû à des facteurs environnementaux ou commerciaux influant sur la production ou la commercialisation. Les AGR de Type 2 concernent une grande variété d'activités possibles rendant l'approche de ces AGR plus complexe.

Les bénéficiaires de cette strate présentent un très grand éventail de caractéristiques socio-économiques : niveau culturel, capacités d'organisation limitées, emplacement géographique variable, niveau de revenu très variable, différences de savoir technique (traditionnel, moderne et mixte). L'approche de ces AGR demande une prise en considération affinée des atouts et contraintes en présence.

La possibilité de capitalisation existe pour ce type d'AGR, mais reste très variable au sein des bénéficiaires potentiels. Pour certaines activités, une partie du financement initial du projet pourra être faite par l'octroi d'un crédit financier (AMC, banques) venant compléter la part INDH et celle des bénéficiaires. Le financement de fonds de roulement aura une grande importance pour ces AGR.

L'esprit coopératif sera renforcé pour consolider les coopératives existantes et aider à la création de nouvelles coopératives, notamment par le passage d'associations vers le principe coopératif.

Les zones ou les endroits géographiques déprimés devront être un objectif pour l'identification des futures AGR de Type 2, en fonction des données des diagnostics participatifs réalisés localement et des données territoriales .

Les aspects de formation (technique et économique) dans les domaines de la production et de la transformation ainsi, que la formation élémentaire dans la comptabilité et dans la gestion économique, devront être considérés comme des piliers fondamentaux ,tant pour le renforcement et l'amélioration d'AGR existantes que celles en devenir. Il est primordial de faire un accompagnement permanent à travers d'un service de suivi technique - formatif qui devra être défini par l'INDH.

La formation technique ainsi que l'appui à la gestion de l'entreprise et à la commercialisation seront des actions fondamentales pour renforcer les AGR de Type 2 existant et devra offrir une assurance suffisante à la viabilité de nouveaux projets AGR. L'INDH devra pouvoir assurer un suivi évaluation sur la durée, permettant d'affiner l'accompagnement nécessaire en fonction des AGR.

**3.2.2.2. Critères d'intervention**

Les productions agricoles tendront vers des systèmes de production performants (races améliorées, petite irrigation).

L'intégration dans un processus de filière sera favorisée pour créer des synergies de production et de commercialisation des productions primaires ou secondaires.

Les unités de transformation seront mécanisées pour assurer des normes de qualité, aptes à satisfaire une demande de marché principalement local et national mais aussi, d'offrir des opportunités à l'exportation.

Les coopératives seront préférées aux associations pour les unités de transformation. Le nombre de bénéficiaires directs de ces coopératives sera un critère premier. Les coopératives n'ayant que le nombre minimal requis d'adhérents, ne devraient pas être éligibles au financement (les bénéfices répartis entre coopérateurs ne doivent pas profiter qu'à un petit nombre).

**Tableau 5 : Critères d'intervention pour l'Orientation stratégique 2**

Aspects	Action INDH concentrée sur	RAISONS/MOYENS	Optique d'intervention
Typologie de bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Type 2 : AGR Orientées vers le Marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outils de production mécanisés demandant peu de technique spécifique.</li> <li>- Productions orientées vers le marché local et national</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des procédures d'identification, de sélection et de mise en œuvre des projets.</li> <li>- Amélioration de l'approche d'intervention</li> <li>- Amélioration du dispositif de suivi technique et financier du projet.</li> </ul>
Géographique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principalement les Communes cibles avec présence d'EAC</li> <li>- Zones de possible intégration à terme dans des filières à considérer pour les strates évoluant vers le Type 3.</li> <li>- Zones spécifiques de la production des produits traditionnels.</li> <li>- Des zones déprimées mais avec fonctionnalités de production de produits traditionnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de considérations géographiques restrictives</li> <li>- Aspect important de localisation des "filières" de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de la convergence avec les programmes et politiques sectorielles en :</li> <li>- Amélioration de l'approche d'intervention</li> <li>- Débouchés et circuits de commercialisation</li> <li>- Conditions socio-économiques pour la création des nouvelles AGR dans des aires lointaines et déprimées mais avec des fonctionnalités intéressantes</li> <li>- Processus de production transformation, et marchés existants.</li> </ul>
Bénéficiaires cibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de cible particulière</li> <li>- Entités AGR de Type 2 en processus de stabilité productive et économique.</li> <li>- AGR Type 1 évoluant vers le Type 2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombreux types de production possibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des modalités d'identification de projets</li> <li>- Amélioration productive et économique</li> </ul>

Aspects	Action INDH concentrée sur	RAISONS/MOYENS	Optique d'intervention
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AGR de Type 2 évoluant vers le 3.</li> <li>- AGR de Type 2 régressant vers le 1</li> <li>- Nouvelles AGR de Type 2</li> </ul>		
Niveau organisationnel de la structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Association de bénéficiaires</li> <li>- Sociétés plurifamiliales de production</li> <li>- Coopératives.</li> <li>- Sociétés de personnes</li> <li>- Individus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus de présence d'entités structurées légalement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des formes d'organisation des porteurs de projets: amélioration de l'information et la formation sur les modalités possibles:</li> <li>- des coopératives actuelles et nouvelles.</li> <li>- des sociétés de personnes</li> <li>- des structures familiales de production</li> <li>- des AGR individuelles</li> </ul>
Niveau d'appui	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terrain (bénéficiaires, Communes, CLDH, EAC)</li> <li>- Intermédiaire (CPDH, CRDH, services déconcentrés,...)</li> <li>- Accès à l'information et la formation</li> <li>- Orientation vers les marchés locaux, régionaux et nationaux. Notion filière</li> <li>- Orientation vers la production excédentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance de favoriser la production et l'organisation des bénéficiaires</li> <li>- Besoin d'organiser en amont pour une efficacité du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de la convergence avec les programmes et politiques sectorielles en :</li> <li>- Amélioration de l'approche d'intervention</li> <li>- renforcement des capacités technico-économiques et organisationnelles.</li> <li>- connaissances des circuits de marchés locaux, régionaux et nationaux</li> </ul>
Services non financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion organisationnelle</li> <li>- Gestion de l'entreprise</li> <li>- Renforcement des capacités</li> <li>- Appui technique général</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin d'améliorer la productivité</li> <li>- Possibilités pour favoriser l'entreprise collective</li> <li>- Formation de formateurs (EAC).</li> <li>- Coordination avec l'Agence de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration du dispositif de formation et accompagnement :</li> <li>- compétences techniques-économiques en vue de développement de la production.</li> </ul>

Aspects	Action INDH concentrée sur	RAISONS/MOYENS	Optique d'intervention
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création de capacités de gestion administratives et de comptabilité.</li> <li>- Commercialisation</li> <li>- Accompagnement technique permanent.</li> </ul>	<p>Développement Agricole (PMV)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus élémentaires de production et commercialisation.</li> <li>- Formation technique et administrative permanente.</li> <li>- Amélioration du dispositif de suivi et évaluation.</li> </ul>
Services financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subvention INDH :</li> <li>- au Fonds de Roulement (FR) de l'AGR</li> <li>- à l'Investissement.</li> <li>- Suivi des conditions économiques établies par l'INDH.</li> <li>- Accompagnement vers des établissements financiers (crédit solidaire).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possible recours au crédit</li> <li>- Besoin de capital circulant et des investissements</li> <li>- Possibilité d'épargne monétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de l'accès aux services financiers adaptés aux besoins du Type 2</li> <li>- canalisation de ressources pour des projets aux AGR type 2.</li> </ul>
Financements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonds de roulement au démarrage: Intrants agricoles et d'élevage,</li> <li>- Investissements: cheptel, Plants améliorés, constructions et/ou aménagement de bâtiments d'exploitation, équipement et matériel agri-élevage, aménagement des infrastructures au profit des artisans pêcheurs dans les ports de pêche, artisanat d'art et fonctionnel</li> <li>- Apport de fonds de l'INDH pour la consolidation des AGR et pour la création de nouvelles AGR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin de financements adaptés au projet et aux possibilités des bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des mécanismes de financement des projets :</li> <li>- Amélioration de l'approche d'intervention</li> <li>- Amélioration de la viabilité technique et socioculturelle des projets</li> </ul>



### **3.2.2.3. Description de l'Orientation Stratégique 2**

#### **Intervention géographique**

Le critère d'intervention géographique devra se placer sur des zones où il y a déjà des concentrations d'AGR Type 2 en processus de consolidation. La création des nouvelles AGR Type 2 prendra en compte des zones du pays qui sont relativement déprimés, pour des raisons géographiques et économiques, mais qui présentent aussi un grand potentiel pour la production de produits traditionnels de consommation locale, régionale et nationale.

Une différenciation devra être faite dans la classification des AGR de Type 2 existantes en fonction du stade d'évolution de l'AGR (progression vers le Type 3 ou régression vers le Type 1). L'accompagnement à fournir à ces AGR sera adapté pour assurer leur croissance ou inverser un processus négatif. L'aspect production en fonction des débouchés commerciaux possibles sera favorisé.

Au cours des visites de terrain, il a été constaté que certaines AGR de Type 2 sont dans une situation instable due à des facteurs variés (environnement, compétences techniques, commercialisation). Ces AGR doivent être étudiés dans leur contexte, avec pour objectif la détection et le renforcement des faiblesses, tant au niveau de l'organisation que de la formation technique, administrative et comptable qui pourraient provoquer leur recul vers le Type 1.

#### **Bénéficiaires ciblés**

Les bénéficiaires seront des structures organisées : des coopératives, des organisations multifamiliales de production,. Dans ce groupe rentreront :

- Les AGR du Type 2 consolidées
- Les AGR qui ont besoin d'aide pour passer une période de crise
- Les AGR qui étant améliorées offrent de fortes probabilités d'évolution vers le Type 3.

Dans tous les cas, l'INDH aura un rôle capital dans la définition des actions à prendre, pour le renforcement technique et productif ainsi que dans les domaines organisationnels et administratifs.

#### **Niveau organisationnel de la structure :**

Les mesures organisationnelles devront considérer l'existence d'un maximum de membres bénéficiaires directs, et un nombre de bénéficiaires indirects qui devra être clairement établi.

Les structures organisationnelles élémentaires devront avoir un fonctionnement stable ou au moins une administration simple et perfectible à travers les actions qui seront prises.

Les objectifs productifs projetés devront avoir une référence relative aux demandes des marchés locaux, régionaux ou nationaux. Ceci afin de garantir leur projection vers l'avenir et envisager la possibilité de développement d'une production d'excédents de produits traditionnels.

#### **Niveau de soutien :**

Les actions de soutien seront concentrées sur les aspects de formation et d'information (technique, production et les aspects de gestion administrative et financière).

Les aspects de commercialisation seront abordés en fonction des activités de production et des options possibles de marché. L'information continue sur ces aspects sera proposée au regard des résultats de suivi évaluation propres à chaque activité de production et aux tendances des marchés. La commercialisation est le facteur majeur pour, dans un premier temps assurer la viabilité de l'activité, et dans un second temps offrir des opportunités d'évolution économique.

L'approche d'un appui par filière de production offre des possibilités de symbiose entre AGR intégrant ces filières à des niveaux de production différents (de la production primaire à la commercialisation).

**Services non financiers :**

- Techniques:

Le niveau technique d'appui devra être élaboré en fonction des particularités de chaque AGR et le niveau de connaissance des bénéficiaires. Les niveaux techniques pourront varier allant du niveau élémentaire au niveau élaboré pour des unités en phase d'évolution croissante.

Pour de nouvelles créations, l'appui technique est le facteur majeur pour conforter l'AGR à la base. La production tant en qualité qu'en quantité sera l'élément fondamental pour s'inscrire dans les marchés environnants et pouvoir accéder à des marchés extérieurs identifiés à travers l'approche territoriale. C'est également un élément nécessaire (mais pas suffisant) pour assurer la progression des AGR vers le niveau supérieur (Type 2 vers le Type 3).

Le suivi évaluation des activités est la base de données qui permettra de visualiser l'évolution de chaque AGR et de pouvoir situer son niveau technique par rapport aux autres AGR de même activité. Les fortes différences intervenant au fil des années ou par comparaison avec les autres AGR devront être prises en compte pour le renforcement des AGR affichant de notables faiblesses.

- Organisation et gestion:

Des études exhaustives sur la composition organisationnelle et des niveaux de décision des organisations existantes doivent être réalisées, et renforcer le cadre de la formation pour la gestion des entreprises. La formation des cadres doit rechercher si possible un équilibre dans le genre et au même temps renforcer les capacités organisationnelles et de gestion des dirigeants.

Les personnes responsables de l'organisation et de la gestion devront avoir un niveau d'instruction compatible avec leurs fonctions et l'accès à une formation complexe

La dynamique organisationnelle et de gestion sera approchée par l'interprétation des données recueillies pour le suivi évaluation. Les variations intervenant au cours des exercices d'exploitation annuels et le décalage par rapport aux autres AGR de même activité seront des éléments à évaluer à partir du terrain par des consultants, des évaluateurs et experts externes., si aucun facteur concret identifié en est la cause (conditions environnementales négatives, dépression du marché).

- Commercialisation:

Pour l'AGR Type 2 il est très important de réaliser des études de marchés de produits traditionnels aux niveaux locaux, régionaux et nationaux et valoriser les études présentes. Ces études de marché pourront favoriser l'ouverture ou l'amélioration de circuits commerciaux. La garantie des études de marché reflétera les tendances de consommation qui orientera la production d'excédents de produits traditionnelle vers des produits de plus grande consommation.

Il faut intervenir sur la question de "qualité minimale acceptable" pour favoriser la demande de ces produits et pour assurer leur commercialisation.

- Monitoring:

Un monitoring des AGR devra être réalisé soit par les équipes INDH, soit par des intervenants extérieurs à travers un suivi régulier.

Le monitoring sera plus poussé pour les AGR nouvellement créées et les AGR existantes en situation difficile. Un travail rapproché avec ces AGR doit permettre la mise en place rapide de solutions consécutivement à l'analyse faite des problèmes, de façon participative avec les bénéficiaires et les gestionnaires ou avec les seuls gestionnaires en fonction de la particularité des problèmes évalués.

**Les services financiers :**

L'INDH doit porter une attention particulière au renforcement d'AGR Type 2 se trouvant dans une situation fragilisée (carences techniques – déficit de production importants, commercialisation aléatoire), afin qu'elles puissent être améliorées. Le nombre de bénéficiaires directs doit être un des éléments importants pour l'éligibilité de ces AGR à des financements supplémentaires, l'aide

supplémentaire doit avoir un impact direct sur le plus grand nombre (et pas seulement à un faible nombre de coopérateurs fondateurs).

Seule une évaluation exhaustive de ces AGR pourra déterminer la nécessité d'un apport financier supplémentaire au regard de la situation présente et des engagements pris par les membres de la coopérative. Un plan de développement devra être élaboré sur des critères de faisabilité accessibles et cohérents avec les possibilités de commercialisation et d'appel du marché correspondant.

Pour la création de nouvelle AGR, le financement apporté par l'INDH devra être adapté aux réalités du terrain et des possibilités des bénéficiaires en fonction de l'activité considérée. L'apport des bénéficiaires pourra être adapté au contexte économique qui les caractérise. Pour ce Type d'AGR le recours au crédit sera envisagé pour partie du financement, en fonction des business plans établis. La délégation de prise en charge de certaines de ces AGR par d'autres agences disposant d'outils de financement ad hoc sera envisagée.

Le Manuel de Procédures devra intégrer ces variations financières possibles pour les AGR de Type 2 et servira de cadre d'orientation.

### **3.2.3. Orientation Stratégique 3 – Accompagnement vers l'entrepreneuriat autonome**

Au sein des AGR créées précédemment par l'INDH, des AGR performantes ont émergées que ce soit en terme de production et/ou de commercialisation.

L'intégration d'AGR dans un principe de filière (objectif affirmé de l'INDH) pour certaines productions a vu la création de GIE et d'Unions de coopératives (olives, argan, miel,..) permettant une commercialisation plus efficace et assurant les coopératives adhérentes d'un volant d'activité régulier. Des coopératives à titre individuel ont également affirmé leur capacité de gestion et commerciale.

Ces entités possédant un cadre de production et/ou commercialisation élaboré et établi ont besoins pour certaines d'une approche gestionnaire et/ou commerciale différente pour acquérir une complète autonomie d'entreprise.

#### **3.2.3.1. Principe**

L'Objectif stratégique 3 doit permettre la stabilisation de l'AGR créée ou en devenir, mais aussi de petites structures rurales (de production et/ou de commercialisation) extérieures au cadre AGR, mais ayant un impact économique et financier important et certains auprès d'une population pauvre.

Le principe s'inscrit en droite ligne avec les orientations nationales de promotion des filières de production. Ces unités intervenant à l'aval de la production ont un rôle majeur pour la valorisation de productions locales et nationales et, en conséquence leur développement.

Le but est d'intégrer ces structures dans un schéma organisationnel et de gestion, par une mise en avant des critères économiques de la structure de production et/ou de commercialisation, qui doivent lui assurer rentabilité et viabilité sur le long terme.

Au terme de cette étape, les structures appuyées doivent avoir acquis une totale indépendance dans la gestion de l'entreprise, sa promotion et son financement.

#### **3.2.3.2. Critères d'intervention**

L'Objectif stratégique 3 propose d'œuvrer en le sens de passer de l'unité de production et/ ou commercialisation performante à un statut d'entreprise autonome pouvant par elle-même élargir son volant d'activités, être une structure de référence et accroître son envergure.

Ces unités doivent avoir des capacités de capitalisation certaines (cash-flow) pour être orientées vers les supports financiers classiques (banques, micro finance éventuellement). La notion de subvention devrait être absente pour cette fraction de projets.

L'apport dont elles devraient bénéficier doit se situer dans l'appui à une meilleure gestion de l'entreprise, d'informations pertinentes sur les aspects commerciaux, un accompagnement régulier sur

## Étude sur la dynamisation du tissu économique en milieu rural – Maroc

la durée. Des mesures de coaching pourront être envisagées pour les projets rencontrant plus de difficultés.

Les critères d'intervention en ce sens sont présentés dans le Tableau 6 ci-dessous.

**Tableau 6 : Critères d'intervention pour l'Orientation Stratégique 3**

<b>Aspects</b>	<b>Action INDH concentrée sur</b>	<b>RAISONS/MOYENS</b>	<b>Optique d'intervention</b>
Typologie de bénéficiaires	Type 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéficiaires possédant un outil de production élaboré, établi et performant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des procédures d'identification, de sélection et de mise en œuvre des projets.</li> <li>- Amélioration de l'approche d'intervention</li> <li>- Amélioration du dispositif de suivi technique et financier du projet.</li> </ul>
Géographique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zones à spécificités de terroir</li> <li>- Zones à production majoritaire (filières allant de la production 1ère au produit fini)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impact sur l'ensemble du pays</li> <li>- Axes géographiques particuliers à considérer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de la convergence avec les programmes et politiques sectorielles en :</li> <li>- Améliorer la rentabilité de productions particulières</li> <li>- Amélioration de l'approche d'intervention</li> </ul>
Bénéficiaires cibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entités établies de production / commercialisation</li> <li>- AGR de type 2 évoluant vers le 3</li> <li>- Création d'AGR à fort potentiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'aspect genre n'est pas le critère principal, mais est considéré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des modalités d'identification de projets</li> <li>- Améliorer la viabilité des entreprises</li> <li>-</li> </ul>
Niveau organisationnel de la structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GIE</li> <li>- Union de Coopératives</li> <li>- Coopérative</li> <li>- Société de personnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unités structurées proches de l'autonomie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des formes d'organisation des porteurs de projets:</li> <li>- Améliorer la structuration des filières de production</li> </ul>
Niveau d'appui	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès à l'information</li> <li>- Orientation vers les marchés porteurs</li> <li>- Intégration dans le principe de filière</li> <li>- Orientation et aide pour des supports de valorisation (Label, IGP, AOP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interventions aux 3 niveaux.</li> <li>- Terrain : bénéficiaires</li> <li>- Intermédiaire : CPDH, CRDH, services déconcentrés, etc.</li> <li>- Central : CN-INDH, Ministères, Agences,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de la diversité des formes d'interventions pouvant être financées par l'INDH :</li> <li>- Améliorer les capacités d'intervention et de valorisation des produits.</li> </ul>

Aspects	Action INDH concentrée sur	RAISONS/MOYENS	Optique d'intervention
Services non financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aide à l'application de cadres réglementaires à la commercialisation (nationale et internationale)</li> <li>- Appui technique spécialisé</li> <li>- Renforcement de capacités (organisation, gestion)</li> <li>- Commercialisation</li> <li>- Marketing</li> <li>- Monitoring</li> <li>- Coaching</li> <li>- Gestion de l'entreprise</li> </ul>	<p>H.C...). Pour des aspects de partenariat possible entre Opérateurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le niveau d'intervention est élevé (technique et appui structurant)</li> <li>- Appui technique spécialisé</li> <li>- Renforcement des capacités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aide à l'intégration dans un processus légal</li> <li>- Amélioration de la convergence avec les programmes et politiques sectorielles:</li> <li>- Débouchés et circuits de commercialisation</li> <li>- Amélioration des compétences techniques et d'intervention.</li> <li>- Amélioration de l'information et de l'accès à l'information</li> <li>- Amélioration du dispositif d'évaluation des projets</li> </ul>
Services financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement vers des établissements financiers (banques, AMC) : prêts</li> <li>- Partenariats avec ADS et AMAPPE</li> <li>- Intégration dans des Plans et Programmes sectoriels</li> <li>- Subvention à titre exceptionnel : investissements lourds partagés avec d'autres opérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortes capacités de capitalisation</li> <li>- Structures de productions plus orientées vers les banques et le micro-crédit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de l'accès aux services financiers</li> <li>- Intégration dans le circuit entrepreneurial</li> </ul>
Financements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apport pour le renforcement de capacités et de compétence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unités proches de l'autonomie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des mesures et du dispositif d'accompagnement :</li> </ul>

Aspects	Action INDH concentrée sur	RAISONS/MOYENS	Optique d'intervention
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apport limité dans le cadre de création d'AGR (INDH seule ou en partenariat)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement des actions de formation, coaching, etc....</li> <li>- Aide à la finalisation de plan de financement</li> </ul>

### **3.2.3.3. Description de l'Orientation Stratégique 3**

#### **Intervention géographique**

Intervention se positionnera sur l'ensemble du pays, mais apportera une attention particulière aux régions, provinces et communes recelant de réelles potentialités particulières de production aptes à fournir la demande (nationale et/ou internationale).

Les zones favorisant une intégration filière seront préférées dans un premier temps à des zones où les mêmes productions sont plus dispersées et moins denses. Ces dernières pourront toujours être intégrées au processus de développement des zones préférentielles et bénéficier de leur promotion et de leur progression.

Les projets ciblés devront développer un intérêt économique et promotionnel pour l'ensemble de la production dont ils dépendent (différentes étapes de la filière), et assurer par leur existence et leur action une redistribution financière sensible aux échelons inférieurs à la filière.

Les zones à production spécifique, de type "produits de terroir", c'est-à-dire produisant sur un territoire limité une production particulière à forte valeur ajoutée possible, seront identifiées. L'optique d'intervention sera de valoriser au mieux ces productions par une approche filière et un ancrage dans un marché porteur.

#### **Bénéficiaires cibles**

Les bénéficiaires seront préférentiellement des unités de production, de transformation et/ou de commerce ayant des outils de production finalisés et opérationnels, mais rencontrant des obstacles à atteindre une maturité d'entreprise.

Les bénéficiaires pourront être également des unités extérieures aux actions passées de l'INDH ou des AGR initiées précédemment par l'INDH ayant enregistré une progression significative (AGR passant du Type 2 à l'entreprise).

Les obstacles rencontrés par ces unités pourront, entre autres, être

- des contraintes à la prospection et à la maîtrise de marché,
- des principes de gestion plus familiaux que d'entreprise,
- des aspects de concurrence liés à une individualité de la structure,
- une non-adaptation technologique par rapport à la demande,
- une valorisation insuffisante de produits particuliers,
- une vision limitée des possibilités commerciales.

Des unités pouvant intégrer rapidement un concept d'entreprise autonome seront portées comme AGR, sous réserve d'une participation matérielle minoritaire de l'INDH, permettant sa mise en œuvre. Ce type d'unité devra pouvoir générer un volant de fonds propres suffisant à son installation (partenariat majoritaire d'autres organismes et/ou accès au crédit).

#### **Niveau organisationnel de la structure**

Les bénéficiaires ne pourront être que des entités établies ayant un nombre significatif de bénéficiaires. Une coopérative n'ayant que l'effectif minimal requis pour son accréditation ne pourra être élue, le bénéfice de l'action ne pouvant avoir qu'une efficacité économique trop relative au bénéfice des populations contribuant à son activité.

L'objectif de promotion de filières de production donnera la préférence à des entités pouvant intégrer dans sa promotion un nombre important de bénéficiaires comme des GIE, Unions de coopératives, Groupements de producteurs et des Sociétés de personnes. Les activités ciblées pour ces structures seront surtout les aspects d'organisation et de commercialisation.

Des coopératives intégrant un nombre important de bénéficiaires directs (membres) et dont la promotion aura un impact économique réel sur les bénéficiaires indirects seront intégrées dans cette catégorie d'action.

### **Niveau d'appui**

L'apport de l'INDH aux structures retenues portera principalement sur les facteurs facilitant la commercialisation des produits et une meilleure valorisation de ceux-ci.

Ces appuis pourront consister :

- En une convergence des unités intégrées dans une production spécifique pour en limiter les facteurs de concurrence et représenter une force de négociation face à la demande et au marché.
- En une information à partir d'un vivier de personnes ressource compétentes.
- En une information diffusée en réseau ou permettant des synergies commerciales, mais également une information large sur les possibilités de la filière en matière de techniques et technologies nouvelles, de recherche-développement, d'appel de marché et données nationales relatives à la production.
- En une information individualisée en fonction des particularités des structures et de leurs productions et de leurs aptitudes acquises.
- En un support pour l'obtention de signes distinctifs et valorisants de la production (Label, IGP, AOP) diversifiant la production par elle-même.
- En une aide à la mise en place de cadres réglementaires (normes sanitaires, normes de conditionnement, normes de traçabilité, etc.) favorisant ou confortant une entrée vers les marchés extérieurs et/ou permettant une notoriété nationale.

### **Services non financiers**

L'aide devant être apportée aux structures retenues devra être d'un niveau technique élevé et à ce titre l'INDH devra faire appel à des professionnels confirmés.

Au-delà du réseau d'experts déjà existant, un vivier de professionnels<sup>17</sup> confirmés aux compétences spécifiques affirmées doit être constitué. Ces professionnels devront intervenir dans les domaines suivants :

- Technique

Les structures sont supposées être à un niveau technique suffisant pour permettre une production de bonne qualité. Les appuis techniques devront porter sur des spécificités de production qui offrent une qualité supérieure en fonction des matières premières et des matériels utilisés.

- Organisation - gestion de l'entreprise

La gestion et l'organisation interne de l'entreprise nécessiteront d'être affinés si besoin, pour en dégager les économies possibles sans léser les bénéficiaires.

L'étude des bilans de gestion donnera l'évolution des activités antérieures et les possibilités d'amélioration économique et financière, ainsi que leur amplitude. L'optique est d'optimiser le rendement de l'outil de production par une meilleure organisation de l'unité, favorisant des économies d'échelle et de rationalisation de la pratique.

---

<sup>17</sup> Plus qu'un réseau d'experts, le vivier de professionnels devra être composé de personnes marquantes par leurs compétences confirmées dans le domaine concerné mais aussi ayant montré des aptitudes pédagogiques adaptées aux populations formées ou conseillées. Lors des ateliers avec les DAS, le réseau d'expert a été mis en cause sur la variabilité des compétences rencontrées. Ce fait a été confirmé au cours des entretiens individuels avec différentes institutions.

Les possibilités d'élargissement du contexte d'approvisionnement seront abordées, définissant un cadre d'augmentation de la production tout en garantissant la qualité produite. Les spécificités au sein de la production (types de variétés, caractéristiques des produits,..) pouvant faire l'objet de productions aptes à une appellation particulière seront abordées.

### - Commercialisation - Marketing

La commercialisation est le premier frein rencontré auprès d'un certain nombre d'AGR. Un appui important doit être envisagé pour ce domaine. L'aspect commercialisation doit être abordé à partir de l'unité considérée mais aussi des synergies possibles avec d'autres unités appartenant à la même filière.

Le principe "d'agrégateur", émis par le Ministère de l'Agriculture à travers le PMV, est une solution envisageable pour que des unités dites "modèles" entraînent à leur suite des unités jusqu'alors plus modestes dans leur activité commerciale.

Une unité, produisant un produit de qualité, n'a pas nécessairement les aptitudes commerciales requises pour son produit, ou bien est trop éloignée de grands centres urbains pour que l'équipe dirigeante ait accès à certaines informations ou certaines sollicitations commerciales.

Beaucoup d'unités restent focalisées sur le marché local n'engageant que peu de démarches extérieures à la zone par manque de contacts extérieurs. À cet effet, l'approche des compétences, des opportunités et des filières de commercialisation au niveaux locaux et régionaux seront une aide à la recherche de marché individuellement ou en participation avec des unités semblables.

### - Monitoring, coaching

Une unité de production ou commerciale ne pourra être "*tirée vers le haut*" sur une seule intervention technique ou d'aide à la commercialisation. Les actions d'appui de départ doivent être confortées par un suivi évaluation de l'activité de l'unité sur la durée. Ce suivi doit permettre de corriger les dérives possibles causées par une maîtrise insuffisante des orientations données antérieurement ou des modifications survenant a posteriori.

Le suivi doit également accompagner l'unité dans sa croissance, l'atteinte d'un niveau supérieur est souvent vecteur de conditions nouvelles, auxquelles l'unité doit pouvoir faire face sous peine d'en perdre les acquis obtenus (perte de marché, déconsidération pour le produit, etc..).

### **Services financiers :**

L'évolution vers l'entrepreneuriat obligera l'unité à se rapprocher d'organismes de crédit (banques ou microcrédit) en fonction de ses besoins, le recours au financement INDH étant à bannir, à ce niveau le principe de subvention pourra être synonyme d'assistanat. Une unité AGR établie et précédemment financée par l'INDH ou un autre organisme ne pourra à ce niveau bénéficier de subvention, ce fait déterminant sa non efficacité économique.

Le rapprochement auprès d'organismes de crédit doit passer par une connaissance de l'utilisation du crédit à des fins de production et des modalités possibles d'utilisation de ce levier pour en accroître l'efficacité. Le recours au crédit doit être évalué dans le contexte de l'unité pour en fixer les limites (couplé à la gestion de l'entreprise).

Des Agences (ex : ADS, AMAPPE) ont développé des outils financiers adaptés à l'émergence d'entreprises. Des actions peuvent être déléguées à ces agences qui en assureront le support financier et l'appui institutionnel.

Des Plans et Programmes sectoriels nationaux peuvent apporter une aide en ce sens dans le cadre de leur mise en œuvre, en intégrant ces unités dans leurs activités.

D'autre part de grands chantiers de développement (hors INDH) sont mis en œuvre dans le pays. C'est au niveau de ces chantiers qu'une convergence d'actions doit être étudiée, et elle ne peut être profitable qu'à travers une relation de partenariat au niveau central.

Il ne s'agit pas alors pour l'INDH de se substituer à ses structures déconcentrées, mais de pouvoir donner des axes d'action possibles, qui anticipés peuvent offrir des cadres d'action plus structurés aux niveaux régionaux et provinciaux.

L'intégration concertée des actions INDH au sein de programmes et de plans d'action régionaux devrait aider à l'émergence de projets (souvent difficile pour la partie "Rural") et ce tant dans l'initiation de ces projets que dans l'approche de leur mise en œuvre et de leur financement.

#### **3.2.4. Orientation Stratégique 4: Catalyser un environnement favorable aux AGR sous les Principes de Convergence et de Partenariat**

De nombreuses données existent au niveau national, données faisant référence aux différents niveaux administratifs du pays (données nationales, régionales, provinciales et communales) et collectées par différents Ministères, Services sectoriels, Agences et Organisations.

Ces données (sociales, de productions, de besoins identifiés, de programmation,..) sont des supports potentiels pour l'identification d'AGR et de meilleure compréhension de leur environnement. Stratégiquement mises en relation, elles doivent donner une vue synthétique sur des interventions complémentaires et les intégrées dans un concept territorial.

Durant les deux ateliers, les représentants des DAS ont formulé le besoin de plus de convergence à leur niveau avec les services techniques déconcentrés. La "convergence" doit être comprise au sens du partenariat concret, tous les services nationaux œuvrant pour la même finalité, l'amélioration des conditions de vie et de production dans le pays.

Une remarque importante a été faite durant les ateliers, c'est-à-dire que certains services sont déconcentrés, mais que leur décentralisation n'est pas pleinement effective. De ce fait leur intervention peut se heurter à une autonomie de décision plus restreinte que celle des structures déconcentrées et décentralisées de l'INDH.

D'autre part, l'activité importante créée par l'INDH peut être en décalage avec les moyens humains et matériels disponibles de certains services sollicités.

L'Objectif Stratégique 4 a pour finalité de lisser ces difficultés de "convergence" par une mise en application rapprochée entre l'INDH et les différents Opérateurs institutionnels à partir de rencontres programmées régulièrement afin :

- d'établir des cadres établis de partenariats profitables aux deux parties.
- de créer un cadre de symbiose entre les activités réciproques.
- de bénéficier de l'effet d'appel de certains Programmes et Plan de développement pour la création de nouvelles AGR.
- d'établir un échange d'expériences et de données.

Il ne s'agira pas pour la CN-INDH de se substituer aux pouvoirs décisionnaires de ses structures en place dans les régions et provinces, mais de pouvoir décliner ces deux niveaux des orientations, prises de concert avec ses partenaires. Ces orientations auront trois facteurs principaux :

- ouvrir à plus de "convergence" des services de l'INDH avec les services sectoriels.
- élargir le champ de réflexion pour initier des projets "Rural" et offrir un cadre de référence pour aider à l'émergence de projets "Transversal".
- aider à la viabilité des AGR créées par la possibilité d'une intervention diversifiée.

Dans cette optique, l'existence d'une base de données de référence compilant les données existantes et les matérialisant sur un SIG est nécessaire. Les représentants des DAS ont sollicité ce type d'outil durant les deux ateliers.

### 3.2.4.1. Principe

Le principe de convergence est un fait établi, l'ensemble des acteurs de développement (institutions sectorielles, organismes de développement, partenaires financiers (coopération bilatérale et internationale) œuvrent dans un même objectif de développement humain (social, économique, structurant) du pays.

Plus que le principe de convergence<sup>18</sup>, le principe de partenariat entre ces acteurs est à considérer. De nombreux plans et programmes de développement sont en cours, ou devront être mis en place à court terme. Il est donc important que ces opérateurs puissent unir leurs efforts de façon concrète et profitable pour les bénéficiaires<sup>19</sup>.

L'INDH a réalisé un remarquable travail de déconcentration et de décentralisation des structures de décision et de mise en œuvre relatives à son action. Ce n'est pas le cas pour certaines institutions et organismes pour lesquels si la déconcentration est effective, la décentralisation reste encore incomplète ou non existante.

Les niveaux de prise de décision aux niveaux régionaux et provinciaux se heurtent à deux démarches opposées qui pénalisent la mise en place de projets, l'une des parties étant "souveraine" de ses décisions, la seconde devant en référer au niveau central et obtenir son aval.

### 3.2.4.2. Critères d'intervention

Le Tableau 7 ci-après schématise les différents aspects pour l'intervention dans l'OS4.

**Tableau 7 : Critères d'intervention pour l'Orientation Stratégique 4**

Aspects	Actions INDH	Optique d'intervention
Typologie de bénéficiaires	Types 1, 2, 3	
Géographique	- National - Régional - Provincial	- Amélioration des approches d'intervention  - Amélioration de l'environnement des zones rurales
Bénéficiaires	- CRDH - CPDH - CLDH - Projets AGR	- Amélioration de l'information et de son accès pour les opérateurs et les bénéficiaires
Niveau organisationnel	- Réunions bipartites - Réunions multisectorielles	- Amélioration de l'approche d'intervention
Niveau de concertation	- Niveau central - Niveau régional - Niveau provincial	- Amélioration du partenariat entre les différents opérateurs
Services concernés	- Ministères sectoriels - Agences régionales - Agences sectorielles	- Amélioration du partenariat entre les différents opérateurs  - Amélioration des modalités de financement des actions

<sup>18</sup> Tous les acteurs visent le même objectif

<sup>19</sup> Conclusion du PDRES sur la région RABAT - SALE - ZEMMOUR - ZAËR

Aspects	Actions INDH	Optique d'intervention
	- Services déconcentrés et décentralisés	
Services requis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Synthèse des données existantes</li> <li>- Partage de données</li> <li>- Mise en commun de données</li> <li>- Mise en place d'outils à la décision accessible aux décideurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de l'information et de son accès pour les opérateurs</li> <li>- Amélioration des mécanismes de ciblage des projets</li> <li>- Amélioration de la convergence avec les programmes et politiques sectorielles</li> </ul>

### 3.2.4.3. Description de l'Objectif Sstratégique 4

#### Géographique

Le cadre de partenariat concernera l'ensemble des divisions administratives du pays. Des relations de partenariats sont déjà en œuvre au niveau Central, Régional et Provincial.

Ces relations de partenariat sont variables suivant les régions<sup>20</sup>. L'objectif est l'installation d'un partenariat établi, où tous les participants pourront œuvrer en synergie et dans un environnement d'action clairement défini pour chaque participant.

#### Bénéficiaires

Les bénéficiaires de ces partenariats établis seront les comités décentralisés de l'INDH et in fine les bénéficiaires de projets.

Les représentants des institutions sectorielles bénéficieront également de la démarche, leur positionnement par rapport aux projets AGR envisagés étant clairement identifié avec l'assurance de moyens humains et matériels nécessaires aux actions qui leur seront confiées.

La participation de l'INDH, intégrée dès le niveau Central aux plans et programmes sectoriels, leur sera un apport conséquent et directement profitable.

#### Niveau organisationnel

##### a) Partenariats bilatéraux :

Des réunions bipartites seront prévues au niveau central dans le cadre des programmes et plans sectoriels mis en œuvre.

À titre d'exemples, sont approchés des partenariats bilatéraux possibles :

- Ministère de l'Agriculture – INDH

Dans le cadre du PMV :

La plantation d'importantes surfaces arboricoles est envisagée et est en cours. Ces plantations seront l'amont de productions variées et de densité variable suivant les régions. La mise en place de ces plantations est faite dans une optique de filière de production, principe pouvant assurer aux populations intégrées dans ces filières une rémunération profitable des produits, de leur production à leur commercialisation.

**La promotion de l'olivier**, par exemple, oblige à penser à la transformation en huile des fruits produits. Cette transformation (pour en assurer une qualité certaine) ne peut être envisagée que

<sup>20</sup> Durant les ateliers avec les Chefs de DAS ces difficultés ont été évoquées notamment pour la mise en œuvre des actions.

mécaniquement par l'installation d'unités de trituration. Un délai de 4 ans est nécessaire pour l'entrée en production des plantations; au terme de ce délai, des unités de trituration devront être opérationnelles tant sur le plan technique qu'en matière de gestion et d'organisation commerciale.

Sur la base du partenariat, la création de ces unités sous forme d'AGR (coopératives de producteurs) peut être envisagée. Seul un partenariat étroit au niveau Central durant la période antérieure à l'entrée en production, peut permettre de planifier la mise en place des unités nécessaires en fonction des surfaces plantées.

La création d'unités pourra être ciblée territorialement et permettre au niveau provincial, d'assurer en amont la planification des actions de formation qui seront essentielles à la bonne marche de l'unité et de financement.

Pour autre exemple en ce sens, la programmation de création d'unités de trituration permettra la prévision de formations/apprentissages des futurs gestionnaires en les faisant participer au travail d'une unité existante performante. Le caractère saisonnier de cette production est un obstacle à la formation pratique qu'une prévision des besoins, suffisamment anticipée, peut lever.

#### Pêche maritime :

Un vaste programme de valorisation de la pêche côtière<sup>21</sup> (20 sites de débarquement transformés en micro pôles de développement) est en cours. Un partenariat régulier avec le Département des Pêches Maritimes peut établir un cadre d'action pour l'émergence de projets "AGR pêche " adossés et en synergie avec ces sites de débarquement pour permettre une meilleure valorisation des captures et une pleine intégration de ces AGR dans la filière pêche.

- Ministère du Tourisme - INDH

#### SMIT - Pays d'Accueil Touristique (PAT)

La mise en place du programme Pays d'Accueil Touristique (PAT) est une source de projets dans les huit régions du pays concernées par ce programme, notamment en favorisant l'accueil touristique rural au sein de familles dans les villages.

À partir des données de mise en place de ce programme mais aussi des études prospectives et statistiques réalisées par le Ministère, des orientations de projets organisés peuvent être proposées aux populations des régions concernées.

- Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification - INDH

#### Programme d'Action National de Lutte Contre la Désertification : le PAN-LCD

Le PAN-LCD a pour principes "de privilégier les mesures susceptibles de compléter les programmes sectoriels existants, de catalyser leur mise en œuvre et de promouvoir une véritable dynamique de développement rural basée sur l'intégration, la territorialisation, le partenariat et l'approche participative".

Sur la base des actions projetées et en cours dans le cadre de ce programme, actions dont les principes sont similaires à ceux de l'INDH, un cadre d'échange rapproché serait une source productive pour dégager des pistes de projets et les intégrer dans une dynamique holistique.

#### Plan National d'Aménagement des Bassins Versants (PNABV)

Le plan concerne 22 bassins versants répartis sur l'ensemble du pays, où sont mis en œuvre des actions antiérosives complétées par des plantations arboricoles de protection, de conservation des sols et de l'eau, et des améliorations pastorales et sylvo-pastorales.

Un partenariat de partage des actions et d'information sur les actions de promotion du développement humain et d'aménagement de ces bassins versants peut créer des effets symbiotiques entre PNABV et l'INDH pour l'initiation de projets complémentaires et profitables aux populations.

---

<sup>21</sup> financement par l'APP - MCA

- ADS – INDH

L'ADS bénéficie d'une expérience certaine en matière de création d'AGR. Cette expérience lui a permis d'évoluer au regard des contraintes observées. L'ADS s'est orientée vers un système de financement et de mise en œuvre des AGR qui responsabilise pleinement la commune, les bénéficiaires et les services extérieurs qui interviennent pour la formation et l'accompagnement.

L'ADS initie également une démarche<sup>22</sup> d'aide à la création d'entreprises proche du système Moukalawati, mais permettant un levier financier plus important que ce dernier système pour les porteurs de projet de micro-entreprises.

Agissant sur le même secteur (création d'AGR), mais n'ayant pas la même structuration<sup>23</sup> un rapprochement de ces structures peut offrir une meilleure répartition des rôles, certaines AGR identifiées par l'INDH pourraient être déléguées à l'ADS qui a l'expérience et les "outils" pour en assurer l'implantation et aider au financement de départ (des projets de Type 3 et certains projets de Type 2). L'INDH pourrait ainsi davantage concentrer ses actions vers les populations les plus pauvres et les plus démunies.

b) Partenariats multilatéraux :

- Niveau Central

Des réunions multisectorielles peuvent avoir lieu au niveau central comme cela est déjà fait dans le cadre des Équipes d'Innovation AGR ou Commissions diverses. Elles peuvent également être le cadre de concertation nécessaire sur la base d'orientations prises en réunions bilatérales pour conforter ces orientations par un support périphérique aux actions d'autres institutions sectorielles.

- Niveaux Régional et Provincial

Sur la base d'orientations fournies par le niveau Central, ces réunions doivent définir des cadres d'approche pour intégrer :

- les orientations avec la philosophie de mise en œuvre du développement humain (participation des populations bénéficiaires, implication des structures locales, non-ingérence dans la prise de décision, principe d'émergence "bottom-up" d'AGR, ...)
- catalyser les ressources humaines et matérielles disponibles et nécessaires à l'émergence de projets allant dans le sens de ces orientations.

**Niveau de concertation**

- Niveau central

Partenariat régulier et programmé annuellement avec les institutions sectorielles concernées pour définir des orientations de création d'AGR en relation avec des besoins identifiés et les réalisations en cours. Un partage des données (indicateurs de réalisation) donnera la mesure des orientations à considérer.

- Niveau régional

Les orientations discutées en partenariat au niveau central seront déclinées aux niveaux régionaux et provinciaux, l'aval, des institutions sectorielles n'ayant pas accompli une décentralisation complète, étant acquis auprès de ses services déconcentrés.

À l'échelon régional, ces orientations pourront avoir un impact sur la stratégie de développement de la région par une coordination avec les services sectoriels vers un objectif ciblé où la charge de chacun sera quantifiée et clairement définie, engageant sa responsabilité dans l'action. Une affectation

---

<sup>22</sup> Maroc Moubadarates : Plates Formes d'Appui aux Initiatives Individuelles PA21

<sup>23</sup> ADS est une agence d'exécution et de mise en œuvre avec un support et une organisation interne de ressources humaines pour ces actions. L'INDH est une initiative, ses ressources humaines n'ont pas les mêmes fonctions que celles de l'ADS.

budgétaire, humaine et matérielle à cet effet pourra être programmée ; les limites budgétaires et humaines seront clairement identifiées, et pourraient, si besoin, poser les limites de l'action envisagée.

- Niveau provincial

À l'échelon provincial, instruit des possibilités existantes le CPDH pourra aider les communes cibles concernées par ces orientations pour l'initiation de nouveaux projets AGR. Il pourra offrir un cadre de diagnostic ciblé sur des actions s'intégrant et complétant les plans et les programmes sectoriels programmés.

### **Services requis**

- Partage - Mise en commun de données

Chaque Institution sectorielle et chaque Organisme ou Agence possèdent ses propres données, très souvent suivant un format particulier.

L'accès à ces données est conditionné par une relation étroite avec chacune des entités considérées, ce qui rend la recherche laborieuse et parfois complexe.

Le partage de ces données est un facteur certain de progression, de par la connaissance et l'information qui seront fournies en matière de terroir et de territoire. Le travail fait par le PDRES, sur la région RABAT - SALE –ZEMMOUR – ZAËR, démontre l'importance des synergies à mettre en œuvre au regard des carences relevées. Ces données couplées aux résultats des opérateurs du développement humain et aux études spécifiques réalisées (PCD) seront une mine de références pour les décideurs.

Toutes ces entités ont un facteur commun qui est le développement du pays et in fine le développement que génèrent leurs activités. La possibilité de superposer ces données pourra donner des indicateurs appréciables et souvent déterminants pour l'émergence et la viabilité d'AGR.

Pour exemples<sup>24</sup> des représentations cartographiques pour :

- les coopératives considérées comme "mortes" pourraient être un indicateur sensible de lieu et d'activités pratiquées permettant d'aborder les raisons de leur défection, et d'en tirer les leçons pour la création de nouvelles AGR.
- l'évolution des activités produites sur les bassins versants ou de lutte contre la désertification est un indicateur pour les communes cibles et de décision pour le CLDH sans pour autant restreindre l'éligibilité aux seules AGR correspondantes.
- Les AGR créées par l'ensemble des acteurs peuvent montrer des concentrations anormales de certaines activités et/ou démontrer le peu d'émergence d'AGR dans certaines zones alors que des programmes et plans sont en cours dans ces zones.
- La mise en commun des données les plus communes relatives aux actions réalisées en cours ou bien en devenir est un outil de décision fondamental, car il permet à la fois de définir une situation présente fournissant des renseignements pour les actions projetées et d'effectuer des projections d'avenir pour la mise en œuvre d'actions futures. Il permet également d'envisager des synergies entre projets et entre décideurs.

- Synthèse des données existantes

Il apparaît nécessaire que ces données soient compilées et réunies sous une forme facilement accessible aux décideurs.

La constitution d'une entité autonome chargée de cette compilation peut être envisageable au sein de l'INDH (Initiative majeure du développement humain) ou sous la forme d'un haut Commissariat.

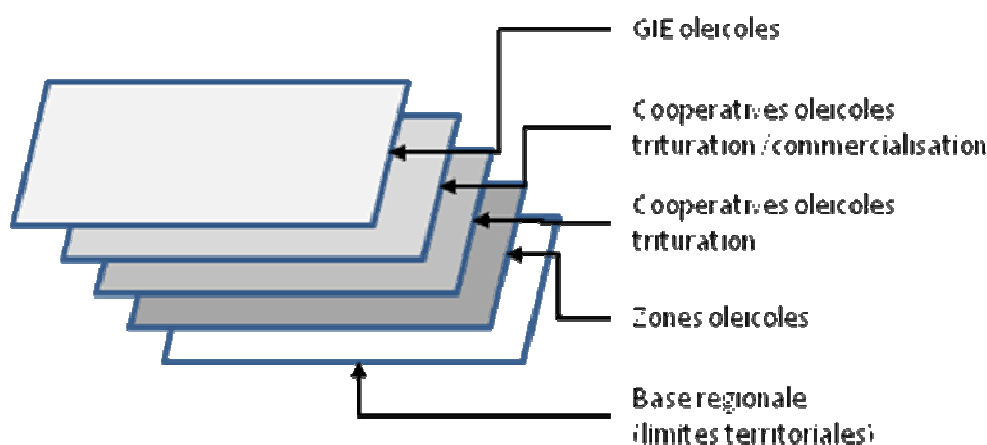
- Mise en place d'outils à la décision accessible aux décideurs

---

<sup>24</sup> Durant l'atelier réunissant différents opérateurs il a été noté que près de 20% des coopératives créées étaient des coopératives "inactives" (pas d'activités coopérative pendant une durée d'au moins 2 années).

L'outil qui apparaît le plus adapté est la mise en place d'un SIG<sup>25</sup> décliné aux niveaux régionaux et provinciaux, et éventuellement communaux pour certaines données. À partir d'une base de référence géographique (limites du territoire considéré), différentes données provenant de différentes sources peuvent être superposées.

Figure 6 : Exemple de schéma de superposition de données



#### 4. CHAPITRE IV - PLAN D'ACTION POUR L'INDH

##### 4.1. Présentation générale et cadre logique

###### 4.1.1. Présentation générale

###### - Description

La mise en application de la typologie et les orientations stratégiques définies précédemment (§ 3.1 et § 3.2 ci-dessus) doivent permettre de définir une réorientation de l'appui fourni par l'INDH aux AGR.

Cette réorientation devrait passer par une segmentation plus marquée dans l'identification des AGR, segmentation qui conditionnera le type d'appui à leur apporter, les apports potentiels et les modalités d'apport qui caractériseront cet appui.

L'objectif est de ne pas appuyer les AGR à travers la seule demande de financement pour le projet AGR sollicité (dossier de projet pour les projets "simples"<sup>26</sup> ou business plan), mais d'inclure et d'évaluer cette demande dans son contexte social, économique et environnemental à travers une approche territoriale (communale, provinciale, régionale).

Il est également important d'insérer les projets d'AGR dans une optique "intégrée", que ce soit pour l'activité elle-même, que pour les mesures favorables à son développement et à sa durabilité.

Cette intégration devra faire appel à l'ensemble des moyens mis en place dans le pays pour œuvrer contre la pauvreté. Elle s'appuie sur la symbiose et les interactions positives que peuvent générer les complémentarités de ces moyens.

<sup>25</sup> Également recommandé dans le cadre du PDRES (RABAT - SALE - ZEMMOUR - ZAËR)

<sup>26</sup> Particulièrement pour les projets de Type I dans la typologie

- Objectif

- Objectif global

L'objectif global reste inchangé, à savoir lutter contre la pauvreté en général, et en milieu rural en particulier, à travers les programmes de développement humain que sont

- Le programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural, axé vers la création d'AGR pour les populations les plus pauvres,
- Le programme transversal, qui intègre, entre autres, la création d'AGR et l'amélioration de l'accès aux services et infrastructures de base, par l'intermédiaire d'appels à projets.

- Objectifs spécifiques

- Structurer et renforcer la demande de projets AGR
- Accroître et pérenniser l'impact des projets AGR au bénéfice des populations rurales
- pour conforter l'action INDH en milieu rural

- Résultats attendus

Les résultats attendus proposés sont déclinés à partir des Orientations Stratégiques proposées au Chapitre III.

Quatre résultats sont attendus :

1. Donner aux populations les plus démunies en milieu rural les possibilités d'accès à des activités améliorant leur condition sociale et financière.
2. Structurer, renforcer et consolider la gestion technique et financière des AGR dont les activités sont orientées vers le marché.
3. Permettre à des AGR ayant acquis une autonomie de gestion technique et financière de passer au stade de l'entrepreneuriat autonome.
4. Catalyser un environnement favorable aux AGR sous des principes de Convergence et de Partenariat entre Opérateurs du développement humain.

- Méthode

Les actions proposées pour atteindre les objectifs spécifiques ont été étudiées et développées aux § 2.1 et § 3.2. Ces actions sont synthétisées dans les fiches-action (§ 4.3) en fonction des Orientations stratégiques auxquelles elles se rapportent.

#### **Résultat attendu 1**

*"Donner aux populations les plus démunies en milieu rural les possibilités d'accès à des activités améliorant leur condition sociale et financière."*

- la participation de femmes et de jeunes est accrue en tant que bénéficiaires directs dans les AGR au sein de cette strate de population.
- le savoir à dispenser et l'accompagnement à mettre en œuvre sont adaptés aux capacités des bénéficiaires en fonction des activités projetées.
- un financement adéquat est étudié pour appuyer et pérenniser les moyens de productions de l'AGR

#### **Résultat attendu 2**

*"Structurer, renforcer et consolider la gestion technique et financière des AGR dont les activités sont orientées vers le marché"*

## Étude sur la dynamisation du tissu économique en milieu rural – Maroc

- les AGR existantes et en difficulté dans les domaines techniques et/ou économiques sont renforcées
- les nouvelles AGR créées sont appuyées sur des bases efficaces et durables (technico-économiques et un environnement de production et de commercialisation assuré).
- Les programmes adaptés de formation et de suivi-évaluation sont établis.

### Résultat attendu 3

*"Permettre à des AGR ayant acquis une autonomie de gestion technique et financière de passer au stade de l'entrepreneuriat autonome."*

- les AGR performantes éligibles sont identifiées et évaluées
- la promotion des unités AGR retenues est mise en œuvre par un appui collectif et /ou individuel adapté.
- le monitoring des AGR est mis en œuvre à partir d'un suivi-évaluation individualisé.

### Résultat attendu 4

*"Catalyser un environnement favorable aux AGR sous des principes de Convergence et de Partenariat entre Opérateurs du développement humain."*

- L'INDH et les autres Opérateurs du développement mettent en œuvre des partenariats assurés sur la base de rencontres régulières.
- L'INDH et les autres Opérateurs du développement établissent un cadre d'échanges et de valorisation de l'acquis.

#### - Moyens

La réorientation de l'appui de l'INDH aux AGR implique une révision des moyens mis en œuvre à cet effet. Cette révision n'affecte pas la structuration existante (CRDH, CPDH, CLDH, DAS et EAC) qui a prouvé son efficacité, mais d'en conforter l'intervention en fonction des actions proposées.

Une information et une formation sur les objectifs et les modes d'intervention qui caractérisent la réorientation des actions AGR doit être fournie aux structures précitées, dans le cadre des programmes "Rural" et "Transversal". Cette démarche est détaillée au § 4.2 ci-dessous.

Une approche territoriale pour l'émergence et la mise en place d'AGR doit être considérée. Cette approche demandera un cadre d'étude holistique plus avancé et plus concret des caractéristiques dans lesquelles l'AGR devra se situer et évoluer. Le recueil de données existantes et des études ciblées complémentaires devront être diligentées.

Une attention particulière devra être donnée à la constitution de vivier d'Experts thématiques afin de disposer de ressources humaines compétentes, pouvant à la fois exécuter des missions spécifiques, mais aussi appuyer les DAS et les EAC pour ne pas alourdir les tâches dont ils sont responsables.

La mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation des nouvelles AGR, et autant que possible des AGR existantes sera l'élément prépondérant et nécessaire à la réorientation des actions AGR de l'INDH.

Une meilleure coordination entre les différents acteurs du développement dans le pays est essentielle pour un partage d'expériences (positives et négatives) et de l'acquis au travers de ces expériences en matière de développement humain. L'approche territoriale sur laquelle l'appui aux AGR doit se construire bénéficiera d'une assise large. Sur ces bases des synergies doivent pouvoir être mise en place de façon profitable tant pour les acteurs du développement que pour les bénéficiaires d'AGR.

#### - Intervenants

Le rôle des différents intervenants potentiels est proposé dans les fiches-action (§ 4.3).

Hormis les Cadres de INDH, les intervenants pourront être des cadres et techniciens relevant de structures étatiques ou privées, autant que d'experts indépendants, en fonction des tâches à accomplir et du niveau de spécialisation exigé par ces tâches.

Pour des tâches d'information et de formation basiques, notamment pour les bénéficiaires relevant du Type 1 (Cf. typologie § 3.1), le recours à des personnes ressource préalablement formées pourra être envisagé.

Les porteurs de projets (association, coopératives,...) seront étroitement impliqués, d'une part pour la mise en œuvre de l'AGR, mais aussi et surtout sur la durée pour l'établissement et l'exécution d'un cadre de suivi de l'AGR dont ils sont les initiateurs.

De l'expérience passée, l'intervention directe d'AMC, ou d'autres organismes financiers, dans la mise en place d'AGR ne semble pas adaptée. Leur intervention sera conditionnée par un faisceau de facteurs favorables à leur intervention, et préétablis par les structures en charge de l'évaluation du projet AGR lors de sa demande de financement.

#### **4.1.2. Cadre logique**

**Tableau 8 – Cadre logique pour les interventions INDH au profit d'AGR**

	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Indicateurs Objectivement Vérifiables</b>	<b>Sources de Vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
<b>Objectif global</b>	Lutter contre la pauvreté en milieu rural	- Nombre d'AGR créées - Nombre de bénéficiaires	- Base de données INDH	
<b>Objectifs spécifiques</b>	- Structurer et renforcer la demande de projets AGR - Accroître et pérenniser l'impact des projets AGR au bénéfice des populations rurales	- Nombre de projets créés pour les Types 1 et 2 - Critères de sélection des projets AGR - Ratio de rejet de projets - Nombre d'AGR économiquement pérennes	- Base de données INDH - Manuels de procédures révisés - Bases de données des CPDH - États de suivi-évaluation	- Les moyens humains et matériels sont disponibles - Une mise à niveau des cadres INDH est réalisée
<b>Résultats attendus</b>	1. Les populations les plus démunies en milieu rural ont accès à des activités améliorant leur condition sociale et financière. 2. La gestion technique et financière des AGR, dont les activités sont orientées vers le marché, est structurée, renforcée et consolidée. 3. Des AGR ayant acquis une autonomie de gestion technique et financière passent au stade de l'entrepreneuriat autonome.	- Nombre de projets AGR de Type 1 créés. - Impact financier des projets créés. - Nombre d'AGR de Type 2 classifiées "performantes". - Nombre d'AGR passant au stade d'entrepreneuriat autonome.	- Base de données INDH - États de suivi-évaluation - Bilan de suivi-évaluation - Bilan de suivi-évaluation	- Les EAC formés et encadrés - L'appui aux projets "Transversal" est mis en œuvre - Un suivi-évaluation est opérationnel - Un vivier d'experts est opérationnel - L'expertise est disponible - Les moyens financiers sont

	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Indicateurs Objectivement Véritables</b>	<b>Sources de Vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
	4. Un environnement favorable aux AGR sous des principes de Convergence et de Partenariat entre Opérateurs du développement humain est mis en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de partenariats établis.</li> <li>- Nombre de bases de données collaborant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptes rendus de réunions</li> <li>- Base de données centralisée</li> <li>- Système SIG</li> </ul>	<p>accessibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les différents Opérateurs du développement intègrent le principe de partenariat.</li> </ul>
<b>Activités R1</b>	1.1 La participation de femmes et de jeunes est accrue en tant que bénéficiaires directs dans les AGR de Type 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de projets intégrant significativement des femmes et des jeunes (ratio bénéficiaires directs &gt; 50%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de données INDH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les études territoriales sont réalisées</li> </ul>
	1.2 Le savoir à dispenser et l'accompagnement à mettre en œuvre sont adaptés aux capacités des bénéficiaires en fonction des activités projetées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de femmes et jeunes / types de formation dispensée</li> <li>- Nombre de bénéficiaires / AGR Type 1 adoptant des Techniques de base appropriées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modules de formation</li> <li>- Compte rendu de formation</li> <li>- Bilan de suivi-évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'analphabétisme est pris en compte dans les formations.</li> <li>- Des modules techniques sont constitués</li> <li>- Le principe d'évaluation participative est adapté aux femmes et aux jeunes</li> </ul>
	1.3 Un financement adéquat est étudié pour appuyer et pérenniser les moyens de productions de l'AGR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financements reçu par AGR de type 1 et par type</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manuel de procédures</li> </ul>

	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Indicateurs Objectivement Vérifiables</b>	<b>Sources de Vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- d'activité</li> <li>- Nombre de bénéficiaires de Type 1 qui ont reçu des subventions pour le Fonds de Roulement de l'activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de données INDH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AGR est révisé.</li> <li>- Les financements et leurs conditions d'attribution sont adaptés à la population considérée.</li> </ul>
<b>Activités R2</b>	2.1 Les AGR existantes et en difficulté dans les domaines techniques et/ou économiques sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'AGR renforcées</li> <li>- Progression technique des AGR encadrées</li> <li>- Progression économique des AGR encadrées</li> <li>- Impact du renforcement (bénéficiaires directs et indirects)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recensement des AGR en difficultés</li> <li>- Bilan de suivi-évaluation</li> <li>- Comptes rendus de formation</li> <li>- Bilan de suivi-évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des normes de sélection sont établies</li> <li>- Les besoins humains sont identifiés et mis en œuvre.</li> <li>- Un suivi des AGR est opérationnel.</li> </ul>
	2.2 Les nouvelles AGR créées sont appuyées sur des bases efficaces et durables (technico-économiques et un environnement assuré de production et de commercialisation).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de bénéficiaires directs qui assistent à la formation</li> <li>- Résultats technico-économiques de l'AGR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de données INDH</li> <li>- Bilan de suivi-évaluation</li> <li>- Comptes rendus de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des études sur les opportunités commerciales sont disponibles.</li> <li>- La demande de produits est ouverte.</li> </ul>
	2.3 Les programmes adaptés de formation et de suivi-évaluation sont établis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de modules de formation initiés</li> <li>- Ratio de bénéficiaires féminines directes qui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan de suivi-évaluation</li> <li>- Comptes rendus de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les contraintes technico-économiques sont anticipées et des appuis</li> </ul>

	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Indicateurs Objectivement Vérifiables</b>	<b>Sources de Vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
		assistent à la formation - Bilan du suivi-évaluation	formation	sont fournis. - L'AGR adhère et s'investit dans le principe de suivi-évaluation
<b>Activités R3</b>	3.1 Les AGR performantes éligibles sont identifiées et évaluées	- Ratio d'AGR retenues / identifiées - Ratio d'AGR retenues / identifiées en fonction de l'activité - Ratio d'AGR retenues / AGR de même activité	- État de recensement des AGR éligibles - Base de données INDH	- Les données relatives aux performances de l'AGR sont disponibles
	3.2 La promotion des unités AGR retenues est mise en œuvre par un appui collectif et/ou individuel adapté.	- Nombre de cessions d'appui. - Nombre de composants considérés / type d'activité. - Nombre de cessions individuelles / type d'activité.	- Comptes rendus de formation	- Les compétences nécessaires au renforcement de l'AGR sont identifiées et disponibles
	3.3 Le monitoring des AGR est mis en œuvre à partir d'un suivi-évaluation individualisé.	- Nombre de cessions collectives/ type d'activité. - Nombre de visites par AGR	- Contrats d'intervention - Étude des contraintes	- Le suivi de l'AGR existe ou est mis en œuvre - Le monitoring est accessible à toutes les AGR concernées

	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Indicateurs Objectivement Vérifiables</b>	<b>Sources de Vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listing quantifié des besoins d'intervention</li> <li>- Planning de réunions.</li> <li>- Nombre de réunions bisectorielles et multisectorielles.</li> <li>- Nombre de partenariats établis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptes rendus de réunion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les différents Opérateurs s'investissent dans une base de donnée centralisée.</li> </ul>
<b>Activités R4</b>	<p>4.1 L'INDH et les autres Opérateurs du développement mettent en œuvre des partenariats assurés sur la base de rencontres régulières.</p> <p>4.2 L'INDH et les autres Opérateurs du développement établissent un cadre d'échanges et de valorisation de l'acquis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de bases de données réunies</li> <li>- Nombre de consultations de la base de données centralisées</li> <li>- Existence d'un outil SIG</li> <li>- Nombre de champs de données utilisables avec le SIG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de données centralisée</li> <li>- Système SIG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les supports logiciels des différentes bases de données sont compatibles.</li> <li>- Un support logiciel accessible à tous les Opérateurs est défini.</li> <li>- Un outil SIG est mis en œuvre et décliné aux niveaux régionaux et provinciaux</li> </ul>
			<b>Conditions préalables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à niveau des cadres régionaux et provinciaux pour la réorientation de l'identification et de l'appui aux AGR.</li> <li>- Révision des formes financières de participation aux AGR par les</li> </ul>

	Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de Vérification	Hypothèses
				<p>bénéficiaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amendement des manuels de procédure.</li> <li>- Définir et adapter les cadres d'action au niveau provincial.</li> <li>- Établissement d'un cadre de suivi-évaluation des projets AGR</li> <li>- Création d'un vivier d'experts thématiques.</li> <li>- Établissement de partenariat et de partage des données avec les différents Opérateurs du développement.</li> </ul>

## 4.2. Actions transversales

La réalisation d'un nombre d'actions concernant la phase préparatoire de Mise à Niveau du Programme AGR et de renforcement des capacités des acteurs est indispensable pour pouvoir démarrer par la suite les actions qui relèvent des quatre Orientations Stratégiques proposées.

### 4.2.1. Information sur la Nouvelle Approche AGR

- Appropriation de la démarche stratégique au sein de l'INDH

Mise en œuvre : Pôle Coordination, Suivi Évaluation (CN).

### 4.2.2. Rationalisation des Procédures du Programme AGR INDH

Cette action prétend d'introduire une démarche de segmentation/stratification de la population cible, et de commencer à ce faire par rapport aux groupes bénéficiant d'appui AGR dans le Programme AGR-INDH. Cela implique des activités comme:

Typologie des bénéficiaires des actions en cours :

- Affiner les critères de la typologie
- Identifier et caractériser les bénéficiaires existants AGR Type 1, Type 2 et Type 3
  - Amendements au **Manuel de Procédures** par rapport à la typologie :
- Types de Subventions par types (Ex: Type 1 Fonds de Roulement, Type 2 FR et Investissement, Type 3 opportunités de subventions)
- Modalités de financement par types
- Modification des Fiches du Manuel par rapport à la typologie, à savoir:
- Formulaire de demande de financement AGR,
- Exemples d'indicateurs de performance,
- Cahier des charges de la formation,
- Fiche d'identification des besoins en formation des porteurs de projets
- Canevas étude de la demande en action d'accompagnement
  - Affiner la démarche d'émergence de projets de type "Rural"
- Amélioration des enquêtes participatives au niveau des communes
- Prise en compte de l'environnement global de la commune
- Établissement de fiches d'enquête
  - Adéquation du Système d'Information par rapport à la typologie et aux AGR s'y rapportant
  - Adaptation du Système d'Identification et de Suivi Évaluation par rapport à la typologie :
- Définir les Indicateurs Clé de Performance (ICP Type 1,2 et 3), les objectifs des ICP ("targets") et les références ("benchmarks") pour :
- L'identification de nouveaux projets
- Le Suivi Évaluation des projets en cours
- La mise en place d'un Suivi Évaluation pour les projets en devenir
- Intégrer les ICP dans le Plan de Suivi Évaluation de l'INDH et les Fiches des IOV
- Élaborer un modèle de Fiche de Suivi Évaluation sur la durée par projet AGR

- Mise en concordance des actions et résultats du Programme de soutien à l'entreprise de l'APP avec l'INDH :
- Positionnement dans la typologie : identification des types d'économie qui sont soit formés ou groupe témoin
- Résultats de la formation et adéquation par rapport aux différents Types identifiés
- Adéquation des besoins financiers exigés avec les contraintes budgétaires

Mise en œuvre : Pôle Coordination, Suivi Évaluation (CN).

#### **4.2.3.Capitalisation des viviers d'experts au niveau des Provinces**

L'objectif de cette action est de systématiser l'offre existante en matière de services non financiers et comprend des actions comme :

- Identification au niveau de chaque province des fournisseurs en services non financiers,
- Référencer ces fournisseurs par rapport aux compétences et opérativité dans les domaines d'intérêt (Ex : Appui Technique Agri-élevage, Artisanat, soutien à l'entreprise, etc.),
- Référencer ces fournisseurs sur un plan pédagogique suivant leur adaptation aux différents niveaux de formation et d'accompagnement qu'implique l'hétérogénéité des populations à former.

Mise en œuvre : Responsable de Formation au sein des DAS.

#### **4.2.4.Informations pour la mise en relation des AGR avec le secteur financier**

La phase de diagnostic a révélé que les mécanismes qui engagent les AMC à travailler avec le Programme AGR-INDH suivant une démarche qui n'est pas forcément celle adoptée dans leurs procédures de marketing et octroi de crédit, s'est traduite par une faible participation des AMC dans le financement aux AGR du Programme.

Le mode d'approche de l'offre en services financiers proposée ici repose plus sur l'amélioration de l'accès à l'information et sur les possibilités offertes par les établissements financiers de l'entourage des AGR.

Les activités à mener seront :

- Identifier les besoins en services financiers lors de la phase d'identification, accompagnement et suivi des projets AGR par les EAC :

Il conviendra de bien d'analyser les questions (i) du **risque**, (ii) de **l'autoexclusion** du fait d'absence de demande et (iii) de la **faible monétarisation**, où l'épargne en bétail joue un rôle en cas du surplus de trésorerie (certaines personnes préfèrent vendre un animal plutôt que de le conserver et s'endetter)

- Identifier l'offre en services financiers dans la zone. Recensement des opérateurs / produits adaptés:

Une fois la demande recensée, les techniciens des EAC ou des DAS ne peuvent pas accompagner les AGR vers des établissements financiers sans avoir des connaissances sur la microfinance et/ou le crédit rural, et sans connaître ce qui existe dans la zone concernant l'offre en services financiers adaptée à la demande.

Il est proposé de mener des études rapides et opérationnelles pour approcher cette offre, mais de le faire seulement dans les cas où une demande, et aussi une possible éligibilité soient identifiées au préalable.

Il ne s'agit pas ici de mener des études-recherches mais plutôt un recensement des opérateurs de proximité dont les produits offerts s'adaptent aux besoins identifiés (études de marché).

Le résultat attendu serait :

- identification des produits financiers dans l'entourage des AGR, qui pourraient s'adapter à la demande identifiée

## Étude sur la dynamisation du tissu économique en milieu rural – Maroc

- analyse comparative des différents opérateurs qui les offrent (avantage/inconvénients par service offert et par produit).

Identification et analyse doivent être faites au niveau des provinces et si possible des communes. Ce type de démarche est à confier un expert indépendant, intervenant au niveau local, et spécialiste de la microfinance et des services financiers en milieu rural. De préférence un profil ayant travaillé auparavant dans un établissement financier (ex. : AMC, crédit agricole).

- Session d'information aux DAS/EAC sur le recensement des opérateurs et produits identifiés :
- Session animée par l'expert ayant réalisé l'étude avec les membres des DAS/EAC permettant de concrétiser les mesures d'accompagnement à mettre en œuvre.
- Identification des mesures d'accompagnement

Les activités à prévoir pour cette étape sont :

- Une deuxième analyse de la demande initialement identifiée par les EAC
- La sélection des AGR qui se qualifient par rapport à la demande identifiée c'est-à-dire l'identification des conditions d'éligibilité et d'adaptation aux conditions de l'octroi de crédit
- La sélection des AGR à accompagner vers les établissements financiers
- La planification des mesures d'accompagnement
- Accompagnement des AGR vers les établissements financiers

Activités proposées:

- Visites aux établissements financiers
- Visites des agents de crédit aux AGR : travail propre à l'institution suivant leurs procédures
- Analyse finale de la demande initialement identifiée par les EAC, les DAS et l'expert en microfinance
- Sélection des AGR qui peuvent être qualifiées
- Planification des mesures d'accompagnement consécutives à l'octroi du crédit

### **4.2.5. Rationalisation et amélioration des actions de convergence et de partenariat**

- Au niveau des régions et provinces
- Identification des actions de développement en cours et projetée dans la région et la province
- Actions symbiotiques possibles pour les bénéficiaires, au travers de ces actions
- Évaluation des rôles réciproques des acteurs pour une mise en place coordonnée des actions
- Évaluation des besoins financiers à mettre en œuvre et participations conjointes en fonction des limites de chaque acteur
- Mise en adéquation avec les demandes d'AGR
  - Au niveau central
- Coordination avec les services sectoriels et agences de développement
- Établissement de partenariats structurés
- Définition des objectifs réciproques
- Déclinaison des orientations prises à ce niveau aux niveaux régionaux et provinciaux

### **4.3. Actions spécifiques**

**Tableau 9 : Fiche action 1 : La participation de femmes et de jeunes est accrue en tant que bénéficiaires directs dans les AGR**

<b>Action 1</b> : Éliminer les barrières qui limitent la participation des femmes et des jeunes dans l'économie de subsistance	
<b>Application</b>	Orientation stratégique 1 (majoritairement), Orientation stratégique 2 (en fonction du type de projet présenté ou identifié)
<b>Objectif</b>	La participation des femmes et des jeunes est accrue dans la strate de population la plus défavorisée
<b>But</b>	Cibler les femmes et les jeunes de façon plus importante tout en intégrant la composante Genre comme aspect transversal tant dans la création d'AGR que dans le suivi-évaluation de ces AGR
<b>Contenu</b>	Une attention plus soutenue est portée au profit des femmes et des jeunes dans l'identification et la validation de projets AGR
<b>Optique d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition d'Indicateurs Clé de Performance (ICP) des AGR par rapport au Genre (femmes et jeunes)</li> <li>- Intégrer une analyse du Genre dans les projets identifiés et présentés</li> <li>- Favoriser l'accession d'une majorité de femmes et de jeunes au statut de bénéficiaires directs dans les projets AGR</li> <li>- Aider les femmes et les jeunes à accéder aux fonctions de gestion de l'AGR</li> </ul>
<b>Bénéficiaires</b>	Femmes et jeunes
<b>Niveaux d'action</b>	<p>CN – INDH : Pôle Coordination et Suivi Évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des ICP</li> <li>- Intégration de l'analyse Genre dans les projets</li> <li>- Analyse des ICP par rapport au Genre</li> </ul> <p>DAS, EAC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui à la mise en œuvre des directives en faveur du Genre dans l'initiation de projets AGR</li> <li>- Considération de l'aspect Genre dans l'initiation de projets "Rural" et Transversal</li> </ul> <p>CPDH, CLDH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Application des directives en faveur du Genre dans l'éligibilité des projets AGR</li> <li>- Intervenants extérieurs (spécialistes Genre)</li> <li>- Formations sur les questions Genre</li> <li>- Étude exhaustive sur les femmes et les jeunes pour favoriser leur participation comme initiateurs de projets AGR et bénéficiaires directs de ces projets</li> </ul>
<b>Mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition d'Indicateurs Clé de Performance (ICP) des AGR par rapport au Genre (femmes et jeunes) - <i>(données non exhaustives et fonction du genre considéré)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AGR initiées</li> <li>- Types d'activités des projets</li> <li>- Capacités d'élaboration des documents de projets</li> <li>- Intégration dans l'équipe de gestion du projet</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveaux de compétences</li> <li>- Niveaux d'instruction</li> <li>- Nombres de bénéficiaires directs</li> <li>- Nombres de bénéficiaires indirects (directement intégrés à l'AGR)</li> <li>- Capacités moyennes d'investissement</li> <li>- Performances de l'AGR par rapport aux AGR de même type d'activités</li> <li>- Performances de l'AGR par activités internes (gestion, qualité, commercialisation, ...)</li> <li>- Intégrer une analyse du Genre dans les projets identifiés et présentés             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les différents rôles (productif, actif, décideur) des hommes et des femmes ;</li> <li>- les différences dans l'accès et l'usage que les femmes et les hommes ont des ressources, ainsi que leurs besoins, intérêts et problèmes spécifiques</li> <li>- les différences dans l'accès et l'usage que les jeunes ont des ressources, et leurs besoins, intérêts et problèmes spécifiques</li> <li>- les barrières empêchant une participation équitable des hommes et des femmes aux activités d'un projet et à l'équité des avantages entre les hommes et les femmes</li> <li>- les barrières empêchant une participation des jeunes aux activités d'un projet</li> <li>- la distinction claire entre les femmes et les jeunes bénéficiaires directs et indirects</li> </ul> </li> <li>- Favoriser l'accès d'une majorité de femmes et de jeunes au statut de bénéficiaires directs dans les projets AGR             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconsidérer les demandes de projets AGR n'intégrant femmes et jeunes que faiblement comme bénéficiaires directs, mais de manière importante comme bénéficiaires indirects</li> <li>- Considérer les capacités de disponibilités financières</li> <li>- Introduire à l'initiation du projet AGR la nécessité d'adhésions différées (accroissement du nombre de bénéficiaires directs, action revolving)</li> <li>- Aider les femmes et les jeunes à accéder aux fonctions de gestion de l'AGR</li> <li>- Identifier les niveaux d'instruction requis</li> <li>- Évaluer d'appui nécessaire à l'acquisition du savoir</li> <li>- Information sur des pratiques techniques différentes</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Moyens nécessaires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revoir la présence agents féminins dans les équipes EAC</li> <li>- Définition d'ICP</li> <li>- Révision des conditions d'éligibilité des projets</li> <li>- Études Genre à partir d'AGR en fonctionnement</li> </ul>

**Tableau 10 : Fiche action 2 : Le savoir à dispenser et l'accompagnement à mettre en œuvre sont adaptés aux capacités des bénéficiaires en fonction des activités projetées.**

<b>Action 2</b> : Apporter aux bénéficiaires les capacités minimales pour développer leurs activités économiques	
<b>Application</b>	Orientation stratégique 1
<b>Objectif</b>	Les bénéficiaires de projets AGR disposent de capacités à valoriser au mieux les produits issues de l'activité mise en œuvre
<b>But</b>	Capitaliser le savoir-faire local et amélioration des productions traditionnelles existantes
<b>Contenu</b>	Information/Formation basique directe de type pratique aux AGR et Mesures d'Accompagnement
<b>Optique d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des besoins basiques de savoir, essentiels à une production rémunératrice assurée</li> <li>- Formations élaborées à partir des besoins de savoir et des particularités environnementales</li> <li>- Accompagnement technique de proximité</li> <li>- Investissements connexes à l'activité pratiquée, de faible ampleur financière, mais permettant l'amélioration de la conduite de l'activité et/ou la valorisation des produits de cette activité</li> </ul>
<b>Bénéficiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Femmes et jeunes majoritairement</li> <li>- Unités familiales de production</li> <li>- AGR existantes appuyées par l'INDH</li> <li>- AGR en devenir (demande de projet AGR)</li> </ul>
<b>Niveaux d'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CN-INDH : Pôle Formation/Renforcement de Capacités et Pôle Suivi Évaluation                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation des besoins de formation</li> <li>- Définition des modules de formation</li> <li>- Élaboration des plans de formation</li> <li>- Contractualisation des plans de formation</li> </ul> </li> <li>- DAS : Responsable de la formation / EAC                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui à l'évaluation des besoins de formation</li> <li>- Appui à la mise en œuvre des formations</li> <li>- Suivi-évaluation des AGR appuyées</li> <li>- Institutions sectorielles (agriculture, artisanat, pêche)</li> <li>- Partenariats pour la formation</li> <li>- Accompagnement technique</li> </ul> </li> <li>- Intervenants externes                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cessions de formation</li> <li>- Évaluation de la formation</li> <li>- Formateurs issus des bénéficiaires</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informations basiques auprès des bénéficiaires</li> <li>- Aide au suivi-évaluation</li> </ul>
<p><b>Mise en œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification spatiale et sectorielle des besoins individuels             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de l'activité envisagée avec l'environnement immédiat et proche</li> <li>- Évaluation de contraintes potentielles, immédiates et à terme</li> <li>- Évaluation du savoir faire local existant</li> </ul> </li> <li>- Évaluation / définition / programmation des actions connexes et complémentaires à l'activité envisagée             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des besoins individuels de formation</li> <li>- Prise en compte du moindre niveau (technique et d'instruction) parmi les bénéficiaires</li> <li>- Besoins techniques par secteur d'activité (connaissances pratiques et connaissances théoriques directement dépendantes de la pratique)</li> <li>- Initiation à l'intérêt de grouper certaines interventions dans l'activité</li> <li>- Interdépendances possibles entre bénéficiaires (Ex : aspects génétiques pour l'élevage et l'agriculture)</li> </ul> </li> <li>- Commercialisation des produits et adéquation aux marchés traditionnels et potentiels</li> <li>- Définition du principe de formation et des modules de formation par communes , par douars, sessions provinciales             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix des bénéficiaires (profit possible à de non-bénéficiaires directs de l'AGR)</li> <li>- Formation directe et/ou par la formation de formateur</li> <li>- Opportunités de formation continue ou progressive sur la base des acquis (suivi-évaluation)</li> </ul> </li> </ul> <p>Élaboration de Plan Provincial de Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actions de valorisation des connaissances existantes parmi les bénéficiaires</li> <li>- Prise en compte des niveaux de formation et du niveau d'instruction de la population bénéficiaire</li> <li>- Organisation des sessions de formation (intra et inter provinces)</li> <li>- Déclinaison des interventions entre Techniciens formateurs et formateurs au sein des bénéficiaires</li> <li>- Formation de Formateurs en Appui Technique de Base</li> <li>- Identification de formateurs issus des bénéficiaires</li> <li>- Bases pédagogiques générales</li> <li>- Bases pédagogiques pour la formation de population non alphabétisée</li> <li>- Initiation à la formation technique sur la base de supports visuels</li> <li>- Rôle d'interface pour le recensement de problématiques émergentes</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle du suivi-évaluation</li> <li>- Élaboration du plan d'accompagnement des AGR de Type 1</li> <li>- Suivi-évaluation de l'AGR</li> <li>- Évaluation des acquis</li> <li>- Appuis complémentaires (techniques et mesures connexes)</li> <li>- Identification de mesures connexes, complémentaires à l'activité pratiquée</li> <li>- Évaluation de l'intérêt collectif</li> <li>- Évaluation des besoins et de l'impact souhaité</li> <li>- Recherche de financements</li> <li>- Implications possibles des bénéficiaires dans les réalisations envisagées</li> </ul>
<b>Moyens nécessaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi-évaluation des unités individuelles et collectives</li> <li>- Engagement des porteurs de projets dans l'établissement et l'application du suivi-évaluation</li> <li>- Engagement des bénéficiaires et des formateurs de base dans le suivi des unités de production (individuelles et/ou collectives)</li> <li>- Partenariats établis avec les Institutions sectorielles (Action 10)</li> <li>- Vivier d'Experts techniques</li> </ul>

**Tableau 11 : Fiche action 3 : Un financement adéquat est étudié pour appuyer et pérenniser les moyens de production de l'AGR**

<b>Action 3 :</b> Amener aux bénéficiaires Type 1 le financement adapté pour les moyens de production et le fonds de roulement de leurs Activités Génératrices de Revenu	
<b>Application</b>	Orientation stratégique 1
<b>Objectif</b>	Une population, avec très peu ou sans possibilités de capitalisation, a accès à un moyen de production
<b>But</b>	Adapter le mode de financement de projets AGR à une population initialement sans possibilités de capitalisation ,et de fait exclue des projets AGR
<b>Contenu</b>	Initier une démarche de financement qui permette aux plus pauvres de satisfaire leurs besoins d'autoconsommation et à termes de tendre vers une production supplémentaire offrant la possibilité d'un retour financier.
<b>Optique d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter les mode de financement de ce type d'AGR (côte part des bénéficiaires)</li> <li>- Introduire plus largement la démarche revolving pour les projets adaptés à cette démarche</li> <li>- Adapter pour ces populations la démarche d'adhésion à des groupements constitués (associations de producteurs , coopératives)</li> <li>- Permettre à un maximum de familles pauvres à très pauvres de disposer d'un outil de production et/ou adhérer à une entité productrice collective</li> </ul>
<b>Bénéficiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéficiaires directs de l'AGR</li> <li>- Les familles non bénéficiaires de l'AGR, environnantes aux bénéficiaires directs, par effet d'entraînement (information et démonstration)</li> </ul>

<p><b>Niveaux d'action</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CN-INDH :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à niveau du Manuel de Procédures AGR</li> <li>- Compléments au manuel de procédures "Programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural"</li> </ul> </li> <li>- Pôle Suivi Évaluation             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un système de suivi-évaluation sur la durée auprès des bénéficiaires</li> <li>- Définir les ICP des modes de financements mis en œuvre (ex: adaptation au besoins, justification des montants financiers, impact, intégration par les bénéficiaires, population non accessible, impact sur le Genre,...)</li> <li>- Assurer le traitement des données issues du suivi des activités</li> <li>- Évaluer l'effet des systèmes de financement mis en œuvre à partir des données recueillies et sur la base des ICP préalablement définis</li> </ul> </li> <li>- CPDH / Comités de sélection AGR             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude affinée des demandes de financement en fonction de la typologie des bénéficiaires</li> <li>- Adaptation des mode de financement sur la base des modalités proposées par les Manuels de procédure (AGR, Rural, Transversal, Lutte contre la pauvreté)</li> </ul> </li> <li>- CLDH             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciblage des populations bénéficiaires et adaptation des modes de financement possible en fonction de l'activité envisagée</li> <li>- Recherche d'adéquation entre les systèmes sociaux existants et les financements nécessaires</li> <li>- Évaluation des financements nécessaires aux besoins connexes à l'activité envisagée</li> </ul> </li> <li>- DAS             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui au CLDH et EAC dans l'initiation des projets AGR</li> <li>- Appui à la collecte des données de suivi-évaluation</li> <li>- Suivi des modes de financement à la mise en oeuvre</li> <li>- Plans et Programmes de développement sectoriels</li> <li>- Complémentarité pour les financements (activités majeures ou connexes)</li> <li>- Création de passerelles techniques et/ou pratiques et/ou institutionnelles entre les AGR constituées et ces Plans et Programmes de développement</li> </ul> </li> <li>- Intervenants extérieurs             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apport potentiels valorisant l'activité (production, commercialisation)</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Mise en œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter les mode de financement de ce type d'AGR (côte part des bénéficiaires)             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Révision des procédures de financement des projets</li> <li>- Diminuer / annuler l'apport financier principal (30%)</li> <li>- Définir les apports acceptables, autres que monétaires, comme participation</li> </ul> </li> </ul>

	<p>au projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir l'engagement financier possible du porteur de projet en lieu et place des bénéficiaires (recouvrement ultérieur de sa part sur la base des premières productions)</li> <li>- Introduire plus largement la démarche revolving pour les projets adaptés à cette démarche             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les types d'activités potentielles à cette démarche</li> <li>- Initier à la base les modalités de ce type de démarche et en définir de manière participative les modalités particulières à chaque activité envisagée</li> <li>- Privilégier / Orienter les demandes de projets potentiels vers la démarche revolving qui permet une forme de paiement différée de la côte part des bénéficiaires</li> <li>- Adapter pour ces populations la démarche d'adhésion (côte part des membres) à des groupements constitués (associations de producteurs , coopératives)</li> </ul> </li> <li>- Engagement des groupements constitués (associations, coopératives) dans une démarche d'accroissement de ses membres sur la base du financement demandé</li> </ul> <p>Offrir aux plus pauvres la possibilité de paiement différé dû à l'adhésion à ces groupements</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Étudier le rôle potentiel de formation initiale de groupements informels pouvant fournir des économies d'échelle aux bénéficiaires dans une même activité</li> <li>- Permettre à un maximum de familles pauvres à très pauvres de disposer d'un outil de production et/ou adhérer à une entité productrice collective</li> <li>- Considérer le financement à 100% des moyens de production et du fond de roulement</li> <li>- Définir les apports minimaux à une activité productive</li> <li>- Définir les actions collectives possibles offrant des économies d'échelle et engageant les bénéficiaires vers une approche d'action collective</li> <li>-</li> </ul>
<b>Moyens nécessaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Révision des Manuels de procédures</li> <li>- Financements adaptés aux nécessités des bénéficiaires</li> <li>- Appui aux CLDH et CPDH dans l'analyse des axes de financements possibles</li> </ul>

**Tableau 12 : Fiche action 4 : les AGR existantes et en difficulté dans les domaines techniques et/ou économiques sont renforcées**

<b>Action 4 : Renforcement des AGR existantes :</b>	
<b>Application</b>	Orientation stratégique 2
<b>Objectif</b>	Les bénéficiaires acquièrent des capacités nécessaires pour permettre un niveau de production assurant une potentialité de revenus convenables
<b>But</b>	Élever le niveau de performance des unités AGR de type 2 à faible retour financier ou en difficulté
<b>Contenu</b>	Évaluer ,définir et mettre en œuvre les mesures d'accompagnement et d'appui

	nécessaire pouvant offrir à un maximum de ces AGR un environnement productif et économique performant et à terme tendre vers l'entrepreneuriat
<b>Optique d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Établir une évaluation des unités existantes pour en définir les contraintes limitatives</li> <li>- Mettre en correspondance les produits qui sont produits et la demande commerciale</li> <li>- Définir les contraintes présentes et les solutions nécessaires pour les annuler ou les restreindre à un niveau acceptable</li> <li>- Évaluer les mesures collectives et individuelles à mettre en œuvre pour renforcer ces AGR</li> </ul>
<b>Bénéficiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AGR et membres de ces AGR de type 2 (production orientée vers le marché) coopératives,</li> <li>- organisations multifamiliales de production</li> </ul>
<b>Niveaux d'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Province (DAS, intervenant extérieur) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des AGR</li> <li>- Recueil de données</li> </ul> </li> <li>- Région (DAS, intervenant extérieur) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rationaliser l'intervention d'appui aux AGR en regroupant les bénéficiaires de provinces limitrophes au sein de cessions communes</li> </ul> </li> <li>- National</li> </ul> <p>Pôle de coordination INDH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition, organisation et mise des œuvres des actions d'appui</li> <li>- Aide à la recherche de données relatives aux aspects de commercialisation et de marchés</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Institutions sectorielles <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès aux données particulières aux circuits commerciaux, aux marchés potentiels, aux contraintes liées à la demande (normes sanitaires, conditionnement des produits, saisonnalité de la demande, ...)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification et sélection des AGR type 2 pour lesquelles les actions seront mises en œuvre sur la base de critères économiques, sociaux, culturels et géographiques</li> <li>- Diagnostic participatif exhaustif effectué en présence des bénéficiaires</li> <li>- Établissement d'un bilan des besoins pour ces AGR, fréquents ou spécifiques à certaines AGR et devant définir les modes d'intervention (approches collectives et/ou individuelles)</li> <li>- Définition des besoins de formation et d'accompagnement, les niveaux de formation à apporter à chacune des AGR en fonction des besoins, et les bénéficiaires de ces formations</li> <li>- Approche des marchés potentiels et des situations environnementales et structurelles conditionnant l'accès à ces marchés</li> </ul>
<b>Moyens nécessaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recueil de données sur l'AGR depuis sa création</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Établissement d'un cadre de Suivi évaluation de ces AGR</li><li>- Cadre de formation et d'accompagnement valorisant l'expérience acquise</li><li>- Définition de modules de formation en rapport avec les carences les plus fréquentes</li></ul>
--	--

**Tableau 13 : Fiche action 5 : les nouvelles AGR créées sont appuyées sur des bases efficaces et durables (technico-économiques et un environnement de production et de commercialisation assuré)**

<b>Action 5 : Création de nouvelles AGR de Type 2</b>	
<b>Application</b>	Orientation stratégique 2
<b>Objectif</b>	Les nouvelles AGR créées de Type 2 bénéficient d'un accompagnement renforcé apte à assurer leur efficacité et leur durabilité
<b>But</b>	Assurer les capacités d'autoconsommation des bénéficiaires et favoriser / valoriser la production excédentaire à destination des marchés locaux, régionaux et nationaux
<b>Contenu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluer, définir les conditions d'éligibilité de nouvelles AGR de Type 2 pouvant offrir à un maximum de ces AGR un environnement productif et économique performant</li> <li>- Mettre en œuvre les mesures d'accompagnement et d'appui nécessaire pour leur permettre à terme de tendre vers l'entrepreneuriat</li> </ul>
<b>Optique d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affiner l'évaluation des demandes de projet</li> <li>- Définir des critères de sélection favorables à une évolution des AGR vers l'entrepreneuriat et à un accroissement de ses membres</li> <li>- Intégrer une évaluation participative avec les futurs bénéficiaires directs et indirects, particulièrement pour les projets du programme "Transversal"</li> <li>- Évaluer l'opportunité de création de l'AGR par rapport aux potentiels locaux , aux acteurs déjà présent sur le marché et les opportunités d'écoulement des produits</li> </ul>
<b>Bénéficiaires</b>	Projets AGR de type 2 (productions orientées vers le marché)
<b>Niveaux d'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pôle de coordination INDH                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Affinement des critères d'éligibilité pour des AGR de type 2</li> <li>- Orientations de partenariats</li> <li>- Consolider les engagements des bénéficiaires</li> </ul> </li> <li>- CPDH / Comité de sélection AGR                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Affiner l'étude des demandes de financement</li> <li>- Mise en concordance des prévisions de projet (business plan) avec les potentiels locaux et l'expérience acquise</li> <li>- Considérer l'évolution possible de l'AGR en matière de production et de bénéficiaires</li> </ul> </li> <li>- DAS                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations avec les intervenants extérieurs (études , suivi)</li> <li>- Relations avec les Institutions sectorielles déconcentrées (information, recherche de données, appui technique,...)</li> </ul> </li> <li>- CLDH/EAC                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude participative à partir de la demande de projet</li> <li>- Diagnostic douars et communal</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervenants extérieurs</li> <li>- Conduite d'études participatives pour les demandes émanant du programme "Transversal"</li> <li>- Conduite d'études ciblées (aspects commerciaux, études de marché, études spécifiques, évaluation de compétences, ...)</li> <li>- Institutions déconcentrées             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apports de données sectorielles</li> <li>- Synergie d'action</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Mise en œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication des bénéficiaires directs et indirects             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en concordance les potentiels locaux offrant des potentialités réelles d'efficacité et de durabilité au projet, et d'un impact certain et rémunérateur pour un maximum de personnes</li> <li>- Situer l'impact économique possible du projet sur les bénéficiaires directs et indirects. Définir les bases de quantification et de vérification de cet impact pour les 2 catégories de bénéficiaires</li> </ul> </li> <li>- Niveaux organisationnels (associatifs et coopératifs)             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation du niveau de compétences des porteurs de projet pour le domaine considéré</li> <li>- Évaluation du niveau d'instruction et de compétences (techniques et de gestion (application des bases comptables) )des gérants de projet pour situer le niveau de viabilité et d'évolution possible de l'AGR par elle-même</li> <li>- Les capacités présentes pour l'adhésion de futurs membres (bénéficiaires directs) à la structure</li> </ul> </li> <li>- Capacités à la création de nouvelles activités productives internes ou externes élargissant le cercle des bénéficiaires.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration dans une démarche globale de développement</li> <li>- Intégrer dans la sélection des projets, les priorités établies par l'INDH dans des plans à moyen et long terme par rapport à des zones particulières. La sélection permettra un axe d'approche pour l'élaboration de nouveaux projets AGR Type 2</li> <li>- Définir l'intégration possible du projet au sein de plans et/ou de programmes de développement mis en œuvre hors INDH, et l'évolution du projet en fonction de la progression de ces plans et/ou de programmes</li> <li>- Évaluer les synergies possibles avec ces plans et programmes (résultantes de l'Action 10)</li> <li>- Évaluer le ou les apports extérieurs possibles au projet appuyé par l'INDH</li> </ul> </li> <li>- Financements             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter l'apport des bénéficiaires au contexte au contexte économique et à l'activité considéré</li> <li>- Évaluer le recours au crédit sur la base du business plan et de rentrée financières suffisamment assurées</li> <li>- Envisager la prise en charge de certaines de ces AGR par d'autres Agences de</li> </ul> </li> </ul>

	développement disposant d'outils de financement ad hoc
<b>Moyens nécessaires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compléments au manuel de procédures de création AGR pour les AGR de type 2</li><li>- Modification de l'évaluation des projets "Transversal" pour les AGR de Type 2</li><li>- Partenariats établis avec les Institutions sectorielles et les Agences de développement (Action 10)</li><li>- Vivier d'experts thématiques</li></ul>

**Tableau 14 : Fiche action 6 : Les programmes adaptés de formation et de suivi-évaluation sont établis.**

<b>Action 6</b> : Programme de formation technique - économique pour le Programme "Rural" et "Transversal"	
<b>Application</b>	Orientation stratégique 2
<b>Objectif</b>	La résolution et la prévention de contraintes techniques, économiques et commerciales assurent la pérennité et une évolution positive de l'AGR
<b>But</b>	Assurer un fonctionnement productif, rentable et progressif de l'AGR au profit des bénéficiaires
<b>Contenu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préalable à la création de l'AGR                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrer l'AGR dans son contexte et ses particularités régionales</li> <li>- Évaluer les symbioses potentielles (filières, autres programmes de développement)</li> </ul> </li> <li>- Assurer dès la création de l'AGR                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un niveau suffisant de compétences</li> <li>- Une appréciation concrète et pertinente des marchés considérés</li> <li>- Une gestion rigoureuse et transparente</li> <li>- Une recherche constante d'informations pour la valorisation des produits</li> <li>- Un suivi-évaluation régulier du fonctionnement de l'AGR et de ses performances</li> <li>- Assurer un accompagnement de l'AGR sur la durée en fonction des besoins majeurs</li> <li>- Palier aux variations marquées d'un exercice annuel (hors (conditions environnementales négatives, dépression du marché, ou facteur concret clairement identifié).</li> </ul> </li> <li>- Adapter la gestion de l'AGR à son évolution (tendre vers l'AGR du type 3)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner l'amélioration du ou des produits créés</li> <li>- Adapter la production aux modifications des marchés et de la demande</li> <li>- Aider à l'approche de services financiers (banques, micro-crédit)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Optique d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pôle de coordination INDH                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploitation des données de suivi-évaluation et déclinaison des résultats aux niveaux régionaux et provinciaux</li> <li>- Définition des actions de formation et de monitoring</li> <li>- Gestion centrale des activités de formation et de monitoring</li> </ul> </li> <li>- DAS                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compilation des données de suivi-évaluation</li> <li>- Mise en place des sessions de formation et de monitoring</li> </ul> </li> <li>- CPDH / Comité de sélection AGR</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation des besoins de formation à la création d'AGR</li> <li>- Évaluation de l'adéquation des besoins de formation par rapport à l'activité projetée et à l'expérience acquise pour ce type de projet</li> </ul>
<b>Bénéficiaires</b>	Les gestionnaires de projets AGR
<b>Niveaux d'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacités techniques</li> <li>- Organisation et gestion de l'unité de production</li> <li>- Aspects de commercialisation et actions marketing</li> <li>- Suivi des unités de production</li> <li>- Approche des services financiers</li> </ul>
<b>Mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacités techniques <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apport de connaissance en fonction du niveau de connaissance des gestionnaires (gestion de l'unité AGR) et des bénéficiaires (produits de base) et en fonction du type de production</li> <li>- Recherche de qualité optimale pour les produits de base et les produits finis</li> <li>- Recherche d'une adéquation la plus rentable entre qualité et quantité</li> <li>- Prise en compte du genre pour la gestion et l'organisation de la production du produit de base (Action 1)</li> </ul> </li> <li>- Organisation et gestion de l'unité de production</li> <li>Formation en gestion <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisition de notions complexes d'exploitation comptable</li> <li>- Compétences pour l'utilisation des résultats d'exploitation (recherche d'amélioration dans certains secteurs de production)</li> <li>- Formation à la gestion de ressources humaines</li> <li>- Aspects de commercialisation et actions marketing</li> <li>- Fournir une information pertinente (études sectorielles locales , régionales et nationales)</li> </ul> </li> <li>- Aider à l'accès de l'information <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apporter une aide technologique à la conception de nouveaux produits</li> <li>- Mise en relation d'unités AGR complémentaires</li> <li>- Aide à l'intégration dans les filières de production</li> </ul> </li> <li>- Suivi des unités de production <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation des performances par rapport à des unités similaires (intra et inter provinces)</li> <li>- Évaluation des contraintes et des blocages</li> <li>- Monitoring d'unités en difficultés</li> </ul> </li> <li>- Niveau de soutien <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sessions groupées de formation en rapport avec les carences et contraintes</li> </ul> </li> </ul>

	<p>relevées</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche rapide de solutions à mettre en œuvre par l'AGR</li> <li>- Coaching individualisé d'AGR très performantes ou ayant des difficultés particulières à mettre en œuvre les recommandations proposées</li> <li>- Approche des services financiers             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aide à l'approche de services financiers (mise en relation)</li> <li>- Évaluation approfondie de la recherche de financement par l'AGR (justification d'emprunt, capacité d'emprunt, possibilités de financement interne à l'AGR, ...)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Moyens nécessaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Établissement d'un suivi-évaluation régulier et sur la durée</li> <li>- Exploitation du suivi-évaluation</li> <li>- Intégration des modalités nouvelles de validation de projets de type 2 (Action 5)</li> <li>- Vivier d'experts (suivant les thématiques à mettre en place)</li> </ul>

**Tableau 15 : Fiche action 7 - les AGR performantes éligibles sont identifiées et évaluées**

<b>Action 7:</b> Identification d'unités performantes et à fort potentiel au sein de filières et de productions particulières	
<b>Application</b>	Orientation stratégique 3
<b>Objectif</b>	Des unités (AGR) très performantes au sein de filières et de production particulière sont identifiées
<b>But</b>	Pouvoir fournir l'aide minimale nécessaire à des unités AGR à fort potentiel, mais limitées dans leur développement pour passer du stade de l'AGR à celui d'entreprise
<b>Contenu</b>	Sélectionner les unités ayant atteint un niveau économique et financier assuré, et ayant prouvé un impact économique certain auprès d'une population pauvre suffisamment importante, et pouvant structurellement atteindre le stade de l'entrepreneuriat autonome.
<b>Optique d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recensement au niveau provincial des unités de production à fort potentiel, qui s'intègrent dans une filière de production établie (ex : productions fruitières).</li> <li>- Recensement des unités de production orientées vers des productions particulières, et offrant un volant d'activité significatif et rémunérateur pour la population en matière de revenu régulier.</li> </ul>
<b>Bénéficiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unités existantes de production, de transformation et/ou de commerce ayant des outils de production finalisés et opérationnels, mais rencontrant des obstacles à atteindre une maturité d'entreprise indépendante</li> <li>- Unités en création pouvant intégrer rapidement un concept d'entreprise autonome</li> </ul>
<b>Niveaux d'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provincial             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recenser les AGR performantes sur la base des critères établis</li> <li>- Sérier les unités recensées par type d'activité, d'appartenance à des filières de production ou de productions particulières</li> </ul> </li> </ul> <p>Intervenants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- équipes DAS et EAC</li> <li>- Intervenants extérieurs</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Régional             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Synthèse des données provinciales étendue au niveau régional pour définir des modalités d'action conjuguées pour un ensemble d'unités (travaux d'appui et/ou d'accompagnement sur un collectif, limitant l'intervention individuelle et favorisant la mise en relation des unités).</li> </ul> </li> </ul> <p>Intervenants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipes DAS</li> <li>- Intervenants extérieurs</li> </ul>
<p><b>Mise en œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir un ordre de classement sur les bases :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- de type d'activité de l'unité (ex pour l'olive : trituration seule ou trituration et commercialisation, pour GIE et Union : commercialisation seule ou production / commercialisation)</li> <li>- de gain productif possible</li> <li>- de gestion économique (rigueur et transparence) et technique (qualité du produit fini),</li> <li>- de nombre de bénéficiaires directs (membres à part entière de l'unité),</li> <li>- de répartition des bénéfices pour les bénéficiaires directs de l'unité</li> <li>- d'effet sur l'amélioration des revenus des populations dépendantes de l'unité (bénéficiaires indirects)</li> <li>- de niveau d'extension possible de l'unité sur la zone qui l'approvisionne en matière 1<sup>ère</sup> (niveau d'emploi de l'outil de production (75%?, 90%?, 100%?), et ressources existantes),</li> </ul> </li> <li>- Définir un classement de performances à partir des résultats économiques et financiers :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluation des marges financières réalisées par rapport au produit d'exploitation, global et spécifique (déclinaison en plusieurs produits du produit brut), et aux charges d'exploitation</li> <li>- importances, par type, des charges financières liées à la production</li> <li>- produit financier réalisé en fonction des marchés ciblés</li> <li>- situation économique globale de l'unité AGR et progression économique depuis sa mise en œuvre</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Moyens nécessaires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité des équipes DAS</li> <li>- Disponibilité d'un vivier d'Experts</li> <li>- Fiches de projet AGR</li> <li>- Bilans financiers des unités AGR depuis leur mise en œuvre</li> <li>- Bilans comptables des unités AGR depuis leur mise en œuvre</li> <li>- Fiches de Suivi Évaluation de projet</li> </ul>

**Tableau 16 : Fiche action 8- la promotion des AGR retenues est mise en œuvre par un appui collectif et /ou individuel adapté**

<b>Action 8:</b> Mise en œuvre des actions de promotion des AGR à fort potentiel de croissance	
<b>Application</b>	Orientation stratégique 3
<b>Objectif</b>	Les structures appuyées (AGR) acquièrent une totale indépendance dans la gestion de l'unité, sa promotion et son financement
<b>But</b>	Intégrer ces structures dans un schéma organisationnel et de gestion qui doit leur assurer rentabilité et viabilité sur le long terme
<b>Contenu</b>	Fournir à ces AGR les moyens d'appui et de renforcement nécessaires en matière : <ul style="list-style-type: none"> <li>- de compétences techniques dans le domaine de la production</li> <li>- de capacités organisationnelles et de gestion</li> <li>- de compétences et d'opportunités dans les domaines de commercialisation et de marketing</li> <li>- d'accès au financement des besoins de l'entreprise</li> </ul>
<b>Optique d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hausser le niveau technique déjà atteint pour permettre un accroissement de qualité des productions</li> <li>- Optimiser le rendement de l'unité de production en favorisant les économies d'échelles, l'organisation de la production et la rationalisation de la gestion d'ensemble de l'unité</li> <li>- Affiner la dynamique commerciale par une meilleure information sur les circuits et débouchés commerciaux, une présence plus conséquente sur le marché concerné par synergie entre unités de production similaires et la recherche de nouveaux marchés</li> <li>- Définir les modalités et opportunités d'accès à des services financiers</li> <li>- Adapter un suivi régulier de l'unité pour apprécier son évolution et l'aider à la prise d'initiatives favorables à une évolution croissante</li> </ul>
<b>Bénéficiaires</b>	Les unités retenues au terme de l'Action 7 et par voie de conséquence : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les bénéficiaires directs de ces unités de par l'accroissement et la durabilité des bénéfices qui leur sont affectés, et l'accroissement possible du nombre de bénéficiaires directs</li> <li>- les bénéficiaires indirects de par l'accroissement possible et la durabilité des revenus que génère l'activité pratiquée et dépendante de cette unité</li> </ul>
<b>Niveaux d'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provincial : <ul style="list-style-type: none"> <li>- DAS (suivi évaluation, synergie entre projets)</li> <li>- Intervenants extérieurs (gestion de l'entreprise, gestion commerciale et marketing, coaching, accès aux services financiers)</li> <li>- Institutions sectorielles déconcentrées (aspects techniques)</li> <li>- Agences de développement (gestion de l'entreprise, financements)</li> </ul> </li> <li>Régional : <ul style="list-style-type: none"> <li>- DAS (synergie entre projets, échanges entre projets)</li> <li>- Intervenants extérieurs (cessions groupées d'information et de formation,</li> </ul> </li> </ul>

	animation d'ateliers de réflexion, études de cas)
<b>Mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des compétences techniques             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement des capacités (organisation, gestion).</li> <li>- Interventions individuelles sur des unités à problématique particulière</li> <li>- Cessions groupées autour de thèmes améliorateurs (suivant constat issu de l'Action 7)</li> </ul> </li> <li>- Informations sur des caractéristiques particulières des produits et des modalités techniques correspondantes pour leur production (productions spécifiques).             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cessions groupées concernant les carences et contraintes majeures les plus communes issues de l'Action 7 (étude de cas, ateliers de réflexion, renforcement du savoir).</li> <li>- Cessions groupées sur l'approche de seuil de rentabilité maximal (assurance de fonctionnement optimal des capacités de production de l'unité par rapport à l'environnement producteur de matière première).</li> </ul> </li> <li>- Commercialisation – Marketing             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cessions groupées d'information sur la filière (demande, offre, niches valorisantes, normes exigées, données issues de la recherche, expériences réussies).</li> <li>- de réflexion sur les marchés existants (leurs contraintes, leurs limites, leur accès, les conditions et les normes imposées, la fixation des prix, ...).</li> <li>- Cessions groupées sur les interventions marketing (approche des besoins de consommateurs, synergies entre les unités présentes, économies d'échelle, orientation de la production suivant le marché spécifique, ...).</li> </ul> </li> <li>- Services financiers             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cessions groupées d'information et de formation sur la recherche de financement auprès d'organismes financiers et de partenaires financiers (mise en relation des besoins potentiels avec les possibilités offertes, études économiques et financières préalables, définition de la capacité d'emprunt, ...).</li> </ul> </li> <li>- Étude de cas.</li> <li>- Visites de sites très performants</li> </ul>
<b>Moyens nécessaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité des équipes DAS</li> <li>- Disponibilité d'un vivier d'Experts</li> <li>- Suivi-évaluation rapproché et régulier des projets bénéficiant de cet accompagnement</li> </ul>

**Tableau 17: Fiche action 9 - le monitoring des AGR est mis en œuvre à partir d'un suivi-évaluation individualisé**

<b>Action 9</b> : Mise en œuvre d'un suivi évaluation et monitoring des unités améliorées	
<b>Application</b>	Orientation stratégique 3
<b>Objectif</b>	Les unités suivies sont évaluées régulièrement et analysées sur la base des résultats acquis
<b>But</b>	Maximiser et orienter pertinemment les mesures d'appui et d'accompagnement mises en œuvre au bénéfice des unités AGR concernées
<b>Contenu</b>	Recueil de données relatives à l'ensemble de l'activité de l'unité AGR, sur la durée
<b>Optique d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtenir les données de base du fonctionnement de l'unité</li> <li>- Évaluer la capacité technique et économique de l'unité</li> <li>- Définir les contraintes limitatives au développement de l'unité</li> </ul>
<b>Bénéficiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les unités AGR concernées</li> <li>- L'INDH pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'évaluation des actions mises en place</li> <li>- les résultats acquis au niveau des unités AGR</li> <li>- la création d'une base de référence pour les AGR en devenir et à créer</li> </ul> </li> </ul>
<b>Niveaux d'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communal : collecte des documents établis</li> <li>- Provincial : Collecte des documents établis et des données</li> <li>- National : Pôle de coordination INDH, traitement des données</li> </ul>
<b>Mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi évaluation. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un processus de suivi évaluation du fonctionnement, de la gestion et de l'activité commerciale de chacune des unités, à partir de fiches de recueil de données auprès des unités.</li> <li>- Synthèse des données individuelles dans un tableau comparatif les regroupant par catégories similaires (type de production, envergure de l'unité).</li> <li>- Classification des unités en fonction de leurs performances (économiques et financières au niveau de l'unité) et d'amélioration des conditions de revenu des personnes intégrées à l'unité (bénéficiaires directs et indirects) ou dépendantes de l'unité.</li> <li>- Identification d'unités pouvant servir de base de référence (en positif comme en négatif, la compréhension d'un phénomène négatif étant une base positive pour l'amélioration d'autres unités).</li> </ul> </li> <li>- Monitoring, Coaching <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi individuel ou groupé sur la durée pour les unités encadrées à partir du suivi évaluation mis en place. Les unités les moins performantes bénéficieront d'appui supplémentaire ciblé en fonction des faiblesses relevées. Les unités les plus performantes feront l'objet d'un suivi pour déterminer les forces de ces unités et améliorer si besoin la démarche de</li> </ul> </li> </ul>

	<p>gestion en cours.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un principe de coaching pourra être mis en place pour les unités servant d'agrégateur à la filière ou à haute performance afin d'en accroître l'intérêt pour la filière et les autres unités associées à la filière. Un coaching pourra être envisagé pour des unités en difficulté, afin d'assurer une remise à niveau et éviter son déclin.</li> </ul>
<b>Moyens nécessaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiches de recueil de données par unité</li> <li>- Traitement informatique des données recueillies</li> </ul>

**Tableau 18 : Fiche action 10 - L'INDH et les autres Opérateurs du développement mettent en œuvre des partenariats assurés sur la base de rencontres régulières**

<b>Action 10 : Réunions bipartites et Réunions multisectorielles</b>	
<b>Application</b>	Orientation stratégique 4
<b>Objectif</b>	La convergence entre acteurs du développement en faveur des actions de terrain est renforcée et structurée
<b>But</b>	Établissement de partenariats régis sur une base de rencontres régulières avec les Institutions sectorielles et les Organismes de développement
<b>Contenu</b>	Installation de partenariats formellement établis, où tous les participants au développement pourront œuvrer en synergie en fonction de leurs objectifs sectoriels, et ce dans un environnement d'actions (nationales, régionales, provinciales, selon l'optique des actions considérées) clairement défini pour chacun des participants.
<b>Optique d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INDH : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner des orientations d'actions possibles sur le terrain aux CRDH et CPDH (non substitution aux principes INDH de décentralisation et de déconcentration) pour offrir des cadres d'actions plus structurés et renforcés</li> </ul> </li> <li>- Institutions sectorielles et des Organismes de développement : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permettre une meilleure coordination de leurs structures régionales et provinciales avec l'action INDH et en relation avec les CRDH et CPDH</li> </ul> </li> </ul>
<b>Bénéficiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INDH : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comités INDH décentralisés et DAS qui disposeront d'un cadre d'action et de partenariats établis pour la mise en œuvre et l'accompagnement des AGR créées</li> </ul> </li> <li>- Institutions sectorielles et des Organismes de développement : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement de leurs actions et harmonisation des actions sur le terrain</li> </ul> </li> <li>- Projets AGR : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un environnement favorable pour des activités durables en terme de formation, d'accompagnement de projet et de commercialisation</li> </ul> </li> </ul>
<b>Niveaux d'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- National : <ul style="list-style-type: none"> <li>- CN-INDH (CN et Pôle de coordination INDH)</li> <li>- Autorités (ou Représentants) des Institutions sectorielles et des Organismes de développement</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsables d'ONG</li> <li>- Régional :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- CRDH</li> <li>- Représentants régionaux des Institutions sectorielles et des Organismes de développement</li> <li>- Responsables de projets régionaux de développement (ONG, autres..)</li> </ul> </li> <li>- Provincial :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- CPDH, CLDH, DAS</li> <li>- Représentants provinciaux des Institutions sectorielles et des Organismes de développement</li> <li>- Responsables de projets de développement (ONG, autres..)</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Mise en œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau central :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions bipartites et/ou multisectorielles régulièrement programmées avec les Institutions sectorielles et les Organismes de développement</li> <li>- Approches conjointes des actions sectorielles ou particulières en rapport avec l'action INDH</li> <li>- Définition d'orientations pour la création d'AGR à partir de besoins identifiés et de réalisations en cours ou programmées</li> <li>- Établissement d'accords d'interventions possibles sur le terrain (moyens humains, matériels, structurels) avec la ou les Institutions représentées</li> <li>- Définition des engagements budgétaires réciproques possibles (à décliner régionalement ou provincialement si besoin)</li> </ul> </li> <li>- Niveau régional :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte des orientations retenues au Niveau Central</li> <li>- Mise en œuvre de partenariat sur la base des orientations INDH reçues et de l'engagement des Institutions sectorielles et des Organismes de développement</li> <li>- Évaluation des limites budgétaires et humaines, et de leurs conséquences possibles</li> </ul> </li> <li>- Niveau Provincial             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte par le CPDH des orientations déclinées par le Niveau Central et des décisions prises au niveau régional pour l'initiation de nouvelles AGR</li> <li>- Cibler des actions s'intégrant dans des plans et programmes sectoriels, ou complétant ces derniers</li> <li>- Évaluer les mesures à prendre au niveau des communes pour intégrer de nouvelles AGR dans le cadre des ces orientations</li> <li>- Définir un cadre d'action concertée avec les responsables provinciaux des</li> </ul> </li> </ul>

	<p>Institutions sectorielles et des Organismes de développement concernées</p> <p>Niveau Communal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude participative avec les bénéficiaires potentiels pour évaluer l'opportunité de création d'AGR répondant aux critères proposés</li> <li>- Évaluation des atouts et des contraintes</li> <li>- Évaluation des besoins</li> </ul>
<b>Moyens nécessaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage et mise en commun des expériences réciproques, particulièrement dans des domaines communs</li> <li>- Partage et mise en commun de données issues des expériences et projets initiés par les différents acteurs</li> <li>- Synthèse des données existantes (base de données globale)</li> <li>- Mise en place d'outils à la décision accessible aux décideurs (SIG)</li> </ul>

**Tableau 19 : Fiche action 11 : L'INDH et les autres Opérateurs du développement établissent un cadre d'échanges et de valorisation de l'acquis**

<b>Action 11</b> : Mise en relation des données sectorielles	
<b>Application</b>	Orientation stratégique 4
<b>Objectif</b>	Un cadre de convergence des données issues de différents acteurs du développement est établi et accessible pour valoriser au mieux les acquis du développement humain
<b>But</b>	Offrir aux décideurs l'information qui leur est nécessaire à partir de l'expérience acquise au travers de différentes actions de développement (humain, sectoriel, structurel) menées dans le pays
<b>Contenu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'une base de données commune aux différents acteurs institutionnels et Agences de développement, par la mise en commun de données issues des bases de données de chacun</li> <li>- Établissement d'un outil de traitement et de visualisation des données compilées</li> </ul>
<b>Optique d'intervention</b>	Définir la structure (de préférence autonome) chargée de la création et de l'exploitation des données mises en commun, qui peut être rattachée à l'INDH (Initiative majeure du développement humain) ou à travers la création d'un Haut Commissariat
<b>Bénéficiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INDH</li> <li>- Institutions et Agences nationales</li> <li>- Tous décideurs habilités à accéder à la base de données</li> </ul>
<b>Niveaux d'action</b>	National (CN-INDH, niveau central des Institutions, Organismes, Agences concernées)
<b>Mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recenser et caractériser les données pouvant être accessibles à partir des Institutions et Agences nationales</li> <li>- Identification des structures logicielles gérant les différentes bases de données et leur aptitude à une convergence vers une unité centrale</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir un format commun pour l'exploitation de ces données et compiler les données issues de différentes bases de données sous le format considéré</li> <li>- Coupler à la base de données commune, un SIG pour une exploitation rationnelle des données</li> </ul>
<b>Moyens nécessaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adhésion et volonté de partage des données en fonction des opérateurs concernés</li> <li>- Création d'une Entité (structure administrative) de convergence des données</li> <li>- Définition d'un module informatique permettant la convergence des données et les regroupant</li> <li>- Coupler un module SIG au module informatique gérant la base de données</li> <li>- Définir un budget pour la mise en place de la convergence des données et leur exploitation</li> </ul>

#### 4.4. Mise en oeuvre de la réorientation des actions AGR

- A1 : Trimestre 1 : Phase de mise à niveau
  - État des lieux et création de nouveaux outils
  - Validation et Intégration des nouveaux outils (étude douar, Suivi évaluation, évaluation de projets en cours, ...)
  - Définition d'un protocole plus adapté pour la sélection et la mise en place d'AGR
  - Typologie des AGR existantes
  - Constitution d'un vivier d'experts
  - Définitions des actions de formation à mettre en œuvre
  - Mise en place de réunions bipartites et de programme d'exécution
  - Approche pour la mise en relations des données existantes au sein des Institutions sectorielles et des Organismes de développement
- Trimestre 2 :
  - Finalisation de la phase précédente
  - Capitalisation des acquis (AGR/projets hors INDH performants, actions MCC, expérience Triodos sur action MCC, ...)
  - Mise en place d'un processus de renforcement d'AGR existantes (Accompagnement, formation, renforcement des besoins matériels,..)
  - Élaboration d'une base d'exploitation SIG
- Trimestre 3&4 :

## Étude sur la dynamisation du tissu économique en milieu rural – Maroc

- Élargissement des actions de renforcement et de création d'AGR
  - Orientation du renforcement vers des AGR porteuses d'intérêt pour les bénéficiaires
  - Création AGR plus ciblées vers des bénéficiaires directs
  - Mise en œuvre du Suivi Évaluation (AGR en phase d'exploitation)
  - Finalisation d'une base d'exploitation SIG
- A2-A5 :
- Renforcement et création d'AGR
  - Action décroissante de renforcement des AGR existantes
  - Création d'AGR axée sur une réelle productivité et d'efficience pour des bénéficiaires directs, et sur l'amélioration de l'existant (environnement productif et productions)
  - Recherche d'AGR impliquant directement un maximum de bénéficiaires
  - Mise en exergue de l'action MCC (APP) sur les AGR cibles (200)
  - Privilégier le qualitatif sur le quantitatif
  - Recentrage des activités AGR sur les types 1 et 2
  - Répartition financière possible des actions suivant les types de bénéficiaires : 50% type 1 - 45% type 2 - 5% type 3
  - Coopération accrue avec les autres opérateurs
  - Intégration dans les actions d'envergure (PMV, Programme Pêche, PAN-LCD, PAT, ...)
  - Projets et/ou actions conjoints
  - Délégation d'intervention (financement et réalisations)

- A6 :

L'INDH rationalise son action de création d'AGR et de délégation de création à d'autres opérateurs sur les bases de l'analyse du quinquennat écoulé.

**Tableau 20 : Programme d'intervention 2011 - 2015**

	Année 1				Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
	T1	T2	T3	T4				
Renforcement d'AGR existantes								
Création de nouvelles AGR								
Mise à niveau du programme AGR/INDH								
Information sur la Nouvelle Approche AGR								
Rationalisation des Procédures du Programme INDH-AGR								
Capitalisation des viviers d'experts au niveau des Provinces								
Orientation Stratégique 1 Favoriser l'impact de l'INDH dans l'économie de subsistance								
Éliminer les barrières qui limitent la participation des femmes et des jeunes dans l'économie de subsistance								
Apporter aux bénéficiaires Type 1 les capacités minimales pour développer leurs activités économiques								
Apporter aux bénéficiaires Type 1 le financement approprié pour le fonds de roulement de leurs Activités Génératrices de Revenu								
Orientation Stratégique 2								
Renforcement des AGR existantes								
Créations de nouvelles AGR Type 2								
Programme de formation technique/économique pour le Programme Rural								
Orientation Stratégique 3 - Accompagnement vers l'entreprenariat autonome								
Identification des unités éligibles au sein de filières et de production particulière								
Mise en œuvre des actions de promotion des AGR								
Mise en œuvre d'un suivi évaluation et monitoring des unités améliorées								
Orientation Stratégique 4 - Convergence et Partenariat								



## 5. CONCLUSION

La complexité et la diversité des actions, auxquelles les acteurs du développement humain sur le terrain doivent faire face, nécessitent une simplification de l'approche des projets.

La diversité des activités complexifie les actions de formation et d'accompagnement des AGR. Conduites individuellement par projet, ces actions exigent de nombreuses démarches qui alourdissent les processus de mise en œuvre et d'appui.

Cette diversité ne permet pas une approche par type de production ou d'activité, d'autant que les bénéficiaires de projets AGR peuvent être, pour un même type de projet, dans des environnements économiques ou de production, tout aussi variés et variables.

La typologie simple proposée par la mission permet de cibler les bénéficiaires sur la base de leurs possibilités qu'elles soient financières, techniques, sociales ou environnementales.

Elle réunit de ce fait des populations qui s'inscrivent dans une économie similaire ou peu différenciée. L'aide et les moyens de développement à leur apporter dans le cadre de créations d'AGR auront une forte similarité, tant dans l'approche que dans la forme de mise en œuvre.

Cette typologie permet d'intégrer tous les acteurs du monde rural et doit éviter l'exclusion des plus pauvres pour lesquels le Manuel de Procédures AGR doit être reconsidéré afin de faciliter leur insertion dans le processus AGR.

Cette typologie permet également une classification des AGR non pas par leur activité intrinsèque, mais par leur degré de technicité possible et leur vocation finale.

Sur cette base typologique la définition des Orientations stratégiques 1, 2 et 3 s'est faite à partir des constats correspondant à cette typologie à savoir des AGR visant l'autosubsistance ou l'autoconsommation, l'intégration dans une simple démarche commerciale ou l'optique de forte rentabilité par un niveau élevé de production.

Ces Orientations stratégiques doivent permettre entre autres :

Pour l'élaboration de projets,

- d'intégrer la démarche AGR dans une optique territoriale par la promotion de l'existant et la valorisation des potentiels,
- d'identifier des AGR à partir des réalités du terrain notamment pour les plus pauvres,
- d'offrir un cadre amélioré à l'intégration plus importante de femmes et de jeunes,
- d'initier des projets évolutifs intégrant une majorité de bénéficiaires,
- de valoriser les pratiques existantes en les améliorant,

Pour la validation de projets,

- un ciblage facilité des projets en fonction du type considéré
- une simplification de la procédure évitant l'élaboration inconditionnelle de business plan (certains projets ne correspondent pas à un tel niveau d'élaboration),
- une relative similarité entre les projets d'un même type de bénéficiaires,
- une possibilité de répartition équilibrée des AGR,

Pour la formation,

- d'adapter la formation au degré de savoir-faire des bénéficiaires,
- de prendre en compte le niveau d'alphabétisation de la population concernée et d'adapter une pédagogie correspondant à ce niveau,

## Étude sur la dynamisation du tissu économique en milieu rural – Maroc

- d'élaborer des programmes de formation permettant des économie d'échelles pour les actions de formation les plus simples,

Pour l'accompagnement des projets,

- la mise en place d'un suivi évaluation sur la durée des AGR qui seul peut donner les axes d'intervention profitable pour les actions d'accompagnement mises en œuvre,
- un accompagnement adapté à la particularité et à la vocation de l'AGR,

Pour la mise en œuvre,

- des économies d'échelle sachant que les cadres de mise en œuvre peuvent être prédéfinis,
- une plus forte responsabilisation des bénéficiaires.

L'Objectif stratégique 4 apparaît nécessaire au regard des demandes répétées<sup>27</sup> des DAS pour une meilleure convergence au niveau provincial entre les acteurs INDH et les représentants des secteurs sectoriels.

- l'établissement de partenariat au niveau central entre l'INDH et les Ministères sectoriels et les Agences de développement doit avoir pour finalité :
- de créer un cadre symbiotique bénéfique pour l'émergence de nouvelles AGR,
- de valoriser au mieux les compétences sectorielles déconcentrées,
- d'utiliser au mieux les outils existants mis en place par d'autres Opérateurs AGR
- de créer un cadre de convergence et d'exploitation de données, permettant une vision globale des actions AGR en particulier et du développement humain dans le pays en général.

La mise en place de ces Orientations stratégiques nécessitera une période de mise à niveau pour capitaliser les acquis, informer et former les acteurs de terrain, élaborer de nouveaux outils de suivi-évaluation des projets sur la durée et mettre en place un cadre d'étude sur le terrain pour mieux appréhender les possibilités de projets à partir des réalités existantes.

---

<sup>27</sup> émises pendant la phase diagnostic de la mission sur le terrain et les ateliers DAS