

BIE



FIDA

Investir dans les populations rurales

Bureau Indépendant de l'Évaluation

Royaume du Maroc

ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE ET DU PROGRAMME DE PAYS





Royaume du Maroc

Évaluation de la stratégie et du programme de pays

Décembre 2021

Rapport No. 5908-MA

Document du Fonds international de développement agricole

Photos des activités appuyées par le FIDA en le Royaume du Maroc

Page couverture: Agriculteurs à un canal d'irrigation dans la région du Haouz

Dernière page: Canal d'irrigation dans la région du Haouz (gauche); station de production de miel à Taza (droite).

©FIDA/Salah Edine Aboudi

Le présent rapport est publié par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA et les résultats et conclusions qui sont présentés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement le point de vue des États membres du FIDA ou de leurs représentants au Conseil d'administration. Les appellations employées et la présentation des données dans cette publication n'impliquent pas l'expression, de la part du FIDA, d'une quelconque opinion concernant le statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville ou d'une zone, ou de leurs autorités, ou concernant le tracé de leurs frontières ou limites. Les appellations "pays développé" ou "pays en développement" répondent à un souci de commodité statistique et n'expriment pas nécessairement un jugement sur le stade atteint par un pays ou une zone donnés dans le processus de développement.

Tous droits réservés.

©2021 Fonds international de développement agricole (FIDA)

Avant-propos

Pour la seconde fois, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA a évalué la stratégie et le programme de pays du FIDA au Maroc. L'évaluation a couvert la période 2009-2020 et apprécié la performance du portefeuille des projets, des activités hors prêts et des partenaires de mise en œuvre du programme. Elle fournit une appréciation globale sur la pertinence et l'efficacité de la stratégie du FIDA au Maroc. Les conclusions et recommandations de l'évaluation sont opportunes pour le nouveau programme d'options stratégiques de pays, dont le processus de formulation a été amorcée vers la fin de l'année 2020.

L'évaluation a montré que les appuis ont effectivement touché des pauvres ruraux, dans des zones défavorisées et/ou enclavées, où le FIDA demeure le partenaire extérieur majeur qui appuie le Gouvernement. Par la promotion : de techniques et pratiques améliorées durables (adaptées aux zones d'intervention), des approches inclusives (des femmes et jeunes), ainsi que le développement des activités génératrices de revenu (y compris la valorisation des produits du terroirs), le programme du FIDA a contribué à accroître la résilience économique, la durabilité environnementale et la résilience au changement climatique des zones appuyées. Les appuis ont été effectués en complémentarité aux efforts du gouvernement, au titre du second pilier du Plan Maroc Vert (arrivé à terme en 2020). Le programme a contribué à l'émergence d'une multitude d'organisations paysannes (de type associative et d'intérêt économique), mais n'est pas parvenu à les amener à un niveau de performance où leur durabilité est garantie, tout au moins sur les plans institutionnel et financier. En outre, les succès sont restés limités pour les actions en aval des filières promues.

Au plan stratégique, le partenariat du FIDA avec le Gouvernement marocain a bien fonctionné, mais nécessite toutefois une meilleure clarification des conditions préalables à remplir avant le lancement des projets. L'évaluation a identifié des exemples pertinents et appropriés de gestion de savoirs à partir des expériences des projets ; mais la capitalisation effective des enseignements au sein du sous-secteur de la petite agriculture n'a pas été effective. En ce qui concerne l'engagement du FIDA dans les politiques publiques agricoles, il y a eu peu ou pas d'actions concrètes dans ce sens, sur la période évaluée.

L'évaluation a fait des recommandations notamment : d'une part, la poursuite des interventions dans les zones défavorisées (en adéquation avec la nouvelle stratégie agricole du Maroc), en incluant dans les priorités : les aspects de durabilité agricole, le développement des filières porteuses des zones défavorisées (surtout en aval), le développement du capital humain et du capital social ; d'autre part, l'amélioration de la capitalisation des expériences au sein du sous-secteur de la petite agriculture et de l'engagement effectif du FIDA dans le dialogue sur les politiques agricoles.

J'espère que les résultats de cette évaluation indépendante seront utiles pour renforcer le partenariat entre le FIDA et le Gouvernement en faveur de la réduction de la pauvreté rurale au Maroc, et qu'ils fourniront des enseignements importants pour l'élaboration de la nouvelle stratégie du FIDA pour le pays.



Indran A. Naidoo
Directeur
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Foreword

This is the second evaluation of IFAD's country strategy and programme in Morocco by the Independent Office of Evaluation of IFAD. The evaluation covered the period 2009-2020 and assessed the performance of the project portfolio, non-lending activities and the programme implementation partners. It provides an overall assessment of the relevance and effectiveness of IFAD's strategy in Morocco. The conclusions and recommendations will be used to enrich preparation of the new country strategic opportunities programme, which began towards the end of 2020.

The evaluation showed that the support provided effectively reached rural poor people living in disadvantaged or remote areas where IFAD is the major external partner supporting the Government. By promoting sustainable improved techniques (adapted to the project areas), inclusive approaches (for women and youth) and income-generating activities (including adding value to unique local products), the IFAD programme contributed to increasing economic resilience, environmental sustainability and resilience to climate change in the areas concerned. The support was provided in complementarity with the Government's efforts under the second pillar of the Green Morocco Plan (completed in 2020). The programme contributed to the emergence of a multitude of farmers' organizations (associations and economic interest groups) but was not successful in taking them to a level of performance that would have ensured their sustainability, at least in institutional and financial terms. Moreover, limited success was posted by actions downstream of the selected value chains.

At a strategic level, IFAD's partnership with the Moroccan Government functioned well, but requires further clarification of prerequisites for launching new projects. The evaluation identified relevant and appropriate examples of knowledge management based on project experiences, but effective capitalization of lessons learned within the small-scale farming subsector did not materialize. With respect to IFAD's engagement in public policy on agriculture, little or no concrete actions were taken during the review period.

The evaluation generated a number of recommendations: continue to pursue interventions in disadvantaged areas (in accordance with Morocco's new agriculture strategy), including on the stated priorities – agricultural sustainability, development of key value chains in disadvantaged areas (especially downstream), and development of human and social capital – as well as improving the capitalization of experiences within the small-scale farming subsector and effective engagement by IFAD in policy dialogue on agriculture.

I hope that the results of this independent evaluation will be useful in strengthening the partnership between IFAD and the Government on rural poverty reduction in Morocco, and that they provide important lessons to enrich the new IFAD country strategy.



Indran A. Naidoo
Director
Independent Office of Evaluation of IFAD

Remerciements

La présente évaluation de stratégie et de programme de pays a été dirigée par Kouessi Maximin Kodjo, responsable en chef de l'évaluation au Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (BIE), appuyé tout au long du processus par Antonio Cesare (analyste chargé de l'évaluation, BIE). L'équipe des consultants (experts) était constituée de: Anne Floquet (consultante *internationale* principale, performance du portefeuille), Frédéric Dévé (consultant international principal, stratégie et aspects hors prêts), Lalaina Randrianarison (consultante internationale, filières agricoles et finance rurale) et Salah Edine Aboudi (consultant national, aménagements et infrastructures rurales). Youness Ibnoufassi et Aziz El Hmadi ont participé à la collecte de données primaires en qualité de consultants auxiliaires nationaux. Vanessa Lodi a géré habilement l'administration et la logistique de l'évaluation.

L'évaluation a bénéficié des commentaires de plusieurs collègues du BIE qui ont examiné le projet de rapport final. BIE remercie la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe pour sa collaboration aux différentes étapes du processus d'évaluation.

Nous remercions également le Gouvernement du Royaume du Maroc, en particulier le Secrétaire général du Ministère de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et *forêts* (Gouverneur du FIDA), l'Agence pour le développement agricole, la Direction de développement de l'espace rural et des zones de montagne, les directions provinciales agricoles, ainsi que les membres des équipes des projets ayant fait l'objet de visites, pour leur soutien et leur disponibilité durant la conduite de l'évaluation. Enfin, nous remercions toutes les autres parties prenantes nationales et tous les partenaires extérieurs, bilatéraux et multilatéraux, qui nous ont fait part de leurs perspectives et réflexions sur la pertinence de la stratégie et la performance du programme de pays.

Acknowledgements

This country strategy and programme evaluation was led by Kouessi Maximin Kodjo, Lead Evaluation Officer of the Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE) and supported throughout the process by Antonio Cesare (evaluation analyst, IOE). The team of consultant experts comprised: Anne Floquet (Senior International Consultant, portfolio performance), Frédéric Dévé (senior international consultant, strategy and non-lending issues), Lalaina Randrianarison (international consultant, agricultural value chains and rural finance) and Salah Edine Aboudi (national consultant, rural infrastructure and improvements). Youness Ibnoufassi and Aziz El Hmadi participated in the collection of primary data as junior national consultants. Vanessa Lodi ably managed administration and logistics.

The evaluation benefited from comments by several IOE colleagues who reviewed the final report. IOE thanks the Near East, North Africa and Europe Division for its collaboration at various stages in the evaluation process.

We also thank the Government of Morocco, in particular the Secretary General of the Ministry of Agriculture, Maritime Fisheries, Rural Development and Water and Forests (IFAD Governor), the Agricultural Development Agency, the Rural Land Use and Mountain Zones Development Directorate, provincial agriculture directorates and the team members of the projects visited for their support and availability during the evaluation process. Finally, we thank all other national stakeholders and all the bilateral and multilateral external partners who shared their views and thoughts on the relevance of the country strategy and the country programme performance.

Table des matières

Équivalents monétaires, poids et mesures	ii
Sigles et acronymes	ii
Résumé	v
Executive summary	xiii
Accord conclusif	xx
Agreement at Completion Point	xxvii
I. Présentation de l'évaluation	1
Introduction	1
Objectifs, méthodologie et processus	1
II. Contexte du pays et stratégie et opérations du FIDA pour la période de l'ESPP	8
Contexte du pays	8
Stratégie du FIDA au Maroc	15
III. Le portefeuille de prêts	19
Performance des projets et impact sur la pauvreté rurale	19
Autres critères de performance	46
Synthèse de l'évaluation du portefeuille	58
IV. Évaluation des activités hors prêts	62
Gestion des savoirs (ou connaissances)	62
Renforcement des partenariats	65
Engagement dans le dialogue sur les politiques publiques	71
Dons	75
V. Performance des partenaires	79
FIDA	79
Gouvernement	81
VI. Synthèse de la performance de la stratégie du programme de pays	86
Pertinence de la stratégie	86
Efficacité de la stratégie et du programme de pays	87
Synthèse sur la performance de la stratégie de pays	90
VII. Conclusions et recommandations	92
Conclusions	92
Recommandations	94
Annexes	
I. Définition des critères d'évaluation utilisés par le BIE	96
II. Notes attribuées au portefeuille des prêts du FIDA au Royaume du Maroc	98
III. Notes de la stratégie et du programme du FIDA au Royaume du Maroc	99
IV. Projets financés par le FIDA – Royaume du Maroc	100
V. Dons financés par le FIDA – Royaume du Maroc	102
VI. Théorie du changement reconstruite	105
VII. Informations complémentaires aux chapitres	106
VIII. Indicateurs d'efficacité du portefeuille	131
IX. Résultats de l'enquête d'opinions auprès des DPA	133
X. Liste des personnes clés rencontrées	136
XI. Bibliographie	140

Équivalents monétaires, poids et mesures

Équivalents monétaires

Unité monétaire = dirham marocain (MAD)

Poids et mesures

Système métrique

Sigles et acronymes

4P	Partenariat public-privé-producteurs
ADA	Agence pour le développement agricole
AEP	adduction d'eau potable
AGR	activités génératrices de revenus
AHA	aménagements hydroagricoles
AMC	associations de microcrédit
ANOC	Association nationale des éleveurs ovins et caprins
AUEA	association des usagers de l'eau agricole
AUEP	association des usagers de l'eau potable
BAD	Banque africaine de développement
BID	Banque islamique de développement
BIE	Bureau indépendant de l'évaluation
CES	conservation des eaux et des sols
CGDA	Conseil général du développement agricole
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
COSOP	programme d'options stratégiques pour le pays <i>country strategic opportunities programme</i>
CRP2	Centre de ressources du pilier II
CSST	coopération Sud-Sud et triangulaire
DDERZM	Direction de développement de l'espace rural et des zones de montagne
DH	Dirham marocain
DPA	direction provinciale de l'agriculture
DRS	défense et restauration des sols
ENAM	École nationale d'agriculture de Meknès
EPP	évaluation du programme du pays
ESPP	évaluation de la stratégie et du programme de pays
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FDA	fonds de développement agricole
FDRZM	fonds de développement rural et des zones de montagne
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
GIE	groupement d'intérêt économique
IGP	indications géographiques protégées
INDH	Initiative nationale pour le développement humain
INRA	Institut national de la recherche agronomique
MAPMDREF	Ministère de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts
MEF	Ministère de l'économie et des finances
NEN	Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe
ODCO	Office du développement de la coopération
ONCA	Office national du conseil agricole
ONSSA	Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires
ONU	Organisation des Nations Unies

ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
OP	organisation professionnelle
OPA	organisation professionnelle agricole
ORMVA	office régional de mise en valeur agricole
PAM	Programme alimentaire mondial
PDD	Plan de développement des douars
PDFAZMH	Projet de développement des filières agricoles dans les zones de montagne de la province d'Al Haouz
PDFAZMT	Programme de développement des filières agricoles dans les zones de montagne de la province de Taza
PDPEO-II	Projet développement de l'élevage et des parcours dans l'Oriental
PDRMA	Projet de développement rural des montagnes de l'Atlas
PDRME	Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Errachidia
PDRMO	Projet de développement rural dans le Moyen Atlas Oriental
PDRTT	Projet de développement rural Taourirt-Taforalt
PDRZMH	Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al Haouz
PDRZM-I	Programme de développement rural des zones de montagne – Phase I
PMH	petite et moyenne hydraulique
PMV	Plan Maroc Vert
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRDTS	Programme de réduction des disparités territoriales et sociales
PRODER Taza	Projet de développement rural des zones de montagne dans la région de Taza
PTF	partenaire technique et financier
RAP	rapport d'achèvement
RMP	revue à mi-parcours
SNDERZM	Stratégie nationale de développement de l'espace rural et des zones de montagne
SSTC-ADFS	Coopération Sud-Sud et triangulaire pour le développement agricole et le renforcement de la sécurité alimentaire dans la région NEN <i>South-South and Triangular Cooperation for Agricultural Development and Enhanced Food Security in the NEN Region</i>
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact
TEF	Tamwil El Fellah
UGP	unités de gestion de projet
UV	unités de valorisation

Agriculteurs de la région du Haouz, un accompagnateur de la direction provinciale de l'agriculture de Marrakech et un président d'association.
©FIDA/Salah Edine Aboudi



Résumé

A. Introduction

1. La présente évaluation de la stratégie et du programme de pays (ESPP) du FIDA au Royaume du Maroc a été réalisée après l'approbation, à la cent vingt-huitième session du Conseil d'administration du FIDA, du budget-programme de travail du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (BIE) pour 2020. Elle vise à: i) apprécier la performance du partenariat entre le FIDA et le Gouvernement marocain pour l'éradication de la pauvreté rurale; ii) tirer les enseignements à prendre en compte dans la formulation du prochain programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) du FIDA au Maroc.
2. Conformément au Manuel de l'évaluation du BIE (édition 2015), l'ESPP permet d'apprécier la performance de la stratégie et du programme de pays, en se fondant sur l'ensemble des activités, financées par des prêts ou hors prêts, mises en œuvre sur une période donnée – dans le cas d'espèce, la période 2008-2020. Une approche mixte de collecte et d'analyse de données a été appliquée dans le cadre de cette évaluation. Cette dernière a été réalisée dans le contexte difficile dû à la pandémie de COVID-19, avec comme corollaire des contraintes de collecte de données de terrain. Ainsi, les conclusions et les appréciations sont fondées sur des données factuelles obtenues par triangulation à partir de différentes sources, dont: i) la mission préparatoire effectuée en janvier 2020 (avant la généralisation de la COVID-19); ii) l'étude documentaire approfondie et l'examen des données secondaires; iii) les entretiens par visioconférence menés avec diverses parties prenantes du FIDA, du Gouvernement, des organisations non gouvernementales, multilatérales et autres; iv) le sondage d'opinion par questionnaire mené auprès des directions provinciales de l'agriculture; v) la collecte de données primaires (de terrain) réalisée par des consultants nationaux.

B. Contexte national et programmatique du FIDA

3. Avec 35,2 millions d'habitants en 2018 (Haut-Commissariat au plan, 2019), le Maroc fait partie des pays à revenu intermédiaire et affiche en 2019 un produit intérieur brut par habitant de 3 204 USD (Banque mondiale). L'indice de développement humain de 2018 le classe au 121^e rang sur 189 pays. Des progrès significatifs ont été récemment enregistrés dans le domaine de la réduction de la pauvreté. Ainsi, le taux de pauvreté national a été ramené de 15,3% à 4,8% entre 2001 et 2014. Les répercussions de la pauvreté restent particulièrement préoccupantes en milieu rural, où le taux de pauvreté atteint 9,5%, contre 1,6% en milieu urbain.
4. Le secteur agricole employait 38,7% de la population active occupée en 2017, et a contribué pour près de 13,9% au total des valeurs ajoutées (à prix courants) durant la période 2008-2017 (Ministère de l'économie et des finances, 2019). Le secteur a connu une croissance dynamique de 6% durant la période 2008-2017, attestant de la bonne dynamique des filières agricoles. Cette performance a été impulsée par le sous-secteur des grandes entreprises agricoles modernes, qui pratiquent une agriculture irriguée et opèrent dans des zones pluviales favorables. Les zones défavorables (dont les zones de montagne) concentrent en grande partie une petite agriculture familiale exposée à la pauvreté rurale et des systèmes de production à orientation céréalière et agropastorale.
5. Le Plan Maroc vert a été le principal cadre stratégique du secteur agricole pour la période 2008-2020. Durant la période évaluée, les interventions du FIDA au Maroc se sont inscrites dans le droit fil du pilier II de ce plan, qui porte sur l'accompagnement solidaire de la petite agriculture familiale vers des dynamiques entrepreneuriales. Par ailleurs, les directives de la Stratégie nationale de développement de l'espace rural et des zones de montagne ont aussi permis d'orienter les actions du FIDA dans lesdites zones. Le Plan Maroc vert étant arrivé à

son terme, le Gouvernement marocain a lancé en 2020 une nouvelle stratégie, «Génération Green 2020-2030 », qui met l'accent sur la dimension humaine, notamment l'émergence d'une classe moyenne agricole (dont les jeunes entrepreneurs) et d'une nouvelle génération d'organisations rurales. Elle se focalise aussi sur la pérennité du développement agricole, y compris la consolidation des filières agricoles, la mise au point d'innovations dans le domaine des technologies vertes et la promotion d'une agriculture éco-efficace.

6. Durant la période couverte par l'évaluation, le COSOP de 2008 a été l'unique cadre stratégique du FIDA pour ses opérations au Maroc. Son but était d'améliorer et de diversifier durablement la production et les revenus des petits agriculteurs, notamment les femmes et les jeunes ruraux, conformément aux objectifs du Millénaire pour le développement. Les trois objectifs stratégiques définis portaient sur: i) la participation des communautés rurales au processus de développement; ii) l'accès des populations rurales pauvres aux services financiers; iii) leur accès à l'eau et à des techniques de production améliorées. Ces objectifs ont fait l'objet d'une révision en 2017, après la prolongation du COSOP au-delà de 2014, afin de les harmoniser avec la stratégie nationale de promotion des filières et des produits de terroir. Ainsi, les objectifs révisés ont été: i) l'appui à l'organisation des populations; ii) l'intégration des petits agriculteurs en amont et en aval des filières; iii) la résilience face aux changements climatiques et la bonne gestion des ressources naturelles.
7. Le portefeuille couvert par l'ESPP (période 2008-2020) inclut neuf projets, dont six achevés, deux ayant fait l'objet d'un examen à mi-parcours et un approuvé fin 2019. Les interventions étaient principalement axées sur: i) les aménagements hydroagricoles et le développement des infrastructures rurales; ii) la gestion et la conservation des eaux et des sols; iii) la participation et la responsabilisation des communautés; iv) le développement des services financiers de proximité; v) la valorisation des filières agricoles. Pour la période évaluée, les interventions du FIDA ont concerné les hauts plateaux de l'Oriental et les zones de montagne où l'incidence de la pauvreté est relativement plus forte

C. Performance du portefeuille

8. **La pertinence du portefeuille est satisfaisante dans l'ensemble.** Les objectifs du programme et des projets étaient bien en phase avec ceux du pilier II du Plan Maroc vert, les orientations de la Stratégie nationale de développement de l'espace rural et des zones de montagne et les objectifs globaux du FIDA. Les approches déployées, le choix des zones d'intervention et les modalités institutionnelles d'exécution des projets ont été adéquats. Il en a été de même pour les investissements en matière d'aménagements, de petite et moyenne hydraulique, d'arboriculture et d'élevage; lesdits investissements ont suivi une approche déterminée par la demande des bénéficiaires. Toutefois, la conception de certains projets n'a pas suffisamment tenu compte des contraintes contextuelles liées aux capacités des producteurs, du développement d'activités en aval des filières, ni des possibilités de finance rurale existantes.
9. **L'efficacité du portefeuille est plutôt satisfaisante.** Le programme a réussi à toucher directement 673 500 bénéficiaires, soit 90% des prévisions. Les objectifs relatifs aux infrastructures de base ont été atteints de manière satisfaisante; par exemple, en matière de petite et moyenne hydraulique, la construction de séguias a atteint 536 kilomètres et l'aménagement (ou la réhabilitation) de périmètres irrigués, près de 14 500 hectares (soit 126% des prévisions). De même, la gestion des ressources naturelles a enregistré de très bons résultats grâce à la promotion de pratiques agricoles durables de production végétale et animale. La promotion d'activités génératrices de revenus a été plutôt satisfaisante, avec un taux de réalisation de 81% (1 374 activités menées sur les 1 702 prévues). Les activités ont notamment porté sur l'engraissement d'ovins et de caprins, l'apiculture et la transformation ou la valorisation de produits agricoles grâce à la création de

coopératives ou de groupements d'intérêt économique. S'agissant des unités de valorisation, des résultats mitigés ont été obtenus du fait des difficultés inhérentes à leur création et des questions de rentabilité. Des résultats insuffisants ont été enregistrés pour ce qui est de l'accès des populations rurales pauvres à des services financiers adaptés. Enfin, en ce qui concerne l'accès des producteurs à des marchés fiables et rémunérateurs, les résultats n'ont pas été à la hauteur des attentes du fait, d'une part, de la faible autonomie opérationnelle de la majorité des unités de valorisation et, d'autre part, de la faiblesse des partenariats pour des accords commerciaux avec le secteur privé.

10. **L'efficience du portefeuille est également plutôt satisfaisante.** Des retards ont systématiquement été observés dans l'exécution des projets, ce qui a conduit à l'extension de leur durée dans plusieurs cas (cinq projets sur neuf). Par conséquent, les taux d'exécution financière des projets ont été inférieurs aux prévisions, avec une moyenne de l'ordre de 70%. Dans l'ensemble, les coûts de gestion ont toutefois été bien maîtrisés (moyenne de 7,5%), restant en dessous des prévisions. En revanche, les coûts unitaires des activités réalisées ont dépassé les prévisions, ce qui peut s'expliquer par le contexte des zones d'intervention (éloignement et/ou enclavement).
11. **L'impact du programme sur la pauvreté rurale est plutôt satisfaisant.** Les données des différents rapports d'achèvement et des études socioéconomiques menées au début et à la fin des projets ont permis de conclure que l'appui du FIDA avait contribué à l'amélioration de la productivité agricole dans les zones d'intervention, notamment à l'accroissement de 50% de la productivité de viande ovine locale (notamment la race Beni Guil), à la multiplication par cinq à six du rendement moyen de miel par ruche après l'adoption de techniques améliorées, et à la hausse du rendement des oliviers et des pommiers, respectivement de 50% et 28%. Les données révèlent aussi une amélioration sensible des biens durables détenus par les ménages, mais elles ne permettent malheureusement pas d'apprécier l'évolution du niveau de revenu des ménages bénéficiaires. Il est toutefois très probable qu'il y a eu une amélioration des revenus et de la sécurité alimentaire des ménages, du fait des résultats positifs enregistrés en matière de productivité et d'actifs des bénéficiaires. Pour ce qui est du capital humain et social, les projets ont contribué sensiblement à l'amélioration graduelle des capacités individuelles et collectives dans les zones appuyées, avec comme corollaire l'émergence d'organisations rurales (associations, coopératives et groupements d'intérêt économique), qui font désormais partie intégrante du paysage institutionnel des douars et des communes et contribuent de facto au processus de développement local.
12. **La durabilité des acquis est plutôt insuffisante.** La durabilité technique des infrastructures et des aménagements réalisés est faiblement satisfaisante en dépit des accords de maintenance passés au titre des projets avec les communes et les associations de producteurs. Beaucoup d'unités de valorisation et de coopératives créées sont encore faibles sur le plan économique et institutionnel, car les projets ont déjà été achevés avant que beaucoup d'entre elles ne deviennent viables. Il n'existe pas de structures faîtières à même d'accompagner la dynamique institutionnelle des organisations créées. En revanche, la viabilité sociale des résultats est relativement bonne en raison du capital humain renforcé lors des formations dispensées et surtout grâce au rôle grandissant des organisations rurales de producteurs (femmes, hommes et jeunes) dans les douars. Le suivi technique des projets a été assuré par les directions provinciales de l'agriculture, l'Office national du conseil agricole et d'autres structures publiques qui sont institutionnellement solides, mais dont les moyens sont parfois limités pour la fourniture d'appuis pointus et adéquats dans ces zones difficiles.
13. **Des résultats satisfaisants ont été obtenus pour les innovations, mais la reproduction à plus grande échelle est plutôt satisfaisante.** Beaucoup

d'innovations (approches, techniques et modèles institutionnels) ont été promues. Elles avaient déjà souvent été mises à l'essai dans d'autres contextes avant d'être transposées dans les zones d'intervention. Ces innovations ont contribué à lever des contraintes au niveau de la productivité, de la résilience des écosystèmes, de l'autonomisation des femmes et de l'emploi des jeunes. Malheureusement, leur mise à l'échelle n'a pas été démontrée d'après les informations obtenues. L'innovation concernant les « équipes-métiers » a été retenue pour être mise à l'échelle dans le cadre de la nouvelle stratégie agricole du Gouvernement marocain. Néanmoins, aucune innovation n'a été adoptée en lien avec la finance rurale, laquelle constituait pourtant un objectif stratégique du programme jusqu'en 2017.

14. **La performance est plutôt satisfaisante sur le plan de l'autonomisation des femmes et de la promotion des jeunes.** Le programme a bénéficié assez notablement aux femmes, au moyen d'un allègement de leur travail ménager, de programmes d'alphabétisation et d'amélioration de leurs compétences techniques, de possibilités de génération de revenus en toute autonomie et d'une participation accrue dans les organisations villageoises. Le taux de femmes ayant bénéficié des activités est néanmoins resté à 29% pour l'ensemble du portefeuille, soit en dessous de la limite fixée à 30%. Par ailleurs, les interventions menées dans le cadre des projets ont eu des répercussions positives pour les jeunes, notamment en matière d'offre d'emplois rémunérés, de formation technique, de création d'activités rémunératrices ou de microentreprises de type « équipes-métiers ». Toutefois, l'insertion des jeunes en tant qu'exploitants agricoles n'a pas été abordée.
15. **La gestion de l'environnement et des ressources naturelles est satisfaisante, de même que l'adaptation aux changements climatiques.** Les projets ont contribué à une meilleure durabilité des parcours et des espaces sylvo-pastoraux grâce à des activités de mise en défens, de plantation (fourragère et arbustive) et de régénération. En outre, la durabilité des écosystèmes agricoles a été renforcée par des mesures de conservation des eaux et des sols (gestion de l'eau, réduction de l'érosion des sols et gestion de la fertilité) et par l'appui au développement de plantations arboricoles. Les réalisations importantes d'aménagements hydroagricoles et de petite et moyenne hydraulique ont permis de renforcer la résilience des communautés rurales face aux changements climatiques. Par ailleurs, les actions spécifiquement financées par le Fonds pour l'environnement mondial (techniques d'irrigation au goutte à goutte ou par pompage à énergie solaire, entre autres) et l'établissement de cartes de la vulnérabilité des exploitations ont été des succès dans le cadre des mesures prises pour renforcer l'adaptation aux changements climatiques.

D. Performance des activités hors prêts

16. **La gestion des savoirs est plutôt satisfaisante à l'échelle du programme.** La faiblesse des systèmes de suivi-évaluation a été soulignée pour plusieurs projets. L'ESPP a aussi mis en évidence le fait que plusieurs études prévues dans le COSOP pour renforcer les connaissances sur les systèmes agricoles des zones appuyées n'avaient pas été réalisées, et que certaines expériences n'avaient pas été documentées. Cependant, de bons exemples de production et de diffusion de savoirs à partir des expériences de projets ont été recensés au sein du programme, et parfois sur le Web. Par ailleurs, les évaluateurs ont relevé au cours de ces dernières années: i) la mise en place, avec l'appui du FIDA, d'un système d'information centralisé, même si sa performance restait à prouver après quelques années; ii) plusieurs actions favorables à la gestion des savoirs au sein du programme de pays.
17. **Les partenariats sont globalement plutôt satisfaisants.** Le partenariat stratégique avec les instances centrales du Gouvernement marocain – Ministère de l'économie et des finances, Ministères de l'intérieur, Ministère de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts, l'Agence pour le développement agricole et la Direction de développement de l'espace rural et des

zones de montagne – et les partenariats opérationnels d'exécution avec de multiples structures déconcentrées (publiques) et non gouvernementales ont été très pertinents et efficaces. Les partenariats pour la recherche-développement ont été plutôt satisfaisants. Les partenariats avec les acteurs techniques et financiers internationaux (multilatéraux ou bilatéraux, y compris du système des Nations Unies) affichent quant à eux des résultats mitigés.

18. **La participation à la concertation sur les politiques a été plutôt insuffisante.** La contribution du FIDA à la formulation de politiques et de stratégies agricoles a été réalisée de façon non proactive, à partir des projets. En effet, les expériences dans les zones de montagne ont sûrement été pertinentes pour la définition des orientations de la Stratégie nationale de développement de l'espace rural et des zones de montagne; et les expériences dans les zones de steppe ont également été utiles pour l'élaboration de la loi sur la transhumance pastorale et la gestion des parcours. Cependant, il n'y a pas de preuve que l'action du FIDA y a contribué. L'ESPP a mis en exergue le fait que les activités menées avec l'appui du FIDA au titre de la coopération Sud-Sud et triangulaire au Maroc avaient favorisé l'amélioration des stratégies agricoles pour au moins un pays concerné par cette coopération (Madagascar). En revanche, les résultats ont été décevants s'agissant de l'amélioration du cadre juridique national régissant le microcrédit et des autres thèmes prévus dans le COSOP.

E. Performance des partenaires

19. **La performance du FIDA est plutôt satisfaisante.** Le programme du FIDA a démontré une forte continuité et une bonne cohérence concernant le choix d'intervenir dans les zones marginalisées de montagne, ainsi qu'une parfaite adéquation avec les stratégies du Gouvernement marocain et du FIDA. La capitalisation des enseignements tirés a été efficace à l'intérieur du programme de pays du FIDA, mais pas pour les autres acteurs du secteur agricole. Après l'ouverture du bureau de pays en 2016, le suivi de la gestion du programme a été renforcé, notamment par des mesures concrètes visant à promouvoir une gestion efficiente et efficace des projets; des résultats ont ainsi été obtenus pour l'atténuation des difficultés conduisant au prolongement de la plupart des projets du portefeuille. Pour la période évaluée, le FIDA n'est pas arrivé à garantir les cofinancements d'autres bailleurs de fonds et de partenaires internationaux. Les dons régionaux ont été pertinents dans l'ensemble, mais leur articulation avec les projets financés par des prêts a été faible, sinon absente. Les dons nationaux ont produit des résultats satisfaisants, et ont notamment favorisé la coopération Sud-Sud et triangulaire au Maroc et la création d'un outil pour le suivi de la vulnérabilité de la petite agriculture familiale face aux changements climatiques (présenté lors de la COP 22 tenue à Marrakech).
20. **La performance du Gouvernement marocain est également plutôt satisfaisante.** La contribution du Gouvernement à la conception et à la formulation des projets a été efficace, avec la participation active d'un large éventail d'acteurs d'entités publiques et privées, ainsi que des représentants des bénéficiaires. Les dispositifs de pilotage des projets ont dans l'ensemble bien fonctionné et bien rempli leurs fonctions. La gestion financière et fiduciaire des projets a été globalement satisfaisante, mais des retards dans l'exécution des projets et de faibles taux de décaissement ont été observés, en partie dus aux procédures de passation de marchés. Les mécanismes de suivi-évaluation et de gestion des savoirs ont révélé des lacunes sur la période évaluée, et le nouveau système d'information n'a pas vraiment fait ses preuves à ce jour.

F. Performance de la stratégie du programme de pays

21. **La pertinence stratégique est satisfaisante.** Les objectifs stratégiques et politico-institutionnels du programme étaient bien conformes aux stratégies du Gouvernement marocain et du FIDA. L'approche adoptée dans le cadre des projets

a évolué, passant d'une approche axée sur le développement territorial intégré à des projets de développement des filières agricoles, plus à même de dynamiser l'économie locale et d'améliorer les revenus des ménages. L'ESPP a relevé que l'achèvement du COSOP de 2008 en 2014 aurait dû permettre de repenser la stratégie du FIDA au Maroc, au lieu de la prolonger et de garder les mêmes objectifs jusqu'en 2017, y compris en matière de finance rurale.

22. **L'efficacité de la stratégie et du programme de pays est plutôt satisfaisante.** La synthèse portant sur la mise en œuvre de la stratégie et du programme a fait apparaître ce qui suit: i) le succès remarquable des activités de promotion des systèmes de production en amont des filières (aménagement, techniques et pratiques agricoles améliorées ayant permis une augmentation de la productivité et de la production agricoles, une meilleure gestion des ressources naturelles et la résilience face aux changements climatiques); ii) des faiblesses institutionnelles persistantes dans les organisations locales créées, lesquelles opèrent dans des zones défavorisées; iii) le succès nuancé des interventions en aval des filières, notamment concernant les partenariats avec les acteurs privés pour l'accès à des marchés plus rémunérateurs. De plus, les femmes et les jeunes ont été visés prioritairement dans la promotion des activités rémunératrices, mais l'amplitude de ces activités est encore insuffisante face au défi de l'emploi des jeunes

G. Conclusions

23. L'approche de développement rural intégré et participatif a permis de répondre à des besoins réels concernant: i) les infrastructures rurales de base; ii) les gains de productivité agricole; iii) la diversification des sources de revenu; iv) la gestion des ressources naturelles. En outre, le développement des filières des zones de montagne (arboriculture, élevage ovin et caprin, apiculture, plantes aromatiques et médicinales) a été appuyé, tout en maintenant accessoirement le développement intégré. Ces approches ont été, à bien des égards, pertinentes et efficaces, et ont produit des résultats très encourageants dans les domaines de la productivité et de la production agricoles, de la gestion des ressources naturelles et de l'adaptation aux changements climatiques, avec l'adoption de nombreuses innovations. Des résultats plus ou moins bons ont été obtenus concernant la diversification des sources de revenu, l'autonomisation des femmes et l'emploi des jeunes ruraux.
24. Les points faibles du programme relevés concernent les taux de décaissement, la durabilité des acquis (maintenance technique des infrastructures, pérennité des coopératives et des unités de valorisation, durabilité institutionnelle des organisations rurales), la gestion des savoirs (documentation et partage des expériences pour une capitalisation effective, suivi-évaluation) et, enfin, l'accès des producteurs aux marchés, par l'établissement de partenariats gagnant-gagnant avec des acteurs privés opérant en aval des filières.
25. S'agissant de la concertation sur les politiques, la contribution du programme à l'évolution du cadre politico-institutionnel s'est opérée de façon non proactive. Aucun des thèmes politico-institutionnels prévus dans le COSOP n'a été abordé, mais la thématique de la coopération Sud-Sud et triangulaire, qui n'était pas prévue, a enregistré des résultats remarquables. Enfin, les partenariats avec les acteurs gouvernementaux ont été pertinents et efficaces sur le plan stratégique et opérationnel.

H. Recommandations

26. Au vu de la performance plutôt satisfaisante de l'ensemble de la stratégie et du programme de pays durant la période évaluée, et compte tenu des orientations générales de la nouvelle stratégie nationale « Génération Green » du secteur agricole, les recommandations suivantes sont à prendre en considération dans le futur COSOP.

27. **Recommandation 1. En lien avec les priorités de la nouvelle stratégie « Génération Green », définir de nouvelles orientations stratégiques pour EC le programme du FIDA au Maroc, lequel doit se poursuivre dans les zones rurales défavorisées.** La durabilité des systèmes de production (gestion des ressources naturelles et résilience face aux changements climatiques) doit figurer parmi les priorités du programme, et des mécanismes et des approches doivent être prévus pour une mise à l'échelle effective au plan national des innovations éprouvées. À cette fin, il est nécessaire: i) d'assurer une meilleure diffusion et capitalisation des savoirs et des enseignements tirés du programme à l'endroit des partenaires techniques et financiers intervenant dans le sous-secteur de la petite agriculture (revue conjointe périodique); ii) d'améliorer la prise en compte de la rareté croissante des ressources en eau et de renforcer les capacités de gouvernance de ces ressources dans les douars, les communes et les bassins versants; iii) de poursuivre les interventions dans une même zone jusqu'à ce qu'un seuil significatif d'acquis soit atteint, ce qui implique, si nécessaire, le recours à une deuxième phase pour les projets.
28. **Recommandation 2. Poursuivre les actions en direction des jeunes et des femmes, et assurer la mise à l'échelle effective des initiatives liées aux équipes-métiers dans le cadre de la nouvelle stratégie « Génération Green » pour la promotion du capital humain.** Il convient de mener des actions pilotes en lien avec les diverses conditions d'installation des jeunes (femmes et hommes) en tant qu'entrepreneurs agricoles, sur la base d'études rigoureuses et de recherches-actions permettant de comprendre comment lever les différentes contraintes (questions foncières, accès aux terres domaniales et transmission du patrimoine familial, formation, financement, gestion, conseil et assistance technique, coaching et commercialisation), avant de valoriser les expériences réussies pour une mise à l'échelle. De nouvelles perspectives d'emploi pour les jeunes sont aussi à explorer dans les domaines en expansion des emplois verts et de la commercialisation en ligne des produits agricoles et alimentaires.
29. **Recommandation 3. Poursuivre la promotion des filières porteuses, en complément des initiatives de développement territorial.** Il s'agit spécifiquement de: i) rechercher les filières porteuses des zones défavorisées appuyées et systématiser la conduite d'études complètes de faisabilité avant tout démarrage des appuis; ii) effectuer une analyse explicite des débouchés, des circuits de commercialisation et des acteurs privés en aval des filières retenues; iii) inciter les acteurs privés à conclure des partenariats (de type public-privé-producteurs) avec les producteurs, leur assurant un accès effectif et durable à des marchés rémunérateurs, et renforcer les partenariats déjà existants pour la labellisation rapide et généralisée des produits de terroir. Il faudra également déterminer de façon participative les investissements prioritaires devant soutenir les activités de développement des filières (voir la recommandation suivante), et mettre en place un dispositif pour une assistance technique rapprochée et continue à l'endroit des unités de valorisation créées. Enfin, il est nécessaire de renforcer l'appui à la professionnalisation des organisations dans les filières visées.
30. **Recommandation 4. Accentuer les actions de promotion du capital humain et social dans les zones rurales défavorisées, et intensifier le renforcement des organisations de base pour les rendre plus efficaces.** L'objectif est d'aboutir à une meilleure structuration des organisations paysannes, afin qu'elles puissent élaborer et assurer le suivi de plans de développement (filières et/ou localités) qui devront être réalistes et pris en compte aux niveaux supérieurs décentralisés (plans communaux et provinciaux). Les organisations paysannes doivent également pouvoir participer à la concertation sur les politiques les concernant, négocier la mobilisation de services et de ressources publics pour mener les interventions définies dans les plans (dont les infrastructures socioéconomiques), et échanger avec leurs pairs sur les expériences vécues.

31. **Recommandation 5. Élaborer et mettre en œuvre un plan opérationnel de gestion des savoirs pour le programme de pays, qui facilitera une meilleure capitalisation et une plus forte consolidation des acquis, non seulement pour les projets du portefeuille, mais aussi pour les autres interventions dans les zones rurales défavorisées.** Ce plan peut constituer un axe de collaboration avec les autres organismes ayant leur siège à Rome (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et Programme alimentaire mondial), en plus des autres initiatives en cours, ce qui permettrait d'appuyer le Gouvernement marocain dans la capitalisation de l'ensemble des interventions concernant la petite agriculture familiale des zones défavorisées. Pour ce faire, la poursuite de l'amélioration et la consolidation des systèmes de suivi-évaluation sont nécessaires.
32. **Recommandation 6. Renforcer les appuis à l'équipe de gestion du programme de pays, pour une meilleure contribution à la concertation sur les politiques agricoles, notamment dans le contexte de la nouvelle stratégie « Génération Green ».** À cette fin, il convient d'organiser régulièrement des missions techniques, qui appuieront non seulement la concertation sur les politiques publiques agricoles, mais aussi la gestion améliorée des savoirs au sein et au-delà du programme. Par ailleurs, le FIDA et le Gouvernement marocain devront s'accorder sur les conditions à remplir (adaptées au contexte du pays) avant la signature des accords de prêt, d'une part, et avant le lancement des projets, d'autre part.

Executive summary

A. Introduction

1. This country strategy and programme evaluation (CSPE) in Morocco was conducted following Executive Board approval of the IOE workplan and budget for 2020 at its 128th session. The evaluation objectives were to: (i) assess the performance of the partnership between IFAD and the Government for rural poverty eradication; and (ii) draw lessons to take into account when formulating the next country strategic opportunities programme (COSOP) for Morocco.
2. In accordance with the IOE Evaluation Manual (2015 edition), the CSPE assessed the performance of the country strategy and programme based on the lending and non-lending activities implemented over a specific period – in this instance, the period 2008-2020. A mixed approach of data collection and analysis was applied for the evaluation, which took place in the challenging context of the COVID-19 epidemic and consequent constraints on data collection in the field. Thus, the conclusions and findings are based on evidence obtained by triangulation based on: (i) the preparatory mission in January 2020 (before the spread of COVID-19); (ii) an in-depth review of documentation and secondary data; (iii) interviews by videoconference with several stakeholders at IFAD, the Government, nongovernmental agencies, multilateral organizations and others; (iv) an opinion survey by questionnaire among provincial agriculture directorates (DPA); and (v) collection of primary data in the field by national consultants.

B. Country context and IFAD programme

3. With a population of 35.2 million in 2018 (Haut-Commissariat au plan, 2019), Morocco is a middle-income country with GDP per capita of US\$3,204 in 2019 (World Bank), ranking in 121st place of 189 countries in 2018 on the Human Development Index. Significant progress has been made on poverty reduction in recent years. The national poverty rate dropped from 15.3 per cent to 4.8 per cent between 2001 and 2014. Poverty remains of particular concern in rural areas, where rates are 9.5 per cent compared to 1.6 per cent in urban areas.
4. The agriculture sector employed 38.7 per cent of the economically active population in 2017, and contributed around 13.9 per cent of value added (current prices) during the period 2008-2017 (Ministry of Economy and Finance, 2019). The sector posted strong growth of 6 per cent over the period 2008-2017, with a dynamic performance by agricultural value chains. This performance was driven by large-scale modern agricultural enterprises engaged in irrigated cropping and in areas favouring rainfed crops. Small-scale family farms are concentrated mainly in less favourable areas (including the mountain zones), engaging in cereals and mixed crop and livestock farming and subject to rural poverty.
5. The Green Morocco Plan (PMV) was the main strategic framework for the agriculture sector for the period 2008-2020. IFAD interventions in the country during the review period fell under the plan's pillar II, which calls for solidary support for small-scale family farming in a shift towards entrepreneurial dynamics. The National Strategy on Rural and Mountain Zone Development (SNDERZM) also guided IFAD action in those areas. Upon completion of the PMV period, the Government launched a new strategy in 2020 – Green Generation 2020-2030 – which emphasizes the human element with the emergence of an agricultural middle class (including young entrepreneurs) and a new generation of rural organizations. This strategy also focuses on the sustainability of agricultural development, including the consolidation of agricultural value chains, the development of Green Tech innovations and eco-efficient agriculture.
6. For IFAD, the 2008 COSOP was the only strategic framework for operations in Morocco during the review period. The overall objective of the COSOP was to

sustainably improve and diversify production and incomes of small-scale farmers, rural women and youth in pursuance of the Millennium Development Goals. Three strategic objectives called for: (i) participation by rural communities in the development process; (ii) access by rural poor people to financial services; and (iii) access to water and improved production techniques. These objectives were revised in 2017, following the 2014 extension of the COSOP, to better harmonize them with the Government's strategy to promote value chains and unique terroir products. The reformulation therefore took into account: (i) support for organization of the population; (ii) integration of small-scale farmers into value chains (upstream and downstream); and (iii) climate change resilience and natural resource management.

7. The project portfolio covered by the CSPE (period 2008-2019) includes 9 projects, of which six are closed, two have had a midterm review and one was approved at end-2019. The interventions were based mainly on: (i) hydro-agricultural improvements and rural infrastructure; (ii) soil and water conservation and management; (iii) community participation and accountability; (iv) development of proximity financial services; and (v) agricultural value chains development. IFAD interventions during the review period took place in the eastern highlands and the mountain zones where poverty rates are relatively high.

C. Portfolio performance

8. **Relevance was satisfactory overall.** The objectives of the programmes and projects were well aligned with those of PMV pillar II, the SNDERZM and IFAD's overall objectives. The approaches deployed, the choice of intervention areas and the institutional arrangements for project implementation were appropriate. The same holds true of the investments in small- and medium-sized hydraulic improvements, tree cropping and livestock raising, which pursued an approach based on demand expressed by beneficiaries. However, the design of some of the projects did not sufficiently account for contextual constraints in connection with producer capacities, development of downstream value chain activities or existing rural finance opportunities.
9. **Moderately satisfactory portfolio effectiveness.** The programme successfully reached 673,500 direct beneficiaries, or 90 per cent of the target. Basic infrastructure objectives were met satisfactorily; for instance, small- and medium-sized hydraulic improvements with completed seguias [open-air irrigation canals] of 536 km and improvement (or rehabilitation) of irrigated perimeters of close to 14,500 ha (126 per cent of the target). Similarly, natural resource management produced very good results by promoting sustainable crop and livestock farming practices. Actions to promote income-generating activities were moderately satisfactory with an achievement rate of 81 per cent (1,374 achieved of 1,702 planned), in connection with, for instance, sheep and goat fattening, bee keeping, and processing or value addition for agricultural products following the creation of cooperatives or economic interest groups. In the case of value addition units, results were mixed given the inherent problems in setup and profitability. Insufficient results were obtained on access by rural poor people to adapted financial services. Finally, the results on producers' access to reliable and well paying markets did not meet expectations, in part because of the limited operational autonomy of most value addition units and in part owing to weaknesses in partnerships for commercial agreements with the private sector.
10. **Moderately satisfactory efficiency.** Systematic project implementation delays led to extensions in duration in several cases (five of nine projects). As a corollary, the financial execution rate for the projects was relatively low, averaging around 70 per cent. Overall, however, management costs were well contained (averaging 7.5 per cent) and below projections. On the other hand, unit completion costs

remained higher than projected, which is attributable to the context of remote and/or difficult to access project areas.

11. **The programme's rural poverty impact was moderately satisfactory.** The data drawn from project completion reports and socioeconomic surveys (baseline and completion) led to the conclusion that IFAD support contributed to improving agricultural productivity in the intervention areas. By way of example, there was a 50 per cent increase in productivity for local breed sheep meat (Beni Guil), average honey yield per hive multiplied by five or six following the introduction of improved techniques, and olive and apple yields increased by 50 per cent and 28 per cent, respectively. Data also show a tangible improvement in durable goods ownership by households, but unfortunately do not show any change in the incomes of beneficiary households. However, it is quite likely that improvements in household incomes and food security did occur, given the positive results in terms of beneficiary productivity and assets. As for human and social capital, the projects made a tangible contribution to a gradual improvement in individual and collective capacities in the areas supported, with emerging rural organizations (associations, cooperatives and economic interest groups) as a corollary that are now an integral part of the institutional landscape of douars and communes, contributing de facto to the local development process.
12. **Insufficient sustainability of benefits.** The technical sustainability of the infrastructure and improvements built is unsatisfactory despite the maintenance agreements entered into between projects, communes and producers associations. Many of the value addition units and cooperatives created are still weak in economic and institutional terms, as the projects concerned were completed before many of them had become viable. No apex organizations exist for the organizations created, to support the institutional dynamic. On the other hand, the social feasibility of the benefits is relatively good given the human capital gains thanks to the training provided and the growing role of rural producers organizations (women's, men's and youth organizations) in douars. Technical monitoring post project is provided by DPA, the National Agricultural Advisory Office (ONCA) and other public agencies that are institutionally sound but whose resources are sometimes limited in terms of providing targeted and adequate support in challenging areas.
13. **Satisfactory results on innovation, but scaling up only moderately satisfactory.** Many of the innovations (approaches, techniques and institutional models) were promoted, often already tested in other contexts and introduced in the intervention areas. They contributed to lifting constraints on productivity, ecosystem resilience, women's empowerment and youth employment. Unfortunately, based on information obtained, their scalability has not been established. The innovation around occupational teams has been identified for scaling up in the Government's new agricultural strategy. No innovations were introduced in rural finance, although it was a strategic objective of the programme until 2017.
14. **Moderately satisfactory performance on women's empowerment and youth promotion.** The programme benefited women quite significantly with a reduction in their domestic work, literacy programmes and training to improve their technical knowledge, independent income-generating opportunities and increased participation in village-based organizations. However, the proportion of women having benefited from the actions remained at 29 per cent for the portfolio as a whole, below the 30 per cent requirement. For youth, the projects carried out actions that had a positive impact, particularly in terms of the supply of paid jobs, technical training and startups of income-generating activities or occupational team type microenterprises. However, the question of engaging young people in agricultural activity was not addressed.
15. **Environmental and natural resource management was satisfactory, as was climate change adaptation.** The projects contributed to making rangeland and

sylvopastoral areas more sustainable with grazing bans, plantations (forage and trees) and regeneration. In addition, agroecosystem sustainability was strengthened through soil and water conservation (water management, soil erosion control and fertility management) and by supporting the development of tree plantations. Significant gains in hydro-agricultural improvements and small- and medium-sized hydraulic improvements were appropriate and timely in helping to build the resilience of rural communities to the challenge of climate change. Also, the specific actions funded by the Global Environment Fund (drip irrigation, solar pumps, etc.) and mapping of farm vulnerability were successful in strengthening adaptation to climate change.

D. Performance of non-lending activities

16. **Moderately satisfactory knowledge management at programme level.** Weaknesses in monitoring and evaluation (M&E) systems were noted by several projects. The CSPE also found that several studies planned under the COSOP to strengthen knowledge about farming systems in the areas supported did not take place and that some experiences were not documented. However, good examples of knowledge production and dissemination based on project experiences were identified within the programme, and sometimes posted to the internet. Also, in recent years: (i) a centralized information system was set up (with IFAD support), although its performance remains to be proven after several years; and (ii) several actions to foster knowledge management took place as part of the country programme.
17. **Partnerships were moderately satisfactory overall.** The strategic partnership with the central government bodies – the Ministry of Economy and Finance (MEF), the Ministries of the Interior, Ministry of Agriculture, Maritime Fisheries, Rural Development and Water and Forests (MAPMDREF), ADA and DDERZM – and the operational partnerships for implementation with multiple deconcentrated (public) agencies and nongovernmental organizations, were moderately satisfactory. Partnerships with technical and financial (multilateral and bilateral) international organizations, including within the United Nations system, yielded mixed results.
18. **In-country policy was moderately unsatisfactory.** IFAD’s contribution to formulating agricultural policy and strategy was project-based and not proactive. Certainly the experiences in the mountain zones provided a good opportunity to set out guidelines for national strategy on development in rural areas and mountain zones; and the experiences in steppe areas were also useful in the creation of the law on pastoral transhumance and rangeland management. However, there is no proof of IFAD action having facilitated this. The CSPE found that the actions taken with IFAD support on Moroccan South-South and Triangular Cooperation (SSTC) contributed to improving agricultural strategies in at least one of the countries involved (Madagascar). On the other hand, results were disappointing in relation to improving the national legal framework for microcredit and other thematic areas identified in the COSOP.

E. Performance of partners

19. **Moderately satisfactory performance by IFAD.** The IFAD programme demonstrated strong continuity and good consistency in the selection of marginalized mountain areas, which was fully aligned with the strategies of both the Government and IFAD. Capitalization of lessons learned was effective within the IFAD country programme, but not with other actors in the agriculture sector. Following the opening of the country office in 2016, programme management monitoring increased significantly with concrete actions to improve the efficiency and effectiveness of project management, which began to produce results in terms of the (more or less widespread) challenge of extending the duration of projects in the portfolio. During the review period IFAD did not manage to secure cofinancing from other donors and international partners. The regional grants were relevant as a whole, but their

linkages with the loan-financed projects were weak or absent altogether. The national grants produced moderately satisfactory results, for instance on Moroccan SSTC and the creation of the tool to monitor the climate change vulnerability of small-scale family farming (presented at COP22 in Marrakech).

20. **Moderately satisfactory performance by the Government as well.** The Government's engagement in project design and formulation was effective, with good participation by a broad range of actors from public and non-public agencies, as well as representatives of the beneficiaries. The project steering arrangements worked well overall in performing their functions. Financial and fiduciary management by the projects was satisfactory overall, but implementation delays and low disbursement rates were observed, due in part to procurement procedures. The M&E and knowledge management arrangements were weak over the review period and the new information system had not yet had the time to demonstrate its effectiveness.

F. Country programme strategy performance

21. **Satisfactory strategic relevance.** The programme's strategic and politico-institutional objectives were well aligned with the strategies of both the Government and IFAD. The profile of the projects evolved from an integrated territorial development approach towards a value chains development approach more conducive to revitalizing the local economy and boosting household incomes. The CSPE found that a good opportunity to renew IFAD's strategy in Morocco was wasted when the 2008 COSOP was concluded in 2014 rather than extending it and maintaining the same objectives until 2017, including the objective on rural finance.
22. **Moderately satisfactory effectiveness of the country strategy and programme.** The synthesis of strategy and programme implementation highlights the following: (i) outstanding success for the actions to promote production systems upstream of value chains (hydro-agricultural improvements, improved agricultural techniques and practices leading to an increase in productivity and production, improvements in natural resource management and resilience to climate change); (ii) persistent institutional weaknesses in the local organizations created, which operate in disadvantaged areas; and (iii) mixed success for actions downstream of value chains, particularly in terms of partnerships with private actors around access to better paying markets. In addition, women and young people were prioritized in promoting income-generating activities. However, the scope of these activities remains insufficient given the challenges of youth employment.

G. Conclusions

23. The integrated and participatory approach to rural development allowed for responsiveness to actual needs in connection with: (i) basic rural infrastructure; (ii) an increase in agricultural productivity; (iii) diversification of income sources; and (iv) natural resource management. Moreover, support was provided for the development of value chains in the mountain zones (tree crops, sheep and goat raising, beekeeping, aromatic and medicinal plants), while maintaining integrated development secondarily. These approaches were in many respects relevant and effective, allowing for very encouraging results in agricultural productivity and production, natural resource management and adaptation to climate change, and leading to many innovations. More or less positive results were obtained on diversifying income sources, women's empowerment and rural youth employment.
24. Weak points of the programme were seen in: disbursement rates, sustainability of benefits (technical maintenance of infrastructure, long-term survival of cooperatives and value addition units, institutional sustainability of rural organizations), knowledge management (documentation and sharing of experiences for effective capitalization, M&E), and finally access by producers to markets through the creation of win-win partnerships with the private sector downstream of value chains.

25. In terms of policy dialogue, the programme's contribution to changes in the political and institutional framework took place in a non-proactive way. None of the political and institutional themes identified in the COSOP were addressed by the programme, but the SSTC thematic area – which was unplanned – posted outstanding results. Finally, partnerships were strategically and operationally relevant and effective with government actors.

H. Recommendations

26. In view of the overall moderately satisfactory performance of the country strategy and programme over the review period, and taking into consideration the general guidelines of the new Green Generation strategy for the agriculture sector, the recommendations outlined below should inform the next COSOP.
27. **Recommendation 1: In line with the priorities of the new Green Generation strategy, establish new strategic guidelines for IFAD's programme in Morocco, which should be pursued in disadvantaged rural areas.** The sustainability of production systems (natural resource management and climate change resilience) should be among the programme priorities, providing for mechanisms and approaches to effectively scale up proven innovations to the national level. To this end, it will be necessary to: (i) ensure better dissemination and capitalization of lessons learned within the programme and between technical and financial partners operating in the small-scale agriculture subsector (joint periodic review); (ii) better take into account increasing water scarcity and strengthen water governance capacities within douars, communes and watersheds; and (iii) pursue interventions in a single area until a critical threshold of benefits has been achieved before exiting, undertaking a second phase of the projects when necessary.
28. **Recommendation 2: Continue to pursue actions targeted to women and youth, and ensure effective scaling up of initiatives around occupational teams as part of the new Green Generation strategy, in line with human capital promotion.** Pilot actions under different conditions to set up young people (men and women) as agricultural entrepreneurs, based on relevant studies and research action to identify how to remove various constraints (land tenure, access to public land and transfer of family property, training, financing, management, advisory and technical assistance, coaching and marketing), and leverage successful experiences for scaling up. New job opportunities for young people should be explored in the growth areas of green jobs and online marketing of agricultural and food products.
29. **Recommendation 3: Pursue the promotion of key value chains to complement territorial development initiatives.** Specifically: (i) identify promising value chains in the disadvantaged areas supported and systematize the conduct of full feasibility studies prior to start-up; (ii) perform an explicit analysis of sales outlets, marketing channels and private actors downstream of the value chains identified; and (iii) encourage private actors to enter into partnerships (of the public-private-producer partnership type) with producers to provide them with effective and sustainable access to well paying markets, including strengthening existing partnerships for more rapid and widespread labelling of terroir products. In addition, identify on a participatory basis the priority investments that should underpin value chains development actions (see the following recommendation), and set up arrangements for ongoing proximity technical assistance for the value addition created. Finally, step up support for the professionalization of organizations within the value chains supported.
30. **Recommendation 4: Step up actions to promote human and social capital in disadvantaged areas and provide further strengthening for grassroots organizations to make them more effective.** This should lead to better structuring farmers organizations to enable them to come up with and monitor

realistic development plans (value chains and/or localities) to be taken into account at higher levels of decentralization (communal and provincial levels). Farmers organizations should also be able to participate in policy dialogue affecting them, negotiate the mobilization of public services and resources to implement actions (including socioeconomic infrastructure) identified in the plans, and engage in peer exchanges on the experiences having taken place.

31. **Recommendation 5: Develop and implement an operational knowledge management plan for the country programme to facilitate better capitalization and consolidation of benefits, not only for the projects in the portfolio but also interventions in the disadvantaged rural areas.** This could be an area for collaboration with the other Rome-based agencies (FAO and WFP), in addition to the other initiatives under way, and would support the Government in capitalizing on all interventions around small-scale family farming in disadvantaged areas. To this end, it will be necessary to continue improving and consolidating M&E systems.
32. **Recommendation 6: Strengthen support for the country programme management team for better engagement in dialogue on agricultural policy, especially in the context of the new Green Generation strategy.** This will include periodically sending technical missions to provide support not only for public agricultural policy dialogue but also better knowledge management within and beyond the programme. In addition, IFAD and the Government will need to reach an agreement on the conditions (appropriate to the country context) to be met prior to signing loan agreements and prior to project start-up.

Accord conclusif

A. Introduction

1. En 2020, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (BIE) a conduit la seconde Évaluation de la stratégie et du programme de pays (ESPP) du FIDA au Maroc. Cette évaluation a couvert la période de 2009 à 2020, avec comme objectifs: i) d'évaluer les résultats et la performance de la stratégie et du programme financés par le FIDA dans le Royaume; et ii) de produire des conclusions et des recommandations pour l'amélioration du partenariat stratégique entre le FIDA et le Gouvernement marocain pour l'éradication de la pauvreté rurale. L'ESPP a évalué : la performance d'un portefeuille de dix projets financés par des prêts, des activités "hors prêt" (gestion des savoirs, partenariats, engagement dans le dialogue sur les politiques publiques et activités du programme des dons du FIDA); et la performance du FIDA et du Gouvernement dans la gestion du programme de pays. L'ESPP fournit aussi une synthèse de la pertinence et de l'efficacité de la stratégie et du programme de pays, dans sa globalité.
2. L'Accord conclusif de l'évaluation, établi à la fin du processus d'évaluation, est convenu entre le Gouvernement et la Direction du FIDA. Il indique le niveau d'acceptation des recommandations de l'ESPP et les modalités de mise en œuvre sur lesquelles le Gouvernement et le FIDA se sont entendus. Ainsi, l'Accord démontre les engagements du Gouvernement et du FIDA à mettre en œuvre les recommandations de l'ESPP dans des délais convenus.
3. La mise en œuvre des recommandations fera l'objet d'un suivi au niveau du FIDA à travers le "Rapport du Président sur l'état de mise en œuvre des recommandations d'évaluation et les actions de la Direction" (PRISMA), qui est présenté annuellement au Conseil d'administration du FIDA par la Direction du FIDA.
4. L'Accord conclusif est signé par le Gouvernement du Maroc (représenté par le Secrétaire Général du Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts – MAPMDREF) et la Direction du FIDA (représentée par le Vice-Président Associé, Département de la Gestion des Programmes). BIE a facilité le processus de préparation dudit Accord.

B. Recommandations acceptées par le Gouvernement et le FIDA

5. **Recommandation 1.** En lien avec les priorités de la nouvelle stratégie « Génération Green », définir de nouvelles orientations stratégiques pour le programme du FIDA au Maroc, lequel doit se poursuivre dans les zones rurales défavorisées. La durabilité des systèmes de production (gestion des ressources naturelles et résilience au changement climatique) doit figurer parmi les priorités du programme, en prévoyant des mécanismes et approches pour une mise à l'échelle effective au plan national des innovations éprouvées. A cet effet, il est nécessaire de: i) assurer une meilleure diffusion et capitalisation des enseignements et leçons au sein du programme et entre partenaires techniques et financiers intervenant dans le sous-secteur de l'agriculture solidaire (revue périodique); ii) améliorer la prise en compte de la rareté croissante de l'eau et renforcer les capacités de gouvernance de ladite ressource au niveau des communes; et iii) poursuivre les interventions dans une même zone jusqu'à l'atteinte d'un seuil critique d'acquis avant de la quitter, ce qui implique, si besoin, le recours à une 2e phase pour les projets.

Modalités de mise en œuvre proposées par le FIDA et le Gouvernement

6. Le FIDA et le Gouvernement adhèrent à ces recommandations qui sont en phase avec la vision et les objectifs de la nouvelle stratégie « Génération Green ». Certaines mesures portant sur la gestion des ressources naturelles et la résilience au changement climatique sont déjà prises en compte. D'autres telles que la capitalisation et la mise à l'échelle des bonnes pratiques sont à renforcer.

7. Le FIDA en collaboration avec le Gouvernement poursuivra le renforcement de la durabilité et la résilience des systèmes de production de l'agriculture solidaire. Cet aspect présentera un axe important au niveau du programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) pour la période 2021 – 2027 et les opérations qui en découleraient. Il s'avère alors très important de consolider les acquis et de veiller à la durabilité des réalisations accomplies ceci, est en parfaite concordance avec la nouvelle stratégie GG (formation des jeunes et promotion des bonnes pratiques et, amélioration des systèmes de production vers des spéculations agricoles plus résilientes, conservation de l'agro-biodiversité, la promotion de l'économie de l'eau et la réhabilitation des systèmes d'irrigation ainsi que la conservation des eaux et des sols et la protection des infrastructures rurales contre les aléas climatiques etc.).
8. Le FIDA et le Gouvernement marquent leur accord sur le besoin d'assurer une meilleure capitalisation et diffusion des enseignements et bonnes pratiques à plus large échelle. Actuellement, les efforts de collecte et de diffusion des savoirs restent généralement limités aux zones des projets. Le FIDA et le Gouvernement poursuivront des efforts pour développer ce volet (Voir recommandation 5 ci-après).
9. Le développement du programme pays sera centré sur les régions les plus pauvres du pays disposant des potentialités permettant un développement agricole durable et créateur de richesses et d'emplois. Conformément aux stratégies nationales, le programme pays continuera à consolider et à concentrer les interventions des projets afin d'éviter un saupoudrage des actions, susceptible de limiter l'impact et la durabilité de l'investissement. Le nombre de provinces et régions à cibler par le prochain COSOP et les prochains projets sera identifié en concertation avec les autorités nationales, régionales et locales. Les zones d'intervention et les groupes cibles seront identifiés sur la base de critères objectifs et d'indicateurs précis afin d'identifier et de cibler les populations les plus vulnérables et de prendre en compte les potentialités agro-écologiques de chaque site.
10. Il serait donc opportun de cerner et de bien délimiter le ciblage des zones d'intervention du programme pays, atteindre un seuil critique d'acquis et de résultats avant de porter les actions réussies à l'échelle. Il serait aussi recommandé de prévoir une durée moyenne d'au moins sept (7) années pour la mise en œuvre des projets.

Responsable et délai de mise en œuvre:

11. Décembre 2021. Prise en compte des recommandations de l'ESPP dans le processus de formulation du nouveau programme pays;
12. Décembre 2022/continu. Accorder une importance au renforcement de la durabilité et la résilience des systèmes de production de l'agriculture solidaire dans la nouvelle génération des projets, focaliser le ciblage géographique et prévoir une durée de mise en œuvre d'au moins 7 année.
13. **Recommandation 2.** Poursuivre les actions en direction des jeunes et des femmes, et assurer la mise à l'échelle effective des initiatives sur les équipes métiers dans le cadre de la nouvelle stratégie « Green Génération », en adéquation avec la promotion du capital humain. Développer des actions pilotes dans diverses conditions d'installation des jeunes (hommes et femmes) en tant qu'entrepreneurs agricoles, sur la base d'études conséquentes et de recherches-actions permettant d'identifier comment lever diverses contraintes (foncier, accès aux terres domaniales et transmission du patrimoine familial, formation, financement, gestion, conseil et assistance technique, coaching et commercialisation), puis valoriser les expériences réussies pour une mise à l'échelle. De nouvelles opportunités d'emploi des jeunes seront aussi à explorer dans les domaines en expansion des « green jobs » et de la commercialisation en ligne des produits agricoles et alimentaires.

Modalités de mise en œuvre proposées par le FIDA et le Gouvernement

14. **Accompagnement des bénéficiaires.** La nouvelle stratégie « Génération green » prévoit de renforcer la dynamique d'inclusion sociale déjà lancée dans le cadre du

plan Maroc vert. Elle met un accent fort sur l'accompagnement de développement des agriculteurs et des jeunes en particulier par le renforcement du capital humain. Elle prévoit notamment l'émergence d'une nouvelle génération de classe moyenne rurale, et d'une nouvelle génération d'entrepreneurs et d'organisations agricoles. La nouvelle stratégie vise à leur fournir de nouveaux outils de développement comme la création de coopératives et d'associations pour les femmes et le développement de projets ciblant la femme rurale et son autonomisation (formation, activités génératrices de revenus basées sur un savoir-faire local etc.).

15. En lien avec cette vision stratégique du Gouvernement, le FIDA et le Maroc poursuivront leurs efforts et innovations en matière d'inclusion sociale, de l'égalité du genre et de la promotion des jeunes. Les projets à venir porteront à l'échelle des actions phares telle que les équipes métiers, l'alphabétisation fonctionnelle, le coaching et les formations pratiques telle que l'expérience menée avec la maison familiale rurale en partenariat avec la direction provinciale de l'agriculture (DPA) de Taza dans le cadre du Programme de développement des filières agricoles dans les zones montagneuses de la Province de Taza - PDFAZMT). Le renforcement des innovations portera sur le développement de l'esprit d'entreprise en milieu rural la promotion de l'entreprenariat en lien avec les mécanismes prévus dans le cadre de la Stratégie « Génération Green ».
16. **Green-Tech et digital.** Les technologies vertes et l'instauration d'une agriculture de précision résiliente et éco-efficiente sont au centre de la démarche proposée par la nouvelle stratégie « Génération Green». Ils font également l'objet d'un axe prioritaire du cadre stratégique du FIDA 2016-2025 qui vise l'amélioration de la productivité, de la rentabilité, de la résilience et la diversification des activités économiques des populations rurales pauvres.
17. Le FIDA et le Gouvernement introduiront ce volet comme thème important dans le prochain COSOP. La nouvelle génération de projets financés par le FIDA au Maroc poursuivra la promotion de l'adoption des technologies vertes en amont et en aval des filières agricoles avec trois objectifs : (i) moderniser les techniques de production et de transformation, (ii) créer de l'emploi pour les jeunes et (iii) améliorer la durabilité des investissements. Les technologies qui peuvent être introduites porteront sur la gestion des ressources naturelles, l'économie de l'eau, l'agriculture de précision, les énergies renouvelables, les technologies de recyclage etc.). En outre, le digital est un levier important qui pourra contribuer à l'engagement des jeunes dans l'agriculture et contribuera à la création de l'emploi. A ce titre, et dans le cadre du nouveau COSOP, le FIDA et le Gouvernement identifieront des idées innovantes pour des possibilités de développement des plateformes digitales de trading virtuel (à l'instar de la plateforme de vente de Hawli Haouz développée dans le cadre du Projet de Développement de Filières Agricoles dans la Province de Haouz, des plateformes de mise en relation entre différents acteurs de la filière, le e-learning, services agricoles à distance etc.)

Responsable et délai de mise en œuvre:

18. Décembre 2021. Prise en compte des recommandations de l'ESPP dans le processus de formulation du nouveau programme pays. FIDA et Gouvernement;
19. Décembre 2022. Identification des innovations en matière de Green Tech et Digital Agriculture. FIDA et Gouvernement;
20. Continu. Diffusion et mise à l'échelle de l'expérience équipes métier et meilleure diffusion de ses acquis. FIDA et Gouvernement;
21. **Recommandation 3.** Poursuivre la promotion des filières porteuses, de façon complémentaire aux initiatives de développement territorial. Il s'agit spécifiquement de : i) identifier les filières porteuses des zones défavorisées appuyées et systématiser la conduite d'études complètes de faisabilité avant démarrage; ii) conduire une analyse explicite des débouchés, des circuits de commercialisation et

des acteurs privés en aval des filières identifiées; iii) inciter les acteurs privés à conclure des partenariats (de type 4Ps - Partenariat public-privé-producteurs) avec les producteurs, leur permettant un accès effectif et durable à des marchés rémunérateurs, y compris le renforcement des partenariats existants pour une labellisation plus rapide et étendue des produits de terroirs. Il faudra également identifier de façon participative les investissements prioritaires devant soutenir les actions de développement des filières (voir recommandation suivante), et mettre en place un dispositif pour une assistance technique rapprochée et continue aux unités de valorisation créées. Enfin, accentuer les appuis pour la professionnalisation des organisations au sein des filières appuyées.

Modalités de mise en œuvre proposées par le FIDA et le Gouvernement

22. **Identification des filières porteuses.** Le FIDA et le Gouvernement marquent leur adhésion à cette recommandation. En effet, la conception des projets devra être basée sur des études préalables des filières dans les zones ciblées. Ces études détaillées permettront d'identifier les contraintes et les potentialités de chaque filière en amont et en aval avant de passer à la phase de formulation et de mise en œuvre. Les études préalables permettront: (i) d'identifier les filières porteuses, (ii) analyser et comprendre les circuits de commercialisation de chaque produit et ses dérivées (iii) identifier et tisser des liens avec les opérateurs privés. A cet effet, le FIDA et le Gouvernement développeront des projets tout en tenant en compte la croissance et les perspectives d'expansion des marchés. En effet, la demande du marché et l'intérêt des acheteurs seront aussi des critères fondamentaux dans la sélection des filières. Il faut également identifier et prévoir un mécanisme de financement qui permettra la réalisation de ces études bien avant la phase de formulation et de démarrage (expérience déjà pilotée dans le cadre de la formulation du PRODER-Taza). Cette démarche permettra de passer plus rapidement à une mise en œuvre diligente des projets après leur ratification et de passer aux réalisations physiques dès la première année.
23. Le FIDA et le Gouvernement soulignent également la nécessité de bien calibrer l'approche d'intervention entre approche filière et approche territoriale. Les projets resteront flexibles et adopteront une approche intégrée qui permettra de valoriser les produits de terroirs et d'assurer une transition vers une approche filière tout en préservant l'intégrité des agroécosystèmes et l'inclusion sociale.
24. **Pérennisation des Unités de valorisation (UV) de produits agricoles:** Le FIDA et le Gouvernement devraient poursuivre les efforts qui permettront une meilleure installation et un meilleur accompagnement des UV. A ce titre, la sélection des UV à soutenir se basera sur des évaluations plus approfondies de la capacité des acteurs et du business plan de l'unité (capacité organisationnelle et financière notamment). Cela se fera au cas par cas et selon une approche qui tient compte des spécificités locales et des filières à soutenir en amont. L'émergence et l'appui aux UV bénéficiera également de la nouvelle génération de mécanismes d'accompagnement proposés par la stratégie « Génération Green » le renforcement de l'encadrement des bénéficiaires notamment à travers le conseil agricole privé.

Responsable et délai de mise en œuvre:

25. Décembre 2021. Identifier les filières et l'approche d'intervention dans le cadre de la nouvelle stratégie « Génération Green ». Prise en compte de cet aspect dans le processus de formulation du nouveau programme pays. FIDA et Gouvernement;
26. Décembre 2022. Améliorer la démarche et les critères de ciblage pour l'appui des UV. Prise en compte de cet aspect dans le processus de formulation du nouveau programme pays. FIDA et Gouvernement;
27. **Recommandation 4.** Accentuer les actions de promotion du capital humain et social dans les zones rurales défavorisées et intensifier le renforcement des organisations de base, pour qu'elles soient plus efficaces. Ceci doit amener à une meilleure structuration des organisations de producteurs qui seront à même de faire émerger

et d'assurer le suivi des plans de développement réalistes (filiales et/ou localités), lesquels doivent être pris en compte aux niveaux supérieurs décentralisés (plans communaux et provinciaux). Les organisations paysannes doivent également pouvoir participer au dialogue sur les politiques les concernant, de négocier la mobilisation des services et ressources publics pour la réalisation des actions (dont les infrastructures socio-économiques) identifiées dans les plans, et échanger avec les pairs sur les expériences vécues.

Modalités de mise en œuvre proposées par le FIDA et le Gouvernement

28. **Les mécanismes d'insertion des bénéficiaires.** Le FIDA et le Gouvernement devraient poursuivre les efforts visant l'inclusion des organisations professionnelles agricoles (OPA) et d'autres groupes de bénéficiaires (groupes vulnérables, femmes, jeunes) dans la prise de décision, la planification et les circuits de commercialisation. Cette insertion évoluera de pair avec la création d'une nouvelle génération de mécanismes d'accompagnement (comme indiqué sous la recommandation 3) et notamment avec le renforcement du dispositif d'accompagnement de l'agriculture solidaire. Le Gouvernement marocain prévoit aussi de poursuivre la structuration, le groupement et l'agrégation des agriculteurs à travers une nouvelle génération d'organisations agricoles performantes avec un objectif de regroupement des petits exploitants qui passera de 5 à 25 % en 2030). En outre, l'autonomisation des interprofessions et les chambres d'agriculture et la promotion de leur rôle dans l'organisation et l'animation des agriculteurs permettra de renforcer l'inclusion des OPA dans les dialogues politiques et la mise en place des dispositifs pour des contrats programmes, l'agriculture contractuelle, et les plans agricoles régionaux. Le modèle de regroupement sera participatif et fonctionnera sur la base de la demande des bénéficiaires et permettra de les mobiliser autour d'un objectif clair de la filière ou bien de l'activité agricole en question.

Responsable et délai de mise en œuvre:

29. Décembre 2021. Prise en compte des recommandations de l'ESPP dans le processus de formulation du nouveau programme pays (2022-2027). FIDA et Gouvernement;
30. Continu. Une meilleure inclusion des OPA dans les dialogues politiques y compris à travers l'articulation entre OPA, interprofession net chambres d'agriculture;
31. **Recommandation 5.** Élaborer et mettre en œuvre un plan opérationnel de gestion des savoirs pour le programme du pays, qui facilitera une meilleure capitalisation et consolidation des acquis non seulement pour les projets du portefeuille, mais aussi les interventions dans les zones rurales défavorisées. Ceci peut constituer un axe de collaboration avec les autres agences ayant leur siège à Rome (l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Programme alimentaire mondial), en plus des autres initiatives en cours, ce qui permettra d'accompagner le gouvernement dans la capitalisation de l'ensemble des interventions concernant la petite exploitation familiale des zones défavorisées. La poursuite de l'amélioration et la consolidation des systèmes de S/E est nécessaire pour ce faire.

Modalités de mise en œuvre proposées par le FIDA et le Gouvernement

32. **Capitalisation et gestion des savoirs.** Le FIDA et le Gouvernement sont conscients de l'importance et de la nécessité d'instaurer un système de gestion de savoir qui permettra de faciliter la capitalisation et la mise à l'échelle des bonnes pratiques. Par ailleurs il serait indispensable de palier d'abord aux faiblesses des systèmes de suivi-évaluation et de renforcer ces derniers au niveau des projets et au niveau consolidé du portefeuille. A ce titre, il faut rappeler que le FIDA et le la Direction de développement de l'espace rural et des zones de montagne (DDERZM) ont lancé un système centralisé de suivi sur le Projet de développement rural des montagnes de l'Atlas (PDRMA) et qui permet d'intégrer les résultats de la collecte des données sur les indicateurs. Ce système pourra être un noyau à partir duquel il serait possible d'instaurer une Plateforme de suivi-évaluation et de gestion des savoir.

33. Pour sa part et en accord avec la recommandation de l'ESPP, le FIDA développera et mettra en œuvre un plan opérationnel de gestion des savoirs pour le programme pays. Ce plan sera développé par le bureau-pays et permettra d'identifier, documenter et diffuser les acquis et les leçons apprises. Le FIDA examinera la possibilité d'introduire une plateforme électronique qui permettra un accès rapide et à plus large échelle à l'information.
34. Systèmes de suivi-évaluation: Le FIDA et le Gouvernement continueront leur effort en vue d'améliorer les systèmes de suivi-évaluation au niveau des projets. Des efforts louables sont déjà déployés pour assurer une bonne appropriation des systèmes de Suivi-évaluation par les équipes projets et pour améliorer, la qualité des données, les outils de collecte et d'analyse afin d'estimer correctement la portée des projets et quantifier leur impact. Les projets doivent également internaliser et stabiliser les compétences en SE plutôt que de passer par une assistance externe.

Responsable et délai de mise en œuvre:

35. Continu. Renforcer l'appui spécifique en matière de S&E. FIDA;
36. Décembre 2021. Unifier et harmoniser les méthodologies, les systèmes et les données de suivi-évaluation au niveau des projets. FIDA et Gouvernement;
37. Décembre 2021. Élaborer et mettre en œuvre un plan opérationnel de gestion des savoirs pour le programme pays et identifier des mécanismes pour faciliter la capitalisation. FIDA
38. Continu. Prévoir des formations au profit des acteurs nationaux et mise à jour et amélioration continue des outils de suivi (y compris le système de suivi centralisé de la DDRZM). FIDA et Gouvernement.
39. **Recommandation 6.** Renforcer les appuis à l'équipe de gestion du programme de pays, pour un meilleur engagement dans le dialogue sur les politiques agricoles et rurales, notamment dans le contexte de la nouvelle stratégie « Green Génération ». Ceci passe par la conduite concertée et périodique de missions techniques, qui appuieront non seulement en matière de dialogue sur les politiques publiques agricoles et rurales, mais aussi pour une gestion améliorée des savoirs au sein et au-delà du programme. Par ailleurs, le FIDA et le Gouvernement devront s'accorder sur des conditions à remplir (appropriées au contexte du pays), d'une part avant la signature des accords de prêt et d'autre part avant le lancement des projets.

Modalités de mise en œuvre proposées par le FIDA et le Gouvernement

40. Le rapport de l'ESPP a souligné les observations des partenaires nationaux et multilatéraux mettent en exergue l'insuffisance du personnel sur place dans le bureau de pays pour pouvoir répondre aux diverses sollicitations et pour pouvoir apporter un engagement plus dynamique dans le dialogue politique. Le bureau possède actuellement un seul staff qui est principalement chargé de l'appui au programme. La recommandation de renforcer l'appui à la gestion au programme est pertinente. Un éventuel renforcement de l'équipe du bureau pays pourrait être analysé par le management dans le cadre de la décentralisation tout en tenant compte de l'utilisation efficace et efficiente des ressources.
41. Le FIDA et le Gouvernement marquent leur accord avec la nécessité de bien définir les conditions à remplir avant la signature de prêt et avant le lancement des projets, mais tiennent à noter que les projets objets de financement sont systématiquement négociés avant de passer à la signature, la ratification et le démarrage (avec un PV de négociation qui est établi après la séance et validé par les deux parties). Il serait important de s'assurer que tous les points qui formeront les conditions à remplir soient bien détaillées lors des négociations et dans les PV qui en sont issus.

Responsable et délai de mise en œuvre:

42. 2022. Le Fonds examinera la recommandation de l'ESPP concernant la possibilité de renforcer l'équipe du bureau pays au Maroc dans le contexte de la décentralisation et l'utilisation efficace des ressources. Management du FIDA.



Agreement at Completion Point

A. Introduction

1. The Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE) performed the second country strategy and programme evaluation (CSPE) in Morocco in 2020. The evaluation covered the period 2009 to 2020 and had the following objectives: (i) assess the results and performance of IFAD's strategy and programme in the Kingdom of Morocco; and (ii) generate conclusions and recommendations to improve the strategic partnership between IFAD and the Government on eradicating rural poverty. The CSPE assessed the performance of a portfolio of 10 loan-financed projects, non-lending activities (knowledge management, partnership-building, policy dialogue and IFAD grant programme activities); and the performance of IFAD and the Government in managing the country programme. The CSPE also provides a summary of the relevance and effectiveness of the country strategy and programme overall.
2. The agreement at completion point was reached by the Government and IFAD Management at the end of the evaluation process. It indicates whether the CSPE recommendations have been accepted and the implementation arrangements agreed by the Government and IFAD. Thus, the agreement embodies the commitments made by the Government and IFAD to implement the CSPE recommendations by the agreed timelines.
3. Implementation of the recommendations will be monitored by IFAD through the President's Report on the Implementation Status of Evaluation Recommendations and Management Actions (PRISMA), which is presented yearly to the Executive Board by Management.
4. The agreement at completion point was signed by the Government of Morocco, represented by the Secretary General of the Ministry of Agriculture, Maritime Fisheries, Rural Development, Water and Forests (MAPMDREF) and by IFAD Management, represented by the Associate Vice-President, Programme Management Department). IOE facilitated preparation of the agreement.

B. Recommendations accepted by the Government and IFAD

5. **Recommendation 1.** In line with the priorities of the new Green Generation strategy, define new strategic guidelines for IFAD's programme in Morocco to be pursued in disadvantaged rural areas. The sustainability of production systems (natural resource management and climate change resilience) should be among the programme priorities, providing for mechanisms and approaches for effectively scaling up successful innovations to the national level. To this end, it will be necessary to: (i) ensure better dissemination and capitalization of lessons learned within the programme and with technical and financial partners operating in the solidarity agriculture subsector (periodic review); (ii) better take into account increasing water scarcity and build water governance capacities within communes; and (iii) continue to pursue interventions within a single area in order to achieve a critical mass of benefits before exiting – meaning undertaking a second phase of projects as needed.

Implementation arrangements proposed by IFAD and the Government

6. IFAD and the Government are in agreement with these recommendations, which are aligned with the vision and objectives of the new Green Generation strategy. Several measures relating to natural resource management and resilience to climate change have already been taken into account. Others, such as capitalization and scaling up good practices, could be strengthened.

7. IFAD, in collaboration with the Government, will continue to strengthen the sustainability and resilience of solidarity agriculture production systems. This will be a key element of the strategic country opportunities programme (COSOP) for the period 2021-2027 and the related operations. It is therefore very important to consolidate the gains already achieved and ensure their sustainability. This is fully aligned with the new Green Generation strategy, which calls for training young people, promoting good practices and improving production systems by shifting to more resilient crops, conserving agro-biodiversity, promoting water savings and rehabilitating irrigation systems, as well as soil and water conservation and climate shielding of rural infrastructure.
8. IFAD and the Government agree on the need to ensure better capitalization and dissemination of lessons learned and good practices on a larger scale. At present the efforts to collect and disseminate knowledge are limited mainly to the project areas. IFAD and the Government will endeavour to develop this aspect (see recommendation 5 below).
9. The country programme will be centred around the country's poorest regions showing potential for sustainable agriculture development and wealth and employment creation. In accordance with the national strategies, the country programme will continue to consolidate and concentrate project interventions to avoid a scattered action that could limit the impact and sustainability of the investment. The number of provinces and regions to be targeted by the next COSOP and future projects will be identified in consultation with the national, regional and local authorities. The intervention areas and target groups will be identified on the basis of objective criteria and precise indicators in order to identify and target the most vulnerable populations and take into account the agroecological potential of each site.
10. It is therefore advisable to identify and clearly define targeting within the country programme's intervention areas, reaching a critical mass of benefits and results before scaling up successful actions. It is also recommended that an average duration of at least seven years be allowed for project implementation.

Responsibility and timeline:

11. December 2021. Take into account CSPE recommendations in preparing the new country programme;
12. December 2022/continuing. Assign importance to strengthening the sustainability and resilience of solidarity agriculture production systems in the new generation of projects, concentrate geographical targeting and allow at least seven years for project implementation.
13. **Recommendation 2.** Continue to pursue actions for youth and women, and ensure effective scaling up of initiatives on specialized teams under the new Green Generation strategy, in line with promoting human capital. Carry out pilot actions under different conditions for setting up young people (women and men) as agricultural entrepreneurs based on substantive studies and research-action to identify ways of overcoming their constraints (land tenure, access to public land and transfer of family assets, training, financing, management, advisory and technical assistance, coaching and marketing), then develop successful experiences for scaling up. New employment opportunities for young people need to be explored in the growth areas of green jobs and online marketing of agricultural and food products.

Implementation arrangements proposed by IFAD and the Government

14. **Supporting beneficiaries.** The new Green Generation strategy calls for strengthening the social inclusion dynamic launched under the Green Morocco Plan. The strategy places special emphasis on supporting farmers' development – young people in particular – by building human capital. It calls for a new generation of the rural middle class to emerge, and a new generation of agricultural entrepreneurs and

organizations. The new strategy calls for providing them with new development tools such as creating women's cooperatives and associations, and carrying out projects targeting rural women and their empowerment (training, income-generating activities based on local knowledge, etc.).

15. In line with the Government's strategic vision as described above, IFAD and Morocco will continue to pursue their efforts and innovations in social inclusion, gender equality and youth promotion. Future projects will scale up flagship actions such as specialized teams, functional literacy, coaching and hands-on training such as the experience with rural family homes in partnership with the Taza provincial department of agriculture under the Value Chains Development Programme in the Mountain Zones of Taza Province (PDFAZMT). Strengthening innovations will include developing rural entrepreneurial spirit and promoting entrepreneurship in line with the mechanisms included in the Green Generation strategy.
16. **Green tech and digital.** Green technologies and establishing resilient and eco-efficient precision agriculture are key elements of the approach proposed by the new Green Generation strategy. They are also elements of one of the priorities of IFAD's Strategic Framework 2016-2025, which calls for improving the productivity, profitability, resilience and diversification of the economic activities of poor rural people.
17. IFAD and the Government will introduce this as a major theme in the next COSOP. The new generation of projects financed by IFAD in Morocco will promote the adoption of green technologies upstream and downstream of agricultural value chains with three objectives: (i) modernize production and processing techniques; (ii) create jobs for young people; (iii) make the investments more sustainable. The technologies introduced will relate to natural resource management, water savings, precision agriculture, renewable energies, recycling, etc.). in addition, digital technologies will provide important leverage for engaging young people in agriculture and creating employment. To this end, and within the framework of the new COSOP, IFAD and the Government will identify innovative ideas for developing digital platforms for virtual trading (like the Hawli Haouz sales platform developed by the Agricultural Value Chains Development Project in the Province of Haouz, consultative platforms for value chain actors, e-learning, remote agricultural services, etc.)

Responsibility and timeline:

18. December 2021. Take CSPE recommendations into account in preparing the new country programme. IFAD and the Government
19. December 2022. Identification of innovations in green tech and digital agriculture. IFAD and the Government
20. Continuing. Dissemination and scaling up of the specialized team experience and better dissemination of gains. IFAD and the Government
21. **Recommendation 3.** Continue to promote key value chains to complement territorial development initiatives. Specifically: (i) identify key value chains in the disadvantaged areas supported and systematize the conduct of full feasibility studies prior to start-up; (ii) conduct a specific analysis of sales outlets, marketing channels and private actors downstream of the value chains identified; (iii) encourage private actors to enter into public-private-producer partnerships (4P) type partnerships with producers to give them effective and sustainable access to well-paying markets, including strengthening existing partnerships with faster and more widespread labelling of unique local products. Also, identify on a participatory basis the priority investments to support value chain development actions (see following recommendation) and set up arrangements for close and continuous technical assistance for the value addition units created. Finally, step up support for professionalization of organizations within the value chains supported.

Implementation arrangements proposed by IFAD and the Government

22. **Identification of key value chains.** IFAD and the Government are in agreement with this recommendation. Project design should be based on prior studies of the value chains in the targeted areas. These detailed studies will allow for identification of the constraints and potential of each value chain upstream and downstream before moving on to the formulation and implementation phase. The prior studies will make it possible to: (i) identify key value chains; (ii) analyse and understand the marketing channels for each product and its by-products; and (iii) identify and build relationships with private operators. To this end, IFAD and the Government will implement the projects while taking into account growth and prospects for market expansion. Market demand and buyer interest will also be basic criteria for selection of the value chains. Also, a financing mechanism will need to be identified and provided to perform these studies well before the formulation and start-up phase (already piloted in connection with formulating PRODER-Taza). This approach will allow for a faster transition to expedite implementation once projects have been ratified, moving to physical achievements starting in year one.
23. IFAD and the Government also underscore the need to calibrate the intervention approach, balancing the value chains and territorial approaches. The projects will remain flexible and will adopt an integrated approach that allows for adding value to terroir products and ensuring a transition towards a value chains approach while preserving the integrity of agroecosystems and social inclusion.
24. **Ensuring the long-term survival of value addition units for agricultural products:** IFAD and the Government should continue their efforts towards better installation and coaching for value addition units. To this end, the selection of the units to be supported will be based on more in-depth studies of the actors' capacities and the unit's business plan (e.g. organizational and financial capacity). This will be done on a case-by-case basis taking into account local specificities and those of the value chains to be supported upstream. The installation and support for value addition units will also benefit the new generation of coaching mechanisms proposed by the Green Generation strategy, including strengthened extension for beneficiaries through private agricultural advisory assistance.

Responsibility and timeline:

25. December 2021. Identify value chains and intervention approach under the new Green Generation strategy. Take this into account in formulating the new country programme. IFAD and the Government
26. December 2022. Improve the targeting approach and criteria for supporting value addition units. Take this into account in formulating the new country programme. IFAD and the Government
27. **Recommendation 4.** Intensify actions to promote human and social capital in disadvantaged areas and step up the strengthening of grassroots organizations to make them more effective. This should lead to better structuring of producers organizations to prepare them for developing and monitoring realistic development plans (for value chains and/or localities), which should be taken into account at higher decentralized levels (communal and provincial plans). Farmers organizations should also be able to participate in policy dialogue affecting them, negotiate the mobilization of services and public resources to carry out actions (including socio-economic infrastructure) identified in the plans, and engage in peer exchanges on their experiences.

Implementation arrangements proposed by IFAD and the Government

28. **Integration of beneficiaries.** IFAD and the Government should continue their efforts towards the inclusion of agricultural professional organizations (OPA) and other beneficiary groups (vulnerable people, women, youth) in decision-making, planning and marketing channels. Integration will evolve in tandem with the creation of a new generation of coaching mechanisms (as indicated in recommendation 3)

and in particular by strengthening coaching for solidarity agriculture. The Moroccan Government also plans to continue the structuring, grouping and aggregation of farmers with a new generation of well performing agricultural organizations in order to raise the proportion of organized smallholder farmers from 5 per cent to 25 per cent by 2030. In addition, empowering interprofessions and chambers of agriculture and promoting their role in organizing and facilitating farmers will strengthen the inclusion of OPA in policy dialogue and the establishment of arrangements for programme contracts, contract agriculture and regional agricultural plans. The organizing model will be participatory, driven by demand from beneficiaries, and will enable them to mobilize around a clear value chain objective or the agricultural activity concerned.

Responsibility and timeline:

29. December 2021. Take CSPE recommendations into account in formulating the new country programme (2022-2027). IFAD and the Government
30. Continuing. Improve inclusion of OPA in policy dialogue, including linkages between OPA, interprofessions and chambers of agriculture
31. **Recommendation 5.** Develop and implement an operational knowledge management plan for the country programme that will facilitate better capitalization and consolidation of gains, not only for the projects in the portfolio but also for interventions in disadvantaged rural areas. This could be a focus of collaboration with the other Rome-based agencies (Food and Agriculture Organization of the United Nations and World Food Programme), in addition to the other initiatives under way, and would allow for supporting the Government in capitalizing all the interventions around small-scale family farming in disadvantaged areas. Continued improvement and consolidation of monitoring and evaluation (M&E) systems will be needed to this end.

Implementation arrangements proposed by IFAD and the Government

32. **Capitalization and knowledge management.** IFAD and the Government are aware of the importance and recognize the need to set up a knowledge management system to facilitate capitalization and scaling up of good practices. It is crucial first of all to mitigate the weaknesses of M&E systems and strengthen them both at the project and the consolidated portfolio level. To this end, it is recalled that IFAD and the Rural and Mountain Development Directorate (DDERZM) have launched a centralized monitoring system for the Atlas Mountains Rural Development Project (PDRMA) that allows for integration of data collected on indicators. This system could form the basis for setting up a M&E and knowledge management platform.
33. For its part and in accordance with the CSPE recommendation, IFAD will develop and implement an operational knowledge management plan for the country programme. This plan will be developed by the country office and will make it possible to identify, document and disseminate gains and lessons learned. IFAD will consider the possibility of introducing an electronic platform to provide easy access to information on a larger scale.
34. M&E systems: IFAD and the Government will continue their efforts to improve M&E systems at the project level. Commendable efforts have already been made to ensure good ownership of M&E systems by project teams and to improve the quality of data, collection tools and analysis in order to correctly estimate the scope of projects and quantify impact. The projects should also internalize and stabilize M&E competencies rather than resorting to external assistance.

Responsibility and timeline:

35. Continuing. Strengthen specific support for M&E. IFAD
36. December 2021. Unify and harmonize M&E methodologies, systems and data at the project level. IFAD and the Government

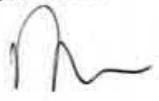
37. December 2021. Develop and implement an operational knowledge management plan for the country programme and identify ways of facilitating capitalization. IFAD
38. Continuing. Provide training for national actors and update and continually improve monitoring tools (including the DDERZM centralized monitoring system). IFAD and the Government
39. **Recommendation 6.** Strengthen support for the knowledge management team of the country programme to improve engagement in dialogue on agricultural and rural policy, particularly in the context of the new Green Generation strategy. This will entail a concerted periodic effort to conduct technical missions to support not only dialogue on public agricultural and rural policy but also improved knowledge management within and beyond the programme. In addition, IFAD and the Government should agree on the conditions to be met (appropriate to the country context) prior to signing loan agreements and prior to launching projects.

Implementation arrangements proposed by IFAD and the Government

40. The CSPE report underscored the observations by national and multilateral partners, highlighting the inadequacy of staff in place at the country office to respond to all the requests and to provide more dynamic engagement in policy dialogue. The office currently has a single staff member, who is responsible mainly for programme support. The recommendation to strengthen support for programme management is relevant. The possibility of building up the country office team could be analysed by Management in the context of decentralization, while taking into account the effective and efficient use of resources.
41. IFAD and the Government are in agreement with the need to clearly define the conditions to be met prior to loan signing and project start-up, but would point out that the projects being financed are systematically negotiated before proceeding to signature, ratification and start-up (with negotiation minutes prepared after the meeting and validated by both parties). It is important to ensure that all of the points included in the conditions to be met are described in detail during the negotiations and in the resulting minutes.

Responsibility and timeline:

42. 2022. The Fund will review the CSPE recommendation concerning the possibility of strengthening the Morocco country office team in the context of decentralization and the effective use of resources. IFAD Management

<p>Signé à Rabat, le.....</p>	<p>Signé à Rome, le 10/5/21</p>
<p>Pour le Gouvernement du Royaume du Maroc, le Secrétaire Général du MAPMDREF</p>	<p>Pour le Fonds International pour le Développement Agricole, le Vice-Président Associé - Département de la Gestion des Programmes</p>
 <p>Mohamed Sadiki</p>	 <p>Donal Brown</p>

Royaume du Maroc

Évaluation de la stratégie et du programme de pays

I. Présentation de l'évaluation

Introduction

1. Suite à la décision de la 128^e session du Conseil d'administration du FIDA de décembre 2019 (Décision EB 2019/128/R.3/Rev.1), le Bureau indépendant de l'évaluation (BIE) a effectué en 2020 une évaluation de la stratégie et du programme de pays (ESPP) du FIDA au Maroc. Il s'agit, à ce jour, de la deuxième évaluation de ce genre effectuée par le BIE au Maroc, la précédente ayant été réalisée en 2007¹. L'évaluation a été annoncée officiellement en janvier 2020 au Gouverneur du Royaume du Maroc auprès du FIDA.
2. Depuis 1979, le FIDA a appuyé 15 projets au Maroc, pour un coût total estimé à 1,7 milliard de dollars US, dont une contribution financière du FIDA de 319,5 millions de dollars US (Tableau 1). L'Annexe IV présente l'ensemble des projets financés. Parmi ces projets, treize étaient déjà clôturés, deux étaient en cours et un était en attente de lancement au moment de l'évaluation². Les projets étaient financés par des prêts à conditions intermédiaires jusqu'en 2007, puis par des prêts à conditions ordinaires.

Tableau 1

Aperçu des opérations du FIDA au Maroc

Nombre total de projets approuvés (depuis le 27 juin 1979)	15
Coût total estimé	USD 1 700 082 548
Montant total du financement FIDA	USD 319 541 819
Principaux cofinanceurs (jusqu'au début des années 2000)	OFID, BID
Nombre de bénéficiaires directs ciblés	726 945 ménages
Coût total estimé du portefeuille couvert par l'ESPP	USD 402,86 millions
Nombre de projets pris en compte par l'ESPP	10
Montant total du financement FIDA du portefeuille couvert par l'ESPP	USD 219,1 millions
Financement de contrepartie prévu (Gouvernement et bénéficiaires) pour le portefeuille couvert par l'ESPP	USD 169,7 millions
Montant du cofinancement prévu pour le portefeuille couvert par l'ESPP	USD 14,1 millions
Organismes gouvernementaux partenaires	MAPMDREF, ADA, DDERZM, Directions régionales et provinciales de l'agriculture
Partenaires internationaux de cofinancement ³	BAD, Fonds de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole et BID

Sources: FIDA Oracle Business Intelligence; rapports du Président.

Objectifs, méthodologie et processus

3. L'ESPP a pour objectif principal d'apprécier la performance de la stratégie et du programme de pays, ainsi que l'impact des opérations du FIDA, dans le but de formuler des recommandations devant permettre d'améliorer l'efficacité du partenariat entre le FIDA et le Gouvernement pour l'éradication de la pauvreté rurale.

¹ Mission effectuée entre novembre et décembre 2006 et rapport publié en 2008. Cette évaluation couvrait la période allant de 1999 à 2006 et a pris en considération certaines opérations financées par le FIDA avant 1999, afin de pouvoir faire des comparaisons.

² Ratification du dernier projet en mai 2020, mais le lancement effectif a été retardé par la situation pandémique liée à la COVID-19.

³ Ces cofinancements ont été observés avant 2008.

L'évaluation a couvert la période 2008-2019. Durant cette période, le BIE a mené deux évaluations des performances des projets du FIDA au Maroc (le Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al Haouz en 2014 et le Projet de développement rural dans le Moyen Atlas Oriental en 2017) et une étude de cas dans le cadre de l'évaluation de la mise en œuvre de l'approche des chaînes de valeur promue par le FIDA. À cela s'ajoutent quatre validations de rapports d'achèvement de projets⁴.

4. **Portefeuille de projets.** Les projets appuyés par le FIDA et couverts par l'ESPP (période 2008-2019) sont principalement axés sur i) les aménagements hydroagricoles et le développement des infrastructures rurales; ii) la gestion et la conservation des eaux et des sols; iii) la participation et la responsabilisation des communautés; iv) le développement des services financiers de proximité; et v) la valorisation des filières agricoles. Jusqu'en 2009, le FIDA s'est concentré sur les trois zones agroécologiques où l'incidence de la pauvreté est la plus importante, c'est-à-dire les zones montagneuses, les terres de parcours orientales et les zones d'agriculture pluviale du sud. Sur la période évaluée, les interventions ont concerné d'abord l'Oriental, puis se sont toutes localisées en zones de montagne.
5. Le Tableau 2 présente les différents projets du portefeuille concernés par l'ESPP. Les cinq premiers projets, élaborés avant 2008, sont qualifiés de première génération, alors que les cinq derniers, élaborés après l'adoption du Plan Maroc Vert (voir section sur le contexte du pays), sont dits de seconde génération.

⁴ Projet de développement rural Taourirt-Taforalt, 2011, Projet développement de l'élevage et des parcours dans l'Oriental (PDPEO-II), 2014, Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Errachidia, 2016 et Projet de développement des filières agricoles dans les zones de montagne de la province d'Al Haouz, 2020.

Tableau 2
Projets concernés par l'ESPP 2020

Nom du projet	Entrée en vigueur	Clôture	Revue à mi-parcours	Statut	Critères d'évaluation
Projet de développement rural Taourirt-Taforalt (PDRTT) ^A	16/10/1998	31/12/2009	06/11/2003	Clôturé	Tous critères
Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al Haouz (PDRZMH) ^A	22/01/2002	31/03/2011	26/02/2006	Clôturé	Tous critères
Projet développement de l'élevage et des parcours dans l'Oriental (PDPEO-II) ^A	08/11/2004	31/12/2010	14/10/2009	Clôturé	Tous critères
Projet de développement rural dans le Moyen Atlas Oriental (PDRMO) ^A	20/03/2007	31/03/2015	01/07/2012	Clôturé	Tous critères
Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Errachidia (PDRZME) ^A	16/09/2008	30/09/2014	03/12/2012	Clôturé	Tous critères
Projet de développement des filières agricoles dans les zones de montagne de la province d'Al Haouz (PDFAZMH) ^B	21/09/2012	31/03/2020	09/10/2016	Clôturé	Tous critères
Programme de développement des filières agricoles dans les zones de montagne de la province de Taza (PDFAZMT) ^B	13/09/2011	30/06/2020 ^C	21/11/2015	En cours	Tous critères sauf durabilité
Programme de développement rural des zones de montagne, Phase I (PDRZM-I) ^B	20/09/2013	31/03/2020	13/11/2017	En cours	Tous critères sauf durabilité
Projet de développement rural des montagnes de l'Atlas (PDRMA) ^B	19/06/2017	30/06/2024	Pas disponible	En cours	Pertinence, Efficience
Projet de développement rural des zones de montagne dans la région de Taza (PDRZMT) ^B	Pas disponible	30/06/2027	Pas disponible	Ratifié	Pertinence

^A Projets de première génération; ^B Projets de seconde génération; ^C Clôture non effectivement intervenue.
Source: Système de gestion des résultats opérationnels.

- Évaluabilité des projets.** Elle dépend de la qualité des données disponibles sur les projets ou programmes couverts par l'ESPP, en fonction de leur état d'avancement. Les critères d'évaluation comprennent d'une part les critères principaux (pertinence, efficacité, impact, efficience et durabilité) et d'autre part les critères complémentaires (égalité des sexes et autonomisation des femmes, gestion de l'environnement, changement climatique, innovations et reproduction à l'échelle). Le Tableau 2 présente les dix projets couverts par l'ESPP, et les critères d'évaluation pour lesquels ils ont été évalués. Six projets achevés ont été évalués pour tous les critères, deux projets en cours pour tous les critères sauf la durabilité, un uniquement pour la pertinence et l'efficience et le dernier (en cours lors du démarrage de l'évaluation) pour le seul critère de pertinence.
- Activités hors prêts.** L'ESPP a couvert également les activités hors prêts⁵. L'analyse des activités "hors prêts" a porté sur trois éléments transversaux du programme de pays: la gestion des savoirs, le dialogue politique et l'établissement des partenariats. L'ESPP s'est interrogé sur le rôle joué par les activités hors prêts dans l'optimisation de l'impact des opérations du FIDA dans le royaume. Pour ce faire, l'ESPP s'est intéressée d'abord à la contribution des activités hors prêts aux objectifs stratégiques et politico-institutionnels définis par les stratégies de pays, puis le cas échéant, a fait le point sur leur contribution à d'éventuels objectifs supplémentaires qui n'étaient

⁵ Les activités hors prêts, qui incluent la gestion des savoirs, le dialogue politique et le développement de partenariats, peuvent être menées dans le cadre des actions du portefeuille et aussi par le FIDA, à travers les initiatives ou dons de la division régionale concernée.

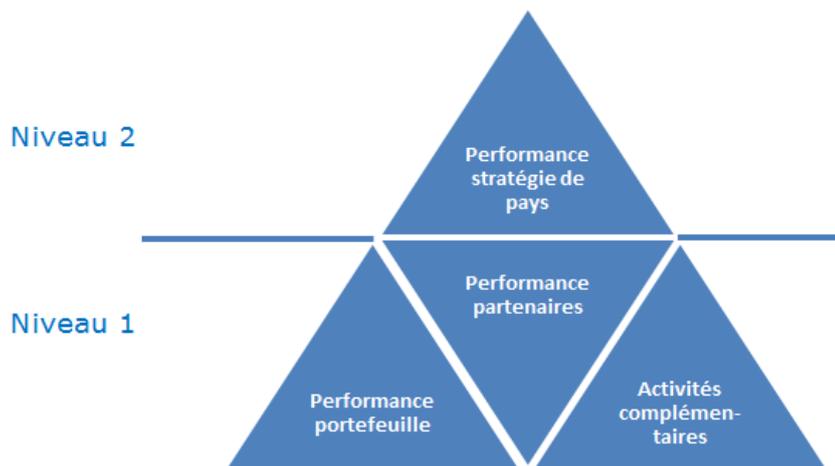
pas prévus par la stratégie de pays mais qui ont été ajoutés au cours des dernières années.

8. **Dons.** Le programme du FIDA au Maroc comprend une bonne vingtaine de dons au niveau national et régional. Les dons nationaux ainsi que la contribution des dons régionaux au programme de pays font partie de la couverture des initiatives à évaluer. L'Annexe IV fait état de la liste des dons et de leur volume financier respectif. L'ESPP a cherché à répondre à des questions clés concernant le rôle joué par les dons et leur alignement sur la stratégie de pays du FIDA. Ces questions sont les suivantes: a) Quelles sont les difficultés et les contraintes rencontrées dans le cadre du programme de pays qui ont été résolues par les dons?; et b) Dans quelle mesure les dons ont-ils permis d'améliorer la performance du programme de pays? Aussi, l'ESPP a apprécié l'efficacité des dons pour le renforcement des capacités des structures déconcentrées et des organisations locales (professionnelles agricoles), en termes de capacité à jouer leur rôle d'appui et d'accompagnement des producteurs. À cela s'ajoute la coopération Sud-Sud (SSTC) dans le contexte du Maroc⁶.
9. **Méthodologie.** L'ESPP, conformément aux orientations du Manuel d'évaluation du FIDA, comprendra quatre domaines d'analyse, sur deux niveaux (Schéma 1). Le niveau 1 représente la dimension opérationnelle du programme de pays. Les trois domaines au niveau 1 seront analysés séparément, mais une attention particulière sera accordée aux synergies existantes entre eux et à leur capacité à s'aligner mutuellement sur la stratégie du pays. Au niveau 2, qui représente la dimension stratégique, l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité de la stratégie de pays fournit une synthèse de l'évaluation des trois dimensions précédentes, les reliant aux objectifs des COSOP pour la période. La performance du programme de pays dans chacun de ces quatre domaines sera évaluée sur une échelle de notation allant de 1 à 6 (1 étant la note la plus faible et 6 la plus élevée⁷).

⁶ Soutenu par un programme de dons.

⁷ L'échelle de notation est: 1=très insuffisant; 2=insuffisant; 3=plutôt insuffisant; 4=plutôt satisfaisant; 5=satisfaisant; 6=très satisfaisant (Voir Manuel d'évaluation BIE-FIDA 2015, p. 45).

Schéma 1
Domaines d'analyse de l'ESPP



Source: Équipe ESPP.

10. **Questions générales et thématiques.** L'évaluation répondra à la question suivante: dans quelle mesure les interventions au titre de la stratégie et du programme du FIDA au Maroc, durant la période évaluée, ont-elles contribué à des changements positifs, tant quantitatifs que qualitatifs? La réponse à cette question en induit une autre: quels sont les facteurs (contextuels, structurels et opérationnels) qui expliquent les succès et les échecs enregistrés? Pour aider à bien répondre à ces deux questions générales, des thématiques spécifiques, identifiées à travers les discussions avec les parties prenantes, ont servi de repères pour les analyses approfondies. Elles portent sur: l'approche filière, la productivité de la petite agriculture, la durabilité des acquis des projets, l'emploi des jeunes dans la petite agriculture, l'engagement des projets avec le secteur privé et le positionnement stratégique du FIDA dans le royaume pour les années à venir. Elles sont présentées dans l'Encadré A1 en Annexe VII.
11. **Théorie du changement.** Conformément au manuel de le BIE, la théorie du changement a été reconstruite à travers la schématisation des résultats et des changements attendus au titre de la stratégie et du programme de pays (période 2008-2019). Elle est présentée en Annexe VI⁸. Le programme de pays devrait produire cinq effets escomptés (correspondant à des voies d'impact): i) le développement local intégré, piloté de manière inclusive par les bénéficiaires; ii) l'accès accru des producteurs à des marchés plus rémunérateurs; iii) la diversification des sources de revenus des acteurs ruraux; iv) l'amélioration de la gestion durable des ressources naturelles; et v) l'accroissement de la productivité agricole. Ces effets sont sous-tendus par huit groupes de résultats, dont ceux du COSOP de 2008⁹. L'impact général escompté est la réduction de la pauvreté rurale, ainsi que l'amélioration de la sécurité alimentaire dans les zones d'intervention. Le schéma inclut aussi les objectifs institutionnels mentionnés dans le COSOP 2008, ainsi que les hypothèses majeures de succès (hors contrôle du programme).
12. **Processus de l'évaluation.** L'ESPP a été conduite en quatre phases principales: i) la phase préparatoire, ii) la revue documentaire approfondie et la phase de travail de terrain, iii) la phase d'analyse et de rédaction du rapport et iv) la phase conclusive.

⁸ La reconstruction a été faite après des interactions avec diverses parties prenantes, lors de la mission préparatoire.

⁹ Six groupes de processus (à savoir: la réalisation des infrastructures de base, la planification participative, la promotion d'activités extra-agricoles, le financement rural, la gestion des ressources naturelles de production et l'intensification agricole) induisent lesdits résultats. Les objectifs spécifiques du COSOP 2008 se situent au niveau intermédiaire dans la hiérarchie des résultats. Par exemple, le développement territorial intégré et le développement de filières constituent un tremplin pour accroître les revenus et la résilience socioéconomique des ruraux, à travers un meilleur accès aux infrastructures de base et à des marchés plus rémunérateurs.

- **Phase préparatoire.** Elle a commencé par une collecte d'informations qualitatives et quantitatives sur le programme de pays. Une mission préparatoire a ensuite été conduite au Maroc du 29 janvier au 7 février 2020. Durant ladite mission, des échanges avec les représentants des directions centrales et techniques gouvernementales, des partenaires techniques et financiers, des organisations paysannes et des projets FIDA ont permis d'identifier les priorités et thématiques de l'évaluation¹⁰. Par ailleurs, la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN) du FIDA et le Gouvernement ont produit des auto-évaluations qui ont permis de connaître leurs perspectives sur les divers points évalués.
 - **Phase principale de collecte de données.** La situation pandémique liée à la COVID-19 a sérieusement impacté le déroulement de cette phase. Ainsi, il n'a pas été possible de déployer une mission internationale dans le pays. En revanche, une revue documentaire approfondie a été réalisée, complétée par de nombreuses séances de discussion, par visioconférence (d'avril à octobre 2020), entre l'équipe d'évaluation et diverses parties prenantes au plan national. La collecte de données sur le terrain a été assurée uniquement par les consultants nationaux, du 20 septembre au 3 octobre 2020, avec une couverture limitée des zones d'intervention¹¹. Une séance virtuelle de restitution des résultats préliminaires a eu lieu le 16 octobre 2020, qui a réuni les représentants du Gouvernement et des structures sous tutelle, l'équipe FIDA de pays et la Représentante résidente de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).
 - **Phase d'analyse et de rédaction du rapport.** L'analyse des données s'est poursuivie tout au long du processus d'évaluation. Le projet de rapport principal a été rédigé conjointement par les membres de l'équipe d'évaluation sous la direction du Chargé principal de l'évaluation de le BIE¹². Le rapport a été soumis à une revue interne rigoureuse au sein de le BIE. Par la suite, le projet de rapport a été partagé simultanément avec NEN et le Gouvernement pour recueillir leurs commentaires. Le BIE a ensuite finalisé le rapport en fournissant une description détaillée de la manière dont les commentaires ont été pris en considération dans le document final.
 - **Phase conclusive de l'évaluation.** Elle concerne les activités de plaidoyer et de communication qui permettront d'assurer une diffusion effective des résultats, enseignements tirés et recommandations de l'ESPP. Un atelier sera notamment organisé, après le partage du rapport final, pour tirer les leçons et enseignements découlant de l'évaluation.
13. **Limitations.** Les restrictions liées à la pandémie de COVID-19 ont été le principal facteur limitant. Compte tenu des restrictions de voyage, l'équipe de l'ESPP a réalisé une série de visioconférences avec diverses parties prenantes (voir liste des personnes rencontrées en Annexe X). Il n'a pas été possible de mener une mission de tous les membres dans le pays, ce qui aurait permis une collecte explicite et étendue d'informations sur l'ensemble des sites d'intervention. Pour pallier cela, l'équipe a envoyé un questionnaire par courrier électronique aux dix directions provinciales de l'agriculture (DPA) des zones concernées par le programme, auquel elles ont toutes répondu (voir résultats en Annexe IX).

¹⁰ Une visite a été également effectuée dans le sud, région de Marrakech-Sfa, afin de s'entretenir avec les parties prenantes au plan régional, y compris les bénéficiaires.

¹¹ Quatre provinces visitées: Oudja (PDRTT et PDPEO-II), Taza (PDFAZMT), Sefrou (PDRZM-I) et Marrakech (PDRZMH et PDFAZMH).

¹² L'évaluation a été effectuée sous la responsabilité de M. KODJO Kouessi Maximin, chargé principal d'évaluation à le BIE. Les autres membres de l'équipe étaient des consultants internationaux: M. CESARE Antonio, Mme FLOQUET Anne, M. DEVE Frédéric et Mme RANDRIANARISON Lalaina; ainsi que des consultants nationaux: M. EL ABOUDI Salah Edine, M. IBNOULFASSIH Youness et M. EL HMAIDI Aziz.

14. Une collecte de données de terrain a été ensuite effectuée par les consultants nationaux, sur la base de guides d'entretien et de questionnaires, dans les provinces et communes où il était possible de se déplacer, et ce dans le respect des mesures liées à la COVID-19 imposées au plan national. Ceci a permis d'obtenir des informations et les points de vue des bénéficiaires. Ces observations et informations primaires ont donc été utilisées pour valider les tendances déjà identifiées à travers les autres sources (triangulation), et non dans un but de généralisation.
15. Le présent rapport inclut les principales sections suivantes. Le chapitre 2 qui suit aborde le contexte national des interventions et présente un aperçu de la stratégie du FIDA sur la période 2008-2019. Le chapitre 3 analyse la performance du portefeuille, par rapport à chaque critère d'évaluation. Le chapitre 4 traite des activités hors prêts, et le chapitre 5 analyse la performance du FIDA et du Gouvernement en matière de mise en œuvre du programme. La synthèse générale de la performance de la stratégie et du programme apparaît dans le chapitre 6, suivi de la conclusion et des recommandations de l'évaluation.

Points clés

- Cette ESPP est la seconde réalisée par le BIE après celle effectuée en 2007.
- Les principaux objectifs de l'ESPP sont les suivants: i) évaluer les résultats et la performance de la stratégie et du programme financés par le FIDA, durant la période 2008-2019; et ii) produire des conclusions et des recommandations pour le futur partenariat entre le FIDA et le Royaume du Maroc, en vue de l'éradication de la pauvreté rurale.
- Conformément au Manuel d'évaluation du FIDA, l'évaluation couvre la performance du portefeuille, la performance des activités hors prêts, la performance des partenaires (FIDA et Gouvernement), ainsi que la pertinence et l'efficacité de la stratégie de pays.
- L'évaluation a couvert la période 2008-2019 et inclut dix projets, dont six clôturés, trois en cours et un approuvé fin 2019.
- Le principal facteur limitant a été la pandémie de COVID-19, qui a empêché les membres internationaux de l'équipe d'évaluation de se rendre sur place. Les visites de terrain effectuées par des membres nationaux de l'équipe et les nombreux entretiens par visioconférence ont permis de pallier cette situation.

II. Contexte du pays et stratégie et opérations du FIDA pour la période de l'ESPP

Contexte du pays

Géographie

16. Le Royaume du Maroc est une monarchie constitutionnelle située à l'extrême nord-ouest du continent africain. Il est situé entre les 21^e et 36^e degrés de latitude nord et entre les 1^{er} et 17^e degrés de longitude ouest, et dispose d'une façade maritime étendue sur 3 446 km. Il s'ouvre sur la Méditerranée au nord et l'Océan Atlantique à l'ouest. Le territoire national est caractérisé par la présence d'importantes chaînes de montagnes: i) le Rif au nord; et ii) l'Atlas (incluant le Moyen Atlas, le Haut Atlas et l'Anti Atlas) qui culmine à 4 165 m (Toubkal). Toutefois, les surfaces planes ou peu accidentées couvrent près de deux tiers du pays, avec des plaines étroites le long de la Méditerranée et larges le long de l'Atlantique. Enfin, au sud-est de l'Atlas et au sud du pays se trouvent des plateaux et plaines désertiques à semi-désertiques.
17. Le climat du Maroc résulte d'influences maritimes, montagneuses et sahariennes qui entraînent une grande diversité de situations locales et d'agrosystèmes. L'intérieur du pays est caractérisé par une amplitude importante des températures saisonnières, avec des moyennes de 25-30°C en été et moins de 15°C en hiver. Les températures des régions côtières varient entre 22-25°C en été et 10-12°C en hiver. La pluviométrie moyenne, de 346 mm/an à l'échelle du pays, varie de 700 mm à l'extrême nord-ouest, où une agriculture pluviale est encore possible, à 25 mm/an au sud-est, où l'irrigation est une nécessité absolue pour l'agriculture¹³.
18. Selon le Haut-Commissariat au Plan¹⁴, en 2018, le royaume comptait une population totale de 35,2 millions d'habitants, et la population rurale représentait presque 38% de cette population totale, contre 43,6% en 2007. Sur dix ans, le taux d'urbanisation a augmenté de 9,4%, passant de 55,1% en 2004 à 60,3% en 2014. Dans la même période, la population a enregistré un taux d'accroissement global de 13,2% et un taux d'accroissement annuel moyen de 1,25% seulement¹⁵.
19. Le pays est organisé selon trois niveaux de collectivités territoriales: la région, la préfecture et la commune. Le pays a adopté en 2011 un nouveau découpage dit de "régionalisation avancée", qui a fait passer de 16 à 12 le nombre de régions. La régionalisation avancée vise notamment à promouvoir les services publics et à accorder plus d'autorité et d'autonomie aux régions et aux autres collectivités territoriales, donnant ainsi une place importante à la participation des différents acteurs dans la vie publique, notamment la société civile¹⁶.

Contexte politique, économique et social

20. **Contexte politique.** Avec l'ascension au trône du Roi Mohamed VI en 1999, le Maroc s'est engagé dans une série de réformes visant la libéralisation progressive de l'économie, la privatisation des entreprises publiques, la restructuration du système financier, le renforcement de l'État de droit et la garantie des droits fondamentaux. Une nouvelle Constitution a été adoptée en 2011 pour jeter les bases d'une société plus démocratique, caractérisée par une séparation des pouvoirs et une plus grande décentralisation. Cette nouvelle constitution fait de la monarchie constitutionnelle du

¹³ AQUASTAT Profil de pays - Maroc, FAO, 2015.

¹⁴ Le Maroc en chiffres 2019.

¹⁵ La densité de population est de 80,7 personnes par kilomètre carré (2018), mais la répartition spatiale n'est pas homogène d'une région à l'autre: environ 70% de la population se concentrent dans les 20% des communes les plus peuplées. La taille moyenne des ménages est de 4,6 personnes au niveau national.

¹⁶ Les 12 régions actuelles englobent 13 préfectures, 62 provinces et 1 538 communes (256 urbaines et 1 282 rurales). Ces entités administratives territoriales ont à leur tête un Président de conseil. Les membres des conseils régionaux et communaux sont élus au suffrage universel direct.

royaume une monarchie démocratique, parlementaire et sociale, fondée sur les principes de séparation des pouvoirs et de bonne gouvernance¹⁷.

21. **Indicateurs économiques.** Avec un PIB par habitant de 3 204 USD en 2019¹⁸, le Maroc fait partie du groupe des pays à revenu intermédiaire (Banque mondiale). Des séries de réformes depuis le début des années 2000 ont conduit à des résultats économiques satisfaisants: entre 2000 et 2015, l'économie marocaine a enregistré une croissance annuelle moyenne du PIB par habitant de 3,3%¹⁹. Toutefois, la croissance connaît un ralentissement depuis 2017. Elle a brusquement décéléré en termes de PIB réel, passant de 4,1% en 2017 à 2,3% en 2019 (Tableau 3). Cette baisse est due entre autres facteurs à la mauvaise performance du secteur agricole, imputée au ralentissement de l'accroissement de la valeur ajoutée agricole et à la volatilité de la production du secteur non irrigué. Ceci fut partiellement compensé par les bons résultats des secteurs non agricoles, comme les activités minières²⁰.

Tableau 3
Indicateurs macroéconomiques

Indicateur	2009	2014	2019
PIB par habitant	2 866	3 171	3 204
Taux de croissance annuel du PIB (%)	4,2%	2,6%	2,3%
Croissance du PIB par habitant (% annuel)	2,9%	1,2%	1%
Taux de chômage (%)	8,9%	9,7%	9%
% Participation au marché du travail	52,6%	50,9%	48,6%
Valeur ajoutée du secteur agricole dans le PIB (%)	13%	11,6%	11,3%
Inflation, déflateur du PIB (% annuel)	0,14%	0,37%	0,84%

Source: Statistiques Banque mondiale.

22. **Indicateurs de pauvreté.** Au cours de la période 2001-2014, l'incidence de la pauvreté est passée de 15,3% en 2001 à 8,9% en 2007 et à 4,8% en 2014²¹. Le milieu rural est la zone où la pauvreté est la plus concentrée: 9,5% en 2014, contre 1,6% en milieu urbain. Le taux de pauvreté est plus élevé que la moyenne nationale dans les régions du Draa-Tafilalet (14,6%), Béni-Mellal-Khénifra (9,3%), Marrakech-Safi (5,4%), Oriental (5,3%), Fès-Meknès (5,2%) et Souss-Massa (5,1%). Ces régions regroupent 74% de la population pauvre du pays²².
23. **Autres indicateurs sociaux.** L'indice de développement humain, sur la période évaluée, s'est amélioré, passant de 0,609 en 2009 à 0,676 en 2018, soit un accroissement de 11% (121^e rang sur 189 pays). Beaucoup d'autres indicateurs sociaux (Tableau 4) confirment, dans l'ensemble, l'amélioration des conditions de vie des populations.

¹⁷ Voir Hynd Saidi Azbeg (2014). Processus de démocratisation et monarchie constitutionnelle au Maroc. Faculté de droit, Université de Bordeaux.

¹⁸ World Development Indicators

¹⁹ <http://documents1.worldbank.org/curated/en/837841530027851038/pdf/123653-FRENCH-CLEARED-Morocco-SCD-FRENCH-final-June2018.pdf>

²⁰ <https://www.banquemondiale.org/fr/country/morocco/overview>

²¹ Haut-Commissariat au plan et Banque mondiale (2017). Pauvreté et prospérité partagée au Maroc du troisième millénaire, 2001-2014.

²² Ministère de l'économie et des finances; Tableau de bord des indicateurs sociaux, de juillet 2019, p. 2.

Tableau 4
Indicateurs sociaux

Indicateurs	2007	2013	2018 ²³
Ratio de la population pauvre en fonction du seuil de pauvreté national (% de la population)	8,9	4,8	n.d.
Accès à une source d'eau améliorée (% de la population rurale)	45	61	70
Indice de développement humain	0,59	0,65	0,67
Indice de fécondité (naissances par femmes)	2,56	2,57	2,45
Taux d'alphabétisation (de la population de plus de 15 ans)	55	69,4	73,7
Indice de Gini	0,41	0,39	n.d.
Espérance de vie (années)	72,5	75,0	76
Taux de mortalité infantile des moins de 5 ans (pour 1 000 naissances)	36,6	27,9	23,3
Personnes utilisant au moins les services d'eau potable de base (% de la population)	75,8	83,5	n.d.

Sources: Banque mondiale, Programme des Nations Unies pour le développement, Base de données de l'Fonds des Nations Unies pour l'enfance (n.d. = non disponible).

24. **Indicateurs sur les jeunes et le genre.** En dépit des bonnes performances socioéconomiques, le Royaume du Maroc est confronté à un défi concernant l'emploi des jeunes et des femmes. Selon la Banque mondiale, le taux de chômage chez les jeunes est passé de 16,7% en 2009 à 22,1% en 2019. Sur la même période, leur taux de participation au marché du travail a connu simultanément une baisse de presque 10%²⁴. Par ailleurs, l'inégalité entre les genres continue de caractériser fortement la société marocaine. En 2018, l'indice d'inégalité de genre était de 0,492 (contre 0,564 en 2010), plaçant le pays au 118^e rang (sur 162 pays)²⁵. Le taux de femmes économiquement actives (en âge de travailler et actives sur le marché du travail) est faible et en régression (24,1% en 2019 contre 26,4% en 2009). Le taux de chômage des femmes (10,4% en 2019) est plus élevé que la moyenne nationale (9%). Les femmes sont aussi particulièrement sous-représentées en tant qu'employeurs, avec un taux de 0,8% qui est le même qu'en 2009²⁶.

Secteur agricole et rural

25. **Importance du secteur agricole.** Selon le Ministère de l'économie et des finances (Ministère de l'économie et des finances [MEF], 2019), le secteur agricole marocain continue de jouer un rôle économique, social et environnemental important. Il représentait près de 13,9% du total des valeurs ajoutées (aux prix courants) durant la période 2008-2017, soit 12,9% pour l'agriculture et 1% pour la pêche²⁷. Il employait plus de 4 millions de personnes en 2017, soit 38,7% de la population active occupée. Le taux de croissance annuel moyen était de 6% sur la période 2008-2017, attestant d'une bonne dynamique des filières agricoles. Cette performance a été la résultante des processus de transformation structurelle agricole et du caractère inclusif de la politique agricole nationale (MEF, 2019).

²³ Il n'y a pas des données officielles après l'année 2014.

²⁴ <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

²⁵ <http://hdr.undp.org/en/data#>

²⁶ Pourtant, il existe des lois, codes et dispositifs pour améliorer le statut des femmes, et une stratégie adoptée au niveau du ministère en charge de l'agriculture vise l'intégration transversale du genre depuis 2015 dans tous les programmes. Elle est déclinée en 6 axes: i) renforcement institutionnel de la dimension genre et gouvernance au niveau des filières agricoles, ii) renforcement des capacités en matière de genre au niveau des filières agricoles, iii) intégration du genre dans la planification des programmes et projets de développement des filières agricoles, iv) autonomisation socioéconomique des femmes au niveau des filières agricoles, v) développement du partenariat national et international en matière d'intégration du genre, et vi) suivi-évaluation de l'intégration du genre au niveau des filières agricoles.

²⁷ MEF (2019). Tableau de bord sectoriel de l'économie marocaine. DEPF-MEF.

26. Le pays possède peu de terres fertiles puisqu'une grande partie de sa surface est dédiée aux parcours (53 millions d'ha) et que les forêts s'étendent sur 9 millions d'ha. Les terres cultivables ne couvrent que 8,7 millions d'ha, soit 18% de la superficie totale du pays. Environ 1,6 million d'ha sont irrigués, le reste étant constitué de terres bours (défavorable et favorable)²⁸. L'agriculture moderne s'étend dans les zones irriguées et bours favorables, et se caractérise par une forte productivité, grâce à l'utilisation de techniques modernes²⁹. Des systèmes à orientation céréalière et agropastorale dominent le reste de l'espace agricole du Maroc, avec 70% des exploitations occupant moins de 2 hectares.³⁰
27. **Production végétale.** Selon l'Atlas de l'agriculture marocaine (2^e édition), la céréaliculture domine très largement la production végétale, en occupant 59% de la surface agricole utile. Les autres spéculations sont l'arboriculture (16%), les cultures fourragères (5%), les légumineuses (3%) et le maraîchage (3%). Environ 90% des surfaces consacrées aux céréales se trouvent en zone bour, avec une forte prédominance du bour défavorable, ce qui entraîne une très grande vulnérabilité des récoltes aux aléas climatiques, et donc une forte variabilité de la production céréalière³¹. Ceci justifie le fait que l'une des priorités stratégiques du gouvernement est de réduire cette vulnérabilité en orientant les terres de bour défavorable vers d'autres productions, en particulier l'arboriculture³².
28. **Production animale.** Le cheptel national est estimé à 29,4 millions de têtes (dont 3,3 millions de bovins, 20,4 millions d'ovins, 5,6 millions de caprins et 200 000 dromadaires). Le pays compte, de surcroît, un important cheptel avicole, équin et apicole. L'élevage intéresse 1,5 million de foyers ruraux, soit 74% des exploitations agricoles, et assure 20% de l'emploi du monde rural. Sur la période 2008-2018, l'élevage représentait 30,6% de la valeur ajoutée agricole. Une grande partie de ces exploitations sont de petite taille et affichent une faible productivité.
29. **Aspects de vulnérabilité agricole.** Les terres sont à 93% arides et semi-arides et les sols sont fragiles en raison de leur contenu en matière organique inférieur à 2% et de leur sensibilité à l'érosion hydrique et éolienne. La dégradation des sols par l'érosion hydrique est la plus préoccupante: les sols touchés couvrent une superficie de plus de 12 millions d'hectares, soit 18,5% de la superficie totale du territoire national (HCEFLCD, 2013)³³. La salinisation affecte près de 500 000 ha et cause des pertes importantes de productivité des sols. Par ailleurs, les disponibilités en eau par habitant se réduisent de manière préoccupante³⁴. La variabilité croissante des précipitations et la fréquence élevée des sécheresses (en lien avec le changement climatique) sont responsables de cette situation, avec des répercussions négatives sur les potentiels de rendements agricoles. L'érosion hydrique engendre aussi une

²⁸ Les zones bours représentent les zones d'agriculture pluviale par opposition aux zones irriguées. On distingue le bour "favorable", qui correspond à la surface agricole utile (SAU) des plaines et collines à pluviométrie supérieure à 400 mm, et le bour "défavorable", où la SAU est située en zone de montagne et semi-aride. Les bours favorables, qui disposent d'un potentiel de production plus élevé avec une irrigation améliorée, d'une meilleure connexion aux marchés et d'un accès aux services, n'occupent que 20% de la surface agricole utile.

²⁹ L'agriculture irriguée génère près de 45% de la valeur ajoutée agricole, 75% des exportations agricoles et plus de 70% de la production agricole. Moins de 1% des agriculteurs – emblavant 14% des terres cultivées – possèdent des exploitations agricoles hautement rentables, commerciales et orientées vers l'exportation.

³⁰ La plupart des petites exploitations sont exploitées par des chefs de ménage âgés ayant un faible niveau d'éducation – plus de 45% des chefs de familles agricoles ont plus de 55 ans et 75% d'entre eux sont analphabètes. Ces chefs de famille manquent de savoir-faire technique et utilisent rarement les technologies modernes. En 2017, la population rurale était de 13,6 millions d'habitants, représentant 38% de la population marocaine. FAOSTAT, http://faostat.fao.org/static/syb/syb_143.pdf

³¹ Sur la période 2008-2018, la production céréalière a fluctué entre 114,7 millions (2015) et 33,5 millions de quintaux (2016): d'une année sur l'autre, la production a ainsi été multipliée par un facteur de 3,5.

³² Il est aussi question de modifier les systèmes de production peu intensifs pour améliorer leur productivité et aussi les diversifier.

³³ Haut-Commissariat aux eaux et forêts et à la lutte contre la désertification.

³⁴ Ce recul avoisinait les 71,5% sur la période 1950-2010, soit un taux situé en dessous du seuil du stress hydrique (1 000 m³/habitant/an) et se rapprochant du seuil de rareté absolue de 500 m³/habitant/an. Ministère de l'économie et des finances - Direction des études et des prévisions financières. *Le secteur agricole marocain: Tendances structurelles, enjeux et perspectives de développement*. Juillet 2019.

perte annuelle de capacité de stockage des barrages par envasement de l'ordre de 75 millions de m³.

30. **Défis et contraintes agricoles.** Les défis du secteur agricole concernent d'un côté le sous-secteur moderne hautement productif, et de l'autre la petite agriculture. En ce qui concerne cette dernière, cible des opérations du FIDA, au vu des développements antérieurs, les enjeux majeurs concernent: a) la viabilité (technique, économique et financière) de la petite agriculture et sa résilience effective; b) la gestion durable des terres et des ressources hydriques dans un contexte de changement climatique; c) l'attractivité du sous-secteur pour les jeunes et pour freiner l'exode rural; d) la productivité améliorée des activités agricoles et pastorales (meilleure compétitivité); e) l'intégration des producteurs dans les segments situés en amont et en aval des filières; f) l'accès à des marchés rémunérateurs; et g) les opportunités de revenus pour les femmes rurales³⁵.
31. **Atouts des filières agricoles.** Nonobstant les défis antérieurs mentionnés, le secteur agricole du Maroc, y inclus le sous-secteur de la petite agriculture, dispose d'importants atouts, dus à la proximité du marché européen, aux avantages comparatifs de ses filières fruits et légumes, à un secteur agroalimentaire en plein développement, et au coût compétitif de la main-d'œuvre intérieure. Par ailleurs, la croissance de la population, l'urbanisation et l'évolution des habitudes de consommation alimentaire se traduisent par une demande intérieure croissante de produits différenciés et transformés, dont les produits biologiques, bien que ces derniers soient surtout destinés à l'export, notamment vers le marché européen³⁶.

Stratégie et politique de développement rural

32. **Stratégies sociales.** Plusieurs stratégies gouvernementales visent la réduction de la pauvreté et l'exclusion sociale dans le royaume. L'une d'elles est l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), un vaste programme de développement conçu en tant que cadre de promotion du progrès social et de réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement³⁷. En 2015, prenant acte des contrastes sociaux et des inégalités en matière d'équipement entre les diverses régions du pays, le Gouvernement a mis en œuvre le Programme de réduction des disparités territoriales et sociales (PRDTS) (2015-2023). Celui-ci vise à renforcer le développement des zones marginales et enclavées, en particulier les zones montagneuses, ainsi que les oasis du sud et les hauts-plateaux de l'Oriental, en assurant notamment la réalisation d'investissements importants pour leur désenclavement et la fourniture de services sociaux de base³⁸.
33. **Politique sectorielle et stratégies agricoles.** Face à la forte dépendance du secteur agricole vis-à-vis des conditions climatiques³⁹ et compte tenu des opportunités existantes pour faire progresser la valeur ajoutée de l'agriculture, le Gouvernement a approuvé, en 2018, le "Plan Maroc Vert" (PMV). L'objectif du PMV

³⁵ Voir Ministère de l'économie et des finances: *Tableau de bord sectoriel agricole de l'économie marocaine* (2019) et *Le secteur agricole marocain: Tendances structurelles, enjeux et perspectives de développement* (2019).

³⁶ La croissance de la consommation du pays a notamment été enregistrée pour le sucre, les céréales, les viandes rouges et blanches, les produits laitiers et les fruits et légumes, ainsi que pour les produits transformés, et de nombreuses filières bien structurées et modernes sont désormais en place à cette fin.

³⁷ Lancée en 2005, l'INDH, destinée à couvrir la période 2005-2023, a été organisée en trois phases: 2005-2010 (lutte contre la pauvreté en milieu rural, lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain, lutte contre la précarité, programme transversal); 2011-2015 (renforcement des assignations financières et lancement d'un cinquième programme); et 2019-2023 (consolidation des acquis et lancement de quatre nouveaux programmes axés sur la réduction du déficit en termes d'infrastructures et de services de base).

³⁸ Quatre principaux bailleurs de fonds sont associés au PRDTS: l'Union européenne, l'Arabie Saoudite, la Banque islamique de développement (BID) et le FIDA. Du côté du Gouvernement, les instances impliquées sont les Ministères de l'intérieur, de l'équipement, de la santé, de l'éducation nationale et de l'agriculture (MAPMDREF). Le MAPMDREF intervient en particulier à travers la DDERZM et le Fonds de développement rural, qui assure plus de 40% des investissements requis. Le PRDTS commence à porter ses fruits dans l'ensemble des régions du Maroc et notamment au niveau du développement du désenclavement par l'extension et l'amélioration du réseau routier, de l'électrification, de l'accès à l'eau potable, de l'éducation et de la santé.

³⁹ Le plus récent épisode de sécheresse (2015-2016) a entraîné une baisse de 3% de la croissance économique nationale (Verner D. et al. (2018). *Climate Variability, Drought, and Drought Management in Morocco's Agricultural Sector*. Washington, D.C. Groupe de la Banque mondiale.)

est d'accélérer la croissance, de réduire la pauvreté, d'assurer la durabilité à long terme du secteur et de consolider son intégration aux marchés national et international. Ce Plan est basé sur une approche holistique et intégrée visant à recentrer la production agricole sur des filières compétitives tout en assurant la sécurité alimentaire des populations et en protégeant les ressources naturelles des différentes régions du pays⁴⁰. Il couvre la période 2008-2020 et repose sur deux piliers. Le premier pilier concerne le développement d'une agriculture moderne à haute productivité et forte valeur ajoutée, qui s'appuie sur les investissements privés organisés autour de nouveaux modèles de partenariats public-privé. Les deux agrosystèmes les plus favorables (bour favorable et grands périmètres irrigués) en sont la cible⁴¹. Les appuis du FIDA dans le royaume ne s'inscrivent pas dans ce pilier, mais dans le second.

34. **Pilier II du PMV.** Celui-ci porte sur l'accompagnement solidaire de la petite agriculture vers une amélioration substantielle des revenus et des conditions de vie des zones rurales défavorisées. Il cible des zones a priori difficiles (montagnes, oasis, plaines et plateaux semi-arides) qui rassemblent la grande majorité des exploitations du pays et les plus pauvres d'entre elles. L'orientation proposée est de lutter contre la pauvreté au travers de: i) la modernisation de la petite agriculture et son intégration dans des filières marchandes et ii) le développement de sources alternatives de revenu. Le pilier II a ainsi accordé une importance particulière au développement des produits de terroir⁴² en raison, d'une part, des potentialités du Maroc en matière d'écosystèmes propices, de biodiversité variée et de savoir-faire local et, d'autre part, de la demande croissante pour ces produits sur les marchés national et international⁴³. Le pilier est mis en œuvre au travers de projets appuyant l'amont des filières (interventions au niveau des exploitations et de l'espace agricole) et leur aval (regroupement de l'offre, conditionnement, transformation et mise en marché)⁴⁴.
35. En 2015, la **Stratégie nationale de développement de l'espace rural et des zones de montagne (SNDRZM)** a été lancée⁴⁵. D'après ses orientations, elle se décline en trois volets: un volet social, visant à améliorer l'accès aux services de base de populations démunies (eau, routes, santé, éducation, services financiers et administratifs); un volet de projets structurants avec de grands projets de désenclavement et d'investissement dans les fonctions urbaines et touristiques; et un volet de développement socioéconomique intégré des territoires. Sa mise en œuvre est soutenue par le Fonds de développement rural et des zones de montagne (FDRZM), confirmant la forte volonté politique de réduire la pauvreté et les inégalités dans les zones rurales les plus défavorisées, et en particulier dans les zones montagneuses⁴⁶.

⁴⁰ Plan Maroc Vert-Stratégie de développement intégré de l'agriculture au Maroc. MAPM, mars 2008.

⁴¹ Sa mise en œuvre repose sur l'agrégation, c'est-à-dire la création d'un partenariat entre l'aval commercial ou industriel – agrégateur – et l'amont productif – les agrégés. Des filières à forte valeur ajoutée telles que les agrumes, les olives, l'horticulture, l'aviculture et la viande bovine font l'objet de tels projets d'agrégation.

⁴² La Direction de développement des filières de production du MAPMDREF dispose d'une division dédiée aux produits du terroir. Pour les appuis aux filières agricoles, l'ADA possède spécifiquement une Direction en charge de l'agrégation et du partenariat et une Direction du développement et de la commercialisation des produits de terroir.

⁴³ L'expérience internationale dans ce domaine montre que certaines zones longtemps considérées comme marginales ont trouvé de nouveaux positionnements agricoles, notamment par l'adoption de stratégies de terroir ayant permis une création de valeur et de richesse (APDESPN, 2013, in R. Harbouze, J.-P. Pellissier, J.-P. Rolland, W. Khechimi, 2019. *Rapport de synthèse sur l'agriculture au Maroc*. [Rapport de recherche] CIHEAM-IAMM, pp.104. hal-021376377).

⁴⁴ MAPM (2011). Produits du terroir du Maroc: Catalogue national. Direction de développement des filières de production.

⁴⁵ Malheureusement, aucune publication de cette stratégie n'était disponible et accessible à l'équipe. Seules les orientations ont été obtenues.

⁴⁶ Instauré en 1986, le Fonds de développement agricole (FDA) constitue depuis 2008 le principal instrument de financement pour l'incitation des investissements privés dans le secteur agricole, à travers des "aides universelles" ouvertes aux agriculteurs et investisseurs dans le secteur et des aides aux projets d'agrégation. Sur la période 2008-2017, les subventions ont couvert à 70% les investissements en matière d'irrigation, d'aménagements fonciers, d'équipement agricole et de production animale. Voir DEPF, 2019. *Le secteur agricole marocain: Tendances structurelles, enjeux et perspectives de développement*. Ministère de l'économie et des finances. Maroc.

36. Le PMV arrivant à terme en 2020, le Gouvernement a lancé la formulation d'une nouvelle stratégie dénommée "**Génération Green 2020-2030**". Celle-ci a été présentée à Sa Majesté le 13 février 2020. Elle accorde une priorité à l'élément humain, avec l'émergence d'une classe moyenne agricole (dont les jeunes entrepreneurs) et une nouvelle génération d'organisations rurales, et met l'accent sur la pérennité du développement agricole, y compris la consolidation des filières agricoles, le développement d'innovations de type "green tech" et une agriculture écoefficiente.
37. **Institutions de mise en œuvre des stratégies rurales.** L'organigramme institutionnel et opérationnel du Ministère de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts (MAPMDREF) a été réformé et renforcé pour soutenir le PMV et ses piliers I et II. L'Agence pour le développement agricole (ADA) a été créée en 2008 pour accompagner la mise en œuvre du PMV et assurer la supervision des activités. L'Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires (ONSSA), créé en 2010, veille à l'application de la réglementation sanitaire pour toutes les unités de transformation et de production alimentaire et aussi pour la labellisation des produits. Par ailleurs, la Direction de développement de l'espace rural et des zones de montagne (DDERZM) a été créée en 2015 pour accompagner la mise en œuvre des stratégies en faveur des zones de montagne⁴⁷.

Financement du secteur agricole

38. **Financements publics.** Le volume d'investissement public global injecté dans le secteur de l'agriculture est passé de 3,5 à 9,5 milliards de dirhams entre 2008 et 2017, soit un taux d'accroissement annuel de près de 11,7%⁴⁸. Entre 2008 et 2017, les dépenses programmées dans le budget du Ministère de l'agriculture sont passées de 3,6 à 11,9 milliards de DH, c'est-à-dire un rythme annuel de croissance de 14%. La proportion des investissements publics agricoles dans l'investissement public global programmé est ainsi passée de 5% en 2008 à 14% en 2017. De plus, les montants des comptes spéciaux du trésor, destinés au secteur de l'agriculture et de la pêche, ont augmenté de 262% entre 2003 et 2015 pour atteindre 4 800 millions de DH en 2015, dont 65% destinés au Fonds de développement agricole (FDA), principal instrument du pilier II du PMV.
39. **Financements décentralisés.** Selon la base Findex 2017⁴⁹, seuls 2% des entrepreneurs (agricoles et non agricoles) en milieu rural au Maroc ont eu recours au crédit pour démarrer ou développer leur activité, et la source de financement principale reste la famille et les amis (18% des ruraux)⁵⁰. La création en 2010 de la Société de financement pour le développement agricole ou Tamwil El Fellah (TEF) – filiale du Groupe Crédit Agricole du Maroc – visait à améliorer l'offre de crédit pour les petites et moyennes exploitations agricoles non bancables justifiant de projets rentables et viables, et s'intégrant dans des programmes ou projets gouvernementaux⁵¹. Citons aussi les associations de microcrédit (AMC)⁵², dont 47% environ des points d'offre de microcrédit sont en milieu rural, mais qui ne desservent que 10% à 20% de la cible rurale⁵³. Les AMC constituent (en quelque sorte) le dernier

⁴⁷ D'autres partenaires institutionnels stratégiques existent et sont présentés dans le chapitre IV.

⁴⁸ Direction des études et des prévisions financières. *Le secteur agricole marocain: Tendances structurelles, enjeux et perspectives de développement*. Juillet 2019.

⁴⁹ Base accessible à l'adresse <https://globalfindex.worldbank.org/>

⁵⁰ La mission n'a pas recensé de document de stratégie nationale sur le financement rural couvrant la période 2008-2019.

⁵¹ La clientèle visée par TEF a été élargie en 2012 à toutes les petites et moyennes entreprises agricoles ne disposant pas de garanties foncières individuelles, qu'elles soient ou non insérées dans les projets agricoles ou agroindustriels du PMV. TEF accorde ainsi des prêts aux organisations d'agriculteurs, notamment pour les unités de valorisation des produits.

⁵² Source de crédit formel pour les ruraux pauvres avec des niveaux de financement allant de 3 000 à 20 000 DH. Le montant moyen des prêts décaissés était de 9 500 DH (CMS, 2015. Factsheet). En août 2019, les plafonds des microcrédits en vigueur depuis l'année 2000 ont été relevés à 50 000 DH pour les activités génératrices de revenus d'une personne économiquement faible et à 150 000 DH pour les mêmes types d'activités, sous réserve de certaines conditions de formalisation.

⁵³ FIDA (2014). PDRZM Rapport de conception détaillée. Vol II.

recours pour les petites et micro exploitations rurales pour accéder à des financements, mais en général, les produits financiers proposés ne sont pas adaptés aux cycles longs des productions agricoles, et les taux d'intérêt sont élevés par rapport aux taux bonifiés de TEF⁵⁴.

40. **Financements extérieurs.** Les investissements directs étrangers (IDE) vers le secteur agricole comparés aux flux d'IDE totaux sont relativement faibles (1,1% en 2016). Toutefois, ils ont sensiblement augmenté à partir de 2008, année de mise en œuvre du PMV: les IDE agricoles ont ainsi atteint 374 millions de DH en 2016 contre 27 millions de DH en 2007, alors que, sur la même période, les flux d'IDE totaux diminuaient de 7%⁵⁵.
41. En décembre 2018, les financements des bailleurs de fonds et des partenaires internationaux destinés à la mise en œuvre du PMV s'élevaient à 34 milliards de DH, dont 37% sous forme de dons⁵⁶. La Banque mondiale, le Fonds qatari pour le développement, la Banque africaine de développement (BAD), l'Union européenne, l'Agence française de développement, le Fonds arabe de développement économique et social et de nombreux autres partenaires techniques et financiers ont apporté leur concours au PMV⁵⁷. Environ 19,9 milliards de DH ont été mobilisés sous forme d'appui aux projets, tandis que 14,4 milliards de DH prenaient la forme d'appuis budgétaires.

Stratégie du FIDA au Maroc

Options stratégiques du FIDA au Maroc sur la période 2008-2019

42. **Évaluation du programme du pays (EPP) du Maroc en 2007.** Le premier document d'options stratégiques (COSOP) pour le Maroc date de 1999. Il a fait l'objet d'une évaluation de programme de pays en 2006-2007 (BIE-EPP Maroc, 2008). L'EPP de 2007 (publiée en 2008) avait jugé pertinents les objectifs du programme⁵⁸. Elle avait aussi estimé que les approches des projets et axes d'intervention étaient alignés sur les orientations stratégiques. Toutefois, des contraintes avaient été observées, notamment dans la valorisation de la production (filières, commercialisation) et la conception des interventions en matière de finance rurale. Ces aspects (finance rurale, filières et commercialisation) avaient été relevés comme points faibles en termes d'efficacité et d'impact. En revanche, la participation et la responsabilisation des producteurs, les aménagements hydroagricoles (petite et moyenne hydraulique [PMH]) et la consolidation des ressources productives avaient été identifiés comme des points forts. Par ailleurs, les activités hors prêts, notamment le dialogue sur les politiques, avaient été évaluées comme étant faibles.
43. L'EPP de 2007 avait donc recommandé, entre autres, que la formulation d'un nouveau COSOP prenne en compte les nouvelles stratégies nationales comme l'INDH et l'accentuation des partenariats avec divers acteurs, gouvernementaux et non gouvernementaux. D'autre part, les interventions en matière de finance rurale, d'appui aux microentreprises, ainsi que les aspects relatifs aux filières et à la

⁵⁴ Les taux d'intérêt des prêts en AMC atteignent 30% par an, contre environ 8% pour TEF. Il existe d'autres mécanismes, tels que les fonds d'épargne et de crédit communautaires. Ces groupes sont gérés par des membres des communautés locales. En raison de leur faible capacité de mobilisation de fonds, les prêts accordés sont de très faibles montants et visent surtout une clientèle non éligible au microcrédit ni au TEF.

⁵⁵ ENPARD Méditerranée (2019). *Rapport de synthèse sur l'agriculture marocaine; Projet d'Appui à l'Initiative ENPARD Méditerranée.*

⁵⁶ ENPARD Méditerranée (2019). *Ibid.*

⁵⁷ En termes de montants, la Banque mondiale et la BAD viennent en tête (respectivement 7 et 5,9 milliards de DH sous forme de prêts), devant le Fonds qatari, Millenium Challenge Corporation et le Fonds saoudien (respectivement 3,2, 2,8 et 2 milliards de DH en dons).

⁵⁸ Ils concernaient quatre domaines prioritaires: i) répondre aux besoins exprimés par les communautés rurales en matière de développement agricole et d'amélioration des conditions de vie; ii) promouvoir la sécurité alimentaire nationale et celle des ménages, en diversifiant la production et en appuyant les produits qui disposent d'un avantage comparatif sur les marchés nationaux et internationaux; iii) renforcer la planification et l'exécution décentralisées et déconcentrées, en appuyant la création ou la consolidation d'institutions locales et de la société civile; iv) améliorer l'accès des ménages ruraux pauvres aux ressources productives, telles que la terre, l'eau, le savoir-faire technique et les services financiers.

commercialisation devaient être réorientés à la lumière des politiques opérationnelles du FIDA dans ces domaines⁵⁹.

44. **COSOP de 2008.** Le deuxième COSOP couvrait initialement la période 2008-2014. L'objectif global était d'"améliorer, diversifier et pérenniser les revenus des femmes, des hommes et des jeunes ruraux pauvres contribuant aux objectifs du Millénaire pour le développement 1, 3 et 7". Il s'articulait autour de trois objectifs stratégiques: i) renforcement de la participation des communautés rurales au processus de développement; ii) promotion de l'accès des ruraux pauvres, notamment des femmes et des jeunes, à des services financiers adaptés et durables; et iii) amélioration de l'accès à l'eau et aux techniques agricoles améliorées. Ce COSOP a fait l'objet d'une revue à mi-parcours en 2012, qui a permis d'apprécier la performance du Programme à travers les résultats des projets. En 2015, la durée du COSOP a été prolongée jusqu'à 2020 afin de prendre en compte la formulation d'un nouveau programme national de développement rural destiné aux zones de montagne du Haut et du Moyen Atlas, et pour s'aligner avec la date de fin du PMV.
45. Les objectifs du COSOP ont été reformulés en mai 2017, après revue et consultation au niveau national, pour tenir compte de l'évolution du contexte national et pour s'accorder avec les objectifs stratégiques 2016-2025 du FIDA. Le deuxième objectif stratégique place désormais l'accent sur le développement des filières, et le troisième objectif sur la résilience et les ressources naturelles (voir Tableau 5).

Tableau 5

Objectifs de la stratégie et du programme de pays du FIDA au Maroc

	<i>COSOP 2009-2014</i>	<i>Examen des résultats du COSOP 2017</i>
Objectif global	Améliorer, diversifier et pérenniser les revenus des femmes, des hommes et des jeunes ruraux pauvres contribuant aux objectifs du Millénaire pour le développement 1, 3 et 7	
Objectifs stratégiques	<p>1: Renforcer la participation des communautés rurales au processus de développement</p> <p>2: Promouvoir l'accès des ruraux pauvres, notamment des femmes et des jeunes, à des services financiers adaptés et durables</p> <p>3: Promouvoir l'accès à l'eau et aux techniques agricoles améliorées</p>	<p>1: Appuyer l'organisation des populations cibles et renforcer leurs capacités en matière de développement territorial</p> <p>2: Intégrer les petits agriculteurs au développement, en amont et en aval, de filières adaptées aux zones de montagne et faciliter leur accès à la technologie nécessaire, au financement et à des marchés rémunérateurs</p> <p>3: Adopter des techniques et promouvoir des pratiques et activités favorisant la résilience face aux changements climatiques, l'utilisation durable des ressources naturelles et la préservation de l'environnement</p>

Source: COSOP 2009 et note stratégique.

Financement de la stratégie et gestion du programme de pays

46. **Système d'allocation fondé sur la performance.** L'analyse du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) du FIDA pour le Maroc sur la période d'évaluation met en évidence une augmentation de l'allocation pour le pays, qui est passée d'environ 19 millions d'USD en 2007-2009 à environ 37 millions d'USD en 2019-2021 (voir Tableau 6). On note toutefois une forte baisse de l'allocation entre la période 2016-2018 et 2019-2021, qui peut s'expliquer par les changements intervenus dans les critères pris en compte dans la formule du SAFP, et par la sélectivité et le nombre de pays qui rentrent dans le groupe éligible pendant chaque cycle.

⁵⁹ BIE-FIDA (2008). Évaluation du programme de pays du FIDA: Royaume de Maroc.

Tableau 6

Système d'allocation fondé sur la performance pour le Maroc

<i>Cycle SAFF</i>	<i>Montant alloué</i>	<i>Montant approuvé</i>	<i>Écart entre montant alloué et approuvé</i>	<i>Pourcentage d'utilisation</i>
2007-2009	18 643 574	19 057 000	413 426	102%
2010-2012	29 569 896	26 005 000	-3 564 896	88%
2013-2015	28 887 281	21 764 800	-7 122 481	75%
2016-2018	46 502 000	46 502 000	0	100%
2019-2021	36 691 376	Pas disponible	Pas disponible	Pas disponible

Source: Système de gestion des résultats opérationnels, Documents Executive Board.

47. **Cofinancement.** Pour la période d'évaluation, les projets n'ont pas bénéficié de cofinancements de la part d'autres bailleurs de fonds, à l'exception du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), qui a contribué aux financements de deux projets sous forme de dons⁶⁰.
48. **Gestion du programme de pays.** Le Fonds arabe pour le développement économique et social a été la principale institution coopérante de gestion du programme de pays jusqu'en 1996. À partir de 1996 et jusqu'à fin 2008, les projets ont été supervisés par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) en tant qu'institution coopérante. Ils sont ensuite passés sous la supervision directe du FIDA à partir de 2009. Depuis lors, trois chargés de programme se sont succédé.
49. Le programme du Maroc est rattaché au Hub de l'Afrique du Nord, au sein de la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN) du FIDA. Le directeur de pays, également chef du Hub, est le gestionnaire du portefeuille du Maroc. Il est basé au siège à Rome où il bénéficie de l'appui d'autres membres du personnel de la division. La présence dans le pays est assurée par le bureau de pays, ouvert en avril 2016 à Rabat et hébergé par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Il comprend un seul membre du personnel, le chargé d'appui au programme.

⁶⁰ PDRZM et PDPEO.

Points clés

- Le Maroc est une monarchie constitutionnelle située à l'extrême nord-ouest du continent africain, dont la population nationale, estimée en 2014 à 33,8 millions d'habitants, est à 37% rurale.
- Depuis 1999, avec l'ascension du Roi Mohamed VI, le pays a connu une série de réformes politiques et économiques, qui ont favorisé la libéralisation progressive de l'économie, ainsi qu'une décentralisation et régionalisation avancées.
- Le Maroc est un pays à revenu intermédiaire qui a eu des résultats économiques positifs sur les 20 dernières années, avec une croissance annuelle moyenne stable du PIB. Parallèlement, le taux de pauvreté est passé de 15,3% (2001) à 4,8% (2014), avec 74% de la population pauvre vivant en zone rurale, notamment dans les zones de montagne.
- Le cadre stratégique du secteur agricole et rural national a été marqué par l'adoption du Plan Maroc Vert (PMV) pour la période 2008-2020, dont le deuxième pilier met l'accent sur l'accompagnement solidaire de la petite agriculture à travers l'amélioration des revenus et des conditions de vie dans les zones rurales défavorisées.
- Les projets exécutés durant la période d'évaluation s'articulent autour de trois objectifs spécifiques établis en 2008 et reformulés en 2017.
- Le programme de pays du FIDA est géré par un directeur de pays au sein de la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN) basé au siège, à Rome, et par un bureau de pays qui a été ouvert en 2016.

III. Le portefeuille de prêts

Performance des projets et impact sur la pauvreté rurale

Pertinence

50. La pertinence analyse dans quelle mesure les objectifs des projets coïncident avec les besoins des bénéficiaires et du pays, les priorités du Fonds et les politiques des partenaires et des donateurs. Elle évalue aussi la cohérence dans la conception des projets pour l'atteinte des objectifs prévus. Ce critère est apprécié pour les dix projets.

Alignement sur les objectifs nationaux et du FIDA

51. **Des objectifs du programme bien alignés sur les stratégies nationales.** Les interventions du FIDA depuis 2008 au Maroc rentrent dans le cadre du Plan Maroc Vert (PMV) – pilier II (agriculture solidaire) et, depuis 2015, dans le cadre de la Stratégie nationale de développement de l'espace rural et des zones de montagne (SNDRZM). Ces stratégies nationales visent la modernisation de la petite agriculture afin de lutter contre la pauvreté rurale, principalement à travers: i) le renforcement de la productivité de la terre et du travail, ii) l'amélioration de la valorisation des produits, iii) la fourniture de services d'encadrement technique (formation/vulgarisation/conseil agricole), iv) le soutien à des investissements dans des infrastructures rurales de base, v) l'appui à la diversification des activités rurales génératrices de revenus, et vi) le soutien à la reconversion, dans les zones de bour défavorable, de la céréaliculture vers des spéculations et des secteurs porteurs, plus résilients et moins vulnérables aux aléas climatiques. Les objectifs de tous les projets de la période évaluée (2008-2019) ont été bien alignés sur les buts stratégiques nationaux, comme le montrent les buts généraux visés par les projets (voir Tableau 7).

Tableau 7

Objectifs généraux des projets du portefeuille

<i>Nom du projet</i>	<i>Objectif général</i>
PDRTT	Améliorer les revenus et les conditions de vie de la large majorité des agriculteurs et des femmes en milieu rural dans la zone concernée, à travers des actions de protection des ressources naturelles associées à une augmentation de la productivité et de la rentabilité des exploitations agricoles ainsi qu'à une exploitation plus rationnelle des ressources pastorales
PDRZMH	Renforcer les capacités de gestion et de développement local des populations de montagne en vue d'améliorer leurs revenus, leur niveau de vie et leur sécurité alimentaire, avec le souci d'une utilisation durable des ressources naturelles
PDPEO-II	Augmenter les revenus et améliorer les conditions de vie de la population rurale pauvre en zone pastorale
PDRMO	Contribuer à l'allègement de la pauvreté rurale par la diversification et la croissance de manière durable des revenus des populations rurales, liées à la restauration et à une gestion durable des ressources naturelles
PDRME	Contribuer à la lutte contre la pauvreté rurale par la diversification et la croissance de manière durable des revenus des populations rurales, liées à la gestion améliorée des ressources naturelles qui constituent leur base de survie
PDFAZMH	Contribuer à l'allègement de la pauvreté rurale par la croissance de manière durable des revenus des femmes, des hommes et des jeunes ruraux pauvres impliqués dans trois filières de production agricole, à savoir, les olives, les pommes et la viande rouge ovine
PDFAZMT	Contribuer à l'allègement de la pauvreté rurale par la diversification et la croissance de manière durable des revenus des femmes, des hommes et des jeunes ruraux pauvres, étroitement associé à une gestion durable des ressources naturelles, qui constituent la base de leur survie
PDRZM-I et PDRMA	Contribuer à réduire la pauvreté (de 30% d'ici à 2030) et améliorer les conditions de vie des populations rurales des zones de montagne
PRODER Taza	Réduire la pauvreté et la vulnérabilité dans les zones de montagnes du Rif de la province de Taza

Source: compilé par l'équipe ESPP, à partir des documents de projet.

52. **Les objectifs des projets ont également été très bien alignés sur les objectifs stratégiques du FIDA**, notamment ceux mentionnés dans les cadres stratégiques du Fonds depuis 2007⁶¹. L'objectif global du FIDA est de favoriser une "transformation inclusive et durable du monde rural" et d'améliorer ainsi les moyens de subsistance et la résilience de toutes les populations rurales pauvres – petits agriculteurs, paysans sans terre ou pauvres en terre, pasteurs sans troupeaux, femmes et jeunes. Tous les projets ont été (ou sont) conçus et mis en œuvre dans cette perspective.

Adéquation des approches développées par les projets

53. **Des approches novatrices développées dans des zones difficiles.** Les projets FIDA ont joué un rôle précurseur en développant des approches novatrices dans des zones à problèmes de développement complexes, dans des contextes de grande hétérogénéité agroécologique et socioéconomique. Les projets dans les zones pastorales ont fourni un appui aux coopératives d'éleveurs dans leur gestion des espaces collectifs et dans la commercialisation des produits (PDPEO-I et II et en partie PDRTT). Les projets axés sur les zones de montagne (PDRZMH, PDRMO, Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Errachidia [PDRME]) ont développé des composantes aménagement, reconversion des céréales vers l'arboriculture et promotion de l'élevage de montagne et de l'apiculture. Bien qu'insérées dans des projets de développement rural intégré, les formes prises par ces composantes (techniques préconisées, espèces promues, marchés ciblés) ont été très variées pour s'adapter à l'hétérogénéité de leur contexte (voir Annexe VII). À partir de la mise en œuvre du PMV, les projets ont pris deux directions, certains visant des objectifs de développement de filière (PDFAZMH et PDFAZMT) et d'autres étant intégrés dans un programme à objectifs multiples (PDRZM-I, PDRMA et PRODER Taza). Les diverses approches appliquées incluent donc: le développement territorial et participatif, le développement agropastoral, le développement rural intégré, la promotion de la finance rurale inclusive et la promotion des filières agricoles et de leurs chaînes de valeur (voir Tableau 8).

Tableau 8

Approches majeures appliquées par les projets FIDA sur la période évaluée

<i>Approche</i>	<i>Caractéristiques</i>
Développement territorial et participatif	Une approche territoriale participative a permis de répondre aux besoins des bénéficiaires et a encouragé leur organisation dans des régions défavorisées. Elle a facilité l'appropriation des investissements et a probablement permis un processus d'apprentissage chez les intervenants. Mais il faudra tenir compte de la faiblesse des capacités des producteurs en matière de planification pour la mettre en œuvre. Sur une génération de projets (PDRZM Haouz, PDRMO, PDRME), les actions de développement intégré ont été identifiées et négociées sur la base de diagnostics territoriaux participatifs permettant à la demande locale de s'exprimer et à des groupes porteurs de projets d'accéder aux financements publics. La génération suivante a plutôt misé sur des plans de développement locaux à l'échelle de filières. L'émergence d'organisations de producteurs accompagnées par les projets a rendu possible ce développement. Cette approche était en parfaite adéquation avec le processus de décentralisation et de déconcentration dans le pays.
Développement agropastoral	Les interventions dans les zones arides des parcours de l'Oriental du PDEPO et du PDRTT, qui ciblaient des pasteurs et des agropasteurs, ont largement porté sur une gestion améliorée des espaces pastoraux et des troupeaux (amélioration génétique, santé animale et accès à l'eau). Une partie des actions de réhabilitation des parcours collectifs a été ensuite répliquée par d'autres projets mis en œuvre dans les zones de montagne. Toutes ces interventions ont été pertinentes au regard des contraintes des zones et besoins des populations.
Développement rural intégré	Dans les zones de montagne, une diversité de zones et de systèmes de production jusque-là négligés a bénéficié d'appuis des projets FIDA, et les actions ont ensuite été poursuivies par des financements publics. L'extrême diversité des zones et de leurs potentiels et l'ampleur de leurs besoins ont été à l'origine de projets de développement rural intégré à composantes multiples, comprenant des infrastructures rurales (pistes de désenclavement, eau potable et magasins de stockage) et des aménagements (irrigation, conservation des terres et des eaux, plantations et gestion des ressources naturelles), qui ont joué un rôle central dans ces localités. Ces projets

⁶¹ Pour la période évaluée, les cadres stratégiques du FIDA suivants sont pris en compte: 2007-2010, 2011-2015, 2016-2021.

sont construits autour de l'expression d'une demande collective et d'un processus d'apprentissage par la pratique (souvent peu capitalisé dans les documents de projets). Cette approche était très pertinente au vu du contexte défavorable et de la diversité des besoins des zones visées.

Promotion de la finance rurale inclusive	Avec comme objectif d'améliorer l'accès des ruraux pauvres, notamment des femmes et des jeunes, à des financements pour le développement d'activités économiques agricoles et extra-agricoles, la promotion de la finance rurale inclusive était la pierre angulaire de la stratégie de diversification des activités économiques. Les projets avaient prévu d'appuyer le démarrage et le développement de fonds communautaires d'épargne et de crédit au niveau des communautés non desservies par les institutions de microfinance. Le choix des interventions était globalement aligné avec la politique du FIDA sur la finance rurale (2012) et la politique sur l'entreprise rurale (2004) ⁶² . Le choix des interventions était globalement pertinent par rapport au contexte institutionnel et économique des zones d'intervention.
--	---

Approche filière	Cette approche promue est alignée sur le principe de l'agrégation promu par le PMV. Le choix des filières est en cohérence avec les orientations nationales de diversification au-delà de la céréaliculture vers des produits de plus haute valeur. En revanche, il est difficile de conclure si le choix des interventions au sein des filières est pertinent par rapport au mode de fonctionnement et aux enjeux des filières car les analyses de filières sont insuffisantes. L'attribution du rôle d'agrégateur à un groupement de producteurs/une coopérative vise à assurer la création de valeur ajoutée au niveau local, au plus près des producteurs, même si la coopérative vend ses produits à un autre intermédiaire commercial.
------------------	--

Plusieurs des approches mentionnées ci-dessus ont été, dans certains cas (exemples du PDFAZMH et du PDFAZMT), combinées, conduisant à une complexité parfois préjudiciable au démarrage des projets.

Source: équipe ESPP.

54. **Les approches développées par les projets ont été opportunes**, et tiennent compte des contextes agroécologique, socioéconomique et temporel. Deux grands types de projets se distinguent: la première génération, axée sur les systèmes de production, qui comprend des approches complexes composées de nombreuses activités diversifiées (aménagements, développement agropastoral, promotion de la finance rurale, etc.) et la seconde génération, axée sur les produits et leurs filières⁶³. Dans les deux cas, les approches participatives et de développement rural intégré ont été appliquées.
55. En matière de finance inclusive, plusieurs projets ont omis de prendre en compte l'opportunité que constitue la présence de TEF pour le financement des activités des bénéficiaires ou le soutien aux initiatives privées éligibles à TEF⁶⁴. En ce qui concerne les filières, la conception des projets a généralement sous-estimé les éléments de contexte pouvant affecter les activités de développement en aval (relations entre les unités de valorisation et les divers acteurs, y compris privés, des circuits de commercialisation), les études filières étant effectuées après la conception (généralement les deux premières années du projet, dans le cas du PDFAZMT et du PDRZM). En outre, les opportunités de partenariat avec des agrégateurs privés potentiels, qui ont la maîtrise technique et financière des activités en aval et qui peuvent donc être valablement des agrégateurs, n'ont pas été suffisamment explorées à la conception.

Alignement par rapport aux besoins des bénéficiaires

56. **Les besoins de la population rurale dans les zones d'intervention ont été pris en compte par les projets.** Chez les éleveurs (de gros et petits ruminants), confrontés dans l'Oriental à des contraintes sévères en matière de disponibilité et d'accès à l'eau, ainsi qu'en matière de gestion des ressources agropastorales et sylvopastorales, les actions phares ont porté sur les aménagements agrosylvopastoraux et hydroagricoles, la mise en défens et la réhabilitation des parcours par des coopératives pastorales, la gestion collective et l'amélioration des

⁶² Politique du FIDA relative aux entreprises rurales. Voir <https://webapps.ifad.org/members/eb/78/docs/french/EB-2003-78-R-14.pdf?attach=1>

⁶³ Il ne semble pas y avoir de dispositif systématique d'évaluation comparée de ces deux types d'approches.

⁶⁴ La présence de TEF a uniquement été définie comme un élément de durabilité économique pour le PDRZM-I: les orientations données à la conception recommandent le développement d'un partenariat avec TEF dans le cadre de la stratégie de sortie du projet, mais n'abondent pas vers un appui concret aux coopératives pour qu'elles soient reliées au TEF.

parcours. Chez les agroéleveurs des zones de montagne, confrontés à des difficultés liées à la productivité des systèmes d'élevage (petits ruminants), les actions principales ont porté sur la gestion des troupeaux, l'amélioration génétique, la santé animale et l'accès à l'eau et aux ressources alimentaires agropastorales et sylvopastorales. Chez les cultivateurs des zones de montagne, dotés de systèmes culturaux variés (de type haute, moyenne et piémont de montagne), les besoins étaient très diversifiés. Les projets ont par conséquent principalement appuyé: des infrastructures de base (dont les pistes de désenclavement), des aménagements hydroagricoles (réhabilitation d'anciens aménagements ou aménagements sur de nouveaux périmètres), la reconversion des terres céréalières en vergers arboricoles et des actions de conservation des eaux et des sols (CES).

57. **Prise en compte des segments en aval des filières.** Avec le développement des unités de valorisation et des actions de promotion des produits locaux, les projets ont aussi appuyé les activités en aval des filières agricoles, y compris les microprojets extra-agricoles, pour répondre aux contraintes de diversification des sources de revenus des ruraux.
58. Dans tous les cas ci-dessus, **si les actions des projets étaient adaptées aux contraintes subies par les populations de ces zones défavorisées, leur amplitude était variable.** Par exemple, le volume de financement du FIDA pour les infrastructures de base et les aménagements a baissé au fil du temps, alors que les appuis pour les actions en aval des filières sont montés en puissance avec l'agrégation prônée par le PMV. Mais des financements publics ont été disponibles pour suppléer ou compléter les appuis du FIDA.

Ciblage des catégories pauvres

59. Les modalités de ciblage sont présentées dans l'Encadré 1 ci-dessous. **La formulation des projets du FIDA intègre des principes de réduction des inégalités et de ciblage des laissés-pour-compte⁶⁵.** Le principe du "No one left behind" se manifeste par le soin apporté au ciblage dans les projets, qui est toujours bien documenté (Tableau A3, Annexe VII) et par des actions spécifiques en faveur des sans-ressources. La plupart des projets ont opté pour une approche de ciblage géographique des zones (communes ou villages les plus pauvres) avec prise en compte de critères comme le niveau de pauvreté, l'isolement géographique, la disponibilité d'infrastructures ou la vulnérabilité à l'érosion.

Encadré 1

Modalités du ciblage permettant d'atteindre des catégories démunies

Le ciblage se fait souvent en plusieurs étapes:

- Ciblage géographique (choix des provinces, choix des zones et communes dans les provinces) souvent basé sur des enquêtes sur les niveaux de vie;
- Diversité des zones d'intervention (par exemple selon l'altitude) qui permet de balayer une gamme assez large de situations agroécologiques et de contraintes de développement;
- Ciblage des petits producteurs avec, dans chaque projet, des critères tirés d'études préalables permettant de cibler les producteurs à faibles ressources foncières, en eau et en cheptel;
- Ciblage des groupes marginaux: producteurs sans terres, pasteurs sans troupeaux, femmes, jeunes, etc.

Source: équipe ESPP.

60. Le ciblage socioéconomique se fait sur la base d'indicateurs de ressources agricoles (superficie agricole utile, superficie irriguée, taille des troupeaux). Néanmoins, beaucoup d'investissements agricoles se font à l'échelle d'un périmètre et les

⁶⁵ Ainsi, les projets du FIDA répondent aux attentes des bénéficiaires les plus pauvres et exclus du développement.

éventuels grands exploitants détenteurs de terres sur ces espaces ne peuvent en être exclus; les avantages (subventions) sont alors plafonnés. Le ciblage des femmes, jeunes chômeurs et paysans sans terres figure comme principe dans bon nombre de documents de projet, mais ne se traduit pas partout par le développement d'une offre en activités susceptibles de cibler ces catégories, en particulier les femmes dans un contexte socioculturel peu favorable⁶⁶.

61. Un nouveau critère de ciblage relatif au regroupement (organisation) des bénéficiaires, gage de mobilisation et d'appropriation des investissements, ou tout au moins indicateur de leur motivation à entreprendre, apparaît dans les projets plus récents. Les producteurs doivent s'organiser en groupements d'intérêt économique (GIE) ou coopératives pour bénéficier des appuis. Mais, si l'on ne prend pas garde, ceci pourrait devenir un autociblage susceptible d'exclure les plus démunis. Toutefois, l'émergence d'une classe moyenne rurale devrait pouvoir tirer les plus démunis vers le haut et stimuler les économies rurales des territoires⁶⁷. Ceci sera possible par le biais du développement d'une demande en services de la part de cette classe moyenne et de leurs investissements dans les activités en aval de la production, qui vont créer des emplois pour les femmes et les jeunes démunis et/ou sans terres.

Arrangements institutionnels de mise en œuvre des projets et ajustements après approbation

62. **Les arrangements institutionnels de mise en œuvre ont été pertinents.** Ces arrangements sont les mêmes pour tous les projets pris en compte par l'évaluation: la coordination opérationnelle et la mise en œuvre relèvent de la responsabilité des directions provinciales de l'agriculture (DPA), tandis que la supervision stratégique et le pilotage sont sous la tutelle du Secrétariat général du Ministère en charge de l'agriculture. Divers partenariats et conventions sont passés avec d'autres administrations et acteurs non étatiques. Plusieurs comités techniques ou de pilotage ont été formés aux différents niveaux (national, provincial et communal) pour la gouvernance des projets et la mise en œuvre des actions⁶⁸.
63. **Des ajustements de programme ont eu lieu, justifiés par la forte demande des populations ou les retards.** À titre d'exemple dans le projet PDRTT, le programme PMH a été redimensionné, passant de 5 798 ha à 6 689 ha, soit une augmentation en superficie de 15%, suite à la forte demande des populations. Dans les projets ayant prévu beaucoup de ressources dans les unités de valorisation (UV), une partie est souvent réaffectée lors de la revue à mi-parcours (RMP) du fait des nombreuses conditions à remplir avant de pouvoir rendre opérationnelles de telles entités⁶⁹. Les demandes d'extension de la durée des projets s'expliquaient par des contraintes liées à la planification participative, au temps requis pour les études préalables avant la réalisation de certaines actions (dont les UV), la lenteur dans la passation des marchés et la sous-estimation des durées (cas du PDRZM par exemple). Tout ceci démontre en réalité une faiblesse de conception, lesdites contraintes n'ayant pas été anticipées lors de la planification du projet.

⁶⁶ Les activités en lien avec l'apiculture figurent parmi les activités spécifiquement développées pour les sans-terres et se retrouvent dans presque tous les projets. L'engraissement des ovins, la cueillette et la valorisation de plantes aromatiques et médicinales et diverses activités de transformation promues à l'échelle des individus ou dans des unités de valorisation coopératives entrent dans des domaines de compétence féminine et se développent de plus en plus à la faveur des actions de promotion des filières. Le ciblage des femmes s'appuie souvent de façon pratique sur une offre d'alphabétisation qui permet de regrouper les femmes et d'en inciter certaines à s'organiser pour mener des activités économiques. Certains projets se donnent comme objectif de développer des activités génératrices de revenus (AGR) qui profitent à au moins 20%, puis 40% de femmes, et de faire entrer ces dernières dans les organisations, y compris dans leurs instances de décision (cf. paragraphe sur le genre).

⁶⁷ Cette approche qui a émergé à partir de 2019 doit encore faire ses preuves, conformément à l'esprit de la nouvelle stratégie "Génération Green".

⁶⁸ Voir section sur le Gouvernement.

⁶⁹ Le PDFAZMT, par exemple, a profondément remanié sa planification en matière d'UV, d'appui aux AGR et à la finance. Certaines UV ont été supprimées, comme c'est le cas d'un gros centre d'engraissement d'ovins. Ces ajustements étaient pertinents au regard de l'évolution des actions vis-à-vis des besoins des populations.

Prise en compte des leçons apprises et complémentarités

64. **Les projets comportant plusieurs phases ont permis une complémentarité des interventions.** Ainsi, le PDPEO-II a visé la consolidation des résultats du PDPEO-I. La phase II introduit une nouvelle organisation et un nouveau dispositif de gestion sur la base des enseignements tirés de la phase I. La prise en compte des leçons de la première phase a été essentielle, attestée par l'octroi par le FEM d'un don à titre de complément de financement du projet qui a permis de développer des sites pilotes. Le PDFAZMH a été conçu dans l'idée de faire fructifier les acquis du PDRZMH en matière de capital social et de productivité, en appuyant le développement de filières agricoles. Cette seconde phase, particulièrement pertinente, a capitalisé sur les réalisations antérieures. En revanche, la synergie ne pourra se concrétiser entre le PDFAZMT et le PRODER Taza car les communes d'intervention ne se recouvrent pas.

Conclusion sur la pertinence

65. Les objectifs du programme et des projets sur la période 2008-2019 sont bien alignés avec les objectifs nationaux (pilier II du PMV, SNDRZM) et les objectifs du FIDA. L'ESPP constate une bonne adéquation en ce qui concerne: i) l'approche participative et ce, à tous les niveaux d'exécution des projets, en particulier les phases de diagnostic, formulation et mise en œuvre, ii) le choix des zones d'intervention, et iii) les arrangements institutionnels incluant les collectivités locales, les associations et les coopératives pour la mise en œuvre des projets. La pertinence des investissements en matière d'aménagement, PMH, arboriculture et élevage est globalement bonne et garantie par une approche basée sur l'expression de la demande par les bénéficiaires. L'ESPP note cependant que la conception de certains projets n'a pas suffisamment tenu compte des contraintes contextuelles liées aux capacités des producteurs, du développement d'activités en aval des filières ni des opportunités de finance rurale existantes. **Par conséquent, la pertinence du portefeuille est jugée satisfaisante (5).**

Efficacité

66. L'efficacité apprécie dans quelle mesure les objectifs à court terme des projets ont été atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. L'efficacité du portefeuille de projets est analysée en fonction des effets à moyen terme attendus du programme, tels que présentés dans la théorie du changement reconstruite (voir Annexe VI)⁷⁰. Ces effets sont: l'amélioration de la productivité agricole, la gestion durable des ressources naturelles, la diversification des sources de revenus, l'accès à des marchés rémunérateurs et le développement territorial et participatif. Ces résultats (à moyen terme) sont analysés ci-après. Il convient toutefois de mentionner auparavant qu'en termes de portée, 673 500 personnes ont (au moment de l'évaluation) été touchées par les actions du portefeuille – en considérant les projets achevés et ceux ayant fait l'objet d'une RMP, ce qui correspond à 90% des prévisions, dont respectivement 71% d'hommes et 29% de femmes (voir Tableau A4 en Annexe VII).

Développement territorial et participatif

67. **Des plans de développement élaborés de façon participative pour des réalisations au niveau des territoires.** Le Tableau 9 présente les réalisations en matière de planification participative des projets clôturés et en cours (avancés dans leur mise en œuvre). Les plans de développement ont servi de base aux réalisations d'infrastructures. Par exemple, le PDRZMH a encouragé la mise en œuvre d'activités sur la base de 217 plans participatifs territoriaux au niveau des douars (sur un total prévu de 210) et ces activités étaient gérées par des associations locales (souvent initiées par le projet) en contrat avec les administrations. Le PDRZMH a ensuite servi

⁷⁰ Selon les RAP, les projets ont été pour la plupart modérément efficaces au vu de l'alignement entre les objectifs et les résultats atteints. Les deux projets de la région du Haouz sont jugés plus efficaces dans les RAP que les autres. Le récent programme de développement des zones de montagne est mal noté. Certains objectifs n'étaient pas encore atteints en fin de projet, du fait des retards dans le démarrage des opérations (investissements et partenariats).

de "modèle" à la conception de deux autres projets de développement rural intégré ayant démarré en 2007, le PDRMO et le PDRME. Ces deux projets ont eux aussi été construits autour de l'expression de demandes collectives locales (150 et 135 plans au niveau des douars ou ksour respectivement, soit 100% des prévisions).

Tableau 9

Résultats en matière de développement territorial intégré et piloté par les bénéficiaires

<i>Développement territorial intégré et piloté par les bénéficiaires par approches participatives</i>		
<i>Projet</i>	<i>Réalisations de planification participative</i>	<i>Réalisations d'adductions d'eau potable (AEP), pistes et autres infrastructures de base</i>
PDRTT Taourit-Taforalt (1998-2010)	6 plans de développement communautaire Plans d'aménagement des aménagements hydroagricoles (AHA) (Implication des usagers dans le choix des sites des divers aménagements et prise en compte de la conservation des eaux et des sols (CES) non prévue initialement)	85 douars desservis en eau potable 145 km de pistes forestières
PDPEO-II Oriental (2004-2011)	60 plans de développement de coopératives pastorales 1 (un) plan directeur des parcours	-
PDRZM Haouz (PDRZMH) – (2002-2010)	217 plans de développement de 370 douars, dont 70 ont conduit à des contrats entre administration et organisations locales	AEP dans 71 douars; 240 km pistes desservant 82 douars;
PDRMO Oriental (2007-2015)	150 plans de développement de douars	Pistes: 114 km 22 AEP
PDRME Errachidia (2007-2015)	135 Plans de développement couvrant 275 ksour	20 AEP Pistes: 35 km
PDFAZMT Taza – (2012-2019)	Plans participatifs et validés de développement des filières: olive, amande, viande rouge, miel	6 AEP, 42 km pistes prévues (RMP)
PDFAZMH Haouz (2015-2020)	Plan d'aménagement des 3 filières olive, pomme, viande ovine	-
PDRZM-I Séfrou et Azilal (2015-2020)	Plans de développement des filières et plans de renforcement des capacités Plans adaptatifs au changement climatique des filières noix, caroube, miel et plantes aromatiques et médicinales, etc.	Prévu: 13 km de pistes à Séfrou et 34,45 km et 43,7 km de séguias à Séfrou et Azilal respectivement

Source: compilé par l'équipe ESPP, à partir des rapport d'achèvement des divers projets.

68. **Toutefois, la mise en œuvre de l'approche induit des retards dans le démarrage et la réalisation des actions**, du fait de la durée du processus devant permettre la participation effective des bénéficiaires. En outre, cela amène souvent à une dispersion thématique et géographique des actions. Par ailleurs, dans des régions à forte hétérogénéité agroécologique et faibles dotations en infrastructures de base (eau et pistes), les demandes des communautés ont été très hétéroclites. La grande diversité des contextes, des activités et des techniques à mettre en œuvre a rendu ces plans très complexes, dépendants de nombreux partenaires d'exécution et de nombreux types de bénéficiaires, et les actions intégrées sur le papier ne l'ont parfois plus été sur le terrain. Enfin, le suivi participatif de la mise en œuvre des plans au niveau des douars devait être confié à un comité dont l'existence légale n'a pas été confirmée⁷¹. Au vu de ces résultats mitigés, les approches de planification territoriale ont donc été revues pour prendre en compte des plans participatifs de

⁷¹ L'EPP de 2007 a révélé que ces plans ne se sont pas souvent traduits en contrats annuels entre administration et organisations locales (seuls 70 des 217 plans ont eu des prolongements contractuels).

développement de filières dans les trois projets (PDFAZMH et PDFAZMT mais aussi PDRZM-I) qui ont suivi (voir Encadré A2 en Annexe VII)⁷².

Améliorations des productions végétale et animale

69. **Des actions soutenues et réussies en matière de production végétale.** L'Encadré 2 présente les actions de soutien aux productions végétales mises en place par les projets. Celles-ci sont globalement satisfaisantes. Les projets de première génération (PDRTT, PDRZMH, PDRMO et PDRME) avaient mis au premier plan les aménagements hydroagricoles, suivis de la promotion des cultures pérennes. Les distributions de plants et les formations les accompagnant n'étaient pas encore prioritaires. À partir des projets filière, la reconversion en plantations des terres de bour défavorable devient centrale et les formations les concernant sont aussi renforcées. Avec les derniers projets en zones de montagne, le couplage entre aménagements et plantations est maintenu, mais les espèces promues sont à nouveau diversifiées. Les actions prévues d'aménagement et de plantation ont un taux de réalisation supérieur à 100% dans tous les projets. Globalement, de bons résultats ont été obtenus pour les actions de production végétale (voir Encadré 2 ci-après)⁷³.

Encadré 2

Résultats des projets en matière de production végétale

Le PDRTT, plutôt axé sur la promotion de l'élevage, comportait tout de même une composante en agriculture en lien avec l'aménagement et l'extension de périmètres irrigués sur 4 900 et 1 500 ha (soit un taux de réalisation de 144%), autour desquels les actions de vulgarisation ont été couplées avec des distributions de plants d'oliviers, d'amandiers et d'autres espèces (15 000 plants) dans le but d'encourager la reconversion.

Le PDRZMH a promu un large éventail d'espèces arboricoles dans trois agrosystèmes différents. Ces actions ont été combinées avec la réhabilitation de systèmes traditionnels d'irrigation (91 périmètres, 4 800 ha, soit un taux de réalisation de 120%; réhabilitation de 184 km de séguis) et de CES.

Le PDRMO était multiforme, avec une forte composante d'aménagement de périmètres irrigués (3 300 ha, 100% des réalisations prévues) couplée avec de la CES (1 400 ha) et une distribution de masse de plants fruitiers.

Le PDRME a aménagé 4 600 ha de périmètres irrigués et 1 600 ha ont été plantés avec un large éventail d'espèces fruitières (soit des taux de réalisation de respectivement 116% et 139%); la culture du safran a été introduite. Les superficies irriguées dans la zone d'intervention ont augmenté de 14% selon l'étude d'impact.

Le PDFAZMH a ciblé les filières olive et pomme et l'intervention a combiné distributions de plants et formations assez intensives: 8 500 ha d'oliviers et 1 230 ha de pommiers ont été encadrés (230 ha de nouvelles pommeraies installées) et le taux d'adoption des nouveaux itinéraires a été de 52% chez les oléiculteurs et de 85% chez les pomiculteurs. Les aménagements PMH ont amélioré les conditions d'irrigation de 630 ha (taux de réalisation de 114%).

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir des RAP.

70. **Des interventions diversifiées et efficaces de promotion de l'élevage.** Dans les projets de première génération, on peut mentionner: des introductions de géniteurs ovins et caprins et l'insémination artificielle chez les bovins; la sélection animale par les bénéficiaires eux-mêmes et la promotion des races locales jusqu'à parfois l'obtention d'indications géographiques protégées (p. ex., Beni Guil); des campagnes massives de vaccination et de prophylaxie; la mise en place d'un suivi

⁷² Une approche participative est déployée pour élaborer les plans de développement des filières qui précèdent les interventions. Ces filières ont été identifiées durant la phase de conception du projet PDRZM-I. Le rapport à mi-parcours de ce projet constate que cette participation concerne bien les membres des bureaux des organisations professionnelles agricoles (OPA) mais peu les bénéficiaires à la base. Néanmoins, avec du recul, les responsables des directions provinciales de l'agriculture (DPA) notent mieux l'efficacité des approches de planification participative des filières que celles des territoires (note 5 dans respectivement 50% et 25% des DPA).

⁷³ Pour plus de détails, voir l'encadré A4 en Annexe VII.

épidémiologique assez remarquable, et des actions de réhabilitation des parcours et d'installation de points d'eau. Dans les projets de deuxième génération, la formation des éleveurs a été renforcée et des dons de ruches ont été effectués au profit de coopératives apicoles (voir Encadré A3, Annexe VII). Le Tableau 10 (ci-après) présente les résultats obtenus par les projets. Les valeurs cibles initiales ne sont pas toujours connues et les taux de réalisation sont très variables selon les actions et d'un projet à un autre. On note que les résultats atteints sont relativement satisfaisants⁷⁴.

Tableau 10
Résultats des interventions en productions animales

Projet	Nombre d'éleveurs	Actions concernant les troupeaux et les parcours	Apiculture
PDRTT	216 en groupements	Amélioration des parcours et des pratiques d'élevage -> 5 centres de collecte du lait supplémentaires	Modernisation et prophylaxie des ruches -> rendement en miel de 3 à 15 kg/ruche
PDPEO-II	4 133 (138% des prévisions)	Amélioration des parcours et de la race ovine Beni Guil	
PDRMO	2 782 exploitations touchées sur 3 000 ciblées 17 groupements ANOC et 2 associations pastorales promus	Amélioration des parcours et de la race ovine Timahdit	509 ruches peuplées pour 287 bénéficiaires
PDRME	45% des ménages ciblés touchés par des actions 3 groupements ovins et 1 groupement caprin	Amélioration des pratiques d'élevage	
PDRZMH	1 groupement ANOC	Amélioration des pratiques d'élevage	Modernisation et prophylaxie des ruches
PDFAZMT Taza	490 éleveurs (82% des prévisions) dont 2 groupements de 170 éleveurs	Amélioration génétique (race Sardi), aménagement de bergeries	
PDFAZMH Haouz	4 000 exploitations bénéficiaires 91% détiennent des animaux dont 63% des ovins-caprins – 800 touchés par les activités du projet	Amélioration des pratiques d'élevage	
PDRZM-I	5 000 éleveurs 8 groupements prévus	Amélioration des pratiques d'élevage; ouverture de nouveaux centres de collecte à Séfrou Lancement de la construction d'un centre d'affouragement à Azilal	Modernisation et prophylaxie des ruches

Source: compilé par l'équipe ESPP à partir des RAP et RMP (pour PDRZM uniquement).

71. **Des actions également significatives et réussies de promotion de l'apiculture.** Plusieurs projets ont mené des actions substantielles en ce sens (voir Tableau 10), qui ont permis de faire passer l'apiculture du statut d'activité génératrice de revenus (AGR) de petite envergure à celui de filière dont les acteurs sont organisés sur les maillons production, transformation et valorisation⁷⁵. La mise en place de ruches pleines permet à des groupes de rapidement démarrer des

⁷⁴ L'évaluation des DPA menée à la suite de ces actions est positive (4 ou 5). Toutefois, les performances de l'ANOC sur les projets FIDA ne sont pas évaluées. Voir encadré A3, Annexe VII.

⁷⁵ L'apiculture joue un rôle important comme activité à cycle court accessible à des exploitants démunis. Dans certains projets ne parvenant pas à réaliser tous les investissements prévus (par exemple de grosses UV), un appui à l'apiculture a permis de maintenir une certaine efficacité globale (PDFAZMH).

activités rémunératrices et les unités d'extraction sont de taille modeste et peuvent être décentralisées. De ce fait, les taux d'exécution des actions planifiées ont souvent été dépassés. Néanmoins, les projets déplorent l'absence de personnel technique qualifié dans les DPA capable d'accompagner les coopératives et les GIE dans le volet commercialisation, suite aux réorganisations administratives liées à la mise en place de l'ONSSA et à la séparation du service vétérinaire des DPA en charge du projet.

72. En résumé, les données probantes amènent à conclure que des actions d'envergure en matière d'élevage ont été menées de façon efficace. On note toutefois que les actions concernant la production fourragère n'ont pas toujours été articulées au mieux avec les autres actions (amélioration génétique, santé animale, accès amélioré à l'eau).

Aménagements hydroagricoles

73. Les aménagements de gestion des ressources naturelles sont traités explicitement ultérieurement (voir section dédiée ci-après). Seuls les aménagements hydroagricoles sont abordés ici.

74. **Des actions d'aménagement hydroagricole (AHA) et de petite et moyenne hydraulique (PMH) très utiles dans le contexte des zones appuyées.** Les réalisations en termes d'AHA et de PMH sont récapitulées au Tableau 11. L'efficacité des actions d'AHA a été satisfaisante. Ces dernières ont porté sur une superficie totale de 26 000 ha correspondant à la petite et moyenne hydraulique⁷⁶. Cette superficie est nettement supérieure à la superficie programmée initialement, avec un dépassement de 26% par rapport aux résultats attendus. Les prévisions ont été atteintes, voire dépassées, dans six des sept projets comportant une composante PMH. Selon les observations de terrain de la mission, la disponibilité de l'eau s'est effectivement améliorée, grâce à sa mobilisation par des ouvrages de tête et à la diminution des pertes dans les séguias après leur revêtement. Par exemple, dans le cas du PDRTT, l'efficacité du réseau d'irrigation a été nettement améliorée: dans les neuf secteurs de l'Oued Za où l'on dispose de mesures, l'efficacité des réseaux se situait dans une fourchette allant de 3 à 74,5% avant aménagement, et de 75 à 89% après aménagement⁷⁷. Toutefois, dans l'ensemble des zones d'intervention, la disponibilité de l'eau reste, en général, insuffisante face aux besoins, surtout compte tenu des périodes sèches de plus en plus longues (observations directes lors des visites de terrain intervenues en pleine saison sèche).

Tableau 11

Principales réalisations physiques de la sous-composante AHA-PMH

Désignation	Séguia km	Khéttaras km	Superficie aménagée ha	Nombre d'ouvrages			
				Prise	Seuil	Source	Bassins
Prévision	562*	2,28	11 525	15		6	69
Réalisation	536	2,4	14 503	17	18	13	69
%	105	105	126	115	95	217	100

*Dont 128 km réalisés avec un taux d'exécution de 97% pour les projets en cours.

Source: compilé par l'équipe ESPP à partir des RAP.

75. **Des actions de conservation des eaux et des sols (CES) favorisées en partie par les réalisations en PMH et AHA.** Dans le cadre du PDRZMH, du PDRMO et du PDRME, le périmètre aménagé est l'objet central des interventions du FIDA, qui

⁷⁶ L'irrigation de petite et moyenne hydraulique (PMH) concerne les périmètres d'irrigation de petite taille (inférieure à 100 ha) ou de taille moyenne (dépassant rarement 3 000 ha à 5 000 ha) (voir: PMH et développement rural, Colloque national de l'agriculture et du développement rural de juillet 2000).

⁷⁷ Le débit aval des séguias est passé d'une fourchette allant de 4,2 à 193,7 l/s à une fourchette allant de 67,9 à 645 l/s. Dans les périmètres de petite hydraulique (zone DPA), on ne dispose pas de mesures d'efficacité des réseaux d'irrigation. Toutefois, les bénéficiaires confirment de manière unanime la nette amélioration de l'efficacité de l'apport d'eau, en termes à la fois de quantité et de ponctualité.

portent une attention particulière à l'organisation des producteurs et des usagers de l'eau agricole. Les actions de réhabilitation de périmètres sont aussi associées à des aménagements de protection antiérosive, parfois assez conséquents. Le PDRME, par exemple, est remarquable pour ses actions de conservation des terres et de protection de proximité des infrastructures PMH, même si ces résultats sont jugés insuffisants dans l'EPP 2007 au regard de l'importance des menaces érosives. Les projets à dominante pastorale ont aussi mené des actions de conservation, la demande des populations étant forte pour les aménagements antiérosifs. Les projets filière accordent moins d'importance à la CES, car ils ont de nouveaux volets à prendre en compte (en aval)⁷⁸. Mais les aménagements semblent similaires, hormis le fait que les réhabilitations sont préférées aux créations et extensions de périmètres. Globalement, les projets ont conduit des actions diverses et à échelles variées, pour la plupart avec une bonne efficacité⁷⁹ (voir Tableau A5 en Annexe VII).

Diversification des sources de revenus

76. L'objectif de diversification des sources de revenus des ménages ruraux s'appuyait sur la promotion d'activités génératrices de revenus (AGR, agricoles ou non) pendant les projets de la première génération, et sur des activités de valorisation des produits agricoles dans le cadre des projets de la seconde génération. Par ailleurs, la finance rurale inclusive était considérée essentielle pour faciliter l'atteinte de cet objectif.

Promotion des AGR

77. **Promotion d'une vaste gamme d'AGR.** Dans les projets de première génération (PDRTT, PDPEO-II, PDRZMH et PDRME), la diversification des sources de revenus consistait à promouvoir les AGR, comme présenté dans l'Encadré 3. Sur un total de 1 702 prévues, 1 374 ont été promues, soit un taux de réalisation de 80,7%. La plupart des AGR ont effectivement ciblé les femmes et les jeunes. Dans les projets d'élevage, beaucoup d'AGR se sont traduites par la création d'unités individuelles et collectives d'élevage et d'engraissement d'ovins et caprins et de ruchers (voir Tableau A6, Annexe VII). Ces AGR et microentreprises promues n'ont pas fait l'objet d'études spécifiques après les projets, et peu de rapports renseignent par conséquent sur leur fonctionnalité effective. Les projets qui ont pu atteindre ou dépasser leurs objectifs étaient en synergie avec d'autres institutions (INDH par exemple).

⁷⁸ Les nouveaux projets des zones de montagne renouent avec une tradition d'aménagement et de conservation des ressources, tout en conservant le lien entre aménagement de périmètre et verger, irrigué ou non selon les potentialités. Les pommiers et oliviers sont plutôt irrigués, mais les caroubiers sont cultivés en pluvial et les amandiers s'accroissent dans les deux situations. Le dernier projet en conception cible les aménagements en culture pluviale et combine la lutte antiérosive et son pendant, la collecte des eaux de ruissellement avec essentiellement des plantations d'amandiers.

⁷⁹ Les actions sont caractérisées par des mesures hétérogènes (ha, ml, m³), ce qui rend difficile les comparaisons. Il n'est pas non plus possible de raccorder ces résultats aux bénéficiaires individuels ou collectifs qui en bénéficient.

Promotion des activités génératrices de revenus

Les ambitions de la première génération de projets en matière d'AGR étaient assez élevées. Ces activités devaient ouvrir des opportunités aux sans-terre et aux sans-troupeau, dont les femmes et les jeunes, pour lutter contre la pauvreté et la marginalisation des plus démunis dans les zones d'intervention. Les associations de microfinance ont eu une influence sur les activités en apportant des appuis aux porteurs d'initiatives, mais leur soutien effectif aux AGR n'a pas été renseigné dans le suivi-évaluation, ni dans les rapports des projets. Le taux de réalisation effective des résultats attendus a dépendu en partie des partenariats avec la microfinance, mais aussi des dons et subventions des projets aux bénéficiaires (par exemple dotations de 2 à 5 brebis par femme, ou lots de 5 à 10 ruches), ainsi que des dons de l'INDH.

Dans la deuxième génération de projets, les AGR promues concourent au développement des filières ciblées. Dans le PDRZM-I et les divers projets filières, l'accent a été mis sur la promotion d'AGR en lien avec de plus grandes unités d'agrégation. Les actions de formation ont été prises en main par les projets, et les activités ont visé la diversification des sources de revenus, la réduction de la dépendance des ménages vis-à-vis des ressources naturelles et l'amélioration de leur résilience face au changement climatique⁸⁰.

Source: compilation ESPP.

Valorisation des produits

78. **La promotion des AGR a aussi eu lieu grâce à la valorisation des produits agricoles.** Ceci avait déjà été observé avec certains projets de première génération (59 UV réalisées), souvent sans que cela ait été prévu à la conception. Le PDRME, par exemple, a financé 11 unités de trituration de l'huile d'olive, la restructuration de 5 maasras traditionnelles, la construction et la dotation en équipement d'une unité de valorisation des plantes aromatiques et médicinales, de deux concasseurs d'amandes et d'une unité de séchage et d'ensachage des prunes et des abricots, soit au total 21 unités, alors qu'aucune n'était prévue. Dans le cadre du pilier II du PMV, l'agrégation a permis de regrouper des producteurs autour d'objectifs communs de production et de commercialisation en lien avec des UV de plus grande envergure gérées par des coopératives ou des GIE.
79. **Les performances en termes d'implantations d'UV ont été inégales au sein du portefeuille⁸¹.** Les objectifs ont été atteints pour le PDFAZMH (création de 10 UV sur 10 prévues et 3 autres renforcées), tandis que les cibles ont dû être revues à la baisse à la RMP pour le PDFAZMT. Avec ce dernier projet, seule l'étude de faisabilité de l'UV de concassage d'amandes avait été élaborée à mi-parcours et les unités de transformation des olives ont été redimensionnées au profit d'unités plus petites. Le démarrage des UV se heurte à plusieurs difficultés opérationnelles: délai relativement important avant leur démarrage effectif (identification de coopératives porteuses en capacité de les gérer, étude de faisabilité, passation de marchés, disponibilité et coût du terrain où construire); et difficultés d'accès au crédit pour fonds de roulement⁸². Dans un certain nombre de cas, les études de faisabilité permettant d'orienter et de dimensionner les unités manquent au démarrage des réalisations, ce qui affecte l'efficacité de ce volet⁸³.

⁸⁰ Les indicateurs permettant de s'assurer de la fonctionnalité des AGR promues font défaut. Les actions de promotion des AGR en tant qu'ensemble ne sont qu'imparfaitement articulées entre elles, mais aussi avec les autres actions des projets. Des leçons restent à tirer de ce volet essentiel dans la stratégie du "no one left behind".

⁸¹ Pas d'informations obtenues sur la fonctionnalité des UV créées par les projets de la première génération. La mise en place des UV a été précédée d'études de faisabilité dans la plupart des projets de la deuxième génération, ce qui a parfois entraîné des retards.

⁸² Les études de faisabilité technique n'ont par exemple pas justifié certains investissements (abandon des projets d'UV laine et cuir par le PDFAZMH). De plus, les installations sont souvent finalisées sur le tard et les chiffres concernant le nombre d'unités installées ne signifient pas que ces unités sont opérationnelles.

⁸³ De plus, la pertinence générale de l'agrégation telle que déclinée dans le PMV fait l'objet de certaines critiques concernant sa mise en œuvre au sein du pilier II du PMV. Le nouveau projet Taza (PRODER) a remis en cause le principe d'un investissement systématique dans des UV, jugeant que celles-ci peinent à être opérationnelles et viables avant la fin des projets.

80. **Les UV opérationnelles permettent d'ajouter de la valeur localement** avec le stockage des produits pour une vente différée, ou bien leur transformation ou leur conditionnement. Par exemple, l'huile d'olive triturée dans les unités modernes installées avec l'appui du PDFAZMH est de meilleure qualité que celle des petites unités traditionnelles et peut être vendue en moyenne à 55 DH/l contre 35 DH/l pour l'huile issue de moulins traditionnels. Pour ce qui est des pommes du Haouz, les producteurs des zones de haute montagne dépourvus d'UV continuent de vendre leurs récoltes sur pied à des intermédiaires d'autres régions, tandis que ceux de zones plus accessibles vendent désormais une part estimée à 10% de leur production à des UV modernes de stockage réfrigéré et de conditionnement.

Finance rurale inclusive

81. **La finance rurale inclusive, objet d'un objectif stratégique au départ, reflétait une ambition initiale du portefeuille de financer les AGR à l'aide de nouveaux produits financiers adaptés aux conditions de la population cible**⁸⁴. Le programme s'est d'abord engagé dans la promotion de la microfinance, en lien avec l'une des recommandations de l'EPP (2007). Ainsi, les projets de la première génération (PDRTT, PDRZMH, PDPEO-II et PRME) prévoyaient des activités en lien avec la microfinance, mais les résultats atteints (voir Encadré A5 en Annexe VII) restent de manière globale insuffisants, sur la base des données et informations disponibles, avec des allocations financières très faibles⁸⁵.
82. **Dans les projets de la seconde génération, TEF a été identifié pour faciliter l'accès au crédit pour le développement des activités des filières.** Les AMC dans les zones d'intervention n'ont plus manifesté d'intérêt à collaborer avec les projets, comme le soulève l'Évaluation de la performance du projet du PDRMO. TEF ciblant exclusivement les activités agricoles et para-agricoles, son utilisation a amoindri les interventions de diversification des économies locales, notamment en dehors du secteur agricole. Ceci a eu pour conséquence de fragiliser les populations pour lesquelles les revenus extra-agricoles représentent une part importante des revenus totaux du ménage ou qui ne sont pas insérées dans les filières appuyées.
83. **Même le recours à TEF par les projets de seconde génération, pour le financement des activités agricoles, n'a pas été effectif;** les projets ont préféré financer directement la dotation en équipements et les activités de démarrage des UV. Ainsi, la disponibilité parallèle d'importantes subventions publiques a eu pour effet de brider le recours au crédit de TEF. Au final, l'efficacité du portefeuille en matière de finance inclusive est restée très faible. Cette situation s'explique notamment par: la complexité des relations avec les AMC et la surestimation de leur potentiel et de leurs capacités; l'absence de ressources humaines spécialisées au sein des unités de gestion des projets⁸⁶; le manque d'attractivité des offres de la microfinance et de TEF dans les zones visées (certains groupes cibles ont été rebutés par les forts taux d'intérêt pratiqués et d'autres ont évoqué des motifs liés aux croyances religieuses); l'allocation limitée de ressources à cette thématique par le budget des projets⁸⁷.

⁸⁴ Appui à l'installation d'AMC dans les zones de projet, formation des équipes de crédit et des bénéficiaires, développement d'une offre de produits financiers adaptés aux ruraux pauvres tel l'accompagnement des institutions pour faire évoluer la loi sur le microcrédit (loi 18-99 du 5/02/99) vers un cadre juridique plus inclusif qui permettrait le développement de produits financiers tels que l'épargne et l'assurance agricole. En outre, les projets ont prévu, à travers des pilotes, de combler le vide entre les AMC avec l'appui au démarrage et au développement de fonds communautaires d'épargne et de crédit au niveau des communautés non desservies par les institutions de microfinance.

⁸⁵ Par exemple 2% des coûts pour le PDFAZMT; le PDRZMH a alloué un montant de 11,5 millions de DH à la promotion des services financiers et des AGR, soit 5% du montant du projet.

⁸⁶ Les projets ont été confrontés à diverses situations: recrutement tardif de spécialistes AGR/microcrédit, taux élevé de rotation du personnel au sein des assistances techniques recrutées pour la mise en œuvre des projets, recrutement de spécialistes dont les compétences n'ont pas permis de mener convenablement les activités.

⁸⁷ L'évaluation de la performance du projet du PDRMO souligne à ce titre que la difficulté d'intervention dans le contexte difficile des zones enclavées n'a pas été répercutée dans les moyens alloués et temps accordés à la mise en œuvre du projet. De plus, la concurrence entre TEF et microfinance explique pourquoi le PDRMO n'a pu atteindre ses objectifs liés à la microfinance.

Accès au marché

84. **Le premier volet de l'amélioration de l'accès au marché est le désenclavement.** L'existence et la qualité des réseaux de transport reliant les zones de production aux marchés sont des facteurs déterminants pour le développement des filières. Sur la période évaluée, les projets ont réhabilité 544 km de pistes dans les zones de montagne dans le cadre de 4 des 6 projets achevés, contre 608 km prévus dans le portefeuille (soit un taux de réalisation de 89,5%). L'équipe a observé l'utilité de certaines pistes, qui ont permis un désenclavement des localités visitées.
85. **Le second volet concerne la commercialisation proprement dite.** Les projets les plus anciens du portefeuille n'ont pas été conçus avec l'approche filière et n'ont pas déployé d'interventions importantes pour l'amélioration de l'accès aux marchés. Dans le cas du PDRTT par exemple, les performances satisfaisantes dans le domaine de l'apiculture (hausse des rendements des ruches) ne se sont pas accompagnées d'appuis à la commercialisation et à la promotion des produits. Le PDRZMH a rencontré des difficultés (non anticipées à la conception) de commercialisation des produits des coopératives, notamment des problèmes de concurrence déloyale.
86. Dans le douar El Maghzen, malgré le matériel d'extraction d'huiles essentielles de plantes aromatiques et médicinales mis à sa disposition, la coopérative d'Agoundes est obligée de vendre 75% de sa récolte sous forme de plantes séchées, ce qui se traduit par un gros manque à gagner⁸⁸. En revanche, dans le Haouz, où deux projets se sont succédé, les prix des produits ont été nettement améliorés par le changement des modes de trituration des olives et de conditionnement de l'huile, la modification des modalités de stockage et conditionnement des pommes, et l'obtention de signes distinctifs d'origine et de qualité pour une partie de ces produits (indications géographiques protégées)⁸⁹.
87. **Les initiatives de commercialisation ont été parfois limitées.** Elles incluent essentiellement la participation à des foires (PDRMO) et la mise en place de vitrines d'exposition, qui a permis d'accroître la visibilité des produits des UV, mais ne touche que les clients qui se déplacent sur les lieux d'implantation des unités. L'outil numérique a été introduit avec l'appui du PDFAZMH pour rapprocher les éleveurs de la demande d'une clientèle plus éloignée avec la plateforme de vente en ligne d'animaux engraisés⁹⁰.
88. **Le troisième volet de l'accès au marché est lié au rôle des coopératives et GIE.** L'adhésion à de telles associations est une condition *sine qua non* pour bénéficier des appuis des projets et subventions de l'État. *De facto*, ces entités ont bénéficié de nombreuses actions de renforcement des capacités en gestion financière et commerciale, marketing, amélioration des produits, conformité aux normes sanitaires, labellisation et certification. Elles jouent un rôle critique dans la structuration des filières, l'agrégation et l'accès des producteurs aux marchés. Mais les succès sont limités sur les plans de l'autonomie opérationnelle et de la formalisation des relations commerciales entre ces coopératives et des opérateurs privés. La mission a pu observer des cas d'accès effectif au marché de certaines UV, mais aussi des cas où les efforts de valorisation n'ont pas porté leurs fruits (voir Encadré 4). D'une manière générale, les données probantes disponibles ne permettent pas de conclure que les appuis du portefeuille aux coopératives et aux UV ont réellement débouché sur leur autonomie et sur un accès accru à des marchés rémunérateurs. Cette situation est d'autant plus préoccupante que les études à la conception des projets ne fournissent pas toujours d'informations sur les situations

⁸⁸ BIE-FIDA (2014). Évaluation de la performance du projet du PDRZMH.

⁸⁹ Les performances et taux de réalisation élevés des activités sont à mettre en relation avec un dimensionnement modéré des interventions et avec des renforcements antérieurs du capital infrastructurel et humain par le projet Haouz du FIDA. Le caractère pilote des actions reste exemplaire mais les contraintes et opportunités pour un passage à l'échelle ne sont pas évoquées.

⁹⁰ Des actions de promotion commerciale à travers l'appui aux coopératives pour participer à des manifestations régionales, nationales ou internationales ont également été entreprises.

de référence sur les marchés cibles et les prix des produits et que les indicateurs du cadre logique ne permettent pas d'évaluer si de telles mesures améliorent les prix ou les débouchés des produits pour les producteurs.

Encadré 4

Initiatives de commercialisation des coopératives

La petite coopérative laitière d'Ifrac, dans la province de Séfrou, peut vendre ses produits laitiers de qualité sans dépendre d'une centrale laitière et payer ses producteurs 3,5 DH/l (au lieu de 3 DH/l) en se positionnant sur une filière courte plutôt que sur une filière constituée d'agréateurs.

Dans la région de Taourit, une coopérative laitière équipée par le PDRTT en 2006 a trouvé un débouché stable grâce à un accord avec une société de transformation à laquelle elle vend son lait à 3,7 DH/l. En revanche, une coopérative de trituration à Oued Za équipée en 2005 par le PDRTT et adhérente d'un GIE depuis 2012 produit une huile reconnue par un label certifié, mais ne parvient pas à la mettre en marché à un prix valorisant sa haute qualité.

Dans le Haouz, le stockage frigorifique des pommes de la coopérative Tifaouine Angale et l'amélioration de la qualité des fruits devraient permettre d'écouler prochainement une partie de la production dans une chaîne de supermarchés – mais aucun accord contractuel n'a encore été conclu.

L'UV de trituration d'olives de Ouled Mtaa, gérée par la coopérative Tissir, a amélioré la qualité de son huile et été primée lors d'un concours agricole.

Dans l'Oriental, une UV destinée à traiter la laine des ovins de l'Oriental installée à Maatarka dans le cadre du PDPEO-II a vu ses débouchés s'effriter et a dû fermer ses portes.

Source: équipe ESPP.

89. **Faiblesse des partenariats avec le secteur privé.** Un dernier volet de l'accès au marché concerne le partenariat avec les acteurs privés. Malheureusement, les informations obtenues par l'équipe ne relèvent pas d'activités en collaboration avec le secteur privé (ou en direction de celui-ci) pour renforcer les petites et moyennes exploitations agricoles (PMEA) et coopératives et/ou améliorer leur accès au marché. Les projets du portefeuille, en s'alignant sur le principe de l'agrégation du pilier II du PMV, ont dévolu le rôle d'agréateur essentiellement aux coopératives. Cependant, ceci ne devrait pas exclure le partenariat avec des agréateurs privés autour du financement de l'agriculture contractuelle. Tout semble indiquer que le contexte difficile des zones d'intervention du FIDA contribue au manque d'attractivité pour le secteur privé; et les projets n'ont malheureusement déployé que très peu d'efforts (voire pas du tout) pour tenter d'inciter ledit secteur (très dynamique en zone urbaine) à conclure des contrats avec les coopératives rurales. Pour créer une dynamique sociale et économique basée sur les résultats positifs du portefeuille de projets, il peut être envisagé d'aider les coopératives les plus prometteuses à s'engager dans des partenariats de type 4P (partenariat public-privé-producteur), qui favoriseraient en amont le transfert de technologies et l'accès à des financements, et en aval l'accès au marché.
90. Il en ressort que peu d'efforts ont été déployés pour identifier et analyser les marchés les plus rémunérateurs et les débouchés; les PMEAs et UV sont parfois confinées aux circuits traditionnels de commercialisation, même avec des produits de plus grande valeur. Les UV qui ont réussi à se positionner sur des niches porteuses sont celles qui sont gérées par des coopératives ou GIE ayant une gouvernance plus mature (non créée par le projet initialement), qui ont bénéficié d'appuis continus et substantiels de la part du FIDA ou d'autres partenaires techniques et financiers (PTF),

dans les domaines du renforcement des capacités, de la commercialisation et de la labellisation des produits⁹¹.

Conclusion sur l'efficacité du portefeuille

91. L'efficacité des interventions visant à renforcer la participation des communautés rurales au processus de développement territorial a été satisfaisante, même si parfois, la mise en œuvre des plans de développement a été difficile et leur suivi faible, du fait de la complexité des contextes. La promotion de l'accès des ruraux pauvres à des services financiers adaptés et durables a été insatisfaisante, et ceci pourrait expliquer la révision de cet objectif stratégique lors de l'examen des résultats du COSOP de 2017. En ce qui concerne les productions végétales et animales et l'amélioration de la productivité, les résultats du portefeuille ont été vraiment satisfaisants, et il en est de même dans le domaine de la gestion des ressources naturelles. Pour ce qui est de la promotion des AGR et de la valorisation des produits, les appuis du portefeuille sont plutôt satisfaisants; mais ils sont beaucoup moins satisfaisants en ce qui concerne l'accès des producteurs à des marchés fiables et rémunérateurs. En ce qui concerne ce dernier point, les partenariats gagnant-gagnant avec des acteurs privés n'ont pas été envisagés et exploités. Au vu de ces éléments, **l'ESPP apprécie l'efficacité du programme comme ayant été plutôt satisfaisante (4).**

Efficiences

92. Pour le critère d'efficacité, l'évaluation s'intéresse à la mesure de la conversion des ressources (temps, fonds, compétences spécialisées, etc.) en résultats économiques. Les indicateurs d'efficacité de neuf projets du programme évalués sont présentés en Annexe VIII.
93. **Des retards dans le démarrage des projets.** Le délai moyen national entre l'approbation et le démarrage des projets est de 12 mois⁹². Les délais se sont raccourcis au fil du temps, entre 2008 et 2019. Il reste que la quasi-totalité des projets enregistre des retards importants. Le délai entre l'entrée en vigueur et le premier décaissement varie de 9 à 30 mois. Pour le PDRZM-I, par exemple, malgré un délai d'entrée en vigueur très court (cinq mois), le premier décaissement n'a été enregistré que six mois avant la revue à mi-parcours. Les faiblesses dans la conception (signalées dans la section consacrée à la pertinence) en ont ralenti l'opérationnalisation⁹³. Par ailleurs, le mode "remboursement" qui est appliqué dans le contexte marocain – le Gouvernement s'occupant du préfinancement et se faisant rembourser ultérieurement – justifie ce décalage des premiers décaissements par le FIDA. On peut ajouter à cela les retards pris dans la satisfaction des conditions préalables au décaissement du prêt⁹⁴.
94. L'un des facteurs expliquant les retards de démarrage est la difficulté de mise en place des Unités de gestion de projet (UGP) et la lenteur du recrutement d'un personnel qualifié et opérationnel. La faible attractivité des zones d'opération retarde les recrutements et provoque parfois une rotation du personnel préjudiciable à la bonne marche du projet. Plusieurs projets ont été contraints de démarrer avec un personnel minimum, sans que certains postes aient été pourvus. Dans la plupart des cas, une assistance technique externe a été recherchée pour couvrir les besoins en

⁹¹ L'enquête d'opinion auprès des DPA révèle que dans 40% des cas, l'accès des fruits aux marchés a été amélioré, contre seulement 25% des cas pour les produits d'origine animale. La promotion de nouveaux produits a été efficace dans tous les projets mais leur mise en marché n'a été améliorée que dans 25% des cas. L'accréditation des UV auprès de l'ONSSA est jugée par les DPA efficace dans 40-50% des cas en ce qui concerne les normes sanitaires, et 25% pour ce qui concerne la labellisation. Quant à l'agrégation, les DPA la jugent quasi inefficace en zone de montagne. Enfin, les DPA estiment que des groupements ont pu être efficacement renforcés dans la moitié des cas environ.

⁹² Les 12 mois ont été calculés sur neuf projets. La moyenne NEN, 8,3 mois en 2019, permet de se faire une idée.

⁹³ Les acteurs du PDRZM-I estiment que le projet a été préparé dans la précipitation.

⁹⁴ Par exemple: mise en place du système de gestion, du manuel de procédures, etc.

ressources humaines. Mais les approches des projets ont parfois également handicapé le lancement effectif des activités⁹⁵.

95. Cinq des neuf projets évalués ont enregistré au moins un report de la date de clôture initiale⁹⁶. Les retards pris au démarrage et la lenteur dans l'obtention des résultats sont à l'origine de cette faiblesse d'efficacité du portefeuille. À ce sujet, le MAPMDREF a expliqué que les deux premières années des projets sont, en général, assimilées à une phase de préparation du lancement. Ce mode opératoire devra être clarifié et pris en compte lors de la préparation du prochain COSOP.
96. **Des coûts de gestion des projets acceptables.** Bien que les zones d'intervention du FIDA soient difficiles (enclavement, infrastructures, communications, altitude et climat, etc.), les coûts de gestion effectifs des projets ont généralement été contenus et sont restés en deçà des prévisions, soit 7,5% en moyenne, même pour les projets clôturés qui ont bénéficié d'une extension de la durée de leur mise en œuvre (PDRZMH et PDFAZMH). Dans le cas du PDRMO toutefois, les coûts de gestion (prévus à hauteur de 5% des coûts totaux du projet, et sous-estimés dans le contexte de la zone d'intervention) ont atteint près de 18% des coûts effectifs totaux en raison du recrutement d'une assistance technique spécialisée pour pallier l'instabilité du personnel de la DPA et la faiblesse des ressources humaines locales⁹⁷. En revanche, le PDRZMH, dont le taux de décaissement était le plus fort (95%), a enregistré des coûts de gestion extrêmement bas (1,3% des coûts totaux) malgré une prolongation de la durée du projet et le recrutement d'une assistance technique⁹⁸.
97. En général, la faiblesse des coûts de gestion peut s'expliquer par le fait que les UGP sont insérées dans les DPA, le directeur assurant sa coordination. Il y a donc une réduction sensible des coûts de personnel et des économies sont faites par rapport aux charges récurrentes⁹⁹.
98. **De faibles taux d'exécution financière.** Les retards de démarrage et la lenteur d'exécution des projets ont pénalisé les taux d'exécution financière, avec une moyenne générale de l'ordre de 70%. Dans le cas du PDPEO-II, par exemple, le taux de décaissements du prêt FIDA n'atteignait que 33% une année avant l'achèvement du projet. Pareillement, le PDRMO a enregistré un faible taux d'exécution financière de 46% à la clôture, et ceci malgré une extension, une annulation d'une partie du prêt et une réallocation des fonds¹⁰⁰. Les deux projets de la province du Haouz (PDRZMH et PDFAZMH) ont enregistré quant à eux des performances correctes en matière d'exécution financière (respectivement 96,7 et 97,6%, qui ont été les plus forts du portefeuille), après leur extension pour deux années.
99. **Des coûts par ménage relativement faibles.** Pour la majorité des projets du portefeuille, les coûts effectifs par ménage sur la période 2008-2019 sont restés nettement inférieurs aux coûts prévisionnels estimés pour les projets clôturés. Ces coûts, lorsqu'ils sont disponibles, se situent dans une fourchette de 1 000 à 3 700 dollars US par ménage bénéficiaire, le plafond étant atteint avec le PDRZMH. Dans ce dernier cas, ceci s'explique par les investissements importants effectués par le projet dans les infrastructures rurales, illustrant ainsi les contraintes d'une intervention dans les zones de montagne. Pour la plupart des projets, la mission d'ESPP tient toutefois à souligner que la faiblesse des systèmes de suivi et évaluation

⁹⁵ Le PDRMO, par exemple, n'a pu démarrer réellement sur le terrain que quatre années après son entrée en vigueur, car l'élaboration et la validation des plans de développement des douars (PDD) constituait une condition préalable à l'exécution des activités retenues.

⁹⁶ PDRZMH, PDRMO, PDFAZMH (sur la période considérée par l'ESPP); PDFAZMT et PDRZM-I (report obtenu en 2020)

⁹⁷ BIE-FIDA (2018). PDRMO: Évaluation de la performance du projet.

⁹⁸ Ceci s'explique par la proportion importante des coûts de la composante infrastructurelle dans ce projet, soit 95%.

⁹⁹ Cas des frais de location d'immeuble.

¹⁰⁰ Toutefois, ce taux atteint 65% en comptabilisant les décaissements sur ressources propres de l'État effectués par le gouvernement après la clôture - 6,7 millions de dollars US d'après BIE/FIDA, 2014, Évaluation de la performance du projet - afin d'honorer les engagements pris au cours de la dernière année du projet.

se reflète dans l'indisponibilité ou la fiabilité des estimations concernant le nombre de bénéficiaires¹⁰¹.

100. **Des coûts unitaires des réalisations relativement supérieurs.** Les rapports d'achèvement (RAP) rapportent des coûts unitaires relativement supérieurs à la moyenne pour les réalisations infrastructurelles (par exemple: amélioration des parcours et travaux d'infrastructure pour le PDPEO et le PDRME; pistes rurales, périmètres de petite et moyenne hydraulique pour le PDRZMH). Le contexte difficile de la zone d'intervention de certains projets (éloignement, accès difficile aux matières premières pour les travaux de construction, étendue des zones d'intervention, coût de la main-d'œuvre) explique cette situation¹⁰². Pour les réalisations autres que les infrastructures et réhabilitations, les coûts unitaires semblent être contenus à des niveaux convenables, voire inférieurs aux niveaux prévisionnels.
101. **Taux de rentabilité économique interne (TREI).** Les TREI des projets calculés *ex post* varient entre 9,6% et 16,4%. Ils restent en dessous des TREI estimés à la conception des projets en raison, souvent, des difficultés et retards au démarrage ayant affecté les interventions. Toutefois, ils atteignent des niveaux satisfaisants par rapport aux taux moyens généralement attendus des projets de développement (proches ou supérieurs à 10%)¹⁰³. Bien que les documents analysés montrent que les taux de rentabilité restent peu sensibles aux variations des coûts et des bénéfices, la faible disponibilité des données empiriques de suivi-évaluation (déjà mentionnée) constitue un facteur qui pénalise la qualité des analyses économiques et financières réalisées. Par exemple, le PDRMO n'a pas développé les données sur les comptes d'exploitation des AGR pour pouvoir en évaluer réellement la portée¹⁰⁴.
102. **Conclusion sur la pertinence.** En somme, les points positifs en matière d'efficacité concernent les coûts effectifs par ménage des projets, qui sont restés nettement inférieurs aux coûts prévisionnels à la conception (projets clôturés); les coûts unitaires par ménage contenus à des niveaux convenables, voire inférieurs aux niveaux prévisionnels; et les faibles coûts de gestion effectifs des projets. Les points faibles concernent le fait que la quasi-totalité des projets enregistre des retards importants de démarrage, ce qui a conduit à l'extension de la durée de plusieurs projets. On note aussi des taux de décaissement plutôt faibles. **L'efficacité est donc jugée plutôt satisfaisante (4).**

Impact

103. Cinq domaines d'impact seront ici considérés par l'ESPP: i) la productivité et production agricoles; ii) la sécurité alimentaire et nutritionnelle; iii) les revenus et avoirs nets des ménages; iv) le capital humain et social; et v) les institutions et politiques rurales. Les preuves d'impact ont été essentiellement tirées des enquêtes socioéconomiques approfondies menées avant et après chaque projet dans la zone d'intervention, complétées par les données du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI). Ces dernières ne sont ventilées que dans les projets récents, en fonction des catégories sociales, hommes, femmes et jeunes. Elles ne tiennent pas compte des ménages non bénéficiaires des actions des projets, pour comparaison. Par ailleurs, l'unité d'enquête étant le ménage, il est impossible de dégager les effets spécifiques des projets sur les femmes et les jeunes. Enfin, les

¹⁰¹ L'évaluation de la performance du projet du PDRMO mentionne par exemple clairement que le nombre final de bénéficiaires effectifs n'est pas déterminé. Pour le PDFAZMT, le nombre prévisionnel de bénéficiaires diffère en fonction des sources: 8 000 d'après les informations dans le cadre logique rapporté dans les aide-mémoire des missions de supervision; 4 500 d'après la DPA de Taza dans le questionnaire établi par le BIE.

¹⁰² Il semble également que les coûts unitaires estimatifs utilisés par le FIDA aient parfois été inférieurs aux coûts unitaires utilisés par les autres PTF, selon BIE/FIDA, 2014. PDRZMH – Évaluation de la performance du projet. Rapport n° 3493-MA.

¹⁰³ <https://www.mcc.gov/resources/story/story-cdg-guidelines-for-economic-and-beneficiary-analysis> (consulté le 16 juillet 2020).

¹⁰⁴ Il est ainsi souvent mentionné également que les avantages sociaux et environnementaux tirés des interventions telles que le désenclavement, la diversification des revenus ou l'amélioration des conditions d'hygiène des populations cibles ne sont pas pris en compte dans les analyses *ex ante* et *ex post*.

indicateurs d'effets (de second niveau ou d'impact) et la mise en contexte font défaut dans les rapports SYGRI. Malgré ces limitations, l'ESPP a pu trianguler des informations permettant de comprendre les possibles contributions des actions du portefeuille à des changements quantitatifs et qualitatifs dans les zones d'intervention.

Productivité et production agricole

104. Les résultats des indicateurs relatifs aux activités de promotion de l'agriculture, de l'élevage et autres développées par les projets sont présentés au Tableau 12¹⁰⁵. Les données illustrent bien les effets importants en matière d'amélioration de la productivité, à laquelle les projets du portefeuille ont assurément contribué, car de nombreux acteurs interrogés ont souligné que le FIDA demeure le principal partenaire extérieur intervenant dans ces zones, en appui aux efforts du gouvernement.

Tableau 12

Indicateurs d'amélioration de la productivité et de la production dans les domaines de l'agriculture et de l'élevage

Activité	Résultats
PMH	Extension des superficies irriguées (14% dans le PDRME; +30% PDRZM-I)
Cultures	Amélioration des rendements après aménagement et/ou après adoption de bonnes pratiques (+100% céréales PDRTT; +43% oliviers PDRZMH; +65% pommes PDRMA; Superficie des plantations arboricoles installées Adoption des techniques arboricoles préconisées (30% pour l'olivier dans le PDFAZMT)
Élevage	Baisse de la mortalité dans les troupeaux (3 à 10%) Amélioration du potentiel génétique des troupeaux (pas d'indicateur) Augmentation du poids vif des animaux (12-14 à 17-22 kg par unité zootechnique ovine) Productivité des parcours après mise en défens (+35 à 500% dans le PDPEO-II; PDRTT; PDRMO; PDRZMH)
Apiculture	Augmentation des rendements de miel par ruche: 2-3 à 12-15 kg (PDRTT et PDRZMH) et 9 à 18 kg (PDRZM-I) Adoption des techniques apicoles préconisées
Valorisation	Amélioration des prix de vente (stockage des amandes 6,8 à 8,5 DH/kg PDRZM-I) Réduction des coûts de transport (30% dans le PDRZM-I)

Source: compilé à partir des RAP et études de fin des projets.

105. **Des augmentations de la productivité dans le domaine de l'élevage sont enregistrées**, ceci avec la contribution les projets financés par le FIDA¹⁰⁶. Par exemple, selon les études d'impact du PDPEO-II, la gestion améliorée de parcours collectifs (mise en défens, plantations fourragères et d'Atriplex) a permis une amélioration des disponibilités en fourrages, estimée à +35%, équivalent à un quintal d'orge à l'hectare¹⁰⁷. En parallèle, la race locale d'ovin Beni Guil a été améliorée. Au niveau du PDRTT en zone pastorale, les actions sur les pâturages, en combinaison avec l'amélioration des géniteurs (race alpine chez les chèvres par exemple) et une diffusion des bonnes pratiques de prophylaxie qui ont pu être adoptées par 60% des éleveurs, auraient permis une production de viande accrue (+50% par animal) et une augmentation de la production de lait (non documentée). Des résultats additionnels sont présentés dans l'Encadré A6 en Annexe VII.

¹⁰⁵ Il est à noter que les dispositifs de mesure des indicateurs de la productivité sont assez hétérogènes et inégaux selon les projets, et ne sont pas non plus inclus dans les enquêtes de référence et d'impact des projets.

¹⁰⁶ L'ONSSA dépiste encore de temps en temps des foyers de peste des petits ruminants, fièvre aphteuse, etc. mais les épizooties d'envergure ont disparu.

¹⁰⁷ Les effets sur le rendement des élevages ne sont pas évalués. Ils incitent à la mise en place d'une coopérative de commercialisation des viandes.

106. Durant la mission de collecte de données de l'ESPP sur le terrain, divers cas de succès en termes d'amélioration des performances en élevage ont été observés. La mission a également observé que les membres de nombreux groupements ANOC (ou soutenus par l'Association nationale des éleveurs ovins et caprins) accèdent à des subventions proportionnelles au nombre d'animaux "élite" mis au monde (Encadré 5).

Encadré 5

Exemples de performances des élevages – stratégies multiples, effets positifs

Un groupement d'éleveurs dans le Taourirt a bénéficié d'appuis du FIDA via la DPA entre 2000 et 2006. Ces appuis ont permis de planter de l'Atriplex sur les parcours mis en défens, de semer des fourrages sur des parcelles irriguées grâce au bétonnage des séguias, de bénéficier de prophylaxie. L'introduction de géniteurs bovins de la race Holstein, qui bénéficie de subventions du FDA¹⁰⁸ et est associée à de meilleures pratiques d'alimentation, a permis d'améliorer la production de lait par vache en lactation de 20 à 25 l/jour en moyenne. Chez les ovins, où des reproducteurs de races Serdi et Oulad Jella ont été introduits, le gain moyen quotidien serait passé de 200 à 300 g/jour.

Le groupement ANOC Lahcen Lioussi (Séfrou) compte 123 membres (éleveurs de plus de 50 têtes d'ovins) et vise à améliorer la race locale Timahdit. Créé en 2015, il a bénéficié de formations organisées par l'ANOC, et le PDRZM-I a doté ses éleveurs d'un bélier géniteur par élevage. Les éleveurs capables de sélectionner des animaux "élites" reçoivent une subvention du FDA de 550 DH/tête sélectionnée. Un bon éleveur peut ainsi élever des dizaines d'animaux élites. De plus, avec ces pratiques d'élevage améliorées, le poids moyen de l'ovin fini s'est bien amélioré (passant de 30 à 40 kg) et son prix de vente est passé de 800 à 1 300 DH/tête.

Le groupement ANOC Lalla Takerkoust (Haouz) compte quant à lui 66 membres et vise à améliorer la race Sardi. Il a été créé en 2015 et a bénéficié en 2017 d'appuis du PDFAZMH sous forme de béliers. L'effet de l'amélioration génétique et des formations aux bonnes pratiques serait très élevé (de 20-25 kg à 79-80 kg par tête). Au total, 40% des animaux élevés auraient bénéficié de subventions dans les élevages du groupement.

La coopérative féminine Tamount dans le Haouz compte 27 membres et a reçu du PDRZMH des ovins en 2007 (54 brebis et un bélier) puis des ruches en 2009 (120 dont 60 pleines). Ces activités se sont étendues depuis. Les revenus tirés de l'activité sont estimés à respectivement 7 000 DH + 2 moutons, et 1 500 DH + 1 kilo de miel par membre.

Source: ESPP - Enquêtes de terrain de la mission.

107. **Augmentation de la productivité dans le domaine de l'apiculture.** Les parcours, forêts et plantations d'amandiers ont aussi été valorisés pour accueillir des ruches améliorées. Suite à des dons de ruches aux producteurs, combinés à des actions sanitaires et de sélection des reines, la productivité d'une ruche a été multipliée par 5 (voir Tableau 12). Certains bénéficiaires ont développé cette activité à une échelle remarquable.
108. **Augmentation des rendements dans le domaine de la production végétale, due aux actions de CES, aménagements et plantations.** Les actions d'aménagement et de CES mises en place par les projets de la première génération auraient permis d'accroître les rendements de: 100% pour les céréales (PDRTT), 43% pour les oliviers (PDRZMH) et 65% pour les pommes (PDRMA). Avec les projets filières, qui favorisent les plantations, les améliorations apportées aux itinéraires techniques ont induit un accroissement de productivité. Ainsi, dans le cadre du PDFAZM Haouz, où des approches ciblées visaient les planteurs avec des paquets d'intervention, le rendement des oliviers aurait été amélioré de 2,2 à 3,3 t/ha et celui des pommiers de 14,2 à 17,9 t/ha grâce à des taux d'adoption des pratiques

¹⁰⁸ Le cheptel bovin amélioré de race pure de la filière laitière au Maroc est principalement composé de vaches Holstein et Montbéliarde. Ces vaches sont le résultat de plusieurs décennies d'importation de génisses pleines de différents pays tels que la France, les Pays-Bas, les États-Unis, le Canada, l'Allemagne, etc. Ces vaches permettent de répondre au développement de la filière laitière tracé dans le cadre de la stratégie du Plan Maroc Vert (<https://www.agrimaroc.ma/la-longevite-des-vaches-holstein-et-montbeliarde-au-maroc/>). Notons que cette race est exigeante en matière d'alimentation et sensible au stress thermique.

préconisées par 52% des oléiculteurs et 85% des pomiculteurs. Le même type de projet dans la zone de Taza a rencontré plus de difficultés à encadrer des producteurs peu organisés, et les taux d'adoption des techniques culturales étaient estimés à environ 30% pour l'olivier, 20% pour l'amandier, et 85% pour l'apiculture à la revue à mi-parcours¹⁰⁹.

Sécurité alimentaire et nutritionnelle

109. Les données sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle recueillies par le SYGRI concernent essentiellement la fréquence et la durée des disettes et les mesures anthropométriques utilisées pour apprécier la malnutrition infantile. Elles sont parfois sujettes à des erreurs de mesure et il est donc important de croiser leurs résultats avec d'autres sources d'information avant de conclure.
110. **Amélioration de l'insécurité alimentaire.** Dans les zones pastorales de l'Oriental, le taux de ménages ayant connu une disette durant les 12 mois précédant l'enquête SYGRI a chuté de 66 à 4% entre 2002 et 2013. L'enquête ne précise pas dans quelle mesure cet effet peut être attribué à l'intervention du FIDA – et l'irrégularité des précipitations altère la fiabilité de ces chiffres. La zone du projet PDRMO a également enregistré une baisse de l'incidence des disettes, qui ont touché 18% des ménages en 2007, contre 11% en 2015. Dans la zone du PDRME, l'incidence des soudures a régressé de 9 à 6% – ce niveau d'insécurité alimentaire peut sembler faible au vu des sécheresses récurrentes pendant la période du projet, mais aussi refléter une relative sécurité structurelle propre à cette zone.

Le rôle des projets dans la réduction généralement observée de l'insécurité alimentaire chez les bénéficiaires de projet dépend du devenir des AGR féminines appuyées. Là où ces AGR n'ont pas (ou à peine) perduré, malgré l'alphabétisation fonctionnelle, les femmes n'attribuent pas l'amélioration modérée de leur situation alimentaire au projet. En revanche, dans les zones où les femmes ont acquis une autonomie économique et développé des AGR de plus en plus intenses, elles estiment que ces dernières jouent un rôle essentiel sur la sécurité alimentaire de leurs ménages.

111. **Malnutrition infantile chronique.** Dans l'Oriental en 2013, en fin de projet, 42% des enfants de 6 à 59 mois souffraient encore d'un retard de croissance. Dans la zone du PDRME, le retard de croissance frappait 35% des enfants en fin de projet, contre 44% au démarrage des activités – une amélioration sans doute attribuable en partie à l'intervention¹¹⁰. Le retard de croissance dont souffraient 40% des enfants au début du projet PDRMO aurait lui aussi diminué¹¹¹. L'incidence du retard de croissance, qui était de 51,2% au démarrage du PDRZMH en 2000, est tombée à 23% au démarrage du PDFAZMH en 2013. Sur cet aspect, la contribution des projets financés par le FIDA a probablement été indirecte, compte tenu du nombre très faible d'actions relatives à la nutrition menées. Vu l'impact de la malnutrition infantile sur le capital humain (et sa transmission intergénérationnelle) et la transition nutritionnelle observée vers le surpoids, ces indicateurs méritent d'être suivis avec plus d'attention¹¹².

¹⁰⁹ Le PDRZM-I Séfrou et Azilal est bâti sur l'émergence de productions arboricoles performantes et de qualité, qu'il convient de renforcer pour qu'elles conservent leur compétitivité par rapport à des productions de zones plus favorables en raison de leur désenclavement. Les segments où la productivité peut être améliorée pour chaque produit ont été étudiés en détail dans le rapport de conception du projet. Alors que le projet touche à sa fin, les effets des différentes actions de formation, d'amélioration des plantations existantes et d'installation de nouveaux vergers sur les performances techniques et économiques de ces vergers ne sont pas encore connus.

¹¹⁰ Dans la zone du PDRME, il faut noter par ailleurs que deux types de malnutrition s'observent désormais: 19% des enfants sont en insuffisance pondérale et 17% en surpoids.

¹¹¹ Donnée incertaine dans le rapport.

¹¹² Le retard de croissance affectait 20,5% des enfants de moins de 5 ans en milieu rural en 2018 et n'a pas reculé sur la période 2011-2018. Sa prévalence varie selon les régions (29% des enfants de Béni Mellal-Kenifra et 15% de ceux de l'Oriental par exemple). Les enquêtes nutritionnelles mettent en évidence la fréquence de carences en micronutriments, les mauvaises pratiques alimentaires et l'inaccessibilité des services de santé. L'insuffisance pondérale recule mais le surpoids fait son apparition et touche 18,8% de cette classe d'âge. UNICEF, 2019. Situation des enfants au Maroc. Analyse selon l'approche équité.

Revenus et avoirs des ménages

112. **Absence de données spécifiques sur les revenus.** Les revenus augmentent du fait de l'amélioration de la taille des activités, de leur productivité, et de l'expansion des activités de diversification (valorisation locale des produits, nouveaux produits tels que plantes aromatiques et médicinales, miel, safran, etc.) ou de reconversion, ainsi que de la hausse des prix perçus et de la diminution en parallèle de certains coûts (transport). Le RAP du PDFAZMH mentionne une augmentation, entre 2016 et 2018, du revenu moyen net d'au moins 30% pour l'olivier (par pied) et de 26% pour le pommier. Le prix de vente des ovins des éleveurs des groupements ANOC a aussi connu une hausse d'environ 45% sur la même période. Ces informations témoignent d'une amélioration probable des revenus des producteurs; mais nous manquons de données spécifiques sur l'évolution des niveaux de revenus des ménages des zones appuyées. Toutefois, en ce qui concerne les actifs/avoirs, les enquêtes SYGRI sont informatives.
113. **Amélioration des actifs.** Au niveau du PDPEO-II (Oriental) par exemple, projet qui ciblait des agropasteurs dont une partie pratique la transhumance sur parcours, la promotion de l'élevage a eu un effet remarquable sur la taille des troupeaux ovins, lesquels sont passés de 94 à 145 têtes en moyenne¹¹³, et un effet moindre sur les troupeaux caprins (25 contre 17 têtes en moyenne). L'habitat (tentes) n'est pas un indicateur d'accumulation approprié, à moins de prendre en compte la présence chez certains éleveurs d'une deuxième résidence (où résident souvent les enfants scolarisés, dans les centres urbains): une telle résidence concernait 5% des éleveurs lors de l'enquête de référence initiale contre 33% lors de l'enquête d'impact du projet. Les PDRMO et PDRME (voir Encadré A7 en Annexe VII) ont aussi entraîné une amélioration des indicateurs d'actifs disponibles et d'accès aux services de base tels que: accès à l'électricité, possession de réfrigérateur et qualité de l'habitat.
114. **Des améliorations d'actifs moins profitables aux femmes et jeunes.** Les mesures de promotion de l'élevage ont, de l'avis des éleveurs rencontrés durant la mission de terrain, surtout profité aux hommes et peu aux femmes et jeunes, comme indiqué dans l'Encadré 6.

¹¹³ On peut se demander de ce fait si les progrès en matière de réhabilitation des parcours ne vont pas être annihilés par la pression croissante exercée sur ces dernières.

Appréciations d'associations pastorales à Maatarka et à Melg El Ouidane

Dans une localité de Maatarka, entre 2004 et 2006, plus de mille éleveurs ont créé des associations pastorales et été formés aux principes de la plantation d'Atriplex dans les zones de parcours et à leur mise en défens. Ils avaient pour cela reçu des subventions compensatoires. Ces réalisations, couplées avec d'autres concernant la prophylaxie, les points d'eau et l'amélioration génétique des troupeaux, ont eu comme conséquence une augmentation de 20% du cheptel (de 1 à 1,2 million de têtes). Des sécheresses successives entre 2008 et 2012 ont amené les éleveurs à ne plus respecter ces principes et il ne reste rien des aménagements. En revanche, certains éleveurs ont adhéré à l'ANOC et bénéficient parfois de subventions à l'amélioration génétique de la race locale Beni Guil. Les effets de ces actions sur les revenus des éleveurs ont été évalués comme bons pendant le projet mais n'ont pas perduré.

Dans une localité de Melg El Ouidane, les éleveurs se rappellent des appuis reçus entre 2000 et 2006, qui ont eu aussi porté sur la mise en défens combinée à la plantation d'Atriplex sur 9 500 ha profitant aux 700 éleveurs de la région. Des formations organisées à l'époque portaient sur la gestion des pâturages et la conduite de l'alimentation des animaux. Au moins 70% des éleveurs respectent ces principes de nos jours, selon les interlocuteurs, et utilisent les pâturages aménagés chaque année pendant 3 mois. Néanmoins, leur qualité s'est érodée avec le temps. Dans le village, les 150 éleveurs résidents ont encore accès aux 600 ha aménagés pendant le projet et aux citernes enterrées, ainsi qu'à l'aménagement de séguis pour des productions fourragères irriguées. Cela a permis de contrebalancer en partie les effets de la sécheresse. Un groupement ANOC d'environ 100 membres s'est constitué, lequel améliore les aptitudes génétiques des ovins (Saardi), des bovins et des caprins. La tendance va vers un élevage semi-sédentaire. L'ensemble a permis de rendre les élevages plus rémunérateurs et mieux adaptés au changement climatique. Les effets de ces actions sur les revenus des éleveurs ont été évalués comme bons et ont perduré.

Dans les deux localités évoquées ci-dessus, les femmes et les jeunes n'ont que faiblement profité des appuis, et les ressources naturelles après une amélioration se sont de nouveau dans l'ensemble dégradées, phénomène aggravé par des sécheresses récurrentes.

Source: équipe ESSP, enquêtes de terrain.

115. En somme, les données probantes disponibles indiquent des changements positifs sur le plan des actifs des ménages. Ces changements ne peuvent être attribués uniquement aux projets du FIDA, mais sont plutôt imputables à l'ensemble des investissements publics dans la région. On peut conclure à une amélioration substantielle des actifs productifs des ménages (valeur des terres, de la végétation naturelle, des plantations, du cheptel, de l'équipement) et des indicateurs de bien-être domestique (habitat, confort domestique, moyens de communication, etc.).

Capital humain et social

116. **Des actions importantes en matière de capital humain et social.** L'analyse des informations disponibles indique des actions importantes des projets en matière de capital humain et social, avec comme corollaire des effets globalement positifs (voir Tableau A8, Annexe VII). Par exemple, la documentation (du PDRZMH) rapporte que la participation de bénéficiaires à l'exercice de planification territoriale a permis de faire émerger des représentants ruraux qui ont une meilleure compréhension des enjeux de développement de leurs localités et des jeunes leaders qui s'investissent dans la politique par la suite. Le PDFAZMH s'est appuyé sur les acquis en capital humain et social déjà existant, ce qui a permis au projet d'avancer rapidement dans l'organisation des jeunes en équipes métier (voir sous-section sur la promotion des femmes et jeunes).
117. **Une influence positive croissante des organisations créées.** Les actions pour l'amélioration du capital humain et social conduites par l'Office national du conseil agricole (ONCA) (production végétale) et l'ANOC (production animale) sont effectives aussi bien dans les organisations de type associatif que dans les coopératives et GIE. Il ressort de la documentation que lesdites organisations influencent positivement les changements au niveau des économies locales des zones appuyées, puisque bon

nombre d'entre elles contribuent, de nos jours, à l'animation communautaire et aux processus décisionnels dans les douars. Par exemple, la mission de terrain a observé dans l'Oriental une prise de conscience améliorée des éleveurs, favorisée par les projets, ainsi qu'un renforcement de leurs capacités à gérer eux-mêmes leurs ressources naturelles (parcours, points d'eau, etc.)¹¹⁴. Mais cette gestion a été affaiblie par les difficultés de l'action collective et ce conformément à la loi 113-13 sur les parcours et à ses règlements d'application, comme l'illustre l'Encadré 7 ci-dessous.

Encadré 7

Action collective sur des biens communs d'une coopérative de Mataarka

La coopérative du douar Oulad Jaber était membre d'une Union de coopératives qui gérait les mises en défens et organisait la police des parcours avec des membres des coopératives. Les autorités locales ayant refusé qu'une telle association non gouvernementale ait des pouvoirs de sanction, ladite coopérative est aujourd'hui constituée des notables de la Jmâa, et elle gère et entretient les points d'eau aménagés par le PDPEO-II et ceux réalisés par d'autres projets.

Elle ne met toutefois plus de terres en défens, et les plantations d'espèces fourragères et mises en défens dans la localité sont aujourd'hui des initiatives individuelles.

Source: équipe ESPP – enquêtes.

118. Ainsi, les données probantes obtenues permettent de conclure que les projets ont contribué, d'une manière générale: i) à une amélioration graduelle du capital humain dans les zones les plus pauvres et marginalisées; ii) à une formation à la vie associative au niveau des douars et communes, et iii) au renforcement des capacités de gestion coopérative et des compétences des organisations de producteurs intermédiaires (associations, associations des usagers de l'eau agricole [AUEA], UV, etc.).

Institutions et politiques rurales

119. **Certaines associations sont devenues des institutions dans les douars.** Avec l'aménagement de périmètres et/ou plantations arboricoles, des associations ont été systématiquement mises en place pour suivre les travaux et gérer l'investissement (souvent une AUEA par périmètre). Ces dernières sont devenues des institutions dans les douars. Par exemple, des communautés des douars ont pu renforcer leurs relations avec les communes et services publics après la création desdites associations. Ainsi, les associations mises en place avec les projets à composantes pastorales touchaient des subventions lors des mises en défens et réhabilitaient des parcours dégradés¹¹⁵. Mais les textes régissant la gestion des parcours sous divers régimes fonciers n'étaient pas efficaces et les conflits fonciers ont compromis les relations entre éleveurs. C'est dans ce contexte que s'inscrit l'émergence de la loi sur la transhumance pastorale (voir sous-section sur le dialogue politique).
120. Avec le PDRMO, ces associations n'ont pas perduré, mais d'autres associations locales existantes ont pris le relais pour porter les actions et accéder aux financements publics. Le PDRME s'est accompagné de l'émergence de nouvelles institutions – les comités des ksour, lesquels sont restés relativement opérationnels¹¹⁶.
121. **Pareillement, les coopératives et GIE, nés avec le développement des filières, jouent un rôle institutionnel local.** Ils constituent le premier maillon de

¹¹⁴ Selon l'étude d'impact du PDPEO, l'importance d'une gestion durable serait assez bien comprise par les éleveurs et se traduirait en fin de projet par des demandes d'interventions auprès des services compétents. Pour le PDRTT, le RAP indique que les organisations de gestion des ressources naturelles ont été assez bien formées et sont désormais capables de développer des partenariats avec des partenaires externes (structures d'appui et PTF).

¹¹⁵ Avec le PDPEO-II, sur les 63 coopératives pastorales créées, pour la plupart, dans la première phase du PDPEO de l'Oriental, seules 25 coopératives ont effectivement établi un plan de développement (des communes), se sont renforcées et fédérées en unions (ces dernières au nombre de trois devaient se fédérer).

¹¹⁶ Dans une proportion de 50%, selon l'appréciation des DPA.

l'agrégation et un maillon secondaire peut les fédérer pour des tâches de commercialisation (cas de la coopérative régionale de vente de viande avec le PDPEO-II) ou pour la transformation des produits (le lait par exemple). Ainsi, les projets de la deuxième génération ont revitalisé les institutions locales, en promouvant les coopératives à but économique plutôt que les associations (promues avec les projets de la première génération), dont la vie dépend de leurs relations avec des institutions finançant des infrastructures. Même avec les coopératives et GIE, les données probantes actuelles indiquent toutefois une fragilité dans une majorité de cas, du fait des questions de gouvernance et de maturité.

Conclusion sur l'impact sur la pauvreté

122. En somme, les données probantes disponibles mettent en exergue une contribution des projets du portefeuille à l'augmentation de la productivité et de la production dans les systèmes d'élevage et systèmes cultureux. Ceci aurait probablement contribué à l'amélioration des indicateurs de sécurité alimentaire dans les zones appuyées, mais il n'existe pas suffisamment de preuves à cet égard. Il en va de même pour la contribution des projets à l'amélioration des niveaux de revenus des ménages. Toutefois, les données probantes semblent largement suggérer que les projets ont contribué à l'amélioration des actifs productifs des ménages bénéficiaires des appuis, mais ont été moins profitables aux femmes et aux jeunes. Pour ce qui est du capital humain et social, les projets ont sensiblement contribué à l'amélioration graduelle des capacités individuelles et collectives dans les zones appuyées, avec comme corollaire l'émergence d'organisations rurales (associations, coopératives et GIE), qui font désormais partie intégrante du paysage institutionnel des douars et communes, et contribuent de ce fait au processus de développement local. Au vu de tout ce qui précède, **l'impact du programme est jugé plutôt satisfaisant (4)**.

Durabilité des résultats

123. La durabilité analyse la pérennisation des acquis après la cessation des financements extérieurs, en tenant compte des éléments contextuels. Elle est appréciée ci-après pour les aspects de durabilité technique, sociale et institutionnelle.

Durabilité technique

124. Compte tenu des limitations liées à la COVID-19 antérieurement mentionnées, il n'a pas été possible d'observer une diversité de réalisations infrastructurelles. Néanmoins, **les recoupements d'informations révèlent des limites pour ce qui concerne leur durabilité technique**.
125. **La fragilité des pistes est signalée dans différents rapports** (dégradation de la structure de la chaussée, érosion, glissement des talus)¹¹⁷. Ainsi, leur viabilité dépend des services compétents déconcentrés et décentralisés; mais le manque de coordination et de synergie entre les différents acteurs intervenant dans la zone en matière de prise en charge correcte de leur entretien a été déploré (voir RAP PDAZMH). Selon les données collectées par l'ESPP, cette situation s'est améliorée, car des conventions ont été conclues entre les projets et certaines communes, qui assurent un meilleur entretien. Cependant la pérennité de tels investissements ne peut être assurée qu'en lien avec d'autres programmes nationaux tels que le PRDTS, l'INDH et les programmes provinciaux ou régionaux.
126. **En ce qui concerne la PMH et les AHA, les informations obtenues indiquent aussi une viabilité technique faiblement satisfaisante**. L'EPP de 2007 mettait déjà en exergue des problèmes de maintenance technique ou des pannes observées au niveau des stations de pompage (solaire ou diesel) et la faiblesse des capacités des AUEA pour les maintenances techniques. Les observations lors de la mission de terrain (sites du PDRZMH et du PDFAZMT) ont confirmé les faiblesses de maintenance

¹¹⁷ Le nouveau projet dans la zone de Taza envisage des pistes revêtues et des ouvrages de protection pour améliorer la durabilité des investissements.

technique des réalisations de PMH et AHA. Par conséquent, l'appui technique continu aux AUEA pour assurer les petits entretiens, couplé à des appuis techniques (pour les grosses réparations) et financiers, est requis pour assurer la pérennité des acquis infrastructurels.

Durabilité sociale

127. **L'existence d'un tissu associatif local relativement bon représente un atout pour la durabilité des réalisations physiques**¹¹⁸. Les projets récents, notamment ceux en cours, forment les membres des coopératives et autres organisations sur la bonne gouvernance. Si certaines associations ont atteint un degré d'autonomisation appréciable et sont capables de négocier avec des acteurs locaux, la majorité d'entre elles demeurent fragiles et nécessitent encore un accompagnement. La faiblesse du capital humain des membres des groupements (y compris le fort taux d'analphabétisme) freine le transfert technologique (dont les processus de certification des produits des UV) et requiert plus de temps et d'efforts pour assurer la gouvernance effective des organisations. L'arrivée des jeunes, plus éduqués, dans les organes des coopératives remédie en partie à ce constat.

Durabilité institutionnelle

128. **L'accompagnement de la mise en œuvre des projets FIDA est assuré par des structures publiques institutionnellement solides**: l'ADA, la Direction de l'irrigation et de l'aménagement de l'espace agricole, la DDERZM et les diverses structures déconcentrées et/ou décentralisées (voir plus loin la sous-section sur les partenariats). **L'élaboration de plans de développement des douars (PDD) et leur prise en compte aux niveaux supérieurs (commune, province et région) sont un gage de durabilité institutionnelle**. Il en va de même pour l'existence d'initiatives ou de programmes tels que ceux de l'INDH. Toutefois, la disponibilité insuffisante de moyens humains et matériels au niveau des institutions décentralisées et déconcentrées (cas des DPA et de l'ONCA), surtout après la cessation des projets, reste un facteur de risque pouvant affecter la durabilité des acquis de façon générale.
129. **L'ancrage institutionnel de certains groupements**, associations ou coopératives dans des organisations professionnelles nationales est aussi un facteur de durabilité. Seule l'ANOC est mentionnée dans la documentation. Elle joue très bien ce rôle au-delà de la fin des projets, même si des difficultés surviennent¹¹⁹, et les groupements encadrés peuvent perdre quelques membres quand les avantages offerts par les projets cessent.
130. L'Encadré 8 fait une synthèse de la durabilité institutionnelle des différents types d'organisations promues par les projets. Les observations et données collectées par l'ESPP mettent en évidence **l'incomplétude des actions de renforcement des capacités sur la durée de mise en œuvre d'un projet**¹²⁰. Dans les filières, la durabilité des réalisations reste fragile en raison de la faiblesse des acquis en aval et du manque de contractualisation pour l'écoulement de la production. Ainsi, les coopératives des filières végétales ne sont pas encore membres de faitières ou de réseaux d'organisations, et n'ont pas tissé de liens robustes avec des acheteurs fiables. Ceci met en lumière un fort besoin de professionnalisation et d'entrepreneuriat plus avancés au sein des filières promues par les projets. Au

¹¹⁸ Les études sur la DPA de Séfrou, par exemple, révèlent que 60 à 70% des agriculteurs de la zone sont membres d'une OPA.

¹¹⁹ L'ANOC est en mesure de continuer à assurer un service d'assistance technique (un technicien par groupement) et à organiser la sélection génétique et l'accès aux subventions pour les géniteurs reconnus, d'autant plus que les actions ont pu démarrer rapidement durant le projet FIDA. Toutefois, les résultats obtenus font face à des difficultés à la cessation des projets: le technicien mis à disposition est difficilement rémunéré; il en résulte une fragilisation de l'organisation des éleveurs; ceux-ci doivent attendre 3 à 4 ans pour que les effets de l'amélioration génétique et de la prophylaxie portent leurs fruits, et pour retrouver un intérêt à leur groupement (pour la gestion des troupeaux, des ressources pastorales, de la commercialisation, etc.). Voir également la sous-section sur le partenariat.

¹²⁰ Selon les DPA, les coopératives sont médiocrement fonctionnelles (70% d'entre elles ont obtenu une note de 3) et leur participation à des initiatives d'agrégation est rare (40% de notes 4 ou 5).

mieux, les coopératives jouent un rôle décisif aux stades de la production et de la collecte pour regrouper l'offre, mais elles sont en position de faiblesse au stade de la commercialisation et de la recherche de marchés rémunérateurs pour leurs produits, qu'ils se présentent sous forme de produit brut, conditionné ou transformé¹²¹.

Encadré 8

Durabilité institutionnelle des organisations créées par les projets

De nombreuses associations de gestion des parcours ont été créées dans le cadre des projets d'élevage pastoral, mais bon nombre d'entre elles deviennent peu fonctionnelles avec le temps. Les sécheresses successives ont érodé leur capacité à prélever les redevances et maintenir en défens une partie des pâturages. Leur mode de gouvernance n'est pas renseigné dans les documents de projet, et leur durabilité est mitigée¹²².

Dans les projets démarrant par une planification territoriale participative, l'organisation est une condition *sine qua non* pour accéder aux investissements collectifs. Les associations telles que les associations des usagers de l'eau agricole (AUEA), associations des usagers de l'eau potable (AUEP), etc. sont donc nombreuses et fonctionnelles au moins en début de vie, car elles remplissent alors les missions pour lesquelles elles ont été créées. Beaucoup de RAP soulignent qu'elles sont encore inexpérimentées, que la durée des encadrements dont elles ont bénéficié a été insuffisante pour leur permettre de maîtriser leurs missions, et que leur caractère inclusif et leur mode de gouvernance ne sont pas souvent renseignés. Avec le temps, les missions des AUEA ont été codifiées dans des manuels et il est probable que l'installation de nouvelles associations de ce type a profité des acquis des projets de première génération. Selon les opinions des DPA, ces AUEA sont actuellement pour moitié seulement efficaces ou très efficaces – les autres rencontrant des difficultés pour remplir leur mission.

Les projets de promotion des filières agricoles ont misé sur les coopératives de producteurs comme base de la professionnalisation agricole et de la promotion des filières. Les coopératives de transformation (gérant les UV) sont les plus récentes et ont dû aller sur un terrain vierge où à la fois les procédés techniques, la gestion de l'unité et le fonctionnement coopératif n'étaient pas maîtrisés. Au total, 62,5% des DPA estiment faible l'efficacité des coopératives de leur zone (contre 12,5% bonne et 25% très bonne). Depuis le déploiement de l'ONCA, ces coopératives bénéficient souvent de programmes de renforcement de leurs compétences techniques et entrepreneuriales.

Source: équipe ESPP, résultats d'enquêtes d'opinions auprès des DPA.

Durabilité économique et financière

131. **On note le manque de ressources financières propres aux AUEA et AUEP pour faire face aux besoins d'entretien des infrastructures** (voir durabilité technique)¹²³. Par exemple, d'après les observations de terrain dans la zone du PDFAZMH, la majorité des structures de gestion des infrastructures (bureaux des coopératives) ne sont plus pleinement opérationnelles à cause de l'insuffisance des moyens financiers pour effectuer les extensions et la maintenance des équipements.
132. S'agissant des unités de valorisation, elles vieillissent et demandent des investissements d'entretien ou de renouvellement. **La grande majorité des coopératives ne sont pas à même de supporter financièrement le renouvellement de leurs équipements**, affectant ainsi négativement leur

¹²¹ Le maintien des coopératives dans le segment de la valorisation dépend alors de leur capacité à développer un ou des produits spécifiques et à les vendre sur des segments des marchés intéressés. C'est un processus de *learning by doing* (apprentissage par la pratique) qui prend du temps et pour lequel les DPA elles-mêmes semblent encore peu équipées. Des plans de renforcement des compétences des OPA des filières ont été élaborés pour chaque coopérative, les amenant ainsi sur la voie de la pérennité.

¹²² Dans ses recherches, Snaibi (2020) conclut que, en 2018, 40% des associations pastorales de l'Oriental étaient performantes et fonctionnelles et qu'un quart (25%) ne l'étaient plus du tout.

¹²³ Dans le cas de l'eau potable, ceci est dû au fait que la tarification de l'eau pratiquée par consensus général des adhérents ne couvre en général que le coût direct de l'eau. Dans les périmètres PMH, les adhérents payent une cotisation annuelle, mais aucune tarification de l'eau n'est appliquée. L'entretien courant des séguis est assuré par les usagers eux-mêmes ou par des ouvriers rémunérés par les non-participants aux travaux d'entretien. En cas de besoin, la collecte de fonds parmi les membres de l'AUEA reste la règle pour la prise en charge des frais liés aux grands travaux de réparation et d'entretien.

durabilité. En fait, le nonaccès durable à des marchés sérieux handicape leur durabilité. Pour preuve, l'existence de débouchés stables est un atout, comme le met en exergue l'histoire d'une coopérative laitière dans la zone d'intervention du PDRTT (voir Encadré 9 ci-dessous).

Encadré 9

Exemple d'une coopérative laitière

En 2006, les éleveurs laitiers ont identifié, lors de la planification participative d'un village de la commune de Oued Za, la possibilité d'installer un centre de collecte du lait avec bac en inox afin d'approvisionner une industrie de transformation. L'Office régional de mise en valeur agricole (ORMVA) du Tafilalet a financé, avec l'appui du FIDA (PDRTT), le local et les équipements. Depuis, le nombre d'adhérents n'a cessé d'augmenter, passant de 20 à plus de 60 aujourd'hui, ce qui a conduit à créer une deuxième coopérative. Le volume du lait commercialisé et le chiffre d'affaires ont été multipliés par 5. Les réserves de la coopérative ont permis d'investir dans de nouveaux bâtiments et équipements pour permettre l'extension de son activité.

Source: équipe ESPP, enquête de terrain.

133. En ce qui concerne l'accès aux services financiers, la mise en relation des coopératives avec TEF, qui cible la catégorie des petits et moyens agriculteurs, est un facteur positif pour un accès durable des petits producteurs à des crédits en vue de la réalisation d'investissements productifs. Toutefois, **l'ESPP a noté la réticence des producteurs à s'endetter, surtout dans un contexte où coexistent de multiples sources de subventions publiques dans le domaine agricole**¹²⁴.

Conclusion

134. En résumé, la viabilité technique des infrastructures et aménagements est globalement non satisfaisante, alors que la viabilité sociale est solide dans l'ensemble, du fait des réussites des projets en termes de capital social. S'agissant de la durabilité institutionnelle, elle est favorable en ce qui concerne les institutions publiques d'accompagnement des actions, avec cependant une disponibilité parfois insuffisante des capacités pour les appuis dans ces zones défavorisées. S'agissant des institutions rurales, leur durabilité est compromise par les faiblesses de structuration, dont la professionnalisation au sein des filières appuyées. Enfin, l'établissement de relations avec TEF est un facteur favorable de durabilité pour l'accès des ruraux aux services financiers, mais difficilement exploitable (sur la période évaluée) en raison du foisonnement des subventions publiques. Par conséquent, **la durabilité des résultats est plutôt insuffisante (3)**.

Autres critères de performance

Innovation

135. Par ce critère, l'ESPP évalue la mesure dans laquelle les interventions sont parvenues à introduire des approches novatrices de réduction de la pauvreté rurale¹²⁵. Beaucoup de pratiques, solutions ou approches sont rapportées dans la documentation comme des innovations, mais toutes ne le sont pas (Annexe VII, Tableau A9). Les innovations identifiées par l'ESPP concernent les aspects techniques de production agricole, les aspects institutionnels et le capital humain (capacités des populations cibles).

Innovations relatives au capital humain et social

136. **Équipes métier.** En termes de capital humain, l'innovation introduite dans le contexte des zones de montagne est la formation de jeunes déscolarisés en équipes de prestataires, dénommées "équipes métier", qui a permis de répondre aux contraintes liées au manque de connaissances des paysans pour une arboriculture

¹²⁴ À l'instar du fonds de développement rural, l'INDH offre des possibilités de subventions, notamment aux jeunes.

¹²⁵ L'évaluation du FIDA au plan institutionnel portant sur les innovations promues à travers ses projets fournit une définition opérationnelle qui permet d'apprécier les innovations au vu de leur rôle dans l'élimination des goulots d'étranglement que rencontre la petite agriculture.

de qualité et rémunératrice; à l'absence de structures d'encadrement et d'animation des agriculteurs; et aux problèmes d'emploi pour les jeunes déscolarisés. Après une première expérience dans le premier projet du Haouz, les projets d'appui aux filières ont contribué à développer cette assistance technique fournie par les jeunes aux arboriculteurs, qui est créatrice d'emplois pour les premiers. L'innovation a été suscitée par les équipes de conception et de mise en œuvre des projets, sur la base de pratiques ou expériences déjà éprouvées ailleurs. D'autres projets du FIDA ont ensuite intégré cette innovation dans leurs actions.

137. **Planification participative.** Dans le domaine de la gouvernance des interventions, on peut mentionner l'approche de planification participative, introduite par les projets de la première génération (1998-2011) pour le développement des territoires, puis remodelée pour s'adapter au développement des filières (2012-2020). Cette approche a encouragé la responsabilisation des bénéficiaires dans l'élaboration des PDD ou des communes (PDC), et ensuite dans la mise en œuvre des actions découlant desdits plans, contribuant ainsi à surmonter les difficultés d'appropriation des actions. Ainsi, elle a permis pour la première fois de faire le diagnostic des problèmes des territoires et de chiffrer leurs besoins de financement, mais son succès a été conditionné par l'efficacité dans le temps du tissu associatif mis en place (voir sous-section durabilité).
138. La planification participative des activités de filières est considérée comme novatrice (dans le contexte) et a soutenu la promotion d'unions de coopératives pastorales (PDPEO-II) et de coopératives féminines (PDRME), ainsi que les GIE pour le développement de filières (PDRTT, PDFAZMT) et la vente en ligne d'animaux (PDFAZMH). Ce dernier aspect constitue une innovation majeure dans le contexte des zones de montagne confrontées à des difficultés d'accès. La vente en ligne des béliers a facilité la publicité pour les éleveurs et permis d'augmenter leurs ventes¹²⁶.

Innovations techniques

139. **Itinéraires techniques agricoles.** Les projets de première génération ont testé et promu, parfois à une échelle significative, de nombreuses innovations de régénération des parcours, couplées à des innovations institutionnelles de gestion de ces ressources. Avec la politique de conversion des bours en zones d'arboriculture, divers itinéraires techniques innovants de réhabilitation des plantations (oliviers, surgreffage du caroubier et de l'amandier) et de gestion d'espèces encore peu appuyées (noyers, figuiers) ont été promus dans les zones concernées. De nouvelles activités de culture de rente intensive (safran) ont également été introduites. Les projets les plus récents ont intégré des préoccupations d'adaptation au changement climatique avec l'agriculture de conservation (PDRMA) et des techniques de gestion des ressources en eau d'irrigation (avec le goutte-à-goutte). Dans chaque zone, des activités de sélection animale par des éleveurs ont été promues par l'ANOC (transfert d'innovations); cette sélection concerne parfois une race spécifique à la zone et menacée de disparition. Toutes ces nouvelles techniques ou pratiques introduites ont permis de lever les contraintes de faible productivité agricole. Il n'est souvent pas possible de différencier les pratiques entièrement nouvelles de celles qui constituaient des innovations existantes, mais non connues ou non diffusées¹²⁷. Bon

¹²⁶ Toutefois, l'innovation se heurte à des défis comme le maintien du fonctionnement de la plateforme et son appropriation effective par les coopératives de producteurs. Il y a le risque que cette innovation soit fortement, sinon entièrement, dépendante des structures d'appui aux producteurs, au lieu d'être un instrument véritablement aux mains des producteurs.

¹²⁷ Il semble que certaines innovations techniques avaient déjà été introduites et testées dans le cadre d'autres projets du FIDA au Maroc, mais elles ont été réadaptées ensuite. Les centres de travaux (services de vulgarisation), l'ONCA, l'ANOC et les services des eaux et forêts ont joué un rôle important pour identifier avec les projets et promouvoir des innovations telles que les travaux de CES, la plantation de nouvelles espèces arboricoles et l'élevage semi-intensif.

nombre d'entre elles ont été développées et diffusées dans le cadre des partenariats avec l'ONCA et l'Institut national de la recherche agronomique (INRA)¹²⁸.

140. **Système d'alerte précoce.** Le PDPEO-II a introduit un système d'alerte précoce et de suivi de la sécheresse, outil prévisionnel d'aide à la décision en matière de prévention des effets de la sécheresse, ainsi qu'un système d'information géographique socioterritorial (lequel fournit des informations primordiales sur l'état des parcours, la situation de l'élevage et les différentes interventions dans la zone). En cas de sécheresse ou autre aléa climatique, ces systèmes ont permis de passer d'une approche réactive tardive à une approche proactive permettant de prendre les décisions en temps utile. Les cartes de géoréférencement de la vulnérabilité des agrosystèmes constituent aussi une innovation promue dans le cadre d'un don (voir ci-après, sous-section sur l'adaptation au changement climatique).

Conclusions sur les innovations

141. Il en ressort que beaucoup d'innovations (techniques et institutionnelles) ont été promues par le programme, principalement des innovations déjà testées dans d'autres contextes, transférées et disséminées dans le contexte des zones d'intervention. Lesdites innovations ont contribué à lever les contraintes rencontrées dans les systèmes. Mais aucune innovation n'a été introduite en relation avec la finance rurale, laquelle constituait cependant un objectif stratégique jusqu'en 2017. Compte tenu de ces éléments, l'ESPP juge **la performance du programme en matière d'innovations satisfaisante (5)**.

Reproduction à plus grande échelle

142. La reproduction à plus grande échelle évalue dans quelle mesure les interventions ont été reproduites à une échelle supérieure (ou le seront sûrement) à travers des programmes nationaux, d'autres partenaires bilatéraux, le secteur privé et/ou d'autres partenaires multilatéraux. En général, les RAP ne donnent que très peu d'informations (voire aucune) sur la mise à l'échelle effective des innovations et le concept est plutôt confondu avec la réplique de solutions ou d'approches d'un projet financé par le FIDA à un autre. Les résultats des entretiens avec les acteurs institutionnels ont néanmoins permis de disposer d'éléments d'appréciation. Il faut relever, avant tout, que **la localisation des UGP au sein des DPA est un facteur favorable à l'intégration des actions des projets dans les plans provinciaux et régionaux**.
143. L'approche de planification participative à l'échelle d'un territoire introduite dans le PDRTT est un modèle de gouvernance des interventions centré sur les communautés rurales, qui a été répliqué par tous les autres projets du FIDA (PDRME, PDRMO, PDRZMH), après ajustement ou adaptation. **La loi organique n°113.14 du 7 juillet 2015 relative aux communes a prévu une planification communale, qui se veut aussi participative.** S'il n'a pas été possible de clarifier dans quelle mesure cette loi tient compte des expériences de PDD des projets du FIDA, l'ESPP estime qu'elles auraient été utiles à cet effet, compte tenu, d'une part, de la longue expérience des projets du FIDA en la matière (depuis le début des années 2000) et, d'autre part, du fait que les DPA (qui mettent en œuvre lesdits projets) collaborent sur le terrain avec les structures déconcentrées du Ministère de l'intérieur, en charge des collectivités territoriales.
144. Par ailleurs, l'innovation des équipes métier, développée dans le Haouz, a été également répliquée par les projets financés par le FIDA qui ont suivi (PDRZM, PDFAZMT et PDRMA). Le Ministère de l'agriculture s'est montré intéressé par la **généralisation de ce mécanisme d'intégration de la jeunesse rurale et de la promotion de l'emploi dans le cadre de la nouvelle stratégie agricole "Génération Green"**. Néanmoins, au-delà de la formation technique des jeunes,

¹²⁸ L'ONCA a aussi permis la mise en place du système des champs-écoles (FFS), alors que le partenariat avec l'INRA a assuré l'accompagnement des oléiculteurs et de leurs coopératives pour la labellisation et la commercialisation de leurs produits.

leur capacité à gérer une entreprise coopérative conditionnera le passage à l'échelle de l'expérience.

145. Les actions innovantes promues sur financement du FIDA, au titre des interventions dans les zones de montagne, ont probablement favorisé la définition des orientations stratégiques pour les zones de montagne (voir sous-section sur le dialogue politique), **démontrant une mise à l'échelle de type "From practice to policy"**¹²⁹.
146. Chaque projet a contribué à développer des itinéraires techniques pour l'une ou l'autre des cultures, en particulier en arboriculture, et à transférer des innovations pour tirer profit de leurs dérivés, mais **il n'y a pas d'information sur l'adoption et la diffusion desdites innovations par les programmes nationaux de vulgarisation dans des zones agroécologiques similaires**. De manière générale, les innovations ont souffert du manque de documentation et d'une faible diffusion des acquis. La reproduction de certaines d'entre elles aurait nécessité des échanges d'expériences et de savoir-faire au niveau local, régional et national entre les structures publiques (au-delà du Ministère de l'agriculture), les institutions d'enseignement, de recherche-développement, les ONG et les organisations communautaires.
147. Les innovations sont bien présentées et évaluées *ex ante* dans les rapports de conception, où l'on retrouve même des référentiels technico-économiques sur la base desquels les calculs de coûts et bénéfices sont réalisés; **mais elles ne font plus l'objet d'examen ex post, parce que le dispositif de suivi-évaluation ne prévoit pas de collecter des informations détaillées à ce niveau**. Enfin, la mise à l'échelle des innovations étant tributaire de la diffusion effective des savoirs et enseignements qu'elles ont générés, les missions de supervision ont régulièrement recommandé des actions dans ce sens (publication d'articles, vidéos et sites web, voir sous-section sur la gestion des savoirs)¹³⁰.
148. **Conclusion sur la reproduction à plus grande échelle**. Les données probantes montrent beaucoup de cas de réplification d'un projet à un autre au sein du portefeuille du FIDA. Les expériences des projets ont été opportunes pour le développement de stratégie à partir d'expériences vécues ("from practice to policy"). Mais l'ESPP n'a pas obtenu de preuves de la prise en compte effective des nombreuses innovations techniques promues dans les programmes régionaux et nationaux. L'ESPP note positivement que le Gouvernement serait en train de prendre des dispositions pour généraliser l'innovation sur les équipes métier dans le but de résoudre le problème de l'emploi des jeunes en milieu rural. À cet effet, **la reproduction à plus grande échelle est jugée plutôt satisfaisante par l'ESPP (4)**.

Égalité des genres et promotion des jeunes

149. L'ESPP évalue dans cette sous-section dans quelle mesure les interventions du FIDA ont favorisé l'égalité entre les genres, en particulier en ce qui concerne: leur autonomisation (accès aux actifs, ressources et services); leur responsabilisation au sein des communautés; et l'allègement de leur charge de travail au sein du ménage. Les actions de promotion des jeunes en vue de leur insertion professionnelle durable sont également analysées au vu de leur importance pour le portefeuille (voir Encadré A1, Annexe VII).

¹²⁹ Voir sous-section sur l'engagement sur les politiques publiques.

¹³⁰ Cette diffusion peut se faire aussi sous forme de production de rapports, de référentiels techniques et de brochures, ainsi que de sites web nouvellement créés ou mis à jour. L'organisation de manifestations lors d'expositions régionales et nationales avec l'octroi de prix constitue un moyen important de vulgarisation et de diffusion des innovations. Par exemple, les acquis du PDRMO ont fait l'objet d'un documentaire vidéo. En revanche, les études engendrées par le PDRME sur les PDP n'ont pas été partagées avec les autres projets.

Genre et autonomisation des femmes

150. Au vu de la documentation disponible, des différences existent dans le niveau d'implication des femmes d'une zone de projet à une autre, selon l'ancienneté des projets et les spécificités sociales des régions¹³¹. Le taux d'atteinte des femmes est faible, variant de 3% (pour le PDRMO) à 51% (PDRZM-I), avec une moyenne globale de 29%¹³².
151. **Allègement des tâches domestiques et amélioration de la qualité de la vie des femmes.** Les projets FIDA ont amélioré la disponibilité des sources d'eau dans les villages appuyés¹³³, ce qui allège les tâches domestiques des femmes en réduisant les distances et temps d'accès¹³⁴. Plusieurs projets ont doté les femmes de fours à gaz collectifs et individuels (PDRIT avec 302 fours à gaz et PDRME avec 120 fours individuels et 80 fours collectifs; en ce qui concerne les projets en cours, le PDRMA a aussi inscrit cette action dans son rapport de conception)¹³⁵. L'enquête de référence du PDRZM-I révèle que, dans un contexte où 76% des ménages ont accès à l'électricité, 40% d'entre eux utilisent l'électricité pour la cuisson, 13% le gaz et 47% le bois ou le charbon de bois. Les femmes utilisant les sources d'énergie électrique ou le gaz, même si elles sont en minorité, sont relevées des lourdes corvées domestiques de recherche du bois-énergie et peuvent donc allouer ce temps à d'autres activités.
152. Pour les autres activités incombant respectivement aux femmes et aux hommes selon la division sociale des tâches, il est difficile, en l'absence de données appropriées, de dire quelles ont été les conséquences des actions des projets sur la réduction de la charge de travail des femmes.
153. **Tous les projets ont poursuivi des objectifs de renforcement de l'autonomie économique des femmes** en les aidant à développer des activités autonomes et à se positionner progressivement dans les organisations et leurs instances de décision. Culturellement, les femmes sont plus cantonnées à la sphère domestique, même si elles contribuent à de nombreuses tâches agricoles et d'élevage. L'alphabétisation a donc été utilisée par quatre des neuf projets comme porte d'entrée principale pour promouvoir l'autonomisation des femmes dans les groupements et les encourager à développer des activités génératrices de revenus autonomes¹³⁶.
154. Le PDRME et le PDRZMH ont dépassé les objectifs de 2 000 femmes qui terminent leur formation (taux de réalisation de 110 et 211%), malgré un taux d'achèvement des formations variant de 43 à 65%. Le passage de l'alphabétisation au développement d'une AGR dépend de l'accompagnement des groupes et de leur accès au crédit. Le taux de "passage" a été assez élevé dans le PDRME, qui a mis

¹³¹ Le rapport à mi-parcours du PDRZM-I note que "malgré les efforts fournis par les unités de gestion pour identifier les femmes éligibles pour bénéficier des actions des filières et/ou des AGR, les taux d'intégration des femmes sont encore très faibles. Les femmes bénéficiaires représentent moins de 7% à Azilal et moins de 5% à Séfrou alors que le programme prévoyait des taux d'intégration de 30 à 40% au niveau des filières." Cette situation a beaucoup évolué au moment de la conduite de l'ESPP, le nombre de femmes touchées représentant 28% des bénéficiaires, selon les informations fournies par le bureau du pays.

Avec des cibles plus compactes et des appuis plus concentrés, le PDFAZMH a été plus efficace pour atteindre les femmes: 20% des bénéficiaires du projet sont des femmes, celles-ci représentent 71% au niveau des bénéficiaires des AGR, 36% des membres de coopératives et 22% des équipes métier.

¹³² La politique adoptée par les projets pour le ciblage est en cohérence avec la vision gouvernementale en ce qui concerne les principes d'égalité des sexes et de l'inclusion des femmes et des jeunes.

¹³³ 85 AEP dans le Taourit Taforalt; 71 dans le Haouz, 20 dans le Moyen Oriental et 22 dans l'Errachidia. Même le projet filière Taza a eu à en construire six pour lever cette contrainte essentielle. La couverture en eau potable s'est ensuite améliorée grâce aux efforts déployés par l'État et les projets les plus récents ne sont plus obligés de consacrer une partie de leurs ressources à ce volet.

¹³⁴ Cela ne signifie néanmoins toujours pas que l'accès à l'eau à la maison est généralisé. La situation de référence du PDRZM révèle que si 21% des ménages ont une prise d'eau dans la maison ou dans la cour, 17% n'ont toujours pas d'accès direct à de l'eau potable.

¹³⁵ Le PDRME avait une convention pour de la R&D sur des fours améliorés. Avec la prise en compte du changement climatique, ce volet est renforcé et le PDRMA envisage de distribuer 840 fours collectifs améliorés.

¹³⁶ Ainsi, le PDRZMH, le PDRMO, le PDRME et le PDFAZMT ont utilisé cette stratégie (mais pas le PDFAZMH), et le nouveau PDR Taza envisage d'alphabétiser 2 000 femmes de façon à mieux les préparer à la gestion d'activités économiques.

l'accent sur la promotion des AGR, mais une partie seulement de ces activités ont pu bénéficier de crédits. Dans le Haouz, l'alphabétisation a permis la création de 15 associations et 40 groupements féminins selon le RAP. On note que le PDFAZMH a obtenu la reconnaissance de la région NEN en 2017 pour ses efforts en matière de promotion de l'égalité entre les genres¹³⁷.

155. **Les projets ont par ailleurs financé la promotion d'AGR et UV des femmes, pour favoriser l'autonomie de ces dernières.** Par exemple, on note avec le PDPEO-II la promotion de 1 200 AGR, dont 44% pour des femmes et jeunes filles; le PDRZM a facilité l'accès de 7 000 femmes (représentant 35% des bénéficiaires) à des microcrédits; avec le PDRME, 25% des 4 425 AGR promues étaient destinées à des femmes; et le PDFAZMH a financé des AGR qui ont bénéficié à 871 femmes. À ce propos, la présidente de la coopérative Tamoun dans le Haouz déclare: *"Avant, on attendait que les hommes achètent tous nos besoins et généralement leurs courses étaient incomplètes. Aujourd'hui nous sommes assez autonomes pour faire cela nous-mêmes."*
156. **Amélioration de la position des femmes au sein de leurs ménages et de la société.** Théoriquement, l'amélioration de l'autonomie économique, le niveau de scolarisation des filles et l'entrée des jeunes filles dans des métiers (équipes métier féminines) font évoluer les rôles traditionnels des femmes au sein de la société. Ainsi, les femmes bénéficiaires des appuis des projets ont été particulièrement encouragées à prendre des responsabilités dans les coopératives, par exemple laitières et apicoles. Les organisations professionnelles (OP) sont encore assez fermées aux femmes et aux jeunes: moins de 10% des organisations professionnelles agricoles (OPA) intègrent des femmes en tant qu'adhérentes avec, généralement, moins de 20% d'adhérentes¹³⁸.
157. De plus, les observations de terrain de l'équipe concernant les femmes bénéficiaires des appuis (toutefois non représentatives de la situation générale) mettent en exergue **une amélioration de la position des femmes dans leur ménage, de leur capacité à contribuer aux décisions et de leur estime de soi.** Même quand l'intervention (alphabétisation combinée avec des AGR d'élevage caprin et de tissage dans une zone du PDRTT) n'a pas été couronnée de succès d'un point de vue économique, les femmes estiment positifs ses impacts sociaux. Ces impacts ne peuvent toutefois être attribués seulement au projet et la scolarisation des jeunes filles joue aussi un rôle essentiel.

Promotion des jeunes

158. La problématique des jeunes a été l'un des thèmes importants identifiés pour le programme (voir Tableau A1, Annexe VII). Par conséquent, l'ESPP a évalué l'efficacité des actions menées à leur égard par rapport à: l'offre d'emplois comme salariés et leur insertion comme producteurs agricoles, micro-entrepreneurs ou prestataires de services agricoles. Les projets les plus anciens n'ont pas toujours ciblé les jeunes comme catégorie particulière, cette problématique ayant récemment été intégrée à la stratégie globale du FIDA. Les projets récents ont visé l'intégration des jeunes dans les OP de leur communauté ou au sein d'organisations autonomes

¹³⁷ Des activités avec des ressources accessibles aux femmes ont été identifiées: apiculture, engraissement des ovins et parfois élevage caprin laitier, plantes aromatiques et médicinales, fromagerie et tissage. Le PDRME et le PDRZM-I ont recherché des femmes susceptibles de planter et éligibles aux appuis gouvernementaux visant les plantations arboricoles (12% des arbres fruitiers du PDRME sont allés à des femmes). Avec le développement des activités post-récolte et de valorisation des produits dans les filières, des opportunités d'activités ont émergé qui sont plus accessibles aux femmes et offrent des possibilités de revenus fiables.

¹³⁸ Cf. Appendice 2 Pauvreté, ciblage, parité hommes-femmes et organisations agricoles du Rapport de conception finale du Projet de développement rural des montagnes de l'Atlas (PDRMA).

de jeunes, ce qui constitue une approche complémentaire pour leur maintien dans leurs activités¹³⁹.

159. **Tous les projets ont offert des possibilités d'emploi salarié aux jeunes comme main-d'œuvre sur les chantiers d'aménagement.** Il s'agissait d'emplois temporaires et localisés, ne demandant pas de compétences particulières mais pouvant néanmoins contribuer à l'accès des jeunes à des ressources financières. Ces emplois créés et les effets qui en résultent ne sont pas systématiquement analysés dans les rapports de projet. Le PDFAZMH estime le nombre d'emplois saisonniers à 2 000 (dont 1 300 emplois féminins) et le PDRMA anticipe une création de 4 000 emplois en équivalent temps plein grâce aux aménagements et plantations confiés à des entrepreneurs qui vont embaucher de la main-d'œuvre.
160. **C'est en matière d'insertion dans des activités hors-sol ou extra-agricoles que les projets ont été les plus actifs.** Deux voies ont été suivies, la création d'activités génératrices de revenus ou microentreprises et les équipes métier (voir ci-après). Insérer les jeunes en les mettant en capacité de développer des AGR a été la voie poursuivie par la plupart des projets. Ces AGR ne doivent pas demander d'accès à la terre et concernent donc souvent l'engraissement d'ovins (voir Encadré 10 ci-après) et l'apiculture (fortement encouragée dans le nouveau projet Taza), mais elles sont parfois plus diversifiées¹⁴⁰. Par ailleurs, le développement des segments en aval des filières a créé des opportunités d'AGR pour les jeunes. Dans le PDRZMH, les unités coopératives de conditionnement et de transformation des olives et des pommes sont largement constituées de jeunes (41% pour les pommes). L'accompagnement par la formation, l'aide à la formalisation et les subventions ont tous contribué aux réussites dans cette voie.

Encadré 10

Les activités de la filière viande rouge, une filière accessible aux jeunes

La coopérative Jeunesse Zerarda dans la région de Taza compte sept jeunes hommes. Ils ont reçu une formation technique en 2018 de la DPA et de la Maison familiale rurale, ainsi que des animaux (56 brebis et un bélier) pour démarrer un élevage. Ce troupeau leur a permis d'accéder à des terres collectives de parcours. Ils espèrent encore avoir des formations dans les domaines de la santé animale et de la commercialisation pour compléter leur formation sur les bonnes pratiques. L'activité ne génère pas encore de revenus, les recettes sont utilisées pour acheter des aliments destinés à nourrir le bétail en période de sécheresse. Le troupeau a été décimé en partie par des maladies. "L'activité reste à la merci du climat, si les conditions de sécheresse continuent perdurent, il sera difficile pour nous de continuer" déclare un membre qui souhaite face à cela que les jeunes puissent jouir de droits fonciers leur permettant de cultiver en toute sécurité des fourrages pour leurs animaux.

Source: équipe ESPP, enquêtes de terrain.

161. **Les jeunes ont été accompagnés par des formations, une aide à la formalisation de leur activité et des subventions.** Les mesures envisagées par le PDRMA sont la formation spécifique des jeunes (hommes et femmes) et une étude des créneaux porteurs pour des petits projets. Dans le PRODER Taza, il est prévu de former 400 fils et filles d'agriculteurs en maison familiale rurale pendant un an. Cette formation certifiante vise à les rendre capables de développer des activités économiques de type "microprojet" sur leur exploitation familiale.

¹³⁹ Une part des projets ciblaient les jeunes comme faisant partie des "groupes vulnérables" car entrant dans la catégorie des sans-terre et sans-troupeau (cf rapport de conception du PDRZM-I par exemple). Femmes et jeunes sont souvent agrégés comme une même catégorie dans les indicateurs de résultats. En revanche, les projets récents séparent les deux groupes. Le dernier des projets en date, en phase de conception, le PDR Taza, s'est fixé comme objectif de "cibler 40% de jeunes comme bénéficiaires directs". C'est l'apparition dans les milieux ruraux d'une frange de jeunes scolarisés, voire diplômés sans emploi, qui va faire émerger cette catégorie comme groupe spécifique.

¹⁴⁰ Le PDRMA vise à mettre les jeunes en capacité de développer des petits projets comme la transformation familiale des céréales, la valorisation des plantes aromatiques et médicinales, l'élevage avicole fermier et l'artisanat local (380 petits projets).

162. **Insertion dans les équipes métier.** Les équipes métier (précédemment décrites dans la sous-section sur les innovations) ont été initiées dans le premier projet du Haouz et particulièrement développées au profit des arboriculteurs dans le projet filière du Haouz (PDFAZMH). Quatorze équipes de jeunes (90 jeunes hommes et 25 jeunes femmes) ont fourni des appuis pratiques et des conseils à ces derniers. **Leur influence sur la qualité des récoltes et la performance des unités de valorisation a été positive, et donc bien appréciée des arboriculteurs ayant sollicité leurs prestations.** Environ 80% des arboriculteurs ont sollicité les services des équipes métier, notamment en période de taille et de récolte, soit sur environ 6 mois d'activité continue annuellement¹⁴¹. Les fonctions de ces équipes de jeunes se diversifient avec la constitution d'équipes métier de maintenance des équipements des UV. Ce modèle est perçu par le FIDA comme une action phare qui peut déboucher sur une génération innovante de coopératives de services agricoles, pouvant permettre un réengagement des jeunes dans l'agriculture. Il ne concerne néanmoins qu'une petite minorité d'entre eux¹⁴². L'Encadré 11 présente un exemple concret observé lors de la mission de terrain.

Encadré 11

Une équipe métier dans le Haouz

Dans le Haouz, la coopérative des agriculteurs Ouled Mtaa compte sept jeunes hommes et deux jeunes femmes. Elle s'est constituée en 2015 et a bénéficié de formations organisées par la DPA et l'ONCA et d'équipements de taille, traitements phytosanitaires, etc. de la part du projet PDFAZMH en 2016 pour assister les producteurs dans la gestion technique des oliviers. Elle a reçu une deuxième subvention en 2019 de la Fondation Mohamed V pour une citerne et a donc pensé à acheter un tracteur pour transporter la citerne et accéder à des marchés de prestation plus importants. Elle a demandé un crédit à TAMWIL AL FELLAH, mais la banque a proposé un crédit à 8%, taux que les membres de la coopérative ont jugé trop élevé. Malgré cela, l'activité de l'équipe métier génère déjà un revenu qu'ils jugent très satisfaisant et qui contribue à environ 66% du revenu total des membres.

L'accès au crédit des équipes métier est aussi restreint par l'absence de pièces comptables permettant à la banque de juger de l'activité de la coopérative.

Source: équipe ESPP, enquêtes de terrain.

163. **Insertion comme producteur.** L'insertion des jeunes dans les coopératives est facilitée par leur niveau d'éducation. L'étude d'impact à la fin du PDRMO constate que 73% des responsables des organes de gestion des coopératives sont des jeunes. La mission de conception du PDRZM-I constate aussi que tant à Séfrou qu'à Azilal, les jeunes sont majoritaires dans les OPA et accèdent aux postes de gestion en leur sein; celle du PDRMA fait le même constat. Vu sous cet angle, les jeunes peuvent faire valoir leurs intérêts dans les coopératives. Toutefois, aucune action ne semble avoir été entreprise par les projets pour faciliter l'installation des jeunes comme exploitants agricoles autonomes. **Le programme du pays et les projets ne disposent pas encore d'une vision et d'une approche claires à cet égard.**
164. Que ce soit pour développer des AGR ou pour s'installer comme exploitant agricole autonome, un accès sécurisé aux ressources foncières (permettant d'investir de façon durable dans des activités innovantes) et des crédits à l'investissement à moyen et long terme sont indispensables. Jusqu'à présent, les projets ne semblent pas avoir développé d'initiatives particulières dans ce sens.

¹⁴¹ Durant les périodes critiques, les équipes métier ont recours au recrutement saisonnier des jeunes du village. En oléiculture, les équipes métier ont passé des contrats de prestation de services avec des coopératives de trituration mettant en marché une huile à signe distinctif de qualité et assurent un contrôle de la qualité des produits dans les oliveraies. Il en est de même avec les unités de conditionnement des pommes.

¹⁴² Ces initiatives permettent-elles d'initier des coopératives de service viables et agréées? Les équipes métier pourront-elles rémunérer durablement leurs membres à plein temps ou à temps partiel? Les coopératives de production et de commercialisation seront-elles prêtes à requérir les services d'équipes métier après la fin des projets?

Conclusion sur l'égalité du genre et la promotion des jeunes

165. Les projets ont développé des actions qui ont eu un impact positif sur les femmes dans les zones d'intervention. Les données probantes signalent un allègement du travail ménager et une amélioration des connaissances techniques des femmes dans les zones d'intervention. Celles-ci ont développé plus d'activités économiques autonomes grâce à leur adhésion à des coopératives et organisations paysannes. Certaines d'entre elles ont même amélioré leur position au sein de la communauté. Mais le taux de participation des femmes aux activités des projets, pour l'ensemble du portefeuille, est resté à 29%, juste en dessous de la limite minimale de 30% prescrite par le FIDA. Par conséquent, **le critère genre et autonomisation des femmes est apprécié comme plutôt satisfaisant (4)**.
166. S'agissant de la promotion des jeunes, les projets du portefeuille ont mis en œuvre des actions qui les ont positivement affectés, notamment en termes d'offre d'activités rémunérées et de création d'activités génératrices de revenus (projet de la première génération) ou de microentreprises par les équipes métier (projets de la seconde génération). Mais l'insertion des jeunes comme promoteurs agricoles n'a pas encore été abordée par le programme, probablement compte tenu des difficultés en la matière.

Gestion de l'environnement et des ressources naturelles

167. Ce critère apprécie dans quelle mesure les projets contribuent à des changements positifs dans la gestion des ressources naturelles et la protection de l'environnement. Dans le contexte des appuis du FIDA au Maroc, les défis de la durabilité environnementale concernent essentiellement la gestion des sols, des eaux et de la végétation (voir sous-section sur le contexte de pays), et ces défis s'expriment différemment selon les écosystèmes agraires¹⁴³. Les projets les plus récents (PDRMA et PRODOR Taza) ont élaboré à la conception des notes d'évaluation sociale, environnementale et climatique (SECAP) assez détaillées, prévoyant les risques d'impact négatif des actions planifiées et les mesures d'atténuation. Les actions en faveur de la durabilité environnementale sont analysées pour les aspects suivants: parcours et espaces sylvopastoraux, conservation de la biodiversité et gestion des agroécosystèmes.

Durabilité des parcours et espaces sylvopastoraux

168. **Les projets de la première génération ont conduit des actions importantes de mise en défens et de réhabilitation des espaces sylvopastoraux.** Dans l'Oriental, le PDPEO-II a promu: i) la mise en défens de parcours (durant la première phase du projet) puis les plantations fourragères sur parcours défrichés (souvent *Atriplex nummularia*)¹⁴⁴, ce qui permet ensuite aux espèces végétales autochtones de recoloniser les zones replantées), et ii) la régénération par lignes de contour (sillon antiérosif récoltant l'eau de pluie)¹⁴⁵ et par épandage de crues. Les plantations fourragères sur terres déjà défrichées ont été particulièrement bien évaluées. Le PDPEO-II a été appuyé par un projet financé sur don du FEM¹⁴⁶. L'un des effets observés de l'amélioration des parcours et des disponibilités en fourrages est l'augmentation des effectifs de troupeaux, ce qui a provoqué de nouvelles situations de surpâturage¹⁴⁷.

¹⁴³ Tous les projets sont classés dans la catégorie B (à faible risque environnemental), à l'exception du PDPEO-II, classé dans la catégorie A.

¹⁴⁴ Des travaux de recherche à petite échelle mais récents (2016) confirment l'intérêt de coupler mise en repos, plantation d'*Atriplex nummularia* et conservation de l'eau et du sol, intérêt qui a été reconnu par la coopérative participant à l'expérimentation - Hachmi A., Andich K., El Alaoui-Faris F.E. *et al.* (2018). "Amélioration de l'état de la végétation et de la fertilité des sols des parcours arides du Maroc par les techniques de restauration et de réhabilitation". *Revue d'écologie (Terre et Vie)* 73(4), p. 401–413.

¹⁴⁵ Hachmi A., El Alaoui-Faris F., Acherkouk M. *et al.* (2015). "Parcours arides du Maroc: restauration par mise en repos, plantations pastorales et conservation de l'eau et du sol". *Geo-Eco-Trop* 39(2), p. 185–204.

¹⁴⁶ Lutte participative contre la désertification et réduction de la pauvreté dans les écosystèmes arides et semi-arides des hauts plateaux de l'Oriental (GEF-LCD), 2009-2013, dont la mise en œuvre a été confiée à l'ONUDI.

¹⁴⁷ C'est aussi le constat en 2006 de Dutilly-Diane, 2006.

169. **Dans les zones plus montagneuses, les actions visaient à la fois les espaces de parcours et de forêts:** ainsi, dans le Taourit Taforalt, 14 000 ha et 24 000 ha respectivement ont été mis en défens; et des plantations ont eu lieu sur les deux types d'espaces (2 500 ha), dont des plantations d'arbustes fourragers (*Atriplex* sp.) et des actions de gestion sylvicole dans des formations à chêne vert et thuya de Berbérie sur 9 900 ha. La multiplicité des acteurs impliqués a, semble-t-il, permis la mise en œuvre d'une approche intégrée sur trois types d'espaces (bours, parcours, forêts), dont les statuts fonciers sont différents. Les projets qui ont suivi ne sont plus parvenus à une telle approche intégrée. Plus de détails sont fournis dans l'Encadré A8, à l'Annexe VII.
170. **Malheureusement, il n'y a pas de preuve que les projets ont capitalisé sur les résultats et tiré des leçons de ces expériences intéressantes.** Au fil des projets, la place des mesures de réhabilitation des parcours et forêts s'est donc réduite, même quand les zones touchées sont des montagnes à vocation pastorale. Les interventions ont peu contribué à résoudre les questions de la charge pastorale structurellement trop importante, de la dépendance des éleveurs pauvres vis-à-vis des ressources sylvopastorales désormais gérées par les Eaux et Forêts, en particulier lors d'années climatiques difficiles, et de l'appropriation privative de certaines ressources pastorales collectives¹⁴⁸.

Durabilité des agroécosystèmes

171. **Des actions diversifiées et progressives.** Les défis qui affectent les systèmes cultivés sont ceux liés à la sécheresse, au raccourcissement de la saison de végétation et à d'autres aléas climatiques comme les gelées tardives, l'érosion hydrique et son cortège d'effets négatifs, et la réduction des taux de matière organique dans les sols après défrichement, dès lors que les durées des jachères dans les rotations cultivées diminuent. Face à ces défis, les projets ont intégré dans un premier temps beaucoup d'actions de collecte d'eau de surface et d'expansion des petits périmètres irrigués associées à la protection de ces périmètres par des ouvrages CES en amont; ces actions ont été progressivement combinées à une transition vers des systèmes de culture arboricoles au détriment des cultures annuelles, en particulier des céréales. Les espèces arboricoles supportent de plus longues périodes de sécheresse (et en culture irriguée, des tours d'eau plus espacés), et s'adaptent mieux à la réduction de la durée des périodes de végétation. Plus récemment, les systèmes arboricoles sur bours pluviaux ont aussi été promus. Une bonne partie de ces mesures se confondent avec les mesures d'adaptation au changement climatique en agriculture.
172. **Actions d'aménagement.** Les actions des projets en matière d'aménagement ont elles aussi été déterminantes dans la bonne gestion des agroécosystèmes. Huit des dix projets évalués ont mené des actions en termes de périmètres irrigués (voir la sous-section sur l'efficacité), en agrandissant et en réhabilitant des périmètres existants; sept projets ont amélioré les systèmes de collecte des eaux alimentant ces périmètres; six ont développé des mesures antiérosives en amont des superficies cultivées pour protéger les périmètres ou aménager des oueds et des rivières et protéger contre les crues, prévenir les glissements de terrain et traiter les grosses ravines¹⁴⁹. À cela s'ajoute un volet de conservation des eaux et sols/lutte antiérosive également essentiel dans les zones de montagnes. L'installation de vergers sur banquettes comme mesure de défense et restauration des sols (DRS) semble avoir

¹⁴⁸ Naggar (2018).

¹⁴⁹ C'est dire la place des aménagements dans ces projets, qui demandent un savoir-faire et des ressources financières et humaines assez considérables.

été la mesure la plus fréquente (5 projets) mais d'autres mesures ont aussi été développées¹⁵⁰.

173. **Actions en arboriculture.** L'orientation du pilier II du PMV sur l'arboriculture a été accompagnée de subventions aux producteurs et ceci a influencé les actions des projets. Ainsi, les vergers ont été promus et diversifiés selon l'altitude. D'une manière générale, la composante arboricole est devenue très élaborée au fil du temps, avec une masse de compétences et de connaissances permettant un meilleur ciblage des espèces selon les zones et une prise en compte simultanée des différents segments des filières. Les projets les plus anciens ont intégré des actions de recherche-développement confiées à la recherche¹⁵¹. Si des expérimentations ont pu être développées jusqu'à élaboration de référentiels techniques éprouvés, il n'y a pas de preuves que les projets ultérieurs les ont explicitement capitalisés.
174. **Actions de gestion de la fertilité des sols.** Les préoccupations liées à la reconstitution de la matière organique des sols¹⁵², peu mentionnées dans la documentation des projets, refont surface à la faveur de la lutte contre le changement climatique. Les projets PRODER Taza et PDRMA interviennent sur: l'amélioration des cultures fourragères (luzerne) et de la jachère dans les systèmes de culture à céréales et pommes de terre, la gestion du fumier et l'agriculture de conservation avec travail minimal du sol et semis direct. Un réseau de champs-écoles, accompagné par l'ONCA, l'INRA et le Centre international de recherche agricole dans les zones arides (ICARDA), est à la base de ces changements assez radicaux.
175. **Actions de gestion durable de l'eau.** Les projets, dans leurs actions de renforcement de l'efficacité de la PMH, ont amélioré l'efficacité de l'eau en cimentant et en améliorant les séguías, en collectant les eaux de surface et en réduisant le ruissellement par la lutte antiérosive, qui contribue à la recharge des nappes. Le PDRZM a promu le pompage solaire mais l'a couplé à un dispositif de suivi du niveau de l'eau des nappes. Le PDFAZMH et le PDRZM-I introduisent des démonstrations sur le goutte-à-goutte. L'agriculture de conservation testée dans le cadre du PDRMA pourrait aussi réduire les pertes d'eau du sol par évaporation et améliorer l'infiltration des pluies dans des sols mieux structurés¹⁵³. Enfin, la mesure principale de gestion durable de l'eau mise en œuvre dans presque tous les projets depuis le début du pilier II du PMV est la transformation des systèmes de culture à dominance saisonnière en systèmes à pérennes, demandant moins d'eau par unité de produit, ainsi que l'introduction de cultures spéciales comme le safran, elles aussi plus efficaces.

Conservation de la biodiversité

176. **Les mesures actives de protection de la biodiversité des espèces autochtones ont été plutôt rares.** Seul le PDPEO-II avait promu des parcelles semencières pour réimplanter des espèces de parcours dans des parcelles défrichées et mises en culture. Bien que bien appréciée dans le RAP, cette mesure n'a plus été répétée dans d'autres projets. Les mesures indirectes de mise en défens sont à elles

¹⁵⁰ L'amandier est largement utilisé dans la lutte antiérosive ou la défense et la restauration des sols (PDRMO 840 ha; PDRZM-I prévu) mais aussi l'olivier et le caroubier (2 100 ha de DRS dans le PDRZMH). La construction de banquettes et la plantation d'amandiers sont préconisées depuis des décennies comme mesures de DRS, sur lesquelles il est possible de capitaliser pour améliorer les chances d'une gestion durable; il s'agit de l'un des volets du nouveau projet PRODER Taza.

¹⁵¹ Des actions pilotes ont par exemple été menées par le PDRTT en collaboration avec des chercheurs dans le domaine des cultures pluviales, pour tester l'intégration d'espèces pérennes à la collecte des eaux pluviales et la lutte antiérosive avec le caroubier planté sur ados et la plantation d'espèces xérophytes de rapport (câpriens).

¹⁵² La présence d'une composante d'élevage joue un rôle positif dans les transferts de fertilité des terres non cultivées vers les terres cultivées mais, en l'absence de production de fumier de qualité, les apports de déjections ont assez peu d'effets sur la teneur du sol en matières organiques. Les racines et chaumes de cultures, en particulier des légumineuses fourragères, les cultures intercalaires et bien sûr la jachère longue permettent de reconstituer en partie le stock organique des sols.

¹⁵³ Retenons que pour l'instant la gestion durable de l'eau est un effet indirect des actions d'amélioration de la productivité des agrosystèmes.

seules certainement insuffisantes pour faciliter le redéploiement des espèces en voie de disparition. Des filières ayant des impacts potentiels sur la gestion durable des parcours et forêts ont émergé, parmi lesquelles le miel, les plantes aromatiques et médicinales et les caroubes, qui contribuent à leur conservation¹⁵⁴. La promotion des noyers a permis de protéger activement les cultivars locaux. Plus de détails sont fournis dans l'Encadré A9, en Annexe VII.

Conclusion sur l'environnement et la GRN

177. Les données probantes soutiennent que des actions de durabilité ont été menées à la fois sur les plans technique et institutionnel dans le cadre du programme de pays du FIDA au Maroc. Elles ont été très significatives et favorables en termes de durabilité des parcours, des espaces sylvopastoraux et des agroécosystèmes cultivés. Elles ont été moins importantes, quoique favorables, en termes de conservation de la biodiversité. Mais la capitalisation systématique des expériences et succès en la matière a parfois manqué. Par conséquent **ce critère est jugé comme satisfaisant (5)**.

Adaptation au changement climatique

178. Le critère d'adaptation au changement climatique évalue la contribution des projets à l'amélioration de la capacité des bénéficiaires à gérer les risques climatiques (à court et à long terme) d'une part, et de leur capacité de résilience face au changement climatique d'autre part. La plupart des mesures de gestion durable des agroécosystèmes (présentées ci-dessus) constituent aussi des mesures d'adaptation. Les aspects d'adaptation et d'atténuation sont analysés ci-après¹⁵⁵.
179. **En agriculture, la transition des cultures annuelles vers des cultures pérennes et la PMH ont été les principales mesures implémentées** (8 projets sur 10) qui ont contribué de façon implicite à améliorer la capacité des exploitants à faire face au changement climatique¹⁵⁶. La question de l'adaptation en agriculture est centrale dans le nouveau PRODER Taza, déployé dans une zone qui risque d'être l'une des plus affectées (pluviométrie actuelle de 450-500 mm en diminution, et augmentation déjà observée des températures). Le changement climatique va particulièrement affecter les céréales d'automne sur bour et les cultures d'hiver (céréales, légumineuses)¹⁵⁷.
180. **Les mesures améliorant la santé animale et le capital génétique des animaux contribuent à l'adaptation au changement climatique** (5 projets sur 10)¹⁵⁸. Face à la montée des températures, des espèces fourragères peu exigeantes comme Atriplex, voire des xérophytes, comme le figuier de Barbarie et le romarin, ont été introduites dans les parcours et jachères (PDRME). Les projets PDRMO et PDRME, qui ont connu des sécheresses successives durant leur période de mise en œuvre, ont financé des magasins de stockage de proximité pour les éleveurs. Les stratégies de déstockage des troupeaux sont fréquentes durant les mauvaises années; les projets ne semblent pas avoir déployé de mesures qui limitent les variations des prix lors de telles périodes.

¹⁵⁴ Parmi les diverses mesures d'incitation à conserver et mettre en défens des espaces naturels, l'apiculture, la valorisation des plantes aromatiques et médicinales et des redevances et subventions proportionnelles à la superficie sont souvent citées.

¹⁵⁵ Plus de détails sont fournis dans l'Encadré A10, à l'Annexe VII.

¹⁵⁶ Les mesures concernant les cultures annuelles elles-mêmes, cultures d'hiver versus cultures de printemps, ou variétés à cycle plus court ou à moindres exigences, sont rarement mentionnées. La diversité des sites exploités due à l'émiettement du parcellaire des exploitations peut devenir à nouveau un atout pour les producteurs quand elle permet de profiter des microclimats et différences liées à l'altitude. Le PDRZM Taza se différencie des autres en s'intéressant largement aux cultures pluviales.

¹⁵⁷ Le changement climatique renforce la réduction du couvert végétal (érosion, risques de feux de forêts, surpâturage) et réduit les rendements sur sols érodés et parfois salinisés.

¹⁵⁸ L'adaptation aux variations des disponibilités fourragères selon les saisons est à la base de la transhumance entre basse et haute altitude et entre territoires. Les éleveurs qui ont plus de ressources en profitent mieux grâce aux déplacements en camions et aux alliances qu'ils sont mieux à même de conclure avec d'autres groupes.

181. **Réduire la dépendance vis-à-vis des activités agricoles ou d'élevage est aussi une stratégie courante** permettant de réduire la vulnérabilité au changement climatique. Plusieurs projets ont développé des volets de promotion des AGR, des activités en aval des filières ou non agricoles (écotourisme). Ces aspects ont été présentés antérieurement dans la sous-section sur l'efficacité.
182. **D'autres actions spécifiques ont été menées.** Dans le PDRZM-I, des financements FEM et du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne visent la conduite et la réplique d'actions pilotes innovantes augmentant la capacité d'adaptation climatique des bénéficiaires. La conduite de ce volet a été partiellement confiée à l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)¹⁵⁹. Douze projets pilotes utilisant des technologies résilientes au changement climatique (dans les segments de la production et de l'après-récolte) sont à identifier au sein des coopératives des communes d'intervention¹⁶⁰.
183. **L'anticipation des risques climatiques par des systèmes d'information et les systèmes d'assurance et de crédit adaptés au climat,** avec des remboursements dépendant de l'année climatique, figurent aussi parmi les mesures développées dans le pays. Un système d'alerte précoce a été mis en place par le PDPEO et renforcé par le projet FEM qui l'a supporté. Le PDRZM-I a aussi financé un réseau de stations météorologiques¹⁶¹. Par ailleurs, **l'outil de cartographie de la vulnérabilité des zones rurales et des petits exploitants** au changement climatique, réalisé dans le cadre d'un don national (sous-section sur les dons) est devenu un outil essentiel pour l'orientation des actions d'adaptation au changement climatique. Outre le suivi des ressources naturelles, cet outil prend en compte des thèmes tels que l'agriculture de conservation, la promotion de l'innovation, le renforcement des capacités et autres facteurs transversaux qui facilitent l'adoption de technologies appropriées par les agriculteurs. Il permet: i) la caractérisation de la vulnérabilité de la petite production agricole; ii) l'évaluation des risques, et iii) la mobilisation et la programmation de la finance-climat¹⁶².
184. **Conclusion sur l'adaptation au changement climatique.** D'une façon générale, les actions d'adaptation au changement climatique ont été remarquables, avec l'expansion de l'arboriculture, la réhabilitation de périmètres, la PMH et la cartographie de la vulnérabilité des exploitations. En revanche, les actions de diversification vers des activités non agricoles ont été limitées par le faible accès des producteurs au crédit. Les actions exemplaires d'amélioration des parcours et domaines sylvopastoraux renforcent l'adaptation au changement climatique et sont susceptibles d'améliorer le bilan carbone du pays. Mais le problème reste leur mise à l'échelle. Au vu de tout cela, **la performance du programme pour ce critère est jugée satisfaisante (5).**

Synthèse de l'évaluation du portefeuille

Points forts

185. Les points forts des interventions sont liés au choix des activités et des techniques agricoles et d'aménagement promues qui permettent: de toucher les producteurs

¹⁵⁹ ONUDI and ADA (2018). Convention pour le renforcement de la résilience des populations rurales des provinces de Séfrou et Azilal face aux changements climatiques. Agence pour le développement agricole (ADA).

¹⁶⁰ Il est prévu que les projets pilotes soient dotés d'équipements à technologies appropriées (pompage solaire, séchoirs et réfrigérateurs solaires, irrigation goutte-à-goutte; station de compostage; emballage écologique, etc.) et que les résultats de ces expériences soient évalués et diffusés (manuels de bonnes pratiques).

¹⁶¹ Les trois projets en cours ou en démarrage ont fait du changement climatique une problématique centrale avec des portes d'entrée légèrement différentes et des échelles contrastées: opérations de tests pilotes dans différents segments de filières pour le PDRZM-I, systèmes de cultures pluviaux pour le PDRZMT et vaste agrosystème à sous-systèmes multiples pour le PDRMA.

¹⁶² Il peut être utilisé dans le cadre de l'initiative "Triple A" des pays d'Afrique subsaharienne, offrant des informations utiles pour les décideurs politiques et un potentiel important de passage à grande échelle. Triple A encourage la mise en place de projets concrets pour améliorer la gestion des sols, la maîtrise de l'eau agricole, la gestion des risques climatiques et les solutions de financement. Triple A fut l'une des priorités de la présidence marocaine pour la COP22, bénéficiaire du soutien de 25 pays africains, de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, de la FAO et de nombreux bailleurs de fonds.

dans les zones enclavées de divers agrosystèmes, de mieux valoriser la ressource rare qu'est l'eau ainsi que les parcours dans des zones où les terres cultivables sont rares, et de s'adapter à des environnements difficiles en les protégeant. Les interventions dans ces différents domaines permettent d'améliorer sensiblement la résilience des bénéficiaires grâce à des pratiques et approches de production agricole en constante amélioration; ceci surtout grâce à l'importance accordée à la formation technique et aux appuis financiers. Les approches participatives utilisées dès les premiers projets pastoraux ont été réadaptées aux contextes de planification territoriale, puis à la promotion des filières, etc. Elles ont permis d'identifier des investissements pertinents qui ont été le plus souvent bien appropriés par les bénéficiaires chargés de les gérer, même si des défis de durabilité apparaissent *a posteriori*.

186. Du reste, ces approches se complètent mutuellement. L'approche territoriale participative permet à une large frange de la population de participer à l'identification des investissements prioritaires et de profiter des effets de ces investissements qui touchent souvent des contraintes structurelles (désenclavement, disponibilité en eau, etc.). L'approche filière permet de développer des activités génératrices de revenus durables du point de vue économique dès lors que les liens commerciaux avec les marchés d'écoulement sont établis, et d'induire des produits répondant à une demande (en quantité et qualité). Dans tous les cas, les thèmes transversaux (genre, jeunes, GRN et adaptation au changement climatique) sont incorporés aisément.
187. Les subventions du PMV-II, les dons d'équipements, les périmètres aménagés ou les troupeaux d'animaux n'étant accessibles qu'aux coopératives, les producteurs se sont organisés dans un premier temps par obligation. Néanmoins, quand les activités promues ont généré des revenus, des coopératives dynamiques à projet économique ont émergé, parfois après quelques réorganisations des coopératives initiales. Les femmes ont adhéré à ces coopératives et saisi les opportunités offertes. Étant exclues des plantations et périmètres du fait de leurs droits fonciers précaires, elles s'investissent dans les domaines de l'élevage, de l'apiculture et des transformations. En ce qui concerne les jeunes, les équipes métier ont eu des effets positifs sur les bénéficiaires des prestations, dont les activités prospèrent, et sur la création d'emplois rémunérateurs pour les jeunes qui en sont membres. Ils peuvent potentiellement embrasser l'installation parallèle dans le secteur de l'agriculture de ceux qui le souhaitent et qui pourraient bénéficier prochainement de la "melkisation"¹⁶³ des espaces collectifs. Enfin, tous les projets ont contribué à développer ou transférer des innovations techniques intéressantes.
188. Considérant les analyses antérieures, les facteurs importants de progression ont été: des structures nationales (publiques ou non publiques) performantes, capables de fournir une diversité de services au monde rural; le développement des systèmes de production pour tirer profit des investissements dans les AHA et la PMH, contribuant à une bonne GRN et l'adaptation au changement climatique; l'évolution positive des systèmes de production ayant favorisé le développement de filières (anciennes comme nouvelles), avec une valorisation croissante des produits; une approche genre par étapes (implicites) et la prise en compte de la problématique de l'emploi des jeunes.

Points faibles

189. En termes d'aménagements pastoraux, les associations créées ne sont pas capables de poursuivre les aménagements après projet et semblent aujourd'hui à peine capables de gérer les parcours collectifs, bien que la loi propose désormais un cadre clarifié d'actions. Elles ne peuvent s'opposer aux appropriations individuelles de

¹⁶³ Consiste en la transformation de terres collectives situées dans les périmètres d'irrigation en des propriétés individuelles au profit des ayants droit, de façon à garantir aux exploitants de ces terres les conditions de sécurité et de stabilité nécessaires au développement des investissements et à la dynamisation du marché foncier.

terres collectives. Elles sont aussi victimes de leur succès, puisque les améliorations des parcours se traduisent par des augmentations significatives des cheptels en dépendant. Les modèles mis en place font alors dépendre l'élevage d'achats d'aliments provenant de l'extérieur des régions d'élevage. Les projets n'ont pas contribué à de nouvelles propositions pour sortir de cette situation car les interventions n'ont pas été poursuivies dans la zone de l'Oriental. Les bénéficiaires des aménagements de PMH et de plantations (clef en main) sont les propriétaires terriens détenteurs de droits sur l'eau, lesquels sont liés aux droits sur la terre. Les projets n'ont pas contribué à de nouvelles propositions pour évaluer et réduire les inégalités d'accès aux bénéfices de leurs interventions en agriculture.

190. Le pilier II du PMV a débloqué des aides substantielles à l'investissement au profit des petits agriculteurs des zones défavorisées. Ces subventions, même si elles ne sont pas individuelles, ont certainement atténué la propension des producteurs à recourir aux crédits ruraux, même à des taux d'intérêt relativement bons (8%). Mais les projets n'ont pas été capables d'acheminer massivement ces subventions vers leurs bénéficiaires. Les paysans se sont regroupés en coopératives ou associations pour accéder à ces subventions, et ces regroupements restent fragiles. Il en est de même de la viabilité institutionnelle et de la capacité financière des associations créées pour la gestion et le suivi technique des acquis, ainsi que le renouvellement des équipements techniques.
191. Parmi les points faibles communs à tous les projets, citons : la faible connaissance des acteurs du secteur commercial et des marchés sur lesquels écouler des produits améliorés en quantité; les rares analyses de la stratégie à déployer vis-à-vis de ces acteurs de l'aval et de ses effets finaux sur les producteurs; l'absence d'analyse et de veille sur les marchés où pénètrent des produits concurrents d'autres régions ou d'autres pays; la relative faiblesse d'une stratégie marketing qui ciblerait les consommateurs potentiellement intéressés par des produits de qualité et de terroir. Ceci a induit le non-développement de partenariats de type 4P avec le secteur privé. Les efforts de qualité ne sont pas tous soutenus par un meilleur prix ou des débouchés plus fiables, en l'absence de partenariat avec des acteurs du secteur privé.

Tableau 13
Récapitulatif des notes par critère de performance

Critère	Note
Impact sur la pauvreté rurale	4
Pertinence	5
Efficacité	4
Efficienc	4
Durabilité des résultats	3
Performance du portefeuille^a	4
Égalité des genres et promotion des jeunes	4
Innovation	5
Mise à l'échelle	4
Gestion de l'environnement et des ressources naturelles	5
Adaptation au changement climatique	5
Note globale du portefeuille^b	4

^a) Moyenne arithmétique des notes attribuées aux critères de pertinence, d'efficacité, d'efficienc et de durabilité des résultats.

^b) Il ne s'agit pas de la moyenne des critères d'évaluation individuels, mais d'une évaluation globale du portefeuille établie à partir de l'évaluation de son impact sur la pauvreté rurale, sa pertinence, son efficacité, son efficienc, la durabilité de

ses résultats, sa prise en compte des aspects d'égalité entre les genres, son caractère novateur et la mise à l'échelle de ses approches innovantes, et sa prise en compte de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et de l'adaptation aux changements climatiques.

Points clés

- Les objectifs des projets sont bien alignés sur ceux du pilier II du PMV et de la SNDERZM, et sur les objectifs globaux du FIDA. Les approches ont été cohérentes et en adéquation avec les contraintes à résoudre dans les zones rurales défavorisées.
- Les résultats obtenus par les projets ont été remarquables en termes d'introduction de pratiques agricoles performantes et favorisant la gestion durable des ressources naturelles. Les résultats sont mitigés en ce qui concerne les AGR et l'accès à des marchés plus rémunérateurs.
- Les coûts moyens par bénéficiaire des projets sont plus bas que les coûts prévus à la conception et inférieurs à ceux de projets similaires. Les coûts de gestion sont également restés à des niveaux faibles. Mais les taux de décaissement sont bas dans l'ensemble.
- L'accroissement des actifs des bénéficiaires a été significatif. Ceci s'est probablement traduit par des améliorations des revenus et de la sécurité alimentaire.
- Les associations de bénéficiaires sont relativement pérennes, mais rarement capables de maintenir et renouveler les investissements dont elles ont bénéficié. D'autre part, nombre d'entre elles ne sont pas encore des organisations professionnelles puissantes capables de défendre leurs intérêts.
- Beaucoup d'actions ont été conduites en direction des femmes, pour réduire la charge de travail domestique et améliorer leurs conditions de vie, et pour renforcer leurs capacités et leur autonomie économique. De même, les jeunes ont été ciblés au travers des activités génératrices de revenus et récemment comme prestataires de services aux arboriculteurs et unités de transformation.
- Un grand nombre d'innovations, techniques surtout, ont été produites ou transférées puis répliquées d'un projet à un autre. Mais leur mise à l'échelle n'est pas toujours évidente.
- Les approches et innovations promues ont fortement contribué à une meilleure gestion des ressources naturelles dans les zones de steppes de l'Oriental et dans les zones de montagne. De même, la reconversion vers des systèmes agricoles et d'élevage moins sensibles aux aléas est favorable à l'adaptation au changement climatique.

IV. Évaluation des activités hors prêts

Gestion des savoirs (ou connaissances)

192. Par ce critère, l'ESPP apprécie l'effectivité des mécanismes de partage et de diffusion des informations et des savoirs générés dans la mise en œuvre du COSOP et du programme de pays. À cet égard, une grande attention est accordée aux mécanismes institutionnels mis en place pour favoriser l'apprentissage mutuel, entre les acteurs des projets du FIDA d'une part, et entre les intervenants du secteur agricole en général d'autre part. Ainsi, sont abordés ci-après: i) les actions du COSOP à ce titre; ii) les résultats du portefeuille en matière de gestion des savoirs.

Actions prévues par le COSOP pour la gestion des connaissances

193. Les actions majeures prévues par le COSOP concernaient: le système de suivi-évaluation des projets et de diffusion d'informations; la conduite de diverses études.
194. **Systèmes de suivi-évaluation.** Les projets de la première génération ont, d'une manière générale, connu des systèmes de suivi-évaluation peu satisfaisants, que ce soit pour l'appréciation des réalisations ou pour faire ressortir les leçons et enseignements qui en découlent. Leur mise en place a souvent été retardée par les rotations fréquentes du personnel, et leur efficacité limitée à l'énumération des réalisations physiques et financières des projets. Des recommandations des missions de supervision et d'évaluation ont fréquemment mis en exergue cette situation (projets PDPEO-II, PDRME, PDRMO)¹⁶⁴. Des enquêtes ponctuelles ont dû être organisées en fin de projet pour essayer de documenter plus amplement les résultats. **La nature et la qualité des informations de suivi-évaluation pour ces projets restent limitées, hétérogènes, et ne font pas ressortir de manière extensive les leçons et enseignements tirés.**
195. Les projets de la seconde génération (PDRZMA et PDRZMT, PDFAZMH) ont connu une situation meilleure. Depuis 2017, un système d'information a été développé qui intègre et agrège les données de suivi-évaluation, en liaison avec les actions du pilier II du PMV, dont le suivi, la production de rapports et la communication sont assurés par l'ADA. Ceci améliore le partage des leçons et leur capitalisation pour la formulation de nouveaux projets¹⁶⁵. Grâce à ce système centralisé, il est désormais possible d'avoir un suivi effectif et une meilleure coordination des actions des divers partenaires contribuant à ce pilier¹⁶⁶. Ce système, financé à ses débuts partiellement par un don FIDA, est maintenant opérationnel sur le PDRMA et le sera pour le nouveau projet de Taza (PRODER). Il intègre les résultats de la collecte de données sur les indicateurs SYGRI, lesquels ont par ailleurs pu être améliorés et unifiés, et les personnels des projets ont reçu des formations pour son utilisation effective. Toutefois, **de nombreux retards continuent d'être observés dans la collecte et l'analyse des données SYGRI et le nouveau système de suivi-évaluation doit encore faire ses preuves**¹⁶⁷.
196. **Études pour générer des savoirs.** Outre les systèmes de suivi-évaluation, le COSOP avait également prévu un certain nombre d'études, dont les résultats devraient étayer les actions du programme. **Aucune des trois études les plus importantes prévues n'a pu être réalisée de façon transversale sur le portefeuille** (Tableau 14). L'inexistence du bureau de pays jusqu'en 2016 semble

¹⁶⁴ Voir par exemple RAP PDRME (paragraphe 167), RAP PDRMO (paragraphe 120), RAP PDPEO-II (paragraphe 148).

¹⁶⁵ Un certain nombre de projets a été relié, par ailleurs, au système d'échange d'informations KariaNet de la région NEN. KariaNet, "Knowledge Access for Rural Inter-connected Areas Network" (www.karianet.org), est un réseau régional au service de la gestion et du partage des connaissances, des informations et des expériences agricoles et de développement rural, couvrant 10 pays de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord: Liban, Syrie, Jordanie, Palestine, Égypte, Soudan, Algérie, Maroc, Tunisie et Yémen. KariaNet est le fruit d'un partenariat entre le FIDA, l'IRDRC et les projets financés par le FIDA à travers la région, et bénéficie du soutien d'un petit secrétariat.

¹⁶⁶ Ces actions incluent entre autres le désenclavement, la dotation en équipements, les infrastructures, l'éducation, la santé, etc.

¹⁶⁷ Après incorporation d'une masse critique d'informations, par exemple après 4 années, il serait opportun d'évaluer la performance dudit système.

en être la première raison. Mais la conduite de nombreuses études par les structures gouvernementales dédiées (Haut-Commissariat au plan, Direction des études et prévisions financières du MEF, et Conseil général du développement agricole – CGDA – du MAPMDREF) permet également d’expliquer cette situation.

Tableau 14
Études importantes prévues par le COSOP 2008

<i>Nature de l'étude</i>	<i>Actions entreprises</i>
Impact de la libéralisation des échanges sur les ruraux pauvres	Le don qui devait financer cette étude ne s'est jamais matérialisé. Ceci a eu pour conséquence de priver le Maroc et le programme de pays d'une analyse à caractère stratégique. Cette étude du CGDA devait apprécier l'impact de la libéralisation des échanges sur la pauvreté rurale, et proposer des approches d'atténuation et de compensation.
Étude sur les filières agricoles	Un examen plus ou moins approfondi des potentiels des filières des zones des projets a été conduit dans le cadre de la préparation de chacun des projets, surtout avec ceux de la deuxième génération. Mais le programme de pays n'a pas pu profiter d'une étude transversale approfondie sur ce thème, ni du rôle de "think tank" du CGDA en la matière, comme cela avait été prévu par le COSOP.
Étude sur l'immatriculation foncière.	Le FIDA devait collaborer avec la Banque mondiale pour une étude sur l'immatriculation foncière pour l'étendre aux zones rurales éloignées et enclavées et adapter l'offre de services financiers aux producteurs dénués de garanties foncières. Cette collaboration n'a pas vu le jour. Il semble que la raison principale en soit l'absence d'un bureau de pays du FIDA jusqu'en 2016 ¹⁶⁸ .

Source: compilation équipe ESPP.

Gestion des savoirs au sein du portefeuille

197. **Les projets ont généré des innovations et des savoirs multiples et diversifiés.** Mais leur partage et leur diffusion effective ne sont pas toujours systématiques. **De bons exemples sont relevés dans la documentation.** Par exemple, le PDPEO-II dans l'Oriental a mené avec l'UNIDO diverses actions de capitalisation concernant trois volets: l'expérience des coopératives pastorales, la gestion des ressources naturelles et pastorales, et un centre de documentation (voir Encadré 12).

¹⁶⁸ De fait, la Banque mondiale a mené sans le FIDA mais en partenariat avec le Crédit Agricole les études qui ont conduit à l'établissement de la Société de financement pour le développement agricole (SFDA – "Tamwil El Fellah").

Exemples d'actions de capitalisation du PDPEO-II

Capitalisation et diffusion de l'expérience des coopératives pastorales. Une étude réalisée par l'École nationale d'agriculture de Meknès (ENAM) a généré deux référentiels techniques, socioéconomiques et institutionnels sur les modalités de constitution et de fonctionnement des coopératives pastorales. Ces documents constituent de précieux repères concernant: i) les aspects institutionnels et juridiques liés à la création et à l'organisation des coopératives pastorales, et ii) les aspects financiers et comptables des coopératives. En vue d'assurer la diffusion de ces référentiels, le projet a organisé en 2008 15 ateliers d'information/sensibilisation à raison de 50 à 100 personnes/atelier, avec la participation des membres des coopératives et des élus locaux.

Valorisation de l'expérience en matière de gestion des ressources naturelles et pastorales. L'ENAM a élaboré pour le compte du projet des référentiels techniques et un manuel de procédure en matière de techniques d'aménagement et de gestion des parcours. Ces documents constituent un acquis important pour les coopératives et leurs membres, ainsi que pour les ingénieurs et techniciens impliqués dans le développement des zones pastorales. La publication de ces référentiels a fait l'objet d'un contrat-programme avec l'Office du développement de la coopération (ODCO).

Diffusion de l'information sur l'Oriental. Cette sous-composante prévoyait la mise en place d'un centre de documentation et d'information sur l'Oriental fonctionnant en réseau avec la Division de l'information et de la documentation du MAPM. Le centre de documentation devait rassembler un volume important de références pertinentes pour le développement rural de l'Oriental – mais les difficultés ont été trop nombreuses pour établir une gestion satisfaisante.

Source: compilation équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

198. Dans l'Atlas oriental, le PDRMO a quant à lui réalisé un film en trois langues (amazigh, arabe et français) sur ses réalisations. Il a aussi organisé avec la DPA de l'Atlas Oriental, en partenariat avec l'INRA, une rencontre sur le développement des zones de montagne et sur la promotion des filières de plantes aromatiques. Une vidéo réalisée en collaboration avec l'UNIDO et largement diffusée sur internet documente les acquis du projet.
199. Le PDRME a développé un manuel d'alphabétisation fonctionnelle axé sur les activités agricoles, qui a servi de support à certaines activités. Il a été multiplié pour une distribution locale. Vu son utilité, il devrait être utilisé par d'autres projets du FIDA, mais l'ESPP n'a pas trouvé de preuves de sa diffusion et de son utilisation effectives. Par ailleurs, les PDD et les études réalisées dans le cadre du projet ont été partagés avec tous les partenaires locaux, mais pas avec les autres projets du FIDA. Une dizaine d'ateliers a été organisée autour des questions de microfinance, de microentreprises et d'évaluation des programmes de formation des AUEA. En bref, les connaissances et savoirs générés par le projet ont été importants, ils ont fait l'objet d'une documentation diffusée au niveau local, notamment à travers l'organisation de rencontres de partage, mais pas au-delà de la zone du projet.
200. **De moins bons exemples sont aussi relevés dans la documentation.** Le RAP du PDRTT mentionne des études de recherche-développement qui ont été très utiles pour la mise en œuvre du projet, mais dont la diffusion auprès des autres projets est restée limitée¹⁶⁹. Avec le PDRZMH, le PDFAZMH et le PDRZM, beaucoup de savoirs ont été générés d'après les RAP, savoirs qui n'ont pas toujours été documentés, l'accent ayant été davantage placé sur les échanges entre producteurs, la participation à des manifestations régionales, nationales et même internationales. Il reste que ces deux projets ont constitué une véritable école d'expérimentation et d'apprentissage, avec la mise en œuvre de nombreuses innovations techniques, sociales et institutionnelles, dont certaines ont fait l'objet de vidéos diffusées sur

¹⁶⁹ Il s'agit d'études agroécologiques, phytoécologiques, socioéconomiques et de suivi biologique et zootechnique effectuées par l'INRA, ainsi que d'un diagnostic des OPA et d'une étude de capitalisation de l'expérience et des acquis par un bureau d'études.

Internet (YouTube). En outre, la DPA Marrakech a appuyé la création d'une page de réseau social pour la commercialisation en ligne de moutons, qui a rencontré un large succès.

201. **L'ESPP note que le partage d'expériences entre projets a été très rare jusqu'en 2016, alors que de multiples occasions et possibilités existent en la matière**¹⁷⁰. Les "success stories" sont relativement peu documentées et diffusées. Les projets ne prenaient pas systématiquement l'initiative de documenter les expériences, d'organiser des tables rondes ou des débats autour de ces succès. Ces situations peuvent s'expliquer par différents facteurs: i) le fait que les UGP sont confondues avec les DPA, lesquelles sont des structures déconcentrées du MAPMDREF qui ont d'autres activités au-delà de la gestion des projets du FIDA; ii) les équipes des projets sont engagées avant tout dans la production de résultats concrets, et disposent de peu de temps pour valoriser leurs expériences et savoirs; et iii) les ressources prévues dans les budgets des projets pour la communication et la gestion des savoirs sont inexistantes ou insuffisantes. Après 2016, deux retraites régionales NEN ont été organisées au Maroc, divers blogs ont été créés, des études de cas et des vidéos ont été diffusées au sein et à l'extérieur du FIDA¹⁷¹.

Conclusion sur la gestion des savoirs

202. Il en ressort que le programme dispose de bons exemples de diffusion et partage de savoirs localisés au niveau des zones des projets, même si beaucoup d'expériences n'ont pas fait l'objet d'une documentation appropriée et systématique, et d'une diffusion conséquente (explicitement mentionné dans le RAP du PDFAZMH). La faiblesse des systèmes de suivi-évaluation a été signalée, notamment avec les projets de la première génération. Mais on note positivement à partir de 2016: i) la mise en place (avec l'appui du FIDA) d'un système d'information centralisé, dont la performance reste à prouver après quelques années; et ii) la mise en œuvre de plusieurs actions favorables à la gestion des savoirs au sein du programme de pays. Les études prévues par le COSOP pour renforcer les connaissances sur les systèmes agricoles des zones appuyées n'ont pas été réalisées. Il apparaît que l'absence de stratégie, la non-définition d'une approche pour le programme de pays, qui a souffert de l'absence de bureau de pays, et l'absence de budget dédié ont contribué aux faiblesses constatées en termes de gestion des savoirs. Par conséquent, **ce critère est apprécié plutôt satisfaisant (4)**.

Renforcement des partenariats

203. L'ESPP évalue ici la pertinence, la performance et le renforcement de quatre types de partenariats: 1) les partenariats avec le Gouvernement et structures affiliées; 2) les partenariats avec des institutions internationales, y compris les organisations des Nations Unies, dont les agences de l'ONU ayant leur siège à Rome; 3) les partenariats avec des acteurs privés; et 4) les autres partenariats locaux au niveau des projets (ONG, centres de formation, collectivités locales).

Partenariats stratégiques et opérationnels avec les structures gouvernementales

Ministères stratégiques du programme du FIDA

204. **Le partenariat stratégique avec le Gouvernement a engagé au premier plan deux ministères clés: le MEF et le MAPMDREF.** Le MEF assure le préfinancement des opérations, le portefeuille du Maroc étant géré selon la modalité de remboursement. En d'autres termes, le Gouvernement marocain avance les allocations budgétaires sur le budget général de l'État pour satisfaire les programme de travail et budget annuels des différents projets. Une fois que la dépense est

¹⁷⁰ La première réunion interprojets FIDA du Maroc s'est déroulée en décembre 2019.

¹⁷¹ Par exemple, le FIDA a publié les bonnes pratiques émergeant du don régional pour la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) sur le site web du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud (UNOSSC) "South-South Galaxy", et les a présentées conjointement avec le Gouvernement marocain lors de la célébration de la Journée mondiale de la CSST par les organisations de l'ONU basées à Rome.

justifiée, le Gouvernement soumet la DRF et demande le remboursement au FIDA. Le rôle du MEF est donc primordial, car il doit parfois faire des arbitrages entre les priorités de financement¹⁷². Quant au MAPMDREF, il a été le principal partenaire pour les orientations stratégiques du programme, ainsi que le maître d'œuvre de l'ensemble du portefeuille de prêts. À ce titre, il est responsable, de concert avec le FIDA, de la conception et de la mise en œuvre des projets (voir sous-sections sur le FIDA et Gouvernement dans le Chapitre V). Il s'est appuyé pour ce faire sur un large ensemble de bureaux, de services décentralisés, d'institutions dépendant de son administration, et de partenariats opérationnels avec une large palette d'acteurs publics ou privés, qui sont passés en revue plus bas. Le MAPMDREF coordonne aussi le PRDTS, programme qui canalise des investissements importants pour le désenclavement et la fourniture de services sociaux de base dans les zones rurales défavorisées.

205. À ces deux ministères principaux s'ajoutent le Ministère de l'intérieur et celui de l'équipement, du transport, de la logistique et de l'eau. Le Ministère de l'intérieur (en charge des collectivités territoriales) met en œuvre l'INDH (voir sous-section contexte des projets). Les projets FIDA et structures exécutant l'INDH ont collaboré étroitement sur des thèmes tels que le désenclavement et les pistes rurales, l'eau potable, l'appui à l'autonomisation des femmes et des jeunes, les activités génératrices de revenus, etc.¹⁷³. Quant au Ministère de l'équipement, du transport, de la logistique et de l'eau, il constitue aussi un partenaire stratégique important pour les réalisations d'infrastructures de base. Il est impliqué directement, à travers ses antennes régionales et provinciales, dans la réalisation des pistes rurales, des adductions d'eau potable et des réalisations d'hydraulique agricole.

Partenariats avec les structures sous tutelle du MAPMDREF

206. Dans le cadre de la mise en œuvre des projets par le MAPMDREF, deux niveaux de tutelle des projets interviennent: i) le niveau central avec l'ADA (depuis 2008)¹⁷⁴ et la DDERZM (depuis 2015); et ii) le niveau des régions et provinces, avec les DPA qui assurent la gestion des projets, mais aussi parfois l'Office régional de mise en valeur agricole (ORMVA) (dans le cas du PDRME). Les deux structures centrales sont influentes aux plans stratégique et opérationnel, alors que les autres sont beaucoup plus influentes au plan opérationnel. **L'articulation des projets financés par le FIDA avec ces instances – ADA, DDERZM, DPA et ORMVA est bien pertinente et efficace**, avec une très bonne intégration du programme de pays au sein des administrations marocaines, ce qui contribue à une bonne efficacité et durabilité.
207. **Partenariats de recherche-développement.** L'Institut agronomique et vétérinaire (IAV) Hassan II, l'INRA et l'ENAM ont été conventionnés par quelques projets (PDRTT, PDPEO-II, PDRME, mais aussi PDFAZMH) pour la réalisation d'études, la conduite d'essais et démonstrations, l'organisation de formations, la production de référentiels techniques et la réalisation d'ateliers thématiques. Ces partenariats ont été plutôt satisfaisants, avec des résultats variables (voir Encadré 13), et n'ont pas été systématiquement mis en œuvre pour tous les projets.

¹⁷² Il faut noter que les projets ont été financés par des prêts à conditions intermédiaires puis financés à conditions ordinaires.

¹⁷³ Les projets FIDA collaborent également étroitement avec le PRDTS, que les efforts passés du Fonds dans l'Oriental et dans les zones de montagne avaient à maints égards anticipé dans ses principes, sur ce même thème de la réduction des disparités, ainsi que, d'une manière générale, sur la revitalisation de l'économie des zones rurales visées par le pilier II.

¹⁷⁴ L'ADA est accréditée auprès du Fonds vert pour le climat.

Activités de recherche-développement sur les projets

Avec le PDPEO-II, le partenariat avec l'INRA a permis la mise en place d'un important système d'appui à la prévision et au suivi de la sécheresse dans l'Oriental, qui repose sur une dizaine de stations météorologiques et le développement d'un modèle de prévision. Ces services ont été de bonne qualité.

En revanche, dans le cas du PDRME, les conventions avec l'Institut agronomique et vétérinaire Hassan II, l'INRA et l'ENAM ont connu d'importants retards par rapport aux besoins des projets, et les services fournis n'ont pas été satisfaisants. L'INRA devait installer des essais de transfert de technologie et organiser quelques sessions de formation des producteurs. Toutefois, l'irrégularité des suivis des essais et le retard et le manque de régularité des rapports annuels sur les résultats n'ont pas permis d'atteindre les résultats attendus. Avec l'ENAM, il ne semble pas y avoir eu de collaboration satisfaisante, car les résultats et la vision de l'étude n'étaient pas en adéquation avec la stratégie du PMV et de l'Office régional de mise en valeur agricole du Tafilalet concernant les filières potentielles.

Certains projets, en particulier ceux de la dernière génération, n'ont reçu aucune assistance de la part de l'INRA et de l'ENAM (e.g. PDRMO, PDRZM-I, PDRMA, PDFAZMT), bien que leurs services aient parfois été prévus ou envisagés par le projet (PDRMO).

Récemment, la DDERZM a fait observer aux missions de supervision que le conventionnement spécifique de l'INRA et de l'ENAM par les projets n'a plus lieu d'être. Le mandat de ces institutions, en effet, leur prescrit de fournir leurs services aux programmes de terrain (y compris les projets financés par les PTF internationaux) à travers les conventions-cadres du MAPMDREF. Force est de constater toutefois qu'en l'absence de conventions spécifiques, certains projets du FIDA n'ont pas bénéficié autant qu'il aurait été souhaitable de l'appui potentiellement très précieux et utile de ces institutions.

Source: compilé par l'ESPP à partir de la documentation des projets.

208. **Partenariats avec les offices du MAPMDREF.** Les Offices régionaux de mise en valeur agricole (ORMVA) et les Offices du ministère consacrés au conseil agricole (ONCA), aux coopératives (ODCO) et à la sécurité sanitaire des aliments et la protection des végétaux (ONSSA) ont tous joué un rôle important dans la mise en œuvre des projets, avec des résultats plutôt satisfaisants (voir Encadré A11 en Annexe VII). Les ORMVA ont participé activement à la coordination des efforts régionaux concernant les projets¹⁷⁵. Ceci a permis leur insertion rationnelle au sein des Plans régionaux de développement agricole. L'ONCA, l'ODCO et l'ONSSA ont été des partenaires importants du programme de pays, avec des résultats mixtes (voir Encadré 14), et en retour, ils ont été renforcés par cette collaboration.

¹⁷⁵ Les ORMVA concernés sont : l'ORMVAO (Ouarzazate), l'ORMVAM (Moulouya), l'ORMVAT (Tafilalet) et l'Agence nationale pour le développement des zones oasiennes et de l'Arganier (ANDZAO) en particulier.

Points forts et points faibles des partenariats avec l'ONCA, l'ODCO et l'ONSSA

En termes de résultats obtenus avec les projets du FIDA, les données probantes obtenues montrent que :

- L'ONCA a contribué aux projets à travers un encadrement et des services de conseil agricole ayant engendré une hausse très importante de la productivité agricole;
- L'ODCO a appuyé la création et le renforcement de nombreuses coopératives dotées d'une personnalité juridique;
- L'ONSSA a appuyé les projets dans leurs activités relatives à la santé animale et à la protection des végétaux, ainsi que pour l'octroi de son agrément concernant les normes sanitaires de nombreuses UV et AGR, et pour la reconnaissance d'un nombre non négligeable de labels à indication géographique protégée (IGP) (voir sous-section dialogue sur les politiques).

Toutefois, certains points faibles apparaissent :

- ONCA: deux points faibles de l'appui de l'ONCA aux producteurs ont été l'accès au financement et l'appui à la commercialisation des produits. L'ONCA à travers les conventions passées avec les projets FIDA est chargé de veiller à la durabilité des résultats des projets, en particulier des UV; mais ces deux points ont affaibli les résultats;
- ODCO: l'ESPP a observé qu'un nombre important des coopératives créées ne jouissent encore que d'une faible autonomie et capacité de gestion à la fin des opérations des projets – en particulier en ce qui concerne les UV et AGR, et les groupements d'éleveurs.
- ONSSA: l'appui au niveau du terrain à la formation des producteurs et des UV concernant les normes sanitaires ne semble pas suffisant pour permettre une plus rapide appropriation technique des bonnes pratiques par les bénéficiaires. Par ailleurs, la lenteur des procédures d'agrément concernant les signes distinctifs d'origine et de qualité retarde parfois leurs effets potentiels sur les filières soutenues par les projets (par exemple le "Savon mou d'huile d'olive de El Haouz").

Source: équipe ESPP.

Autres partenariats opérationnels

209. **Des conventions avec divers centres de formation techniques ont été fructueuses**, notamment avec l'Institut des techniciens spécialisés agricoles et les maisons familiales rurales. Ces centres de formation ont permis à bon nombre des projets d'assurer des enseignements indispensables pour le renforcement des organisations de producteurs et coopératives, les coopératives de services, les équipes métier, et la formation des femmes rurales pauvres. Les projets ont aussi fait appel à des associations et ONG locales, provinciales ou régionales pour assurer la sensibilisation, l'animation, l'organisation de base et l'alphabétisation fonctionnelle requises pour la structuration des groupements et la constitution des coopératives¹⁷⁶.
210. **Les projets ont signé de multiples conventions de partenariat avec les douars et les communes** pour l'établissement de PDD et PDC qui ont rencontré une forte adhésion des collectivités locales. Leur succès a inspiré les PTF engagés sur d'autres projets, ainsi que les approches participatives du pilier II. Des conventions ont été systématiquement passées avec chacune des organisations de base et OPA bénéficiaires des projets. En spécifiant clairement les responsabilités

¹⁷⁶ Dans certains cas (p. ex., PDRZMH), l'assistance aux coopératives de services a été fournie par l'INDH, l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences et la Fondation Mohamed VI pour l'acquisition d'équipements (vibreux, sécheuse électrique, tronçonneuse, citerne tractée, pulvérisateur). Ces conventions ont fortement contribué à l'adhésion des communautés et des OPA aux activités des projets.

des parties prenantes, elles ont permis une bonne participation des membres des OPA¹⁷⁷.

PTF internationaux, y compris les agences des Nations Unies

211. Le FIDA a effectué des consultations avec divers PTF internationaux dans le cadre de l'élaboration du présent COSOP en 2007/2008¹⁷⁸. **Ces échanges n'ont pas eu de suites en termes de collaborations concrètes sur des projets, d'études ou d'opérations conjointes, et leurs résultats ont donc été décevants.** Les concertations et collaborations prévues concernant la finance rurale ne se sont pas matérialisées – notamment l'étude conjointe avec la Banque mondiale sur l'immatriculation foncière n'a pas vu le jour. Sur la période évaluée, il y a eu une collaboration intéressante avec le PNUD concernant l'animation d'AGR à El Haouz (PDRZMH); et l'ONUDI a été partenaire avec le FIDA dans la mise en œuvre des projets, notamment des volets financés par le FEM (voir sous-section sur la GRN), avec des résultats satisfaisants. Par ailleurs le bureau de pays du FIDA a engagé ces dernières années des contacts avec divers PTF pour envisager des possibilités de cofinancement (Banque mondiale, BAD, Agence de coopération internationale allemande, Agence française de développement) qui n'ont pas encore débouché sur des résultats concrets. L'une des difficultés principales porte sur les zones d'intervention des projets du FIDA, qui semblent ne pas attirer les autres PTF.
212. Le FIDA s'est engagé dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), notamment aux côtés des organisations de l'ONU ayant leur siège à Rome. Il a appuyé l'élaboration du PNUAD couvrant la période 2017-2021. Il n'en a pas été signataire, mais le bureau de pays participe aux réunions de l'équipe de pays des Nations Unies sur l'état d'avancement des programmes. Le FIDA fait aussi partie du groupe de travail pour la préparation du nouveau cadre de coopération, et participe donc à l'évaluation du PNUAD.
213. **Le FIDA participe aux travaux du groupe de travail intervenant sur l'axe 2 du PNUAD consacré au développement rural.** Sur la période évaluée, les trois agences – FIDA, Programme alimentaire mondial (PAM) et FAO – n'ont pas mené d'action conjointe dans le pays¹⁷⁹. Il existe toutefois diverses conventions et feuilles de route entre les trois agences, qui concernent, entre autres, la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST), thème sur lequel il sera important qu'elles renforcent leur collaboration dans le contexte du royaume. Diverses opportunités de collaboration entre le FIDA et la FAO ont été manquées sur le terrain; les concertations entre la représentation de la FAO et le bureau du FIDA au Maroc ont donc été intensifiées¹⁸⁰ pour corriger cette insuffisance. Quant au PAM, il vient d'ouvrir sa représentation permanente à Rabat, et se montre lui aussi ouvert à de futures collaborations.

Partenariat de prestations de services

214. Chaque projet a procédé à de nombreux appels d'offres pour la réalisation d'infrastructures de base (pistes, eau potable), d'ouvrages de PMH et de divers autres aménagements liés au désenclavement et à la conservation des ressources naturelles, parfois aussi pour la gestion des projets ou la réalisation d'études de faisabilité. Ces marchés ont dans l'ensemble été satisfaisants, mais ont parfois souffert de retards liés aux procédures de contractualisation. L'assistance et

¹⁷⁷ De nombreux autres partenariats locaux ont été établis par les projets. Par exemple, le projet PDRZM-I a conclu au total plus de 85 conventions de partenariats. La documentation disponible ne permet pas de dresser un tableau exhaustif de tous les partenariats des projets. Le nombre élevé de tels partenariats a engendré des difficultés de gestion et de suivi des engagements et des résultats au niveau des UGP.

¹⁷⁸ Notamment avec la Banque mondiale, la Banque africaine de développement (BAD), l'Agence française de développement, le Millenium Challenge Corporation, l'Union européenne (UE), l'Agence des États-Unis pour le développement international, le Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), l'Agence japonaise de coopération internationale et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

¹⁷⁹ Le responsable du bureau de pays a effectué des visites récurrentes (avec le directeur de pays) à la FAO, à l'Organisation internationale du travail et à ONU Femmes, etc. Il ressort des entretiens réalisés par la mission que des actions conjointes sont en préparation avec divers partenaires, mais aucune documentation n'était encore disponible au moment de l'évaluation concernant d'éventuelles collaborations futures découlant de ces échanges.

¹⁸⁰ Observations lors de la période d'évaluation.

l'encadrement technique agricole pour les producteurs ont été parfois confiés à des prestataires de services privés en raison de la complexité des arrangements d'exécution ou de faiblesses en personnel technique des bureaux ou antennes déconcentrées du MAPMDREF dans la zone d'intervention¹⁸¹.

215. L'ANOC est intervenue avec succès par le biais de conventions sur la plupart des projets du FIDA (PDRTT, PDRMO, PDRME, PDRMH, PDFAZMT, PDFAZMH et PDRMA) en vue de l'organisation de groupements d'éleveurs, de coopératives et de GIE, et de la gestion des ressources pastorales. Ce partenariat a été très pertinent, et du point de vue des acteurs interviewés, il a énormément contribué aux résultats positifs enregistrés pour l'élevage ovin et caprin (voir sous-sections sur l'efficacité et l'impact). Les forces et faiblesses du partenariat avec l'ANOC sont présentées dans l'Encadré 15.

Encadré 15

Forces et faiblesses du partenariat avec l'ANOC

Les actions de promotion de l'élevage ont été en partie déléguées à l'ANOC et ses missions semblent avoir été bien remplies dans les domaines de la conduite d'élevage, de l'amélioration génétique et de la santé animale au niveau des éleveurs ciblés.

Parmi les forces de ce partenariat FIDA-ANOC, il faut retenir: i) l'amélioration génétique, qui permet des gains importants de productivité; ii) la santé animale et la prophylaxie, soutenues activement, entre autres, par des campagnes massives de vaccination; iii) l'amélioration de l'alimentation du bétail et de sa reproduction par des pratiques appropriées; et iv) l'encadrement technique soutenu des éleveurs pendant la durée des conventions.

Parmi les faiblesses de ce partenariat, il faut citer: i) la durabilité post-projet des résultats obtenus: le technicien mis à disposition est difficilement rémunéré; il en résulte une fragilisation de l'organisation des éleveurs, qui doivent attendre environ 3 à 4 ans pour que les effets de l'amélioration génétique et de la prophylaxie portent leurs fruits, et pour qu'ils retrouvent un intérêt à leur groupement (pour la gestion des troupeaux, des ressources pastorales, de la commercialisation, etc.); et ii) la commercialisation des animaux, les unités de valorisation et le financement des activités d'élevage, qui n'entrent pas dans les compétences de l'Association. Les UGP s'appuyant essentiellement sur l'ANOC pour l'élevage, il en résulte un déficit d'efficacité des projets sur les thèmes du financement des activités et de la commercialisation des produits de l'élevage.

Enfin, des retards dans les signatures des conventions ont affecté l'efficacité de l'ANOC, de même que des difficultés à ajuster un concept technique, initialement développé pour des éleveurs spécialisés, au contexte spécifique des petits agroéleveurs non spécialisés.

Source: équipe ESPP.

Conclusion sur le renforcement des partenariats

216. En résumé, l'efficacité est variable pour les différents types de partenariats appréciés par l'ESPP. Ainsi, le partenariat stratégique avec le Gouvernement (MAPMDREF et MEF notamment, ainsi que l'ADA et la DDRZM au niveau central) et les partenariats opérationnels avec les structures décentralisées et déconcentrées (sous tutelle du MAPMDREF) ont été dans l'ensemble pertinents et efficaces. L'efficacité des partenariats opérationnels de recherche-développement a été plutôt satisfaisante. L'établissement de partenariats avec les autres acteurs techniques et financiers internationaux (multilatéraux ou bilatéraux, y compris ceux du système des Nations Unies) a plutôt été insuffisant sur la période évaluée, soit en termes de complémentarité des financements, soit pour une synergie des actions. En revanche, le partenariat avec l'ANOC, un prestataire de services non gouvernemental, a été fort et efficace. Au regard de cette performance générale mitigée, **le critère de partenariat est jugé plutôt satisfaisant (4).**

¹⁸¹ Par exemple, le PDRMO a souffert à ses débuts d'une insuffisance en ressources humaines, mais après la conclusion de contrats d'assistance technique et de formation pour renforcer l'UGP, les résultats atteints ont été très satisfaisants. Dernièrement, ce sont souvent des coopératives de services (équipes métier) qui sont conventionnées pour apporter leurs conseils aux arboriculteurs.

Engagement dans le dialogue sur les politiques publiques

217. À travers ce critère, l'ESPP apprécie l'influence du FIDA et son rôle dans l'élaboration de politiques favorables aux ruraux, sur la base des objectifs politico-institutionnels du COSOP. Cette analyse se fait aussi sur la base des enseignements tirés pendant la mise en œuvre du COSOP, avec la prise en compte du contexte des interventions de terrain au cours de la période évaluée. En fait, il s'agit de la collaboration du FIDA (à travers l'équipe de pays ou la division, de façon plus élargie) avec les institutions gouvernementales et d'autres parties prenantes pour exercer une influence sur l'adoption de politiques et stratégies de transformation inclusive et durable en faveur de la petite exploitation. Ceci se fait en adéquation avec le mandat du Fonds et son cadre stratégique¹⁸².
218. Les objectifs politico-institutionnels et juridiques du programme de pays concernaient les thèmes suivants: i) l'évolution du cadre juridique national du microcrédit pour fournir des produits financiers adaptés; ii) la législation en rapport avec la labellisation des produits (agriculture biologique, mais aussi labels de qualité et d'origine); et iii) les incitations gouvernementales visant la petite agriculture. La contribution du FIDA dans ces domaines est passée en revue ci-dessous, suivie par la contribution du Fonds à la régulation des ressources pastorales, la définition de la stratégie des zones montagneuses, et l'orientation donnée à la coopération Sud-Sud dans le domaine agricole au niveau du royaume¹⁸³.

Engagement du FIDA sur les politiques concernant le cadre juridique national du microcrédit

219. Le FIDA devait œuvrer à faire évoluer la loi sur le microcrédit vers le développement d'autres produits financiers. Des ateliers nationaux devaient être organisés en collaboration avec le MEF, le MAPM, le Ministère de l'intérieur et la Fédération nationale des associations de microcrédit pour débattre des actions d'adaptation envisageables. Par ailleurs, le programme devait concrétiser des partenariats avec ces mêmes acteurs, ainsi qu'avec l'Agence française de développement, le KfW et le Fonds JAÏDA¹⁸⁴. Un partenariat devait aussi être engagé avec le Centre Mohammed VI de soutien à la microfinance solidaire en vue du renforcement des capacités des ressources humaines des AMC et d'un appui à la commercialisation des produits. Enfin, le FIDA devait travailler avec la Banque mondiale sur une étude relative à l'immatriculation foncière, de façon à l'étendre aux zones rurales éloignées et enclavées, approche importante pour améliorer la capacité des producteurs à offrir des garanties pour la constitution de dossiers de demandes de crédit.
220. **Les résultats obtenus ne sont pas satisfaisants, car la documentation du programme ne porte pas trace de collaboration avec les institutions mentionnées ci-dessus**, et le FIDA n'a donc pas pu contribuer à l'évolution du cadre juridique du microcrédit et de la finance de proximité en milieu rural dans le royaume. Les raisons de ce résultat semblent être les suivantes: i) éloignement physique des instances de gestion du programme FIDA (le bureau de pays n'a été ouvert à Rabat qu'en avril 2016); ii) priorité et capacités faibles sur ce thème au niveau des DPA; iii) possible surestimation du potentiel des AMC pour véritablement appuyer la transformation souhaitée du monde rural, en particulier au niveau des petits producteurs agricoles; iv) une demande de services financiers réduite par l'offre de subventions dans le cadre du pilier II du PMV; et v) émergence de TEF

¹⁸² Le Cadre stratégique 2016-2025 du FIDA porte une attention toute particulière aux politiques publiques, en visant l'obtention de trois grands effets: i) mise en place de politiques et cadres réglementaires porteurs au niveau national et international; ii) accroissement du volume d'investissement dans le secteur rural; et iii) renforcement des capacités nationales en termes de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques et programmes de développement rural.

¹⁸³ Une intensification de la contribution du FIDA à la formulation de politiques sera amorcée avec le démarrage du PRODER Taza, qui prévoit des activités précises et un budget spécifique pour le dialogue politique (axé sur la thématique emploi des jeunes ruraux).

¹⁸⁴ JAÏDA est un fonds de financement des institutions de microfinance (IMF) du Maroc. Il a été institué sous la forme d'une société anonyme de droit marocain et est agréé par la Banque centrale du Maroc.

comme outil spécifique et adapté de financement de la petite agriculture n'exigeant pas de garantie foncière.

Engagement du FIDA concernant les produits du terroir et la labellisation

221. Le passage à des approches de développement territorial et des terroirs permet d'identifier les acteurs et produits phares du développement local et de soutenir la valorisation et la mise en marché desdits produits¹⁸⁵. La reconnaissance de ces produits est opérationnelle depuis la loi de 2008 sur les signes distinctifs d'origine et de qualité et la loi de 2013 relative à la production biologique. En dehors de la contribution au document d'opérationnalisation du pilier II du Plan Maroc Vert, centré sur les filières et produits du terroir, **L'ESPP n'a pas trouvé de preuve de contribution directe du FIDA à l'élaboration de lois ou politiques à ce sujet.** Toutefois, sur la période évaluée, la contribution du Fonds à la formulation de politiques de développement agricole a été réalisée principalement à travers les projets¹⁸⁶.
222. D'autre part, les projets ont appuyé des démarches auprès de l'ONSSA visant la labellisation de plusieurs produits du terroir¹⁸⁷. Avec le projet PDPEO-II, une IGP a vu le jour, la "viande d'agneau Beni Guil". La province d'Azilal, où intervient le PDRZM-I, connaît deux IGP homologuées, le "miel d'euphorbe de Tadla Azilal" et la "noix d'Azilal" – et l'image de marque de qualité de ces produits bénéficie aux OPA du projet engagées dans ces filières. Le PDRZMH et le PDFAZMH ont contribué à l'émergence de l'IGP "huile d'olive d'Amizmiz" et à l'obtention de l'IGP "pommes d'Al Haouz", et des démarches sont engagées pour l'homologation du savon mou d'olive d'El Haouz¹⁸⁸. Si diverses filières soutenues présentent des caractéristiques d'agriculture organique, aucun processus de certification "bio" ne semble avoir été engagé à ce jour en lien avec les projets FIDA, sauf dans le cadre du PDRZMH, avec la constitution d'une oliveraie, qui peut éventuellement conduire à un label¹⁸⁹.

Engagement du FIDA sur les politiques concernant les incitations pour la petite agriculture

223. L'État s'est engagé, dans le cadre du PMV, à soutenir l'intensification et la reconversion des systèmes de production (céréaliculture vers arboriculture notamment, mais aussi financements d'unités de valorisation, transformation et autres investissements dans l'économie rurale) à l'aide de subventions pouvant aller jusqu'à 80% des investissements. L'octroi de ces subventions est conditionné par l'insertion préalable des producteurs (à titre individuel, ou comme coopératives et GIE) dans une dynamique d'agrégation.
224. **L'ESPP n'a pu obtenir de données prouvant la contribution des expériences des projets appuyés par le FIDA dans ce domaine.** En outre, les agrégateurs du pilier II dans les zones des projets FIDA ont été principalement des coopératives et GIE d'agriculteurs, et non des entrepreneurs privés des filières en aval de la production impliqués dans la moyenne/grande distribution ou l'agro-industrie. On observe un manque d'intérêt des privés de l'aval, et une faible efficacité (jusqu'au

¹⁸⁵ Le Maroc offre un potentiel important pour la labellisation des produits du terroir. Voir une recherche systématique sur ce thème dans: MAPM, Direction de développement des filières de production, avril 2011, <http://www.agriculture.gov.ma/sites/default/files/Produits-du-terroir.pdf>

¹⁸⁶ Un exemple remarquable a été la vente à l'occasion de la fête de l'Aid Adhaa de 2019, en ligne, de plus de 6 200 moutons du Haouz de la race Sardi à des associations basées à Marrakech, Casablanca, Rabat et Agadir, pour un chiffre d'affaires de plus de 15,5 millions de dirhams.

¹⁸⁷ Les labels obtenus ont été principalement des IGP, et dans une moindre mesure des "labels agricoles". Les enregistrements auprès de l'ONSSA requièrent que soient structurées les interprofessions, définis les cahiers des charges et territoires d'origine, et établies les procédures de certification pertinentes au regard de la réglementation.

¹⁸⁸ Journal Officiel: 18 décembre 2019, reconnaissance de l'indication géographique "pommes du Haouz", avec l'appui du FIDA; 11 juin 2018, reconnaissance de l'indication géographique "huile d'olive Amizmiz", avec appui du PDRZMH et du PDFAZMH; 12 juillet 2016, reconnaissance de l'indication géographique "huile d'olive de Séfrou" avec l'appui du FIDA; 5 mai 2011, reconnaissance de l'indication géographique "viande d'agneau Béni Guil" avec l'appui du FIDA, qui profite aux producteurs du PDPEO-II.

¹⁸⁹ Deux IGP ont récemment été homologuées dans la zone du PDZMA, mais il ne semble pas que le projet (commencé récemment) ait joué un rôle dans leur promotion: "pommes d'Ifrane" et "huile d'olive Dir Béni Mellal".

moment de l'évaluation) des efforts pour les attirer dans les zones des projets, lesquelles restent difficiles en dépit des efforts de désenclavement. Ce fait (manque d'intérêt du privé) semble avoir freiné la mobilisation effective des subventions disponibles au bénéfice des producteurs au titre de l'agrégation.

225. L'État fournit aussi des garanties au secteur bancaire (TEF) pour couvrir les risques encourus par ses prêts aux petits agriculteurs dépourvus de titres fonciers. Mais le recours à TEF par les projets a été limité, comme mentionné antérieurement dans la sous-section sur l'efficacité¹⁹⁰.

Engagement du FIDA sur les politiques concernant les zones de montagne

226. Il ressort des entretiens de l'ESPP avec divers acteurs que les expériences du FIDA en termes de ciblage des zones défavorisées ont été opportunes pour le lancement de la SNDERZM. Notamment, **les expériences du PDRZMH, exécuté de 2002 à 2010, ont été utiles pour la définition des orientations de la SNDERZM**. Mais il n'existe pas de document officiel publié sur cette stratégie et ceci n'est pas de nature à mobiliser et faciliter les appuis des partenaires techniques et financiers pour son opérationnalisation effective. Seules les orientations générales ont été diffusées (voir Encadré 16).

Encadré 16

Orientations de la SNDERZM

- La réduction des disparités entre les territoires ruraux et les villes en tenant compte des complémentarités entre les deux territoires;
- Le développement du potentiel économique des zones rurales et l'accroissement de la capacité à générer des richesses et à valoriser les potentiels agricoles et non agricoles en prenant en considération les impératifs de préservation des ressources naturelles;
- L'accélération du rythme de désenclavement de l'espace rural et des zones de montagne;
- L'amélioration de l'accès aux services sociaux et aux services de base;
- Le renforcement de l'action gouvernementale au profit des écosystèmes à enjeux spécifiques, notamment les zones oasiennes et montagneuses.

Source: DDERZM, document inédit.

Engagement du FIDA sur le cadre juridique de la gestion des parcours, de la transhumance et des espaces pastoraux et sylvopastoraux

227. Le projet PDPEO-II, dont les efforts se sont concentrés avec succès sur l'amélioration de la gestion des ressources pastorales, des troupeaux et des parcours de l'Oriental, a formulé des recommandations importantes concernant la promotion de cadres juridiques et réglementaires dans ce domaine¹⁹¹. Ces recommandations, ainsi que **les expériences cumulées par les divers partenaires (direction du MAPMDREF en charge de l'aménagement, direction régionale agricole/DPA, INRA, Direction de la lutte contre la désertification et de la protection de la nature [DLCDPN], ONUDI et FEM) ont eu une incidence sur l'émergence de la loi n° 113-13 du 27 avril 2016** relative à la transhumance pastorale, à l'aménagement et à la gestion des espaces pastoraux et sylvopastoraux¹⁹².

¹⁹⁰ Les raisons, y compris les taux d'intérêt pratiqués, dans un contexte de foisonnement de subventions, ont été expliquées antérieurement. Par ailleurs, la constitution des dossiers de demande de crédit est exigeante en temps et ressources humaines dans un milieu social où la culture entrepreneuriale est encore peu développée.

¹⁹¹ Voir RAP PDPEO-II, paragraphes 160 à 162. On lit par exemple au paragr. 162 (p. 30): "Recommandation: promulguer des textes juridiques (loi, décrets d'application et arrêtés) régissant les aspects précités et engager une réflexion sur des mécanismes pouvant régler les flux de troupeaux étrangers vers la zone telle que l'élaboration d'une charte régionale de transhumance".

¹⁹² La loi 113-13 met en place un cadre juridique relatif à l'organisation, au développement et à l'exploitation rationnelle et durable des ressources pastorales, à la sécurisation de l'assiette foncière des espaces pastoraux et sylvopastoraux, à la garantie des droits d'accès et d'usage de ces espaces et de leurs ressources et au règlement des différends qui peuvent surgir de la pratique de la transhumance pastorale.

228. Cette loi met en place le cadre juridique relatif à l'organisation, au développement et à l'exploitation des ressources pastorales, à la sécurisation de l'assiette foncière des espaces pastoraux et sylvopastoraux, à la garantie des droits d'accès et d'usage de ces espaces et au règlement des différends qui peuvent surgir. Elle confère également aux autorités compétentes les pouvoirs et les missions d'organisation, de régulation, de veille et de suivi des activités de la transhumance, de l'ouverture des espaces pastoraux et sylvopastoraux, de la mobilité des troupeaux et des populations qui en dépendent.

Contribution du FIDA à la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST)

229. Le FIDA a contribué à l'orientation et à l'importance croissante de la coopération Sud-Sud et triangulaire dans le domaine agricole, qui est pertinente par rapport à l'objectif de développement durable 17 du Programme 2030 "Partenariats pour la réalisation des objectifs". L'approche du FIDA sur la CSST¹⁹³ représente une orientation stratégique transversale dans l'ensemble de ses programmes. De facto, **la CSST est donc devenue, même si elle n'est pas mentionnée explicitement dans le COSOP de 2008, un objectif institutionnel et politique du FIDA dans le royaume**, en adéquation avec la volonté politique exprimée par Sa Majesté à cet effet¹⁹⁴.
230. La contribution du FIDA à la CSST marocaine sur la période évaluée s'est faite dans le cadre de deux dons: i) le don régional (NEN) pour soutenir les échanges de coopération d'un groupe de huit pays, au travers du remarquable projet Coopération Sud-Sud et triangulaire pour le développement agricole et le renforcement de la sécurité alimentaire dans la région NEN (SSTC-ADFS)¹⁹⁵ (voir Encadré A12, Annexe VII); ii) et un don octroyé au Maroc dans le cadre du PDRZMA¹⁹⁶ pour appuyer les actions de CSST du Centre de ressources du pilier II du PMV (CRP2)¹⁹⁷.
231. Entre 2018 et 2020, le CRP2 a établi un dialogue et des échanges substantiels avec trois pays africains: Madagascar, la Côte d'Ivoire et le Niger, en matière de politiques et de techniques agricoles. Les programmes d'échange ont commencé avec les deux derniers pays et sont prometteurs. Mais c'est avec Madagascar que des résultats remarquables ont été obtenus, présentés dans l'Encadré 17. Ceci démontre comment l'appui du FIDA (à travers un don) a permis **à la CSST marocaine de jouer un rôle essentiel dans la formulation ou l'amélioration des éléments de politique publique agricole à Madagascar**. En outre, ce don a contribué à **la consolidation de l'appareil institutionnel de la CSST marocaine au plan agricole**, en fournissant des conditions favorables au renouvellement du mandat du CRP2 en tant que centre d'excellence de la CSST (décret n° 1556-1818 du 21 mai 2018).

¹⁹³ FIDA (2017). IFAD's Approach to SSTC (Conseil d'administration, 119^e session, Rome, 14-15 décembre 2016).

¹⁹⁴ En outre, la CSST participe à un objectif institutionnel de visibilité du FIDA, ainsi qu'à la collaboration avec la FAO et le PAM.

¹⁹⁵ South-South and Triangular Cooperation for Agricultural Development and Enhanced Food Security in the NEN Region.

¹⁹⁶ USD 970 000.

¹⁹⁷ Le CRP2 est une institution autonome, un groupement d'intérêt public créé en 2010 par le MAPM et le MEF, associant l'ADA, l'INRA, l'Institut agronomique et vétérinaire Hassan II, l'ENAM et l'École nationale forestière d'ingénieurs, l'ONSSA, l'ONCA et l'Agence nationale pour le développement des zones oasiennes et de l'Arganier. Le MAPMDREF a nommé le CRP2 pour mettre en place le programme de coopération triangulaire et Sud-Sud, et un mémorandum d'entente a été conclu entre la DDERZM et le CRP2. Le projet PRODER Taza a prévu un renouvellement de l'appui du FIDA au CRP2, qui fera suite à celui fourni dans le cadre du PDRMA.

Appui à la coopération Sud-Sud et triangulaire marocaine

Après diverses visites de techniciens et de décideurs politiques malgaches au Maroc et plusieurs missions marocaines à Madagascar, le programme d'échange a été conçu et mis en œuvre, embrassant une vaste palette de thématiques: politique sectorielle (PMV), financement agricole (FDA), agrégation, aides et incitations, assurances agricoles, agropoles, organisations professionnelles, conseil agricole, formation agricole, insémination artificielle, sécurité sanitaire et protection des végétaux, etc. Des réformes institutionnelles et de politique sectorielle sont en cours à Madagascar, dont certaines ont été inspirées par le PMV: i) le FDA malgache a développé différents outils et procédures d'intervention s'inspirant du modèle marocain – notamment un outil informatique innovateur et un pilote de guichet unique; ii) une loi malgache sur l'agrégation est passée en Conseil des ministres et sera prochainement soumise à l'Assemblée nationale; iii) le gouvernement malgache est en train d'adopter un décret sur les agropoles; iv) un programme d'insémination artificielle va recevoir l'aide du Maroc pour sa conception; et v) dernièrement, des échanges de techniciens avec le laboratoire de l'ONSSA de Meknès ouvrent la voie au renforcement des capacités malgaches de certification pour les produits d'exportation.

Source: équipe ESPP.

Conclusion sur l'engagement du FIDA au niveau des politiques publiques

232. En résumé, sur la période évaluée, la contribution du Fonds à la formulation de politiques agricoles au Maroc s'est produite de façon non proactive, l'ESPP n'ayant pas trouvé d'informations démontrant les actions concrètes du FIDA (à travers les projets ou le personnel) pour alimenter le dialogue sur les politiques. Les informations obtenues soutiennent le fait que les expériences, dans les zones de montagne, ont été opportunes pour la définition des orientations de la SNDRZM, mais n'ont malheureusement pas fait l'objet d'une publication explicite. Il apparaît que les appuis du FIDA ont consolidé au plan institutionnel la CSST marocaine dans le domaine agricole, dont les actions ont contribué à l'amélioration des stratégies/politiques agricoles, tout au moins dans un pays impliqué dans cette coopération (Madagascar). Mais les résultats ont été décevants sur les points de dialogue politique initialement prévus dans le COSOP, en particulier concernant le cadre juridique national du microcrédit. Enfin, il n'existe aucune donnée probante concernant la contribution du FIDA à l'élaboration des lois sur la labellisation et les produits du terroir. Au vu de cette performance mixte, **ce critère est jugé plutôt insuffisant (3)**.

Dons

233. **Vue d'ensemble du portefeuille des dons.** Le Maroc a bénéficié de plusieurs dons nationaux et régionaux du FIDA. Au total, 13 dons actifs pendant la période couverte par l'ESPP (2008-2019)¹⁹⁸ ont été recensés par la revue documentaire (voir Annexe V). Ces dons FIDA étaient censés aider à surmonter des faiblesses comme: i) l'insuffisance des capacités des bénéficiaires et des institutions concernés par les projets; ii) le déficit d'inclusion financière des ruraux pauvres; et iii) des faiblesses dans la gestion des ressources naturelles et du changement climatique. Ils ont ciblé diverses institutions, structures publiques (ADA, DPA, etc.), tout comme les associations et coopératives de producteurs.

¹⁹⁸ Les dons spécifiques au pays comprennent deux dons accordés à l'Agence pour le développement agricole (ADA) portant sur l'appui à la mise en place du projet PDRZM et la contribution aux événements de la COP22, et un don accordé au Centre de ressources du pilier II du Plan Maroc Vert (CRP2), portant sur la coopération triangulaire et Sud-Sud. Les dons régionaux ont été au profit de centres de recherche (Centre international de recherches agricoles dans les zones arides, Arab Center for the Studies of Arid Zones and Dry Lands, Institut international de gestion des ressources en eau, Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement), organisations internationales (PROCASUR, Oxfam Italia), associations (Formation pour l'épanouissement et le renouveau de la Terre), firmes de consultation en développement international (Making Cents International) et d'autres agences du système des Nations Unies (Organisation internationale du Travail, Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud au Caire).

Pertinence des interventions financées par les dons

234. **Alignement avec les objectifs du COSOP.** Le COSOP 2008 du Maroc avait formulé deux lignes directrices concernant le rôle des dons dans le programme de pays: i) le renforcement de la complémentarité entre prêts et dons; et ii) la recherche de solutions innovantes dans les domaines d'impact du COSOP. Par rapport à la première ligne directrice, on peut citer comme ayant été pertinents les dons régionaux suivants: *Scaling-up IFAD rural youth employment interventions in the MENA region* et *Strengthening gender monitoring and evaluation in rural employment in the Middle East and North Africa*, deux dons dont la substance était clairement utile pour les actions du FIDA dans le cadre des projets sur prêts, même si la jonction avec le terrain n'a pas été à la hauteur des attentes. Par rapport à la seconde ligne directrice, on peut mentionner: i) le don régional *Scaling-up IFAD rural youth employment interventions in the MENA region*¹⁹⁹ et le don régional *Improved Water Management for Sustainable Mountain Agriculture in Jordan, Lebanon, and Morocco*. Le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD), gestionnaire de ce dernier don, s'est montré actif dans l'accompagnement des petits exploitants locaux pour la diffusion des innovations sur la base d'une approche participative²⁰⁰.
235. **Alignement des dons sur les besoins.** Les dons ont surtout répondu aux besoins des producteurs en appuyant leurs organisations, comme le montrent les trois exemples ci-après: i) le don national lié au PDRZM visait entre autres à former les producteurs à la réalisation de plans de développement de filières (pommier, prunier, cerisier, amandier, noyer et caroubier ainsi que caprins, ovins et bovins); ii) le projet régional sur don *Assessment and improvement of Camel Milk Production and Marketing in Some Arab Countries* a encouragé les éleveurs de chameaux à créer des associations et leur a fourni des services éducatifs adaptés²⁰¹; iii) finalement, financé par un don régional, le Programme d'appui aux organisations paysannes africaines a travaillé dans l'accompagnement des arboriculteurs (traitement et fertilisation des arbres fruitiers, éclaircissage des arbres) et des apiculteurs (production et valorisation, analyse sensorielle, qualité des miels, analyse du miel), et en soutien à la formation d'organisations paysannes²⁰².

Efficacité des dons

236. L'efficacité des dons est appréciée à travers leur contribution à certains effets mentionnés dans la théorie du changement, à savoir: la diversification des sources de revenus, le développement territorial intégré, la bonne gestion des ressources naturelles et l'adaptation au changement climatique. À cela s'ajoute la thématique de la CSST.
237. **Diversification des sources des revenus.** Le projet régional sur don *Scaling-up IFAD rural youth employment interventions in the MENA region* a travaillé au Maroc avec la banque postale Al Barid Bank pour tester un nouveau produit financier d'épargne individuelle, *Tawfir al Ghad*, lequel a bénéficié à plus de 6 200 jeunes ruraux²⁰³. Ces résultats positifs montrent que des produits simples avec des institutions existantes peuvent servir de base pour des innovations performantes soutenant l'accès des jeunes aux financements²⁰⁴. Toutefois, aucun des rapports

¹⁹⁹ L'organisation "Making Cents" et son partenaire technique "Silatech" ont aidé quatre pays (Égypte, Yémen, Maroc et Tunisie) à développer de nouveaux produits et services financiers visant les jeunes ruraux. Voir FIDA, 2011. "Scaling-up IFAD rural youth employment interventions in the MENA region_Design Document".

²⁰⁰ FIDA (2014). *Improved Water Management for Sustainable Mountain Agriculture: Jordan, Lebanon, and Morocco Completion Report*.

²⁰¹ FIDA (2010). *Assessment and improvement of Camel Milk Production and Marketing in Some Arab Countries – Small Grant Agreement*.

²⁰² FIDA (2016). *Programme d'appui aux organisations paysannes africaines – Rapport annuel*.

²⁰³ *Tawfir al Ghad* est un produit d'épargne innovant qui offre aux abonnés une carte de débit gratuite et sans frais de transaction, et qui les accompagne sur le plan technique avec un cours d'éducation financière (face à face ou en ligne, et diffusé par les médias). Une étude de cas a été tirée de cette expérience: "Des économies pour l'avenir au Maroc". Making Cents International (2016). *Rural Youth Economic Empowerment Program Final Report*.

²⁰⁴ FIDA (2019). *South-South and Triangular Cooperation for Agricultural Development and Enhanced Food Security in the Near East, North Africa, Europe and Central Asia Region Final Report 2015-2019*.

d'achèvement des projets sur prêts clôturés ou de supervision des projets en cours ne mentionne d'interaction avec ce projet régional sur don, dont l'impact au Maroc est localisé hors des zones d'intervention du FIDA.

238. Le don régional mené par Oxfam Italia, *DiaMaSe*, innove en aidant les jeunes émigrés marocains résidant en Italie à investir au Maroc. Oxfam Italia soutient ainsi les petites entreprises et l'emploi des jeunes dans des zones rurales marocaines et renforce, dans ce but, les capacités des associations de la diaspora. Le projet, qui est encore en cours, souffre cependant de l'insuffisante éducation financière de ses jeunes investisseurs et d'un manque d'expertise de son équipe de coordination en matière de finance et de microcrédit. En outre, il n'a pas opéré de jonction avec les zones des projets sur prêts.
239. **Gestion des ressources naturelles et adaptation au changement climatique.** Suite à un don national octroyé à l'ADA, le Maroc a présenté, pendant la COP22 (novembre 2016), un outil cartographique d'analyse de la vulnérabilité des zones rurales et de leurs petits exploitants au changement climatique (voir sous-section sur la gestion des ressources naturelles et l'adaptation au changement climatique). Le don *Improved Water Management for Sustainable Mountain Agriculture in Jordan, Lebanon, and Morocco* a renforcé les capacités des bénéficiaires (producteurs et personnel de conseil agricole) à travers des séances de formation théorique et pratique. Les thématiques de ces formations couvraient les techniques de conservation de l'eau et des sols ainsi que la conduite des cultures et des vergers. Une série de directives sur les bonnes pratiques a été produite et distribuée aux bénéficiaires lors des visites de terrain et des sessions de formation, portant principalement sur des itinéraires techniques et la gestion des cultures (matériel végétal, élagage des arbres, fertilisation et lutte antiparasitaire) et la gestion de l'eau d'irrigation (goutte-à-goutte et techniques d'irrigation déficitaire). Ces directives ont été rédigées en français et en arabe. Le projet a en outre introduit de nouvelles variétés de pommes en appui aux plantations en cours dans le cadre du pilier II du PMV²⁰⁵.
240. **Suivi-évaluation et gestion des savoirs.** À travers le don *Strengthening gender monitoring and evaluation in rural employment in the Middle East and North Africa*, une communauté de pratique composée d'organisations rurales, axée sur le genre et au service des jeunes a été mise en place au niveau régional. Cette communauté assure des formations pour l'amélioration des systèmes de suivi-évaluation gérés par ses adhérents. Elle promeut systématiquement l'intégration d'indicateurs concernant la dimension de genre (femmes et jeunes). Les organisations membres de cette communauté ont pu améliorer sensiblement la responsabilisation et les capacités des parties prenantes dans ce domaine. Elles ont fait progresser en qualité et fiabilité leurs bases de données, et permis une meilleure orientation, sensible au genre, des activités et projets dont elles assurent le suivi-évaluation²⁰⁶. Malheureusement, l'ESPP n'a pas obtenu d'informations ou de données probantes sur la capitalisation de cette expérience au niveau du programme.
241. **Autres aspects.** Enfin, la CSST a été au cœur de deux dons régionaux incluant le Maroc et d'autres pays. Ces projets ont permis à ces pays de bénéficier de l'expérience marocaine en matière de politiques agricoles (voir sous-section sur la contribution à l'élaboration de politiques au niveau national). En outre, un don national (toujours en cours lors de l'évaluation)²⁰⁷ effectué dans le cadre du PDRMA a appuyé la CSST marocaine et contribué au partage des expériences réussies et des

²⁰⁵ FIDA (2014). *Improved Water Management for Sustainable Mountain Agriculture: Jordan, Lebanon, and Morocco Completion Report*.

²⁰⁶ Organisation internationale du travail (2018). *Strengthening gender monitoring and evaluation in rural employment in the Near East and North Africa Project Completion Report*.

²⁰⁷ Ce don a pour but de réaffirmer la volonté de densifier les rapports de partenariat et de promouvoir les valeurs de partage et de coopération entre le Maroc et ses partenaires, notamment parmi les pays africains. Ainsi, ce programme de CSST, mis en œuvre par le Centre de ressources du pilier II, a dans un premier temps visé trois pays mais s'est concrétisé uniquement avec Madagascar et la Côte d'Ivoire. Il a été élargi à un troisième pays, le Niger.

leçons apprises dans la mise en œuvre du PMV (voir sous-section sur le dialogue politique).

242. **Conclusion.** Au stade de leur conception, tous les dons (régionaux et nationaux) ont été développés en fonction des besoins du pays et alignés à la fois avec les objectifs du COSOP et la politique du FIDA en matière de dons (2015). L'opportunité d'utiliser les dons pour soutenir l'objectif de finance rurale inclusive du programme de pays a été manquée. Après l'intégration de l'approche filière parmi les objectifs stratégiques du COSOP révisé, deux dons ont été approuvés par le FIDA mais aucun des deux n'a abordé le thème des filières. En revanche, en ce qui concerne spécifiquement les trois dons nationaux, les résultats sont, dans l'ensemble, plutôt satisfaisants: si le premier a été une tentative peu satisfaisante de préparation préalable d'un projet, le second en revanche a été un franc succès, avec la création d'un outil innovant pour le suivi de la vulnérabilité au changement climatique, et sa présentation à l'occasion de la COP22 de Marrakech; enfin, le troisième a concerné la CSST, obtenant des résultats innovants très prometteurs.

Points clés

- Les expériences du portefeuille de projets ont contribué à alimenter les stratégies et politiques agricoles sur la période 2008-2019.
- L'appui du FIDA à la CSST marocaine a donné de bons résultats en termes de politique agricole dans les pays participants.
- Beaucoup de savoirs ont été générés par le programme de pays, mais sont restés dans l'ensemble insuffisamment documentés et diffusés.
- Les systèmes de suivi-évaluation sont restés faibles sur une grande période. C'est seulement en 2017 qu'un système a été convenablement mis en place, avec l'appui du FIDA, pour tous les projets du pilier II.
- Le partenariat avec le gouvernement a été fort et diversifié à travers de nombreuses structures déconcentrées et décentralisées. Mais le partenariat a été faible avec les institutions multilatérales.
- Les dons dont a bénéficié le pays ont manqué de connexion avec le portefeuille de projets sur prêts et le programme de pays en général, sauf dans les cas de la CSST et pour la COP22.

V. Performance des partenaires

FIDA

243. **Équipe du FIDA au Maroc.** De 1996 à 2008, les projets ont été supervisés par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets en tant qu'institution coopérante. À partir de 2009, les projets sont passés sous la supervision directe du FIDA. Un bureau de pays a été ouvert à Rabat en avril 2016, et possède (au moment de l'évaluation) un seul membre du personnel, le chargé d'appui au programme. Le bureau de pays du Maroc est rattaché au Hub de l'Afrique du Nord, au sein de la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN) du FIDA. Le directeur de pays, en même temps chef du Hub, est basé au siège à Rome, où il bénéficie de l'appui d'autres membres du personnel de la division²⁰⁸. Les entretiens avec les partenaires nationaux et multilatéraux mettent en exergue l'insuffisance du personnel sur place dans le pays pour répondre aux diverses sollicitations.
244. **Conception des projets.** Le COSOP de 1999 avait priorisé certaines zones de montagnes marginalisées en raison de leur pauvreté et de la dégradation accentuée de leurs ressources naturelles. Avec le COSOP qui a suivi en 2008, cette priorité a été confirmée, ce qui est favorable à une continuité des interventions sur le long terme. Les projets successifs ont été conçus en parfaite cohérence avec le cadre des stratégies nationales, ainsi qu'avec les axes stratégiques du FIDA (voir sous-section sur la pertinence). Les principes de la régionalisation, de la décentralisation, de l'intégration et de l'approche participative orientent les démarches de conception des projets²⁰⁹. Leur formulation et leur mise en œuvre suivent une démarche ascendante et les bénéficiaires sont impliqués dans toutes leurs phases successives, depuis l'analyse de la situation initiale, le choix des actions et la priorité à leur accorder, jusqu'à leur mise en œuvre et la définition des modalités de leur gestion.
245. Cependant, l'approche participative mise en œuvre pour définir les plans de développement des douars, des ksour ou des filières (qui implique une validation de tous ces plans avant le début des actions concrètes sur le terrain) a causé des retards dans le lancement des activités. En outre, des faiblesses ont été enregistrées concernant la capitalisation des expériences ainsi que l'adaptation des approches retenues. Ainsi, les acquis du PDPEO-I et PDPEO-II, notamment en termes de gestion durable des ressources pastorales, n'ont pas été suffisamment exploités par les autres projets suivants. Et les formulations du PDRZMH, du PDRMO et du PDRME ont toutes prévu les mêmes approches et actions, sans les adapter par des études préalables aux spécificités de chaque zone ciblée.
246. **Appuis aux projets.** Avec la supervision directe des projets depuis 2009, le FIDA a commencé à couvrir non seulement la gestion financière mais aussi la mise en œuvre des projets dans leur ensemble. Le Tableau 15 présente le nombre de missions déployées pour chaque projet. Les missions de supervision, qui se sont multipliées depuis 2009, sont jugées très pertinentes par les acteurs interrogés. Elles permettent l'identification des contraintes affectant l'avancement des projets et formulent des recommandations utiles concernant divers aspects techniques et opérationnels, ainsi que l'amélioration des taux de décaissement. Par ailleurs, le FIDA s'assure que les diverses équipes de projet, une fois mises en place, soient appuyées techniquement et renforcées notamment sur les outils de gestion financière, les procédures de passation de marché, le suivi-évaluation et d'autres aspects (par exemple: le genre, la gestion des connaissances, le système d'information géographique, etc.).

²⁰⁸ Le pays a connu trois chargés de portefeuille consécutifs du FIDA, depuis 2000.

²⁰⁹ Ces démarches impliquent la participation d'un nombre élevé de partenaires pour la conception des projets, plus particulièrement les ministères stratégiquement concernés (en charge de l'agriculture, des finances et de l'économie et de l'intérieur), et les structures centrales et décentralisées du MAPMDREF: l'ADA, la DDERZM, les DPA, les ORMVA et les antennes de l'ONCA, OCDO et ONSSA, les Directions régionales des eaux et forêts, et les autorités locales.

Tableau 15

Missions de supervision et d'appui organisées par le FIDA

Projet	Nb de missions de supervision	Nb de missions d'appui technique	Nb d'années de mise en œuvre du projet	Moyenne de missions par an
PDRTT	3	6	10	0,9
PDRZMH	3	3	8	0,7
PDPEO-II	3	6	6	1,5
PDRMO	7	2	8	1,1
PDRME	6	3	6	1,5
PDFAZMH	5	2	7	1
PDFAZMT	8	4	9	1,3
PDRZM-I	5*	2	5	1,4
PDRMA	3*	0	2	1,5

Source: RAP pour les projets complétés (PDRTT, PDRZMH, PDPEO-II, PDRMO, PDRME, PDFAZMH), et Système de gestion des résultats opérationnels pour les projets en cours (PDFAZMT, PDRZM-I, PDRMA).

247. Comme mentionné antérieurement (sous-section sur l'efficacité), les taux de décaissement ont été relativement faibles, en particulier pour certains projets (PDFAZMH, PDFAZMT, PDRMO)²¹⁰. Plusieurs missions de supervision desdits projets ont abordé ce point de l'amélioration des décaissements²¹¹. En outre, le PDRMO a souffert de l'absence du chargé de portefeuille lors des missions de supervision et d'un retard de la conduite de la revue à mi-parcours (3 ans avant l'achèvement), qui a conduit à la seule révision des indicateurs physiques du projet. Les RAP du PDRMO et du Haouz-I ont relevé un manque de renouvellement et de diversification de l'expertise des consultants mobilisés par le FIDA, notamment concernant les connaissances relatives à la gestion des ressources naturelles et à la finance rurale, situation qui aurait été corrigée depuis 2017 pour les projets en cours.
248. Dans beaucoup de cas, le FIDA est allé au-delà des missions de suivi, notamment après l'ouverture du bureau de pays, pour organiser des consultations et réunions périodiques ou ponctuelles avec la partie gouvernementale (acteurs centraux et déconcentrés du MEF et du MAPMDREF) dans le but d'identifier les solutions (par exemple l'accroissement des seuils des dépenses) en vue de lever les goulots d'étranglement de mise en œuvre efficiente et effective des projets du portefeuille. Ces efforts ont produit des résultats tangibles, par exemple avec le PDRZM-I²¹².
249. **Partenariats.** L'efficacité du partenariat stratégique avec le MAPMDREF pour la mise en œuvre du pilier II du PMV est soulignée par toutes les parties prenantes interrogées par l'équipe de l'ESPP, ainsi que dans la documentation disponible. Les collaborations avec d'autres organismes internationaux ont été très limitées et peu documentées, comme dans le cas du PDRTT (coopération belge et UE) et du PDFAZMH (BID). Enfin, au niveau du dialogue politique, le FIDA a vécu les politiques agricoles nationales, plutôt que de les influencer directement, car les expériences des projets qu'il a financés ont été très opportunes à cet effet.
250. **Contribution à la capitalisation des interventions du secteur rural.** La capitalisation des expériences a été bonne au sein du portefeuille et a bénéficié aux projets qui se sont succédé sur la période considérée. Cela s'est notamment avéré

²¹⁰ En plus du mode remboursement appliqué dans le contexte marocain, les autres facteurs expliquant la faiblesse des décaissements sont: la durée des procédures nationales de passage de marché, y compris de signature des contrats, la nature même de certains travaux (par exemple les plantations) demandant un délai long avant de finaliser les paiements, les retards de réalisation dus à l'enclavement des zones d'intervention.

²¹¹ Dans le cas du PDFAZMH et du PDRZM, le FIDA a accordé une prolongation du projet de deux ans et une réaffectation des fonds (PDFAZMH uniquement).

²¹² À mi-parcours en 2017, le taux de décaissement du PDRZM-I était de 5%. Ce taux est passé à 61% en 2020 avant l'achèvement de la présente évaluation, avec l'atteinte de 68% des bénéficiaires prévus.

au niveau des formulations des phases II de deux projets, spécifiquement le PDPEO-II et le PDFAZMH. Pour le premier, la formulation avait prévu une composante dédiée à la capitalisation et à la consolidation des acquis de la première phase en accordant un intérêt particulier aux coopératives pastorales. Le second a été conçu en s'appuyant sur les acquis du PDRZMH, surtout en matière de planification locale et de développement d'infrastructures socioéconomiques. Mais en termes de capitalisation des expériences au niveau du secteur agricole, il n'y a aucune preuve de la contribution du FIDA. En outre, les dons n'ont pas non plus été mis en œuvre par rapport à cet objectif (voir plus haut), notamment les dons nationaux. Ces derniers, malgré leur pertinence, ont plutôt contribué à des objectifs transversaux comme la CSST et l'adaptation au changement climatique, et n'ont donc pas été mis en œuvre en lien direct avec les thématiques du programme comme la finance rurale ou la gestion des connaissances.

251. **Conclusion.** Les programmes du FIDA ont montré une forte continuité et cohérence dans le choix d'intervenir dans les zones marginalisées, surtout de montagnes, en adéquation totale avec les stratégies du Gouvernement dans ce domaine. Avec la supervision directe à partir de 2009, les aspects opérationnels du portefeuille ont été suivis plus spécifiquement, avec le déploiement de diverses missions. La situation s'est encore sensiblement améliorée après l'ouverture du bureau de pays en 2016, avec des interactions et rencontres fréquentes avec les parties prenantes nationales, et ce pour une performance améliorée des projets. Cependant, la prolongation des projets pour permettre l'atteinte de leurs objectifs reste toujours un défi à surmonter, mais ceci incombe aussi bien au FIDA qu'au Gouvernement. Sur la période évaluée, le FIDA n'a pas pu obtenir d'engagements effectifs de financement des autres bailleurs et partenaires internationaux dans le pays. Enfin, les dons nationaux, malgré leur pertinence, n'ont pas eu de liens directs avec les objectifs du programme de pays. Sur ces bases, la performance du FIDA pour la période couverte par l'évaluation est jugée **plutôt satisfaisante (4)**.

Gouvernement

252. **Conception des projets.** Les projets sont identifiés et formulés par le FIDA et le Gouvernement dans le cadre du COSOP 2008 du Maroc. Les projets s'inscrivent dans le cadre de la Stratégie 2020 de développement rural, du pilier II du PMV et de la SNDRZM. Pendant la conception des projets, le FIDA appuie les partenaires nationaux (présentés dans la sous-section partenariat) tout au long du processus. Les documents de formulation des projets intègrent le résultat de l'ensemble des consultations avec lesdits partenaires. Toutefois, les difficultés ne manquent pas, par la suite, lors de la mise en œuvre. Dans le cas du PDRZM, le montage institutionnel à la conception s'est révélé compliqué à cause de l'interaction prévue entre plusieurs structures, engendrant des difficultés de coordination avec les partenaires impliqués. La coordination a aussi été affectée par l'implication des membres des UGP dans d'autres projets (cas du PDRZM et du PDRME)²¹³. Pour le PDRMO, l'approche participative innovante des PDD (dont la validation était obligatoire pour le lancement des activités) a été compliquée par un manque de ressources humaines au niveau de la DPA.
253. **Pilotage des projets.** Le pilotage est assuré pour chaque projet à deux niveaux: national et provincial. Le comité national de pilotage (CNP) du projet est présidé par le Secrétaire général du MAPMDREF et comprend les directeurs des différents départements intéressés. Le CNP se réunit normalement une fois par an. Il est chargé de mettre en cohérence les activités du projet, d'examiner son état d'avancement global et de valider son programme de travail et budget annuels avant sa transmission au FIDA pour avis et commentaires. Le Comité technique provincial (CTP) est présidé par le Gouverneur de la province et comprend les directeurs provinciaux des départements techniques impliqués ainsi que des représentants des

²¹³ Les équipes des UGP n'étaient donc pas entièrement et de façon permanente dédiées aux projets FIDA.

populations bénéficiaires (présidents de coopératives, associations, groupements, etc.). Le CTP assure la coordination des interventions des départements techniques, passe en revue l'état d'avancement des réalisations puis, lors de la dernière réunion de l'exercice, approuve le PBTA de l'exercice suivant.

254. En conformité avec les directives ministérielles en matière de déconcentration dans le cadre du PMV, le rôle du comité national de pilotage a été délégué pour certains projets à des comités au niveau régional (directions régionales agricoles): ceci est le cas notamment pour le PDFAZMH et le PDFAZMT. Les projets PDFAZMT et PDRZM-I enregistrent des difficultés en raison d'un nombre insuffisant de réunions de leur comité de pilotage²¹⁴. Cette défaillance affecte la coordination des actions et risque de limiter l'efficacité des projets concernés, comme ceci avait été le cas dans le passé, déjà, pour le PDPEO-II.
255. **Gestion des projets.** Les DPA assurent la gestion, la programmation et la réalisation des actions, ainsi que la coordination entre les institutions provinciales concernées. Le directeur de la DPA est le directeur du projet et assume la responsabilité de la gestion de l'ensemble de ses activités. Il est assisté pour cela d'une Unité de gestion du projet (UGP). Certains projets (PDRTT, PDPEO-II et PDRMA) ont souffert de la répartition des responsabilités sur plusieurs départements des DPA, ainsi que de l'insuffisance de leurs ressources humaines. La conclusion de contrats d'assistance technique avec des entreprises a permis dans certains cas de lever efficacement cette contrainte, mais l'appropriation de ces projets par leurs DPA de tutelle s'en est trouvée fortement réduite. Ces DPA étant responsables de la mise en œuvre d'autres actions gouvernementales, des conflits de priorité interviennent de temps en temps.
256. **Mise en place des UGP.** Deux facteurs ont fortement influencé le programme de pays au niveau de la gestion des projets: i) la réforme de la fonction publique de 2005, laquelle a encouragé les départs volontaires à la retraite et donc réduit les disponibilités en personnel, et ii) la réorganisation des structures du ministère avec la création des Directions régionales agricoles, lesquelles ont absorbé une partie des ressources humaines disponibles. Par conséquent, les projets (PDRMO, PDRZM, PDRME, PDRMA, PDPEO-II) ont souffert d'un démarrage compliqué et de retards à cause de la mise en place incomplète des UGP: absence de certains profils au sein des DPA (par exemple la valorisation, la commercialisation et la gestion des organisations paysannes)²¹⁵.
257. **Gestion financière et fiduciaire.** La gestion financière des projets se passe au sein des DPA qui souvent ont embauché de l'assistance technique pour ce faire. L'absence de systèmes comptables informatisés fiables a été relevée²¹⁶, ce qui ne permet pas de générer automatiquement les états financiers ou encore exposait les informations financières à des erreurs manuelles²¹⁷. Cet ensemble de facteurs a causé des retards dans la soumission des rapports financiers au FIDA ou les incitations financières pour le personnel. Il en est parfois résulté un non-respect des plans annuels de financement des projets (PDRZMH).
258. La revue documentaire relève que les rapports d'audit ont été ponctuels et conduits annuellement par l'Inspection générale des finances. Les rapports ont certifié que les états financiers des projets donnaient une image fidèle de la situation financière et que les fonds ont été utilisés pour les besoins du projet conformément aux accords de prêt. Toutefois, ils ont aussi formulé des observations et recommandations pour les projets en ce qui concerne l'ordre organisationnel, notamment la rotation du

²¹⁴ Le rapport de la dernière mission de supervision du PDRZM-I en mai 2019 affirme même que le comité de pilotage du projet ne s'est jamais réuni.

²¹⁵ De plus, les procédures administratives et les politiques d'ajustement structurel en vigueur à l'époque ne permettaient pas de recrutements ou de redéploiements à partir d'autres régions pour répondre aux besoins du projet.

²¹⁶ Reposant au départ sur des fichiers Excel (PDFAZMT, PDRMA, PDRMO), ou des systèmes comme GESTFIDA ou le système de gestion intégrée des dépenses (PDFAZMH, PDRMO).

²¹⁷ Revue à mi-parcours PDFAZMH, 2016.

personnel et les taux de décaissement (PDFAZMH, PDRTT) et l'ordre financier lié aux systèmes de gestion financière et comptable (PDRZM, PDRME).

259. **Décaissements.** Pour la quasi-totalité des projets, le gouvernement a adopté la méthode de préfinancement des dépenses. Sauf dans les cas du PDRZMH (94,93%), PDFAZMH (97,6%) et du PDRTT (79,56%), les taux de décaissement des projets ont été significativement faibles. Cette faiblesse est attribuable à l'avancement tardif des activités des projets (PDRZM à 5% à mi-parcours, PDRME à 60% à l'achèvement, PDPEO-II à 50,45% et PDRMO à 54,38% également à l'achèvement) et à la répartition linéaire des tableaux de coûts. Il faut signaler aussi que les procédures de transmission et de traitement des demandes de remboursement affectent les décaissements sur les fonds (PDFAZMT à 27%)²¹⁸.
260. **Passation de marchés.** Les procédures de passation de marchés influent aussi sur les taux de décaissement. En général, la passation de marchés a été conforme à la réglementation nationale relative aux marchés publics en vigueur à l'époque de l'accord de prêt et aux Directives du FIDA. Toutefois, la rigueur et la longueur des procédures induit des retards dans la planification et l'allocation effectives des ressources, voire parfois à des dépassements des dates de validité des offres.
261. **Suivi-évaluation et enquêtes de référence.** La fonction de suivi-évaluation est transversale au niveau du MAPMDREF. En conséquence, le suivi-évaluation des projets s'est limité à la collecte de données quantitatives sur les extrants, avec des enquêtes de démarrage et de fin effectuées pour certains projets²¹⁹. Ce n'est qu'en 2017 qu'un système d'information a été mis en place pour combler le manque de gestion informatique des connaissances en agriculture (voir sous-section sur la gestion des savoirs). Sauf dans les cas du PDRZMH et du PDFAZMT, qui dès le début disposaient d'une enquête de référence (voir Tableau 16), les projets concernés par l'ESPP terminent/livrent les enquêtes de référence environ trois ans en moyenne après leur entrée en vigueur. Il faut signaler aussi que le PDRMO à l'achèvement du projet ne disposait pas encore de données de référence. De manière générale, les systèmes de suivi-évaluation sont jugés faibles, comme précédemment discuté²²⁰.

²¹⁸ L'intervention de différentes parties prenantes (Trésorerie générale du royaume, Division des financements, Budget) et la nécessité de transmettre l'intégralité des pièces justificatives du niveau régional vers le niveau central engendrent de grands retards. Le PDRMA, qui, contrairement aux autres projets, utilise l'avance sur compte désigné comme méthode de décaissement, n'a encore procédé à aucune justification des paiements effectués.

²¹⁹ Des enquêtes au démarrage et après achèvement ont été conduites pour une partie des projets sur des indicateurs SYGRI, mais les mesures d'indicateurs d'effet manquaient pour établir le lien avec les actions des projets.

²²⁰ Certains projets reposaient sur des systèmes basés sur des tableaux Excel (PDFAZMH, PDRZM) qui n'étaient pas mis à jour régulièrement. D'autres, comme le PDRME, ont mis en place un système de suivi-évaluation vers la fin du projet; ou encore, le PDPEO-II, à la clôture du projet, n'avait pas de système en état de fonctionnement (dans ce cas le MAPM n'est pas intervenu clairement). Pour le PDRTT, le PDRMO et le PDFAZMT les systèmes se sont limités à la collecte des réalisations quantitatives, physiques et financières des projets sans couvrir les aspects environnementaux, sociaux et climatiques. Il faut mentionner aussi le cas du PDRMA, qui, selon la dernière mission de supervision (datée de décembre 2019), ne dispose d'aucune donnée actualisée et consolidée, ce qui rend presque impossible la mesure des effets et résultats du projet. Un élément explicatif de ces lacunes, en général, est l'absence d'expertise adéquate ou l'instabilité du personnel à ce poste clé.

Tableau 16
Date des enquêtes de référence

Projet	Entrée en vigueur du Projet	Enquête de référence
PDRTT	16/10/1998	Pas disponible
PDRZMH	22/01/2002	01/2001
PDPEO-II	08/11/2004	08/2010
PDRMO	20/03/2007	Pas disponible
PDRME	16/09/2008	02/2009
PDFAZMH	21/09/2012	05/2011
PDFAZMT	13/09/2011	12/2009
PDRZM-I	23/02/2015	03/2018
PDRMA	19/06/2017	05/2019
PRODER-Taza	Pas disponible	Pas disponible

Source: compilé par l'équipe ESPP.

262. **Gestion des savoirs.** Malgré la portée et l'ambition du PMV, le rôle important de la gestion des savoirs n'apparaît pas explicitement parmi ses orientations stratégiques. La structure institutionnelle "décentralisée" et "horizontale" (multi-acteurs) promue par le PMV, d'une part favorise une différenciation des modèles de gestion des connaissances; et d'autre part ne permet pas la concertation et la consolidation des connaissances acquises²²¹. Ces facteurs se reflètent dans l'ensemble des projets. Ainsi, les systèmes de gestion des savoirs sont restés limités, en raison principalement de l'absence de mécanismes nationaux de partage d'expériences par les divers acteurs des projets du pilier II (voir aussi sous-section sur la gestion des savoirs).
263. **Conclusion.** Le Gouvernement a assuré la bonne participation, lors de la conception des projets, d'un large éventail d'acteurs des structures publiques et non publiques, ainsi que de représentants des bénéficiaires. Les dispositifs de pilotage et de gestion des projets ont été dûment mis en place et ont pu dans l'ensemble remplir leurs fonctions, même si des difficultés se sont présentées (dont l'une structurelle en relation avec les ressources humaines: insuffisance ou rotation du personnel). La gestion financière et fiduciaire des projets est globalement satisfaisante, mais les retards et les faibles taux de décaissement sont courants, situation en partie due aux procédures de passation des marchés. Les mécanismes de suivi-évaluation et de gestion des savoirs, pour l'ensemble des interventions, ont été faibles sur la période évaluée. Dans l'ensemble, la performance du Gouvernement est jugée plutôt satisfaisante (4).

²²¹ Voir FIDA (2014). Synthesis of the national knowledge mapping studies. KARIANET.

Points clés

- Avec l'ouverture du bureau de pays à Rabat, le FIDA a intensifié son appui à la mise en œuvre du portefeuille, notamment par la supervision directe, complétée par le suivi et l'appui technique aux projets. L'appui du FIDA aux projets a donc été plus conséquent.
- La régionalisation, la décentralisation, l'intégration et l'approche participative qui caractérisent les stratégies nationales se reflètent dans la conception de tous les projets.
- Un nombre élevé d'acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux participent à la conception et à la mise en œuvre des projets. Ceci permet, entre autres avantages, un bon alignement des projets avec les priorités provinciales et régionales.
- La gestion des projets par les DPA est bien assurée. Toutefois, les conflits de priorisation des activités des projets vis-à-vis d'autres initiatives ne sont pas rares.
- Les DPA ont parfois souffert du manque de ressources humaines et d'expertise technique appropriées pour la mise en œuvre de certains aspects des projets.

VI. Synthèse de la performance de la stratégie du programme de pays

Pertinence de la stratégie

264. La stratégie du Programme visait à appuyer une transformation inclusive et durable du monde rural dans les régions les plus pauvres du pays, d'abord dans l'Oriental, puis dans les zones montagneuses. Les objectifs initiaux et reformulés visés ont été présentés antérieurement (voir sous-section Options stratégiques du FIDA au Maroc). La revue à mi-parcours du COSOP en 2012 avait conclu que les objectifs stratégiques restaient pertinents et qu'il n'était pas nécessaire, à ce moment-là, de procéder à une révision de ses objectifs. En 2015, alors que le COSOP prenait fin en 2014, sa durée a été prolongée jusqu'à la fin du PMV en 2020, mais l'ESPP n'a trouvé aucun document de revue des résultats réalisés en 2014. En revanche, les résultats du COSOP ont été examinés en 2017, ce qui a abouti à la reformulation des objectifs stratégiques.
265. **L'ESPP estime qu'il y a eu une opportunité manquée de repenser en profondeur le positionnement stratégique du FIDA au Maroc en 2014.** En effet, une revue à la fin de la période de validité de 2014 aurait permis une analyse approfondie du contexte des appuis du FIDA, et une définition de nouveaux objectifs pour un nouveau COSOP, valide jusqu'à la fin du PMV en 2020. Une analyse renouvelée et explicite de la problématique du développement rural dans les zones défavorisées du Maroc (y compris de montagne) aurait mieux identifié les contraintes et opportunités de développement des filières, en tenant compte en particulier de la mobilisation des opérateurs privés du marché, et en cherchant l'efficacité et l'efficience dans la mise en relation des agrégateurs avec les producteurs.
266. Il reste que **les objectifs du COSOP 2008 et ceux reformulés en 2017, de même que le positionnement d'ensemble du Programme sur la période 2008-2019, ont été pleinement pertinents** par rapport aux priorités gouvernementales du pilier II du PMV "Agriculture solidaire", de la SNDERZM, de la Stratégie 2020 de développement rural et de l'INDH. Par ailleurs, le positionnement du FIDA sur les zones défavorisées s'est révélé en parfaite adéquation avec les objectifs du Gouvernement pour la réduction des disparités territoriales²²².
267. **Le ciblage spécifique des zones de montagne se justifie**, étant donné qu'elles représentent environ un quart de la population et du territoire national, et abritent le plus grand nombre de pauvres. **La durabilité desdites zones de montagne est primordiale pour une réduction durable de la pauvreté rurale au Maroc.** Ces zones sont aussi importantes par rapport aux défis de rareté de l'eau pour l'ensemble de l'agriculture nationale (fonction de château d'eau, rôle des forêts et parcours, etc.). Mais **la non-publication explicite de la SNDERZM et l'absence de plan opérationnel d'action pour les zones de montagne n'ont pas été favorables à la fédération des interventions et à l'attraction d'autres partenaires techniques et financiers**, en plus du FIDA, pour soutenir les actions en direction des populations²²³.
268. On note, par ailleurs, que la stratégie de pays était aussi cohérente avec les objectifs des cadres stratégiques du FIDA 2007-2010 et 2016-2025, de la politique Genre et autonomisation des femmes du FIDA 2012, du Plan d'action du FIDA en faveur des

²²² Voir le PRDTS récemment créé: *de facto*, le programme du FIDA en a anticipé en partie la vision générale par son impact et ses actions concrètes.

²²³ Un tel plan d'action pourrait s'appuyer sur: i) une vision à moyen et long terme incluant l'amélioration de la situation socioéconomique de la population et le rôle clé des montagnes comme château d'eau pour une part considérable de l'agriculture de plaine marocaine; ii) de grands projets structurants spécifiques aux montagnes (y compris infrastructures sociales de base, génération de revenus ruraux, environnement et gestion des ressources naturelles); iii) des approches intégrées articulant les approches filières, territoriales, participatives et de responsabilisation des communautés rurales face aux défis desdites zones; et iv) la mobilisation effective des subventions publiques pour la petite agriculture familiale.

jeunes ruraux 2019-2021, de la Stratégie du FIDA en matière de partenariats et de l'approche du FIDA à l'égard de la CSST.

269. **En résumé**, la stratégie du programme était pleinement alignée avec le pilier II "Agriculture Solidaire" ainsi qu'avec les cadres stratégiques du FIDA. Le point faible a été le maintien de l'objectif concernant la finance rurale jusqu'en 2017. Par conséquent, l'ESPP juge que **la pertinence de la stratégie du programme de pays a été satisfaisante (5)**.

Efficacité de la stratégie et du programme de pays

270. L'efficacité de la stratégie et du programme de pays est évaluée par rapport aux objectifs stratégiques du COSOP de 2008 et ceux reformulés en 2017.

OS1 2008: Renforcer la participation des communautés rurales au processus de développement; et OS1 2017: Appuyer l'organisation des populations cibles et renforcer leurs capacités pour le développement territorial.

271. Par rapport à ces deux objectifs, les résultats ont été globalement satisfaisants. L'approche participative, au cœur des programmes du FIDA depuis le précédent COSOP, et fondement du pilier II du PMV, a été mise en œuvre par tous les projets. Elle a d'abord été appliquée pour la planification de la réalisation d'infrastructures, ce qui a souvent induit des retards de démarrage des actions concrètes (voir sous-sections sur la pertinence et l'efficacité) et des interventions éparses au niveau des territoires. Elle a néanmoins **permis une forte adhésion des collectivités locales bénéficiaires et permis l'amorçage d'une véritable dynamique de développement territorial répondant à des besoins prioritaires**. Par la suite, les projets ont appliqué cette approche participative pour la réalisation d'actions avec les coopératives au sein des filières.
272. En adéquation avec le pilier II du PMV, qui considère la promotion des OP et coopératives comme un instrument clé du développement rural, le renforcement de l'organisation des bénéficiaires est devenu en 2017 une priorité stratégique. Les coopératives sont perçues comme un levier pour améliorer l'accès des producteurs aux marchés. D'une manière générale, tous les projets ont appuyé et renforcé de nombreuses associations et coopératives²²⁴. Au vu des aspects analysés antérieurement (sous-section efficacité et durabilité), **l'appui aux organisations rurales a été dans l'ensemble relativement efficace**, avec une bonne application du principe transversal de planification participative, surtout lorsque les projets se sont prolongés sur une longue durée, ont connu une deuxième phase ou ont été suivis par un projet successif. Néanmoins, les coopératives gérant une UV sont encore souvent trop inexpérimentées pour maîtriser les procédés techniques, la gestion de l'unité, l'accès au marché et le fonctionnement coopératif.

OS2 2008: Promouvoir l'accès des ruraux pauvres, femmes et jeunes notamment, à des services financiers adaptés et durables.

273. La finance rurale était perçue au moment de la conception du COSOP comme un problème majeur, d'ailleurs mis en exergue par l'EPP de 2007. Elle a donc fait l'objet d'un objectif stratégique. La microfinance devait servir de tremplin pour stimuler l'émergence d'AGR, en particulier au bénéfice des femmes et des jeunes. L'inclusion des femmes dans les actions a été croissante, avec une moyenne générale de 30% de femmes touchées²²⁵. **Les analyses déjà présentées (voir sous-section efficacité) ont démontré que les résultats obtenus ont été insuffisants**. En outre, en termes d'objectif politico-institutionnel du programme, le résultat est également décevant (voir sous-section sur le dialogue politique). Il en découle une

²²⁴ Aux premiers rangs desquelles des AUEA, des AUEP, des coopératives de production, de transformation ou de service, des unions de coopératives et des GIE, des équipes métier, des groupements d'éleveurs et de gestion des parcours. Le rapport sur l'examen du COSOP de 2017 donne les chiffres suivants: 270 AUEA opérationnelles.

²²⁵ Voir sous-section sur le genre. Les données ne sont pas disponibles sur les jeunes femmes touchées.

insuffisance des résultats du programme de pays en matière de finance inclusive dans les zones rurales.

OS2 2017: Intégrer les petits agriculteurs dans le développement, à l'amont et à l'aval, de filières adaptées aux zones de montagne et faciliter leur accès à la technologie nécessaire, au financement et à des marchés rémunérateurs.

274. **Intégration à des filières adaptées aux zones montagneuses et aux technologies nécessaires.** Des filières arboricoles ont été promues, incluant des espèces résilientes, adaptées aux zones de montagne et contribuant à la protection durable des écosystèmes où elles sont introduites (voir sous-section sur la gestion des ressources naturelles). Ces actions, souvent couplées à des aménagements de PMH, ont rencontré un réel engouement de la part des bénéficiaires. Les autres filières appuyées, elles aussi avec succès, sont les ovins et les caprins, l'apiculture, ainsi que des plantes aromatiques et médicinales. **D'une manière générale, l'accès des bénéficiaires aux technologies de production à travers les formations et le conseil agricole a été satisfaisant.** C'est au niveau de l'aval que formations et assistance technique (transformation, gestion, entretiens mineurs) requièrent encore des renforcements substantiels (voir ci-après).
275. **Accès à des marchés rémunérateurs.** L'action du programme sur le désenclavement a été satisfaisante²²⁶. Les projets ont aussi cherché à améliorer la qualité des produits transformés ou conditionnés, et à faire émerger et commercialiser des produits de terroir. En dépit de bonnes avancées concernant les labellisations (IGP principalement) et de diverses initiatives dans les segments de la commercialisation proprement dite (foires, vitrines d'exposition, forum producteurs/privés), toutes présentées plus haut (voir sous-section efficacité du portefeuille), les résultats obtenus concernant l'accès à des marchés rémunérateurs ont été mitigés.

OS3 2008: Promouvoir l'accès à l'eau et aux techniques agricoles améliorées; et OS3 2017: Adopter des techniques et promouvoir des pratiques et activités favorisant la résilience par rapport aux changements climatiques, l'utilisation durable des ressources naturelles et la préservation de l'environnement.

276. **Accès à l'eau.** L'efficacité des actions d'aménagement hydroagricole a été satisfaisante. Ces dernières ont porté sur une superficie supérieure à 125% des attentes des projets, impliquant 117 ouvrages de tête, 184 périmètres, près de 440 km de séguias principales et plus de 14 000 ha irrigués. **L'eau est devenue substantiellement plus disponible et l'efficacité des réseaux d'irrigation a été améliorée,** avec une réduction sensible de la période de stress hydrique et le développement de mesures antiérosives en amont des superficies cultivées.
277. **Accès aux techniques agricoles améliorées: productions végétale et animale.** Les sous-sections sur l'efficacité et l'impact du portefeuille abordent de façon détaillée ces aspects. **Les résultats atteints sont jugés satisfaisants dans l'ensemble, notamment en termes d'accès à des techniques agricoles améliorées en arboriculture, gestion fourragère, production animale et apiculture.** S'agissant de l'apiculture, presque tous les projets ont mené des actions importantes qui ont fait passer cette activité du statut d'AGR de petite envergure à celui de filière dont les acteurs sont organisés sur les maillons production, transformation et valorisation, et bénéficient parfois d'une IGP²²⁷.
278. **Accès à des pratiques et activités favorisant la résilience face aux changements climatiques, l'utilisation durable des ressources naturelles et**

²²⁶ Plus de 540 km de pistes ont été soit créées soit améliorées sur les projets clôturés (soit presque 90% des prévisions), et 289 km sont prévus pour les trois projets en cours.

²²⁷ La mise en place de ruches pleines permet à des groupes de rapidement démarrer des activités rémunératrices avec des unités d'extraction artisanales efficaces.

la préservation de l'environnement. Les actions de gestion des ressources naturelles et d'adaptation au changement climatique ont été satisfaisantes.

D'une manière générale, tous les projets ont mené des actions efficaces de conservation des ressources en eau et en sol, et mis en place des pratiques nouvelles contribuant à la résilience face au changement climatique des systèmes de production. En termes d'adaptation au changement climatique, les actions efficaces concernent la transition des systèmes à base de cultures annuelles vers des cultures pérennes, complétée par diverses mesures en élevage et gestion des parcours. Par ailleurs, tous les projets ont développé (plus ou moins avec succès) des volets de promotion d'AGR non agricoles afin d'améliorer, entre autres, la résilience des ménages face aux aléas climatiques affectant l'agriculture et l'élevage.

279. Au vu des analyses d'efficacité, trois points importants se dégagent concernant la stratégie et le programme de pays du FIDA au Maroc.
280. Primo, **des faiblesses institutionnelles sont observées de façon générale au niveau des organisations locales créées**, surtout lorsqu'elles opèrent dans des zones défavorisées. Par conséquent, le renforcement du capital humain et social demeure essentiel pour une efficacité stratégique et la durabilité des résultats. Le constat a été que les organisations commencent à peine à produire des résultats quand les projets arrivent à terme. La documentation du programme ne met pas en exergue l'arrimage effectif des interventions du FIDA dans des programmes publics (communal, provincial, régional ou national). Cet aspect doit être pris en compte dans les approches stratégiques futures, afin d'assurer la continuité des appuis, en particulier aux organisations rurales.
281. Secundo, **la stratégie relative à la promotion des systèmes de production en amont des filières (techniques et pratiques agricoles améliorées pour une meilleure résilience face aux défis du changement climatique) s'est révélée globalement plus efficace**. Ceci corrobore le point de vue selon lequel les aspects de durabilité des zones de montagne doivent rester prioritaires dans les axes stratégiques du programme du FIDA au Maroc.
282. Tertio, il apparaît que **la stratégie ayant sous-tendu les opérations en aval des filières agricoles s'est révélée relativement moins efficace**. Elle concerne la promotion des AGR (individuelles comme collectives) avec les projets de la première génération, ainsi que les appuis aux GIE et coopératives pour le développement d'UV et l'agrégation des produits (avec les projets de la seconde génération). Dans les deux cas, les femmes et les jeunes sont ciblés prioritairement et ceci est capital, considérant les indicateurs socioéconomiques défavorables les concernant (voir sous-section sur le contexte). Malheureusement, la non-prise en compte explicite du secteur privé pour l'intégration au sein des filières (y compris l'agrégation et l'accès à des marchés rémunérateurs) a contribué à la faiblesse des acquis à ce niveau.
283. **Conclusion sur l'efficacité de la stratégie**. En somme, la stratégie et le programme de pays ont produit des résultats: i) relativement encourageants en ce qui concerne la participation et l'organisation des bénéficiaires, et ii) très encourageants quant à l'accès à des pratiques appropriées pour une amélioration de la productivité agricole, la bonne gestion des ressources naturelles et l'adaptation au changement climatique. En revanche, l'efficacité de la stratégie a été plutôt respectivement insuffisante et modérée pour ce qui est de la finance rurale et de la promotion des filières. Concernant ce dernier point, le programme a permis un développement significatif de l'offre en amont des filières arboricoles, d'élevage et d'apiculture, et contribué au désenclavement de nombreux villages. Toutefois, l'accès à des marchés rémunérateurs est resté limité. Sur la base des résultats obtenus, **l'ESPP juge l'efficacité de la stratégie et du programme de pays plutôt satisfaisante (4)**.

Synthèse sur la performance de la stratégie de pays

284. La performance d'ensemble de la stratégie de pays est appréciée en prenant en considération l'ensemble de ses composantes, le portefeuille de prêts, les activités hors prêts, la performance des partenaires ainsi que la pertinence et l'efficacité de la stratégie. L'ESPP la juge plutôt satisfaisante (4) eu égard à tout ce qui précède.
285. **Les points forts de la stratégie et du programme de pays ont été:** i) le plein alignement sur les orientations du pilier II du PMV, en réponse aux priorités stratégiques de ce dernier et aux besoins des populations rurales pauvres; ii) la planification participative, permettant l'engagement effectif des bénéficiaires dans les actions et leur bonne adéquation avec leurs priorités; iii) la transformation des systèmes de production des zones de montagne vers des filières et des pratiques culturelles et d'élevage plus productives, plus rémunératrices, plus protectrices des ressources naturelles, et mieux adaptées au changement climatique; iv) l'amélioration du pastoralisme, en particulier de l'aménagement et de la gestion des parcours des zones de l'Oriental; et v) l'appui à la coopération Sud-Sud et triangulaire marocaine qui a donné des résultats intéressants.
286. **Les points faibles de la stratégie et du programme de pays concernent:** i) l'accès des ruraux pauvres à des services et produits financiers adaptés; ii) la diversification des sources de revenus à travers des AGR; iii) la valorisation de la production (après transformation par des UV) et l'amélioration de l'accès à des marchés plus rémunérateurs à travers des partenariats avec le secteur privé; et iv) l'articulation des dons, en particulier régionaux, avec les projets du portefeuille de prêts sur le terrain au Maroc.

Tableau 17

Récapitulatif des notes principales de l'ESPP

<i>Critère</i>	<i>Note</i>
Résultats et performance du portefeuille	4
Activités hors prêts	4
Performance des partenaires	
<i>FIDA</i>	4
<i>Gouvernement</i>	4
Performance d'ensemble de la stratégie et du programme de pays	
<i>Pertinence</i>	5
<i>Efficacité</i>	4

Points clés

- L'ESPP note qu'une opportunité a été manquée de refaire l'analyse stratégique du positionnement du FIDA au Maroc en 2014.
- Les objectifs du COSOP 2008, révisés en 2017, ainsi que le positionnement d'ensemble du programme de pays sur la période 2008-2019, étaient pertinents par rapport aux politiques sectorielles du Maroc, au premier rang desquelles l'agriculture solidaire du PMV (pilier II).
- De très bons résultats ont été obtenus pour l'objectif spécifique du COSOP sur le développement territorial et participatif. Il en va de même pour la promotion de techniques et pratiques agricoles favorisant la résilience des producteurs.
- Concernant l'objectif de promotion de la finance rurale, abandonné en 2017, des résultats insignifiants ont été obtenus.
- Pour ce qui est de l'intégration des petits agriculteurs dans le développement en amont et en aval des filières, des résultats encourageants ont été obtenus en amont; mais l'amélioration de l'accès à des marchés plus rémunérateurs et l'engagement du secteur privé n'ont pas été à la hauteur des attentes.

VII. Conclusions et recommandations

Conclusions

287. **Des objectifs adéquats, conformes au contexte stratégique agricole national et alignés sur les objectifs stratégiques du FIDA.** L'évaluation a montré que le programme de pays, sur la période 2009-2019, a développé des projets dont les objectifs étaient en adéquation avec les besoins des producteurs agricoles des zones rurales défavorisées. En effet, les zones d'intervention des projets affichent les taux de pauvreté les plus élevés du pays, avec des indicateurs socioéconomiques justifiant leur priorisation par le FIDA. Les objectifs du portefeuille ont été aussi très bien alignés sur les cadres stratégiques nationaux en vigueur durant la période évaluée, notamment le pilier II du PMV et les orientations de la SNDERZM, qui priorisent un accompagnement solidaire de la petite agriculture et offrent des incitations (dont des subventions publiques) aux petits exploitants agricoles. En outre, les objectifs sont restés bien alignés sur les objectifs globaux du FIDA sur la période.
288. **Des approches cohérentes ayant produit des résultats moyennement satisfaisants.** Les projets ont déployé diverses approches, cohérentes dans l'ensemble, même si le contexte de leur mise en œuvre n'a pas été (pour certaines) suffisamment pris en compte à la conception, entraînant des retards au démarrage. L'approche participative de développement territorial mise en œuvre, bien alignée avec la politique de régionalisation avancée dans le royaume, a permis des réalisations physiques utiles pour les populations, en termes d'infrastructures rurales (pistes, PMH, AHA). De très bons résultats ont aussi été obtenus concernant la productivité agricole (arboriculture et autres productions végétales, et élevage). De même, les résultats ont été satisfaisants en termes d'actions pour la diversification des sources de revenus. En revanche, ils ont été faibles pour ce qui est de l'accès à des marchés rémunérateurs, et insuffisants par rapport à l'objectif de finance rurale inclusive. En effet, les projets de deuxième génération ont promu la valorisation des produits en aval de la production en finançant directement la mise en place d'unités de valorisation, mais ils ont rarement réussi à faire accéder les producteurs à des marchés plus rémunérateurs, notamment à travers des partenariats avec le secteur privé.
289. **Des changements significatifs auxquels ont contribué les projets.** Les données probantes indiquent une contribution du portefeuille à l'augmentation de la productivité et de la production agricoles (végétale et animale), ainsi qu'à l'accroissement des actifs des bénéficiaires. Ceci a probablement contribué à l'accroissement des revenus des ménages et à une meilleure sécurité alimentaire, mais les preuves sont insuffisantes concernant ces aspects. Par ailleurs, il est légitime d'affirmer que le capital humain et social a été consolidé au niveau des douars grâce aux actions de renforcement des capacités des projets (individuelles et de groupe) et l'appui à l'organisation des producteurs en associations et coopératives, contribuant *de facto* à l'émergence de nombreuses organisations rurales qui constituent de nos jours des institutions avec qui les administrations décentralisées coopèrent.
290. **Des résultats encourageants en termes de gestion des ressources naturelles et d'adaptation au changement climatique.** Les projets du portefeuille ont fortement contribué à une meilleure GRN dans les steppes de l'Oriental et dans les zones de montagne. En lien avec les actions pour l'amélioration de la production agricole, les projets ont contribué à une gestion plus durable des écosystèmes agrosylvopastoraux, et des agrosystèmes cultivés. Il est regrettable que ces expériences n'aient pas été suffisamment exploitées et mises à l'échelle. En termes d'adaptation au changement climatique, la plupart des actions d'AHA visant une utilisation plus efficiente de l'eau ont été efficaces, et il en va de même pour la reconversion vers des systèmes agricoles et d'élevage moins sensibles aux aléas.

291. **Une durabilité des acquis affaiblie par des contraintes institutionnelles locales.** Il en ressort que la majorité des associations en charge de l'entretien et de la gestion des infrastructures, bien que relativement fonctionnelles, ont des difficultés (après la clôture des projets) à poursuivre les activités techniques de maintenance, du fait de leurs faibles capacités. De même, les coopératives créées au sein des filières promues sont rarement capables, dans la durée, de maintenir et renouveler les investissements dont elles ont bénéficié. Un nombre non négligeable d'entre elles doivent encore être renforcées dans leurs capacités techniques et entrepreneuriales pour devenir des organisations professionnelles fortes capables de négocier avec d'autres acteurs publics et privés. En outre, la disponibilité parallèle de subventions publiques pour la petite agriculture apparaît comme un handicap empêchant les producteurs de recourir au crédit des IMF.
292. **De nombreuses innovations développées, mais pas toujours mises à l'échelle.** Un grand nombre d'innovations (techniques surtout, mais aussi institutionnelles) ont été introduites, généralement éprouvées ailleurs et transférées dans le contexte des projets. Dans la majorité des cas, elles ont été efficaces pour résoudre des contraintes touchant l'appropriation des actions par les bénéficiaires, la productivité des terres, le changement climatique et l'emploi des jeunes. Toutefois, les informations manquent sur leur adoption, leur diffusion généralisée ou leur mise à l'échelle. Seuls des cas de réplcation d'un projet du FIDA à un autre sont repérables. La principale innovation institutionnelle concerne les jeunes – les "équipes métier" – expérience retenue pour un passage à l'échelle dans le cadre de la nouvelle stratégie agricole du pays "Génération green".
293. **Des résultats intéressants, mais insuffisants à l'heure actuelle, en ce qui concerne le genre et la promotion des jeunes.** Les actions des projets dans les zones d'intervention du FIDA ont touché les femmes à hauteur de 29% de l'ensemble des bénéficiaires. Elles ont contribué à: i) réduire leur charge en travail domestique; ii) renforcer leurs capacités pour la pratique d'activités économiques - et donc leur autonomie; et iii) améliorer leur position sociale dans les douars. En dix ans, le statut des femmes a évolué positivement et les projets y ont contribué de façon de plus en plus visible. Certaines coopératives féminines phares sont susceptibles d'en inspirer d'autres. Les jeunes ont été ciblés au travers de diverses activités génératrices de revenus et, récemment, un certain nombre d'entre eux se sont regroupés dans des "équipes métier", expérience pionnière lancée par le programme, pour fournir des prestations de service aux arboriculteurs et unités de transformation. La question de l'accès des jeunes au foncier pour leur installation comme exploitants agricoles n'a pas été du tout abordée par les projets de la période considérée, ce qui constitue un point faible.
294. **Un engagement non proactif dans le dialogue sur les politiques publiques.** En matière de dialogue politique, la contribution du programme à l'évolution du cadre politico-institutionnel s'est opérée de façon indirecte, et non à travers un engagement proactif pour alimenter ou influencer le dialogue sur les politiques agricoles. En réalité, les expériences des projets soutenus par le FIDA ont été utiles (*de facto*) pour l'émergence de politiques agricoles, par exemple la SNDERZM, qui malheureusement, n'a pas fait l'objet de publication officielle et dont seules les orientations sont connues. En outre, il est apparu qu'aucun des thèmes politico-institutionnels prévus dans le COSOP n'a été abordé par le programme. En revanche, la thématique de la coopération Sud-Sud et triangulaire, non prévue par le COSOP, a enregistré des résultats remarquables.
295. **Des résultats contrastés obtenus dans le domaine de la gestion des savoirs et des partenariats.** De nombreuses actions prévues n'ont pas été exécutées, et les systèmes de suivi-évaluation sont restés faibles jusqu'à leur refonte récente en 2017, dont la performance reste à prouver. Néanmoins, plusieurs projets ont réussi à convertir des expériences réussies en savoirs, qui ont été documentés et partagés, parfois sur la toile, même si cela n'a pas été systématique. Enfin, pour ce qui est des

partenariats, ils ont été stratégiquement et opérationnellement importants et probants avec les acteurs gouvernementaux, mais absents ou dérisoires avec les autres partenaires techniques et financiers (bilatéraux ou multilatéraux).

Recommandations

296. Au vu de la performance plutôt satisfaisante de l'ensemble de la stratégie et du programme de pays sur la période évaluée, et prenant en considération les orientations générales de la nouvelle stratégie "Génération Green" du secteur agricole, les recommandations suivantes sont à prendre en considération pour le futur COSOP.
297. **Recommandation 1: En lien avec les priorités de la nouvelle stratégie "Génération Green", définir de nouvelles orientations stratégiques pour le programme du FIDA au Maroc, lequel doit se poursuivre dans les zones rurales défavorisées.** La durabilité des systèmes de production (gestion des ressources naturelles et résilience face au changement climatique) doit figurer parmi les priorités du programme, avec la mise en place de mécanismes et approches pour une mise à l'échelle effective au plan national des innovations éprouvées. À cet effet, il est nécessaire: i) d'assurer une meilleure diffusion des enseignements et leçons au sein du programme et entre partenaires techniques et financiers intervenant dans le sous-secteur de la petite agriculture (revue périodique) et d'en améliorer la capitalisation; ii) d'améliorer la prise en compte de la rareté croissante de l'eau et de renforcer les capacités de gouvernance de ladite ressource au niveau des douars, communes et bassins versants; et iii) de poursuivre les interventions dans une même zone jusqu'à atteindre un seuil critique d'acquis avant de la quitter, ce qui implique de déployer, le cas échéant, une 2^e phase pour les projets.
298. **Recommandation 2: Poursuivre les actions en direction des jeunes et des femmes, et assurer la mise à l'échelle effective des initiatives sur les équipes métier dans le cadre de la nouvelle stratégie "Génération Green", en adéquation avec la promotion du capital humain.** Développer des actions pilotes relatives à diverses conditions d'installation des jeunes (hommes et femmes) en tant qu'entrepreneurs agricoles, sur la base d'études conséquentes et de recherches-actions permettant d'identifier comment lever diverses contraintes (foncier, accès aux terres domaniales et transmission du patrimoine familial, formation, financement, gestion, conseil et assistance technique, coaching et commercialisation), puis valoriser les expériences réussies pour une mise à l'échelle. De nouvelles opportunités d'emploi des jeunes seront aussi à explorer dans les domaines en expansion des "green jobs" et de la commercialisation en ligne des produits agricoles et alimentaires.
299. **Recommandation 3: Poursuivre la promotion des filières porteuses, de façon complémentaire aux initiatives de développement territorial.** Il s'agit spécifiquement: i) d'identifier les filières porteuses des zones défavorisées appuyées et de systématiser la conduite d'études complètes de faisabilité avant démarrage; ii) de conduire une analyse explicite des débouchés, des circuits de commercialisation et des acteurs privés en aval des filières identifiées; iii) d'inciter les acteurs privés à conclure des partenariats (de type 4P) avec les producteurs, leur permettant un accès effectif et durable à des marchés rémunérateurs, tout en renforçant les partenariats existants pour une labellisation plus rapide et étendue des produits du terroir. Il faudra également identifier de façon participative les investissements prioritaires devant soutenir les actions de développement des filières (voir recommandation suivante), et mettre en place un dispositif pour une assistance technique rapprochée et continue aux unités de valorisation créées; iv) enfin, d'accentuer les appuis pour la professionnalisation des organisations au sein des filières appuyées.
300. **Recommandation 4: Accentuer les actions de promotion du capital humain et social dans les zones rurales défavorisées et intensifier le renforcement**

des organisations de base, pour qu'elles soient plus efficaces. Ceci doit amener à une meilleure structuration des organisations paysannes, qui seront à même de rédiger des plans de développement réalistes (filiales et/ou localités), lesquels doivent être pris en compte aux niveaux supérieurs décentralisés (plans communaux et provinciaux), et d'en assurer le suivi. Les organisations paysannes doivent également pouvoir participer au dialogue sur les politiques les concernant, négocier la mobilisation de ressources et de services publics pour la réalisation des actions identifiées dans les plans (dont les infrastructures socioéconomiques), et échanger avec leurs pairs sur les expériences vécues.

301. **Recommandation 5: Élaborer et mettre en œuvre un plan opérationnel de gestion des savoirs pour le programme du pays, afin d'assurer une meilleure capitalisation et une meilleure consolidation des acquis, non seulement pour les projets du portefeuille, mais aussi pour les interventions dans les zones rurales défavorisées.** Ceci peut constituer un axe de collaboration avec les autres agences ayant leur siège à Rome (FAO et PAM), en plus des autres initiatives en cours, ce qui permettra d'aider le Gouvernement à capitaliser sur l'ensemble des interventions concernant les petites exploitations familiales des zones défavorisées. Il est essentiel, pour ce faire, de poursuivre l'amélioration et la consolidation des systèmes de suivi-évaluation.
302. **Recommandation 6: Renforcer les appuis à l'équipe de gestion du programme de pays, pour un meilleur engagement dans le dialogue sur les politiques agricoles, notamment dans le contexte de la nouvelle stratégie "Génération Green".** Ceci passe par l'envoi périodique de missions techniques, qui fourniront un appui non seulement en matière de dialogue sur les politiques publiques agricoles, mais aussi sur le plan de la gestion améliorée des savoirs au sein et au-delà du programme. Par ailleurs, le FIDA et le Gouvernement devront s'accorder sur des conditions à remplir (appropriées au contexte du pays), d'une part avant la signature des accords de prêt et d'autre part avant le lancement des projets.

Définition des critères d'évaluation utilisés par le BIE

Critères	Définition*	Obligatoire	À noter
Impact sur la pauvreté rurale	Impact, positif et négatif, induit par une intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non, sur les conditions de vie des ruraux pauvres. <i>Quatre domaines d'impact</i>	X	Oui
	1. Revenus et avoirs nets des ménages: Les revenus des ménages permettent d'évaluer le flux des avantages économiques individuels ou collectifs, alors que les actifs se rapportent à un stock d'éléments ayant une valeur économique. L'analyse doit inclure une évaluation des tendances en matière d'égalité observées au fil du temps.		Non
	2. Capital humain et social et autonomisation: Inclut l'évaluation des changements survenus dans l'autonomisation des individus, la qualité des organisations et institutions locales ainsi que les capacités individuelles et collectives des pauvres, et en particulier la mesure dans laquelle certains groupes spécifiques comme les jeunes sont inclus ou exclus du processus de développement.		Non
	3. Sécurité alimentaire et productivité agricole: Changements dans le domaine de la sécurité alimentaire, en relation notamment à la disponibilité, la stabilité, l'accessibilité économique et l'accès à la nourriture et à la stabilité de cet accès; l'évolution de la productivité agricole étant pour sa part mesurée en termes de rendement; la nutrition est liée à la valeur nutritionnelle de la nourriture et la malnutrition infantile.		Non
	4. Institutions et politiques: Conçu pour évaluer les changements survenus sur le plan de la qualité et de la performance des institutions, des politiques et du cadre réglementaire qui ont une incidence sur les conditions de vie des pauvres.		Non
Performance des projets	Moyenne des notes relatives à la pertinence, à l'efficacité, à l'efficience et à la durabilité des avantages.	X	Oui
Pertinence	Mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement coïncident avec les besoins des bénéficiaires et du pays, les priorités du Fonds et les politiques des partenaires et des donateurs. Il suppose aussi d'évaluer la cohérence et la conception du projet dans la perspective de la réalisation de ses objectifs. Il convient également d'évaluer si les objectifs et la conception abordent le problème de l'inégalité entre les sexes, par exemple, en évaluant la pertinence du ciblage des stratégies adoptées.	X	Oui
Efficacité	Mesure dans laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.	X	Oui
Efficience	Mesure dans laquelle la conversion des ressources (fonds, compétences spécialisées, temps, etc.) en résultats est économique.	X	Oui
Durabilité des avantages	Probabilité de pérennisation des avantages nets résultant d'une intervention de développement au-delà de la phase de financement extérieur. Ce critère comporte également l'évaluation de la probabilité, pour les résultats effectifs et prévus, de persister en dépit des risques après la fin de l'intervention.	X	Oui
Autres critères de performance			
Égalité des sexes et autonomisation des femmes	Mesure dans laquelle les interventions du FIDA ont favorisé l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, par exemple, en ce qui concerne l'accès et les droits des femmes aux actifs, ressources et services; la participation au processus décisionnel; l'équilibre de la charge de travail et l'impact sur les revenus des femmes, la nutrition et les moyens de subsistance.	X	Oui
Innovation	Mesure dans laquelle les actions de développement du FIDA sont parvenues à introduire des approches novatrices de réduction de la pauvreté rurale.	X	Oui
Reproduction à plus grande échelle	Mesure dans laquelle les actions de développement du FIDA ont été reproduites à plus grande échelle (ou le seront vraisemblablement) par les autorités gouvernementales, les organisations de donateurs, le secteur privé et d'autres institutions.	X	Oui
Gestion de l'environnement et des ressources naturelles	Mesure dans laquelle un projet contribue à des changements dans la protection, la remise en état des ressources naturelles et de l'environnement ou à leur épuisement.	X	Oui

<i>Critères</i>	<i>Définition*</i>	<i>Obligatoire</i>	<i>À noter</i>
Adaptation au changement climatique	Contribution du projet à l'amélioration de la résilience face au changement climatique et au renforcement de la capacité des bénéficiaires à gérer les risques climatiques à court et à long terme.	X	Oui
Évaluation globale du projet	Fournit une évaluation d'ensemble de l'intervention, s'inspirant de l'analyse et de la notation concernant l'impact sur la pauvreté rurale, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité des avantages, l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, l'innovation, la reproduction à plus grande échelle, ainsi que la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et l'adaptation au changement climatique.	X	Oui
Performance des partenaires			
• FIDA	Contributions apportées par les partenaires à la conception, à l'exécution, au suivi, à la présentation des résultats, à la supervision et à l'appui à l'exécution ainsi qu'à l'évaluation du projet. Les résultats obtenus par les partenaires seront évalués sur une base individuelle, compte tenu du rôle et des responsabilités attendus de chacun d'eux durant le cycle de vie du projet.	X	Oui
• Gouvernement		X	Oui

* Ces définitions s'appuient sur le Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques; le Cadre méthodologique d'évaluation des projets convenus avec le Comité de l'évaluation en septembre 2003, la première édition du Manuel de l'évaluation discutée avec le Comité de l'évaluation en décembre 2008 et d'autres discussions avec le Comité de l'évaluation en novembre 2010 sur les questions clés et les critères d'évaluation de le BIE.

Notes attribuées au portefeuille des prêts du FIDA au Royaume du Maroc

Critères d'évaluation	PDRTT	PDRZMH	PDPEO-II	PDRMO	PDRME	PDFAZMH	PDFAZMT	PDRZM-I	PDRMA	PRODER-Taza	Portefeuille
Impact sur la pauvreté rurale	5	5	4	4	5	4	5	4		-	5
Performance du projet											
Pertinence	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
Efficacité	4	5	4	4	4	5	4	4	-	-	4
Efficience	4	4	3	3	4	4	4	3	4	-	4
Durabilité des résultats	4	4	4	4	3	4	-	-	-	-	4
Performance du projet^b	4,3	4,7	4	3,75	4,3	4,25	4,5	4	-	-	4,4
Autres critères de performance											
Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes	5	4	4	3	n.a.	5	5	4	-	-	4
Innovation	5	5	4	4	4	5	5	4	-	-	5
Reproduction à plus grande échelle	5	5	4	4	4	5	4	4	-	-	4
Gestion de l'environnement et des ressources naturelles	5	4	5	4	n.a.	5	5	4	-	-	5
Adaptation au changement climatique	5	4	5	3	n.a.	5	5	3	-	-	5
Résultats globaux	4	5	4	4	4	5	5	4			5

^a Barème de notation: 1 = très insuffisant; 2 = insuffisant; 3 = plutôt insuffisant; 4 = plutôt satisfaisant; 5 = satisfaisant; 6 = très satisfaisant; n.f. = non fourni; n.a. = non applicable.

^b Moyenne arithmétique des notes attribuées aux critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité des résultats.

^c Il ne s'agit pas de la moyenne des critères d'évaluation individuels, mais d'une évaluation globale du projet, tirée de l'estimation de l'impact de la pauvreté rurale, de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité des résultats, de l'égalité entre les sexes, de l'innovation, de la reproduction à plus grande échelle, de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et de l'adaptation au changement climatique.

Notes de la stratégie et du programme du FIDA au Royaume du Maroc

	<i>Note</i>
Résultats globaux du portefeuille	4
Activités hors prêts	
Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national	3
Gestion des savoirs	4
Renforcement des partenariats	4
Performance des partenaires	
FIDA	4
Gouvernement	4
Performance de la stratégie et du programme (globaux)	
Pertinence	5
Efficacité	4

Projets financés par le FIDA – Royaume du Maroc

<i>Nom du projet</i>	<i>Conditions du financement</i>	<i>Coût total du projet (en millions USD)</i>	<i>Financement FIDA approuvé (en millions USD)</i>	<i>Cofinancements (M d'USD)</i>	<i>Approbation</i>	<i>Signature</i>	<i>Entrée en vigueur</i>	<i>Achèvement</i>	<i>Clôture</i>	<i>Institution coopérante</i>
1 Agricultural Credit Project	Intermédiaires	737,200,000	25,000,000	712,200,000	27/06/1979	13/07/1979	04/12/1979	31/12/1982	30/06/1983	IBRD
2 Central Haouz Irrigation Project	Intermédiaires	425,900,000	17,000,000	408,900,000	21/04/1983	12/10/1983	17/01/1984	30/06/1992	31/12/1992	AFESD
3 Abda Plain Rural Development Project	Intermédiaires	41,900,000	8,000,000	33,900,000	18/09/1986	09/01/1987	15/06/1987	31/12/1995	30/06/1996	AFESD
4 Livestock and Pasture Development Project in the Eastern Region	Intermédiaires	45,220,000	14,000,000	31,220,000	19/04/1990	19/12/1990	27/05/1991	31/12/2001	30/06/2002	AFDB
5 Projet de développement rural dans le Tafilalet et la vallée du Dadès	Intermédiaires	52,530,800	22,215,100	30,315,700	20/04/1994	25/10/1994	27/03/1995	31/12/2003	30/06/2004	AFESD
7 Projet de développement rural Taourirt-Taforalt	Intermédiaires	49,420,000	19,520,000	29,900,000	04/12/1996	06/10/1997	16/10/1998	31/12/2009	30/06/2010	UNOPS
8 Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al Haouz	Intermédiaires	30,243,310	18,027,553	12,215,757	07/12/2000	25/07/2001	22/01/2002	30/09/2010	31/03/2011	FIDA
9 Projet de développement de l'élevage et des parcours dans l'Oriental (PDPEO-II)	Intermédiaires	9,238,427	6,360,503	2,877,924	11/09/2003	27/11/2003	08/11/2004	31/12/2010	30/06/2011	FIDA
10 Projet de développement rural dans le Moyen Atlas Oriental (PDRMO)	Intermédiaires	34,398,753	16,205,751	18,193,002	13/12/2005	14/02/2006	20/03/2007	31/03/2015	04/10/2016	FIDA
11 Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Errachidia	Intermédiaires	27,044,294	18,756,464	8,287,830	12/09/2007	15/02/2008	16/09/2008	30/09/2014	31/03/2015	FIDA
12 Projet de développement des filières agricoles dans les zones de montagne de la province d'Al Haouz (PDFAZMH)	Conditions ordinaires	9,129,128	6,538,595	2,590,533	13/12/2011	21/02/2012	21/09/2012	30/09/2019	31/03/2020	FIDA

<i>Nom du projet</i>	<i>Conditions du financement</i>	<i>Coût total du projet (en millions USD)</i>	<i>Financement FIDA approuvé (en millions USD)</i>	<i>Cofinancements (M d'USD)</i>	<i>Approbation</i>	<i>Signature</i>	<i>Entrée en vigueur</i>	<i>Achèvement</i>	<i>Clôture</i>	<i>Institution coopérante</i>
13 Programme de développement des filières agricoles dans les zones de montagne de la province de Taza (PDFAZMT)	Conditions ordinaires	39,246,609	22,977,062	16,269,547	15/12/2010	15/03/2011	13/09/2011	30/06/2020	31/12/2020	FIDA
14 Programme de développement rural des zones de montagne – Phase I (PDRZM-I)	Conditions ordinaires	49,352,000	27,509,000	21,843,000	17/09/2014	10/11/2014	23/02/2015	31/03/2020	30/09/2020	FIDA
15 Projet de développement rural des montagnes de l'Atlas (PDRMA)	Conditions ordinaires	61,251,000	46,502,000	14,749,000	22/09/2016	19/06/2017	19/06/2017	30/06/2024	31/12/2024	FIDA
16 Taza Mountain Integrated Rural Development Project for the pre-Rif Region	Conditions ordinaires	93,541,227	36,691,376	56,849,851	09/09/2019	03/12/2019				

Dons financés par le FIDA – Royaume du Maroc

Dons nationaux

<i>Nom du don</i>	<i>Coût total du don FIDA en USD</i>	<i>Période de mise en œuvre</i>	<i>Objectifs spécifiques</i>	<i>Projet/ Programme bénéficiaire</i>
Programme de Coopération triangulaire et Sud-Sud	1,000,000	2018-2020	Son objectif spécifique est de valoriser l'expérience et le savoir-faire marocains dans le domaine de l'agriculture et faciliter le partage avec d'autres pays du Sud	Centre de ressources du pilier II du Plan Maroc Vert (CRP2)
Support for the Preparation of the Implementation of Future Rural Development Programs in the Mountain Areas	500,000	2014-2016	Les objectifs du projet sont: i) le renforcement des capacités organisationnelles et de gestion des associations de producteurs (et leur autonomisation) pour accompagner le futur programme; ii) l'appui à l'ADA pour le développement des filières agricoles; et iii) l'appui institutionnel à la DDERZM pour l'opérationnalisation d'une stratégie de développement des zones de montagne, notamment en matière d'identification et de géoréférencement des projets de développement de filières dans ces zones.	Agence pour le développement agricole
Contribution to the Agricultural Days in the Framework of the UNFCCC/COP22	450,000	2016-2019	Le but de ce don était de présenter un premier ensemble de cartes à la COP22 et de continuer à étendre la portée des travaux pour couvrir de plus grandes régions du Maroc. L'objectif de ce don était également d'intensifier les résultats de ce travail et de partager la méthodologie et la reproductibilité en dehors du Maroc, en particulier en Afrique subsaharienne.	Agence pour le développement agricole

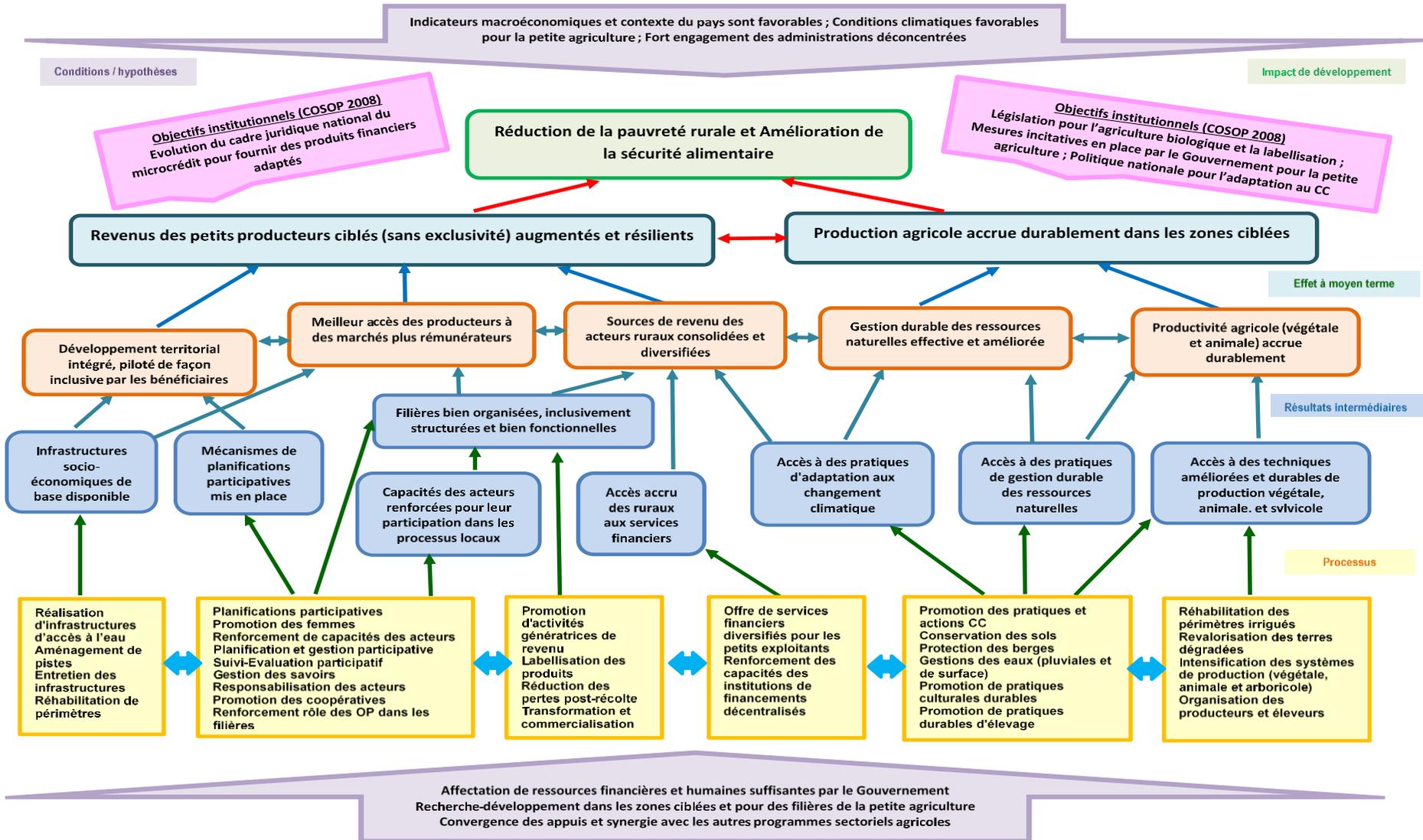
Dons régionaux

<i>Nom du don</i>	<i>Coût total du don en USD</i>	<i>Période de mise en œuvre</i>	<i>Objectifs spécifiques</i>	<i>Projet/ Programme bénéficiaire</i>
Improved Water Management for Sustainable Mountain Agriculture in Jordan, Lebanon, and Morocco	1,000,000	2010-2014	Les objectifs spécifiques du projet sont d'introduire et de promouvoir l'adoption de techniques optimales et intégrées de gestion de l'eau, des terres, des cultures et de l'élevage pour une augmentation durable de la productivité et de la rentabilité agricoles ainsi que pour enrayer la dégradation des terres dans les zones montagneuses de la Jordanie, du Liban et du Maroc.	Centre international de recherches agricoles dans les zones arides
Assessment and improvement of Camel Milk Production and Marketing in Arab Countries	300,000	2011-2013	Les objectifs du projet sont les suivants: (i) Consolider les connaissances existantes et approfondir la compréhension des potentiels de commercialisation du lait de chamelle et des contraintes à l'augmentation des revenus des pauvres; (ii) Mettre en œuvre des interventions pour améliorer la production, la transformation et la commercialisation du lait; (iii) Sensibiliser les parties prenantes et engager un dialogue avec les gouvernements et le secteur privé sur les politiques qui soutiennent la production et les exportations de lait de chamelle.	Arab Center for the Studies of Arid Zones and Dry Lands

Nom du don	Coût total du don en USD	Période de mise en œuvre	Objectifs spécifiques	Projet/ Programme bénéficiaire
Assessment of Irrigation Management Transfer (IMT) and Participatory Irrigation Management Transfer (PIM) interventions in the Near East and North Africa region	70,000	2011-2012	L'objectif du don est d'informer le plus large public intervenant dans la CES lors des grands événements internationaux et régionaux sur la performance des AUE en tant que pierre angulaire de la gouvernance de l'eau dans la région pour la réduction de la pauvreté rurale.	International Water Management Institute
Support to Farmers Organizations in Africa	423,090	2012-2018	(i) Appuyer, de façon rapprochée, les apiculteurs des différentes coopératives membres de l'Union des coopératives apicoles "Al Amal" (ii) Améliorer la productivité et la qualité des miels (iii) Renforcer la structuration interne et la communication	Formation pour l'épanouissement et le renouveau de la Terre
Scaling-up IFAD rural youth employment interventions in the MENA region	2,500,000	2012-2016	L'objectif de ce projet de trois ans est d'accroître l'emploi et le travail indépendant des jeunes en renforçant la capacité des institutions locales à fournir des services financiers et non financiers inclusifs aux jeunes des zones rurales ou aux entreprises qui les emploient à travers trois objectifs principaux: (i) Renforcer les capacités des institutions financières locales pour développer et fournir cinq instruments financiers inclusifs aux jeunes dans les zones rurales de la Tunisie, du Maroc, de l'Égypte et du Yémen. (ii) Renforcer la capacité des institutions locales à développer et à fournir cinq services non financiers complémentaires inclusifs pour les jeunes afin de soutenir les jeunes employés, les entrepreneurs et/ou les bénéficiaires d'instruments financiers dans les zones rurales. (iii) Consolider et partager les enseignements tirés du programme par le biais de produits de connaissances pratiques et d'événements qui soutiendront l'extension et la reproduction d'instruments financiers et non financiers inclusifs pour les jeunes en milieu rural.	Making Cents International
South-South and Triangular Cooperation for Agricultural Development and Enhanced Food Security in the NEN Region	1,800,000	2013-2019	Objectif global: Contribuer à faire progresser efficacement la coopération Sud-Sud et triangulaire pour le développement agricole, améliorer la sécurité alimentaire et hydrique et la réduction de la pauvreté rurale dans les communautés sélectionnées des pays du Proche-Orient et de l'Afrique du Nord, de l'Asie centrale et de l'Europe de l'Est. Objectifs spécifiques: (i) Des solutions innovantes dans les technologies de conservation de l'eau, la culture de cultures économes en eau et l'élevage bovin sont transférées avec succès. (ii) Des espaces politiques et institutionnels plus favorables sont créés pour la mise à l'échelle (c'est-à-dire la réplique, l'adaptation ou l'expansion) de solutions réussies dans la production agricole et la génération de revenus. (iii) L'échange de connaissances Sud-Sud est également facilité sur la base de solutions et de méthodologies réussies documentées, ainsi qu'un accès en ligne à l'expertise et aux solutions locales pertinentes.	Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud – Le Caire
Strengthening gender monitoring and evaluation in rural employment in the Middle East and North Africa	1,720,000	2014-2018	L'objectif global est l'égalité des sexes dans les résultats de l'emploi rural dans la région MENA. Le but sera atteint grâce à deux objectifs spécifiques principaux: (i) Amélioration de la gestion de projet et de l'intégration de la dimension de genre pour les organisations mettant en œuvre des projets de développement dans les zones rurales de la région MENA grâce à un S&E rigoureux; (ii) Amélioration des politiques de l'emploi et des investissements pour les gouvernements grâce à la recherche d'impact.	Organisation internationale du Travail

Nom du don	Coût total du don en USD	Période de mise en œuvre	Objectifs spécifiques	Projet/ Programme bénéficiaire
Diaspora to support youth	1,500,000	2016-2021	L'objectif global de ce projet est de stimuler la création d'emplois et la génération de revenus ciblant les jeunes des communautés rurales du Sénégal et du Maroc en maximisant l'investissement à long terme de la diaspora en Italie. Les objectifs spécifiques sont: (i) Canaliser les compétences de mise en réseau et le soutien technique de la diaspora en Italie vers l'identification et les investissements dans des initiatives rurales et non agricoles innovantes et rentables au Sénégal et au Maroc; (ii) Fournir un soutien financier et non financier aux investissements ruraux en tirant parti de l'entrepreneuriat des jeunes et des opportunités d'emploi; (iii) Promouvoir l'innovation et le renforcement des connaissances au sein des organisations de la diaspora en Italie, des décideurs locaux au Maroc et au Sénégal et des parties prenantes internationales pertinentes pour continuer à soutenir le rôle de la diaspora pour le développement des jeunes ruraux.	Oxfam Italia
Strengthening knowledge management for greater development effectiveness in the Near East, North Africa, Central Asia and Europe	1,800,000	2017-2022	Objectif global: Développer des capacités efficaces et à long terme de gestion des connaissances dans les pays cibles. Objectifs spécifiques: (i) Évaluer les capacités et améliorer les compétences en gestion des connaissances des principales institutions rurales et autres parties prenantes en Moldova, au Maroc et au Soudan (avec la possibilité d'inclure deux autres pays); (ii) Favoriser et promouvoir l'échange de connaissances entre les partenaires nationaux, transnationaux et transrégionaux pour favoriser l'adoption, le transfert et la gestion des connaissances.	Centre international de recherches agricoles dans les zones arides
Integrating multiple water sources and local institutions for enhanced food security in North Africa's hinterland by reinforcing agricultural & rural innovation systems	2,084,000	2018-2023	Les objectifs spécifiques du projet sont: (i) Faire un inventaire détaillé et comparatif des innovations en cours et potentielles qui ont la capacité de renforcer la résilience des communautés locales dans les zones marginales; (ii) Analyser, tester et évaluer les innovations sélectionnées dans les zones cibles grâce à une approche participative, territoriale et multi-acteurs, au diagnostic participatif à la prévision participative et à l'élaboration de scénarios; (iii) Renforcer les capacités des petits exploitants ruraux femmes / hommes à travers l'apprentissage croisé de solutions innovantes pour gérer la gouvernance de l'eau dans les zones marginales et les intégrer dans un système d'innovation agricole et rural durable.	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement

Théorie du changement reconstruite



Source: élaboré par l'équipe ESPP après interactions avec les parties prenantes.

Informations complémentaires aux chapitres

Objectifs et méthodologie de l'évaluation

Encadré A1

Thématiques de l'ESPP

1. Approche filière. La thématique de la finance rurale était au centre de l'un des objectifs stratégiques du COSOP, mais cet objectif a été révisé en termes d'approche filière, à la suite de la reformulation en 2017. Par conséquent, l'ESPP cherchera à comprendre: i) quels ont été les résultats atteints au titre de la finance rurale, ainsi que les facteurs explicatifs et ii) en quoi l'approche des chaînes de valeur induit une meilleure performance pour la petite agriculture au Maroc.

2. Productivité dans la petite agriculture. Le FIDA intervient sur le deuxième pilier du PMV, la petite agriculture, en particulier dans les zones de montagne. Il est donc important de se demander si les actions financées par le FIDA (sur la période évaluée) ont contribué à l'amélioration de la productivité des systèmes de production (animale, végétale et arboricole) de la petite agriculture et, dans tous les cas, quelles ont été les opportunités et facilités d'écoulement des productions sur les marchés. Par ailleurs, l'ESPP abordera la question de la résilience de cette agriculture face aux défis du changement climatique.

3. Durabilité des acquis. En lien avec l'amélioration de la productivité et de l'accès au marché, des infrastructures rurales ont été réalisées à travers les financements du FIDA. De ce fait, il est opportun de bien apprécier les capacités organisationnelles, techniques et financières des institutions locales pour assurer la pérennisation des acquis.

4. Emploi des jeunes. Il s'agit d'une problématique persistante et le secteur agricole, vu son poids économique, peut contribuer à sa résolution. Des expériences ont été menées avec le financement du FIDA (cas des équipes métier). Ainsi, l'ESPP cherchera à approfondir de quelle manière les approches et actions ont pu et peuvent contribuer effectivement à relever le défi de l'entrepreneuriat rural (les toutes petites entreprises), en particulier dans les zones de montagne, et dans une perspective de promotion de l'égalité des sexes.

5. Engagement avec le secteur privé. La petite agriculture est la cible des interventions du FIDA (pilier II du PMV), mais n'est pas ciblée par les investisseurs privés. Dans ce contexte, L'ESPP cherchera à comprendre dans quelle mesure le programme du FIDA peut lever les goulots d'étranglement, en vue de la création de partenariats public-privé-producteurs (4P) de type gagnant-gagnant, au profit de la petite agriculture.

6. Positionnement stratégique du FIDA au Maroc. Le secteur agricole du Maroc a connu une dynamique forte et rapide ces vingt dernières années. De facto, l'ESPP analysera prospectivement le positionnement stratégique du FIDA, en tenant compte des orientations récentes. Par ailleurs, avec l'appui du FIDA, des expériences ont été menées en matière de coopération technique Sud-Sud (SSTC). L'évaluation devra donc apprécier: i) la contribution de la SSTC à l'efficacité de la stratégie FIDA du pays et ii) prospectivement son importance.

Source: équipe ESPP.

Pertinence

Tableau A1

Alignement des projets du portefeuille du FIDA sur les Plans agricoles régionaux au Maroc

Région	Filière identifiée par le PAR	Province	Filière appuyée par le FIDA*
Marrakech-Sefi	Cactus, agrumes, viandes rouges, céréales, abricotier, olive <i>Produits du terroir:</i> argan, huile d'olive	Al Haouz	PDFAZMH: olive, pomme, ovins
Fès Meknès	Olive, céréales, production animale <i>Produits du terroir:</i> huile d'olive (dont Séfrou), figue (dont Séfrou), miel (dont Séfrou), câpre, cerise, amande (dont Taza), anis, pomme	Séfrou	PDRZM-I: pomme, cerise, prune, lait, viande rouge ovine et caprine, miel
		Taza	PDFAZMT: olive, amande, miel, viande rouge
		Taza	PRODER-Taza: olive, amande, miel, figue
Beni Mellal – Khenifra	Olivier, pomme, amande, noyer, agrumes, betterave sucrière, céréales, lait, viandes rouges et blanches <i>Filières de niche:</i> grenade, miel, Niora, sésame, caroube	Azilal	PDRZM-I: pomme, noix, amande, caroube, viande rouge ovine et caprine, miel
		Beni Mellal	PDRMA: pomme, amande, pomme de terre, cerise, safran, viande rouge ovine et caprine, lait, miel

Les approches participatives de développement des filières mises en œuvre ces dernières années par le FIDA visent à s'assurer de la pertinence des choix puis de l'appropriation des investissements par les bénéficiaires, surtout quand les ressources à valoriser et à conserver sont collectives. Elles peuvent parfois faciliter l'émergence d'organisations locales: celles-ci vont s'impliquer dans la demande d'appui (subvention, intervention d'une entreprise), le suivi de l'aménagement de périmètres irrigués avec leurs systèmes d'irrigation et leurs ouvrages de protection, puis dans la gestion de l'eau (associations d'usagers de l'eau agricole) ou encourager la constitution d'associations de gestion concertée des parcours pour bénéficier des appuis du projet puis gérer la ressource collective. En général, les investissements d'aménagement sont confiés à des offices ou à des entrepreneurs prestataires chargés de remettre le site "clef en main" (qu'il s'agisse d'un verger pluvial ou d'un périmètre irrigué) à une association ou une coopérative. La constitution récente en coopératives de commercialisation groupée et de valorisation des produits agricoles permet d'accéder à certains investissements de projets comme les UV. Ce type d'organisation est aussi indispensable pour accéder aux ressources publiques qui sont disponibles sous forme de "projets" locaux via les FDA et FDRZM, au titre du dispositif d'appui à l'agrégation. La participation à un processus de planification collective a probablement été un facteur facilitant l'appropriation des investissements par les bénéficiaires des projets, mais n'en constitue pas une garantie.

Sources: Marrakech http://ormvah.com/wp-content/uploads/2015/03/Plan_Agricole_Regional.pdf; Fès Meknès: <http://www.region-fes-meknes.ma/fr/la-region/investir-a-la-region/agriculture/>; Beni Mellal-Khenifra: <http://www.cfcim.org/wp-content/uploads/2016/09/Beni-Mellal-1.pdf> (consultés le 7 octobre 2020); Filières appuyées par le FIDA: suivant document de conception.

Tableau A2

Agroécosystèmes principaux ciblés par les projets du FIDA entre 2008 et 2020 et principales solutions apportées

Projet (période)	Agroécosystèmes ciblés	Types de solutions développées
Projet de développement rural dans le Taourit-Taforalt (PDRTT) – (1998-2010)	Dans la région de l'Oriental (zones arides), entre le Haut et le Moyen Atlas, systèmes de production agropastoraux à petites superficies irriguées par des oueds ou des sources (céréales et amandiers) et à élevages de petits ruminants sur parcours, forêts et matorrals en altitude	Aménagements agro- et sylvopastoraux Petite irrigation (réhabilitation et construction); extension des superficies irriguées par épierrage; CES Gestion collective et amélioration de parcours et de forêts
Projet de développement des parcours et de l'élevage dans l'Oriental - Phase II (PDPEO-II) – (2004-2013)	Dans la vaste région de steppes arides et pastorales de l'Oriental, un système de production pastoral en mobilité et deux types de cibles: les éleveurs de moins de 100 têtes, les sans troupeaux.	Aménagement de points d'eau Mise en défens et réhabilitation des parcours et gestion rationnelle des ressources collectives par des coopératives pastorales Promotion d'activités génératrices de revenus de diversification et de valorisation des ovins (IGP)
Projet de développement rural dans le Haouz (PDRZMH) – (2002-2010)	Sur piémont et montagne du Haut Atlas, à superficie agricole utilisable réduite; 3 systèmes de production selon pluviométrie et altitudes: (1) agrosylvopastoral montagnard et humide, cultures arboricoles et céréalières en terrasses et élevage; (2) en moyennes vallées, agriculture diversifiée en partie	Planification locale participative; eau potable; pistes Réhabilitation de la petite irrigation, CES Diversification des cultures et transition vers des cultures pérennes (olivier, amandier et caroubier)

Projet (période)	Agroécosystèmes ciblés	Types de solutions développées
	irriguée à céréales, maraîchers et rosacées, bovins laitiers; (3) en collines de piémont plus arides et érodées, soumises aux crues, cultures en partie irriguées de céréales, oliviers et amandiers, parcours sur terres collectives	Fourrages et santé animale des ovins, apiculture Formation des leaders des associations de gestion des PMH, AEP, ANOC, etc.
Projet de développement rural dans le Moyen Atlas Oriental (PDRMO) – (2007-2015)	Sur piémont et montagne du Moyen Atlas, 3 systèmes selon les zones agroécologiques (altitude et versant): (1) agropastoral subhumide à élevage de montagne et maraîchage de vallée; (2) agropastoral aride à élevage de montagne et céréales sur défriche de parcours; (3) moyenne montagne à céréaliculture en bour pluvial et irrigué, olivier et caroubier et à parcours; Élevages petits ruminants sur parcours	Planification locale participative à l'échelle des douars; AEP, pistes Distribution de plants et introduction de cultures à haute valeur ajoutée, amélioration sylvopastorale, réhabilitation des PMH et CES, Alphabétisation fonctionnelle, formation des agriculteurs, essais de démonstration, renforcement des capacités des associations et des coopératives, formation et accompagnement de jeunes promoteurs
Projet de développement rural dans l'Errachidia (PDRME) – (2007-2015)	Sur piémont et montagne surplombant des vallées irriguées, 3 systèmes selon les zones agroécologiques (altitude et versant): 1) en montagne semi-humide à semi-aride, système agrosylvopastoral à ovins, céréales, maraîchage (pomme de terre) et pommiers en irrigué; 2) en moyenne montagne aride à semi-aride, système agrosylvopastoral à arboriculture (pommier et noyer en irrigué), céréales et fourrages, à bovins et petits ruminants; 3) sur piémont et basse montagne arides, un système agropastoral à céréales, maraîchage, arboriculture (olivier dominant) et élevage bovin.	Planification locale participative au niveau des ksour; AEP, pistes Réhabilitation des périmètres de PMH, protection des berges des oueds et des amonts de périmètres, réhabilitation des ouvrages; amélioration de la gestion par des AUEA Diversification des cultures arboricoles et maraîchères (caroubier, safran, pistachier, cerisier, etc.) Réhabilitation des parcours Six études filières et création de MPEA (dans divers segments de ces filières)
Programme de développement des filières agricoles dans les zones de montagne de la province de Taza (PDFAZMT) – (2012-2019)	Sur piémont semi-aride et en montagne semi-aride à subhumide, 4 grands types d'exploitations ciblées: 1) petites exploitations du piémont à céréales, légumineuses, olivier et jachère et présence limitée de l'élevage intégré aux cultures; 2) grandes exploitations du piémont structurellement similaires (respectivement 0,2 et 0,5 ha en irrigué); 3) petites exploitations de moyenne et haute montagne à élevage sur jachère, parcours et forêts, céréales et olivier sous 800 m. 4) moyennes et grandes exploitations de moyenne et haute montagne à troupeaux sur parcours et forêts, céréales, légumineuses et oliviers (0,8 ha en irrigué)	Plans participatifs de développement des filières olive, amande, viande rouge et miel Réhabilitation des périmètres et réseaux d'irrigation + CES avec des associations de gestion de ces ressources; combinée à la reconversion des céréales vers l'arboriculture Appui à des coopératives de transformation des olives, amandes, miel; labellisation de miels
Projet de développement des filières agricoles dans les zones de montagne de la province d'Al Haouz (PDFAZMH) – (2015-2020)	Le long du piémont du Haut Atlas et dans des vallées en altitude. Sur piémont, céréaliculture et oliviers et en montagne, très petites exploitations à céréaliculture et arboriculture (amandier, olivier, pommier, noyer)	Suite d'un projet de développement rural avec même administration porteuse (DPA) Promotion des filières pommes (en altitude), olives (piémont) et viande de mouton Réhabilitation des périmètres et renforcement des AUEA, promotion des plantations sur périmètres Formation aux bonnes pratiques techniques et appui par des équipes métier Coopératives et UV de valorisation
Programme de développement rural des zones de montagne (PDRZM-I) – (2015-2020)	En haute montagne: À Séfrou au Moyen Atlas, à bonne pluviométrie (600 mm), 2 systèmes de production: 1) à arboriculture (pommier, prunier, cerisier) et/ou maraîchage intensifs en zone favorable à bonnes ressources hydriques; 2) en zones escarpées et à	Promotion de filières arboricoles variées (pommier, prunier et cerisier à Séfrou; pommier, noyer, amandier et caroubier à Azilal); lait, viande rouge, miel; nouvelles plantations sur et hors périmètres, UV; contrats avec agrégateurs pour la mise en marché

Projet (période)	Agroécosystèmes ciblés	Types de solutions développées
	ressources hydriques irrégulières, à céréales et diverses cultures d'autoconsommation associées à quelques oliviers, amandiers et noyers, et à élevage sur parcours et forêts très dégradés	Réhabilitation et extension des AHA économes en synergie avec les autres composantes Développement d'activités génératrices en appui aux filières et chantiers
	À Azilal au Haut Atlas semi-humide (400 mm), 3 systèmes de production selon l'altitude: sur piémont pauvre et semi-aride; plateaux subhumides de moyenne montagne et vallées humides de haute montagne à systèmes de production céréaliers associés à l'élevage et arboriculture extensive (olivier, amandier); élevage sur parcours collectif dégradé, transhumance	Partenariat avec ONCA et équipes métier pour appui aux arboriculteurs avec des référentiels technico-économiques adaptés Mise à disposition de technologies d'adaptation aux changements climatiques en agriculture et de pratiques de diversification des productions
Projet de développement rural des montagnes de l'Atlas (PDRMA) – (2017-2024)	En zones de moyenne et haute montagne sur 3 provinces, 4 systèmes sont ciblés: 1) petites exploitations (< 2 ha) en irrigué à dominante pommiers et maraîchage et cultures de fourrages pour petits ruminants (10 femelles); 2) petites et moyennes exploitations en irrigué à pomme de terre, céréales et fourrages pour l'élevage de petits ruminants (15 femelles); 3) exploitations moyennes mixtes en pluvial de moins de 10 ha avec céréales, fourrages et jachère pour élevage de petits ruminants (25 femelles); 4) petites exploitations agropastorales avec 5 ha en pluvial céréales-jachère et transhumance pour élevage de petits ruminants (50 femelles)	Promotion de filières arboricoles (pommiers, amandiers, cerisiers) mais aussi de cultures à haute valeur ajoutée (pomme de terre, safran), lait et viande, miel Réhabilitation des AHA combinée à CES Formation des producteurs et de prestataires d'équipes métier via des champs-écoles UV des produits et sous-produits gérées par des coopératives et développement de signes de qualité
Projet de développement rural des zones de montagne préifaines de la région de Taza – (2020-2025)	Bour pluvial à potentiel mais très sensible à l'érosion et au changement climatique. Tous les petits producteurs dont les espaces contigus et les conditions agroécologiques se prêtent à l'installation de périmètres de plantation en amandiers, figuiers ou oliviers et à la protection en amont des périmètres	Hors zone PDFAZMT Reconversion en cultures arboricoles rustiques pluviales (3 selon l'étage: amandier, figuier, olivier) CES antiérosive en lien avec périmètres de plantation; promotion de l'apiculture valorisant la diversité floristique; amélioration de la valorisation de leurs produits par renforcement des UV existantes et amélioration des lieux de commercialisation et des liens entre acteurs

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

Tableau A3
Mode de ciblage des bénéficiaires par projet

Projet (période)	Statut des bénéficiaires et %	Mode de ciblage
Taourit-Taforalt (RDPTT) (1998-2010)	Bénéficiaires d'un "périmètre de mise en valeur" de culture irriguée ou de parcours et de zone de conservation des eaux et des sols Femmes et jeunes chômeurs	Pas d'exclusion possible des gros éleveurs et cultivateurs mais plafonnement des appuis (5 ha par bénéficiaire)
Haouz (PDRZMH) (2002-2010)	Presque toutes les exploitations ont moins de 5 ha et sont potentiellement ciblées Jeunes et femmes	Ciblage géographique des communes les plus pauvres
PDRMO Oriental (2007-2015)	n.d.	Communes les plus pauvres; douars dépourvus d'infrastructures de base; Groupements et leurs membres
PDRME Errachidia (2007-2015)	Petits agriculteurs et éleveurs, femmes, jeunes, sans-terre Mais aussi cultivateurs d'un même périmètre	Ciblage géographique: communes les plus pauvres, puis périmètres des ksour les plus enclavés et à fort risque d'érosion; Et mobilisation communautaire

Projet (période)	Statut des bénéficiaires et %	Mode de ciblage
PDFAZMT Taza (2012-2019)	Tous les cultivateurs d'un périmètre concerné par les produits des filières ciblées	Pas de ciblage des cultivateurs Appui ciblé des jeunes dans la filière apicole et des femmes pour l'engraissement des ovins
PDFAZMH Haouz (2015-2020)	Petits agriculteurs et petits éleveurs, femmes, jeunes et ruraux sans-terre qui tirent ou peuvent tirer leur revenu de l'exploitation des produits des trois filières; en priorité: planteurs de moins de 1 ha pour le pommier; moins de 5 ha pour l'olivier; éleveurs affiliés à ANOC ou non et ayant au plus 40 têtes de petit bétail Jeunes membres de coopératives de prestation de services Femmes	Ciblage géographique des communes pauvres Indicateurs de sélection (plantations et élevages) Autosélection des jeunes selon leur motivation Femmes travaillant dans les UV de transformation des produits de ces filières
PDRZM-I Séfrou et Azilal	4 groupes cibles: Petits et moyens agriculteurs disposant de 3 ha au maximum en irrigué et 20 ha en pluvial Petits et moyens éleveurs disposant d'un effectif de 50 têtes d'ovins ou caprins au maximum Apiculteurs disposant d'un savoir-faire et n'ayant pas encore les ruches ainsi que ceux ayant moins de 30 ruches chacun en groupement de 15 adhérents et plus; Les "sans-terre", les jeunes et les femmes ayant des qualifications pour réaliser des petits projets au titre des PME et activités génératrices de revenus.	Ciblage géographique, puis ciblage direct des ménages pauvres via des indicateurs (agriculteurs et/ou éleveurs), des femmes et des jeunes au chômage ainsi que des ménages sans-terre
PDRMA Moyen Atlas	4 groupes cibles: i) petits agriculteurs à moins de 2 ha en irrigué et moins de 10 ha en agriculture pluviale; (ii) à élevage extensif agropastoral sédentaire et/ou pastoral transhumant avec un troupeau ne dépassant pas 50 têtes ovines et caprines; (iii) groupements de femmes chefs de ménage et femmes dans des ménages sans-terre ayant un savoir-faire dans la pratique d'activités agricoles ou non agricoles; (iv) jeunes femmes et hommes sans emploi et motivés à établir leurs propres activités génératrices de revenus.	Ciblage agroécologique (zones de vulnérabilité) et géographique (communes pauvres) Capacité d'appropriation des organisations professionnelles; Motivation des jeunes et des femmes
PRODER Taza (2020-2025)	Agriculteurs et agricultrices ayant de petites exploitations inférieures à 5 ha en pluvial Femmes, jeunes, ménages sans-terre prioritaires pour le financement de microentreprises rurales, dont coopératives apicoles, activités de transformation du ressort des femmes	Ciblage géographique des communes pauvres Sélection par la DPA de périmètres de plantation arboricole en pluvial, sans exclusion de quelques producteurs plus grands s'ils ont leur terrain sur le périmètre

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

Effacité

Tableau A4

Nombre de personnes touchées par les interventions

	Prévisions				Réalizations			
	Total	Hommes	Femmes	Jeunes	Total (%)	Hommes (%)	Femmes (%)	Jeunes
PDRTT	70 000	n.d.	n.d.	n.d.	62 000 89%	60 900 98%	1 100 2%	n.d.
PDRZMH	70 000	n.d.	n.d.	n.d.	112 000 160%	94 000 84%	18 000 16%	n.d.
PDPEO II	15 000	n.d.	n.d.	n.d.	20 670 138%	10 670 52%	8 000 48%	n.d.
PDRMO	75 240	n.d.	n.d.	n.d.	75 240 100%	73 240 97%	2 000 3%	n.d.
PDRZME	120 000	n.d.	n.d.	n.d.	143 600 120%	93 600 65%	50 000 35%	n.d.
PDFZMH	35 000	17 700	17 300	n.d.	35 772 102%	20 505 57%	15 267 43%	n.d.
PDRZM-I (*)	327 500	164 000	163 500	92 000	197 574 60%	97 000 49%	100 574 51%	97 000
PDFAZMT (*)	48 000	31 200	16 800	n.d.	43 234 90%	27 220 63%	16 014 37%	n.d.
	748 740				673 554			

Taux général de 91% par rapport aux prévisions.

29% des personnes touchées sont des femmes, contre 71% d'hommes.

(*) Données à mi-parcours.

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

Encadré A2

Approches participatives dans les projets filières

Les approches participatives de développement des filières mises en œuvre ces dernières années par le FIDA visent à s'assurer de la pertinence des choix puis de l'appropriation des investissements par les bénéficiaires, surtout quand les ressources à valoriser et à conserver sont collectives. Elles peuvent parfois faciliter l'émergence d'organisations locales: celles-ci vont s'impliquer dans la demande d'appui (subvention, intervention d'une entreprise), le suivi de l'aménagement de périmètres irrigués avec leurs systèmes d'irrigation et leurs ouvrages de protection, puis dans la gestion de l'eau (associations d'usagers de l'eau agricole) ou encourager la constitution d'associations de gestion concertée des parcours pour bénéficier des appuis du projet puis gérer la ressource collective. En général, les investissements d'aménagement sont confiés à des offices ou à des entrepreneurs prestataires chargés de remettre le site "clef en main" (qu'il s'agisse d'un verger pluvial ou d'un périmètre irrigué) à une association ou une coopérative. La constitution récente de coopératives de commercialisation groupée et de valorisation des produits agricoles permet d'accéder à certains investissements de projets comme les UV. Ce type d'organisation est aussi indispensable pour accéder aux ressources publiques qui sont disponibles sous forme de "projets" locaux via les FDA et FDRZM, au titre du dispositif d'appui à l'agrégation. La participation à un processus de planification collective a probablement été un facteur facilitant l'appropriation des investissements par les bénéficiaires des projets, mais n'en constitue pas une garantie.

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

Encadré A3

Analyse de l'efficacité des actions en matière de production animale

Le PDRTT, projet essentiellement centré sur l'élevage, a eu un bon taux d'exécution physique et financière (98%). Il a surtout ciblé les associations pastorales (20). Le taux de réalisation des actions de sa sous-composante sylvopastorale (mise en repos des parcours forestiers, plantations, dépressage de thuya et de chêne vert, matorral de romarin et retenues d'eau et points d'eau) se situe autour de 98%. La valeur des disponibilités en fourrages a pu être multipliée par 5 sur parcours et par 3 sur forêts – mais un bilan global prenant en compte les 17 000 ha mis en défens n'est pas proposé par les rapports du projet. Un petit nombre d'éleveurs (266, mais conduisant 31 000 petits ruminants) a bénéficié d'un appui à l'organisation et d'une formation renforcée fournis par l'ANOC. Une nette augmentation du pourcentage d'animaux de races améliorées (96% bovins et 27% caprins) a été observée à la fin du projet, de même qu'une bonne adoption des mesures de prophylaxie animale (60% des éleveurs). Ces pratiques améliorées combinées à une bonne gestion des espaces pastoraux ont permis une réduction des mortalités (10 à 3%), ainsi que des performances nettement améliorées en termes de poids de viande des animaux (13,9 à 22,3 kg, de 11,4 à 14 kg et 152,9 à 230 kg/UZ respectivement pour les ovins, les caprins et les bovins). Ce type d'appui a alors été répliqué dans les projets qui ont suivi.

Le taux de réalisation du PDPEO-II, projet lui aussi centré sur l'élevage pastoral, a été globalement faible (45% de taux d'exécution financière), ce qui est d'autant plus étonnant que le projet était une seconde phase et bénéficiait donc d'une équipe projet déjà implantée. Le PDPEO-II a développé une composante de suivi épidémiologique rapproché des troupeaux sur le vaste espace de l'Oriental qui a obtenu une certification ISO 17025 attestant de sa qualité. Il a développé, sur la base d'essais, des rations types pour les petits ruminants et en particulier pour l'engraissement, dont on ne connaît pas le taux d'adoption. La composante aménagement et gestion des parcours et de leurs points d'eau constitue la raison d'être des coopératives pastorales soutenues par le projet. Celui-ci avait comme objectif de rendre fonctionnelles 48% des 63 coopératives existantes, ce qui n'a été qu'imparfaitement atteint. En outre, la convention de partenariat avec l'ANOC a été signée avec beaucoup de retard, et il s'en suit que deux groupements seulement ont pu bénéficier de son appui, et que le volet commercialisation des produits n'a presque pas été mis en œuvre. Toutefois, l'étude d'impact du projet constate une nette augmentation de la taille moyenne des troupeaux.

Dans les projets de développement rural intégré qui ont suivi, les cibles se diversifient et prennent en compte cultivateurs et éleveurs. Dans le PDRZM Haouz, outre les aménagements pastoraux, les actions ont porté sur l'amélioration génétique et la santé animale. Le partenariat avec les Eaux et forêts n'a pas été fonctionnel, mais un partenariat a été noué en cours de projet avec l'ANOC. Ceci a permis l'amélioration génétique des ovins avec l'introduction de 73 géniteurs de la race Sardi et des essais d'alimentation et d'engraissement. Deux associations d'éleveurs de races améliorées affiliées à l'ANOC ont été constituées. Une action d'envergure a été la vaccination des ovins et la prophylaxie annuelle pour 270 000 têtes de petits ruminants, dépassant les prévisions. Les performances économiques des élevages appuyés par l'ANOC devaient être améliorées grâce à l'engraissement (objectif: augmenter le poids unitaire de 20% et le bénéfice de MAD 1000/tête). L'ESPP ne dispose pas d'informations confirmant ou infirmant l'atteinte de ces résultats.

Dans le PDRMO, le même modèle a été répliqué et élargi. Huit groupements encadrés de façon rapprochée par l'ANOC (selon l'EPP, 17 selon le RAP) ont contribué à l'évolution des systèmes d'élevage (un peu plus intensifs). La composante élevage du projet a consisté en des actions de prophylaxie d'envergure sur 690 000 ovins et d'amélioration génétique par distribution de 248 géniteurs de la race Timahdit. Deux associations pastorales ont contribué à une amélioration de la qualité du pâturage (mise en défens de 5 000 ha et plantation d'Atriplex de 400 ha) mais l'ampleur de ces actions est insuffisante au vu des potentialités sylvopastorales; ce volet a assez peu contribué à la nécessaire amélioration des disponibilités fourragères mais mieux à la disponibilité en eau. Le système de suivi ne permet pas de connaître le niveau d'adoption des pratiques améliorées ni leurs effets sur les performances du cheptel.

Dans le PDRME, quatre groupements d'éleveurs ont été encadrés par l'ANOC. Les actions de santé et d'amélioration génétique de l'élevage ont été efficaces tandis que celles de gestion des parcours, confiées à l'INRA, sont restées à une échelle expérimentale. Le taux d'exécution des activités est plutôt satisfaisant. Le cadre logique mentionne quelques indicateurs d'effets attendus, tels que la productivité des parcours (+50% attendus) et des animaux (+20% viande) mais les informations sur les résultats atteints ne sont pas produites dans le RAP.

Dans le PDFAZMH, après prospection, 170 éleveurs (2 groupements) ont pu bénéficier d'un encadrement rapproché (82% des objectifs initiaux). L'approche de l'ANOC supposait un effectif minimum de têtes pour justifier l'intervention et les petits éleveurs de cette zone auraient été pour la plupart inéligibles. Quelques parcours collectifs sur piémont ont aussi été aménagés par mise en défens et installation de productions fourragères. Néanmoins, les résultats attendus chez les

producteurs touchés ont été atteints (100% ont amélioré leurs pratiques et 89% ont sélectionné leurs animaux, d'où une amélioration de la productivité en viande de 15%).

Dans le PDFAZMT, la composante promotion de la filière viande rouge a prospecté les éleveurs susceptibles de se regrouper et de bénéficier d'appuis de l'ANOC, mais pour la même raison, la cible de 4 groupements encadrés (de 200 éleveurs chacun environ) a été ramenée à 3 à mi-parcours. D'autres formations ont aussi été programmées pour les éleveurs non membres; néanmoins, la mobilisation de formateurs a alors rencontré des difficultés. À mi-parcours, il a été prévu d'installer des arbustes fourragers sur des terrains collectifs, car sur les terrains individuels, les producteurs préfèrent les vergers. L'intervention dans ces deux projets filières est recentrée sur la promotion de l'engraissement avec le développement d'unités spécialisées. Mais le concept lui-même sous-tendant ces unités prévues pour être de grande taille et gérées par l'ANOC va être abandonné avant mise en œuvre suite aux expériences dans d'autres régions.

Le PDRZM-I cible la filière viande rouge à Azilal et Séfrou et le lait à Séfrou. L'élevage constitue dans ces régions la principale source de revenus et le projet cible 5 000 éleveurs environ. Là aussi, l'accompagnement s'adresse aux producteurs en groupements (7) dont l'encadrement est confié à l'ANOC, mais des actions de formation sont aussi prévues pour les producteurs "non ANOC". Des actions de santé animale ciblent 1 260 000 têtes et de nombreux points d'eau sont aménagés, surtout en Azilal. La question des ressources sylvopastorales fait l'objet d'un plan d'amélioration dans chaque province. Reste à savoir si le décalage dans le temps des actions d'amélioration des disponibilités alimentaires et celles d'amélioration des conditions d'élevage et de santé animale ne va pas ralentir les effets sur le rendement et la rentabilité de l'activité, en particulier à Azilal, où les ressources fourragères sont rares. Les informations du système de suivi sur les changements de pratiques et de performances ne sont pas encore disponibles. Une amélioration de 50% de la productivité des ovins et une collecte accrue de lait via 12 nouveaux centres est attendue.

Dans les montagnes de l'Atlas (PDRMA), le potentiel de production fourragère sur bours favorable et périmètres irrigués est important, de même que des possibilités d'insémination des vaches. Aussi, les perspectives d'amélioration de la production laitière dès que des débouchés pour le lait s'ouvrent seraient bonnes sans beaucoup d'intervention technique additionnelle (selon le document de conception du projet). En matière d'élevage pastoral de petits ruminants, on retrouve une approche d'accompagnement par l'ANOC des éleveurs regroupés en 5 coopératives, d'installation de points d'eau et de formations. Pour ce qui est des disponibilités fourragères, le projet marche sur deux voies: organiser les pasteurs pour une gestion améliorée de leurs parcours forestiers et encourager chez les agroéleveurs la production de fourrages et céréales fourragères dans les assolements des bours en agriculture de conservation avec maintien de résidus en surface (un vaste réseau de champs-écoles est préconisé). Par ailleurs, des unités d'engraissement sont aussi promues avec 300 mâles reproducteurs et 1 300 femelles, et diverses autres actions concernant alimentation et prophylaxie. Le PDRMA met ainsi en œuvre une vaste gamme d'actions éprouvées dans les autres projets.

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

Encadré A4

Analyse de l'efficacité des actions en matière de production végétale

Le PDRTT, malgré un accent sur la promotion de l'élevage, avait une composante en agriculture en lien avec l'aménagement et l'extension de périmètres irrigués sur 4 900 et 1 500 ha respectivement (taux de réalisation de 144%), autour desquels les actions de vulgarisation ont été couplées avec des distributions de plants d'oliviers, amandiers et autres espèces (15 000 plants) dans le but d'encourager la reconversion. L'indicateur de reconversion est mesuré par le fait que sur environ 4 900 ha aménagés, 737 ha (20%) ont été plantés en cultures arboricoles et 1 829 ha (49%) ont été destinés à des cultures de haute valeur ajoutée, notamment la pomme de terre et les petits pois. Les indicateurs d'effet sur les rendements ne sont pas disponibles dans le rapport d'achèvement.

Le PDRZMH a promu une vaste gamme d'espèces arboricoles dans trois différents agrosystèmes (amandiers, oliviers, caroubiers pour valoriser les piémonts et lutter contre l'érosion; rosacées et figuiers en moyenne montagne; et noyers, cerisiers et pommiers en haute montagne) en sec et en irrigué. Les référentiels technico-économiques n'étaient souvent pas disponibles *ex ante* pour ces activités. Les recommandations techniques ont été en partie développées et introduites pendant la mise en œuvre du projet (par exemple, des référentiels techniques ont été développés par l'INRA pour l'olivier, le pommier, le prunier et le cognassier ainsi que pour les variétés de cultures annuelles, maïs et haricot vert). Ces actions ont été combinées avec la réhabilitation de systèmes traditionnels d'irrigation (91 périmètres, 4 800 ha, soit un taux de réalisation de 120%; réhabilitation de 184 km de séguías) et de CES. Le projet a en effet développé une forte composante d'aménagement de périmètres et aménagements antiérosifs sous forme de

banquettes fruitières (DRS sur 2 100 ha). Ces aménagements ont permis d'installer 4 200 ha d'arbres fruitiers, moitié en irrigué (surtout des oliviers) et moitié en DRS pluvial (olivier, amandier et caroubier). Des formations ont été destinées aux techniciens et accompagnées par des fiches techniques, mais n'ont pas été répercutées sur les producteurs. L'EPP a estimé que l'introduction de nouvelles pratiques agricoles dans un milieu traditionnel est à mettre à l'actif du projet, mais que la maîtrise technique des producteurs était souvent insuffisante en fin de projet; selon l'équipe d'évaluation du projet, du fait du manque de technicité des producteurs, les densités étaient inadéquates et les variétés et espèces arboricoles choisies étaient inadaptées à l'altitude. Les actions de formation et vulgarisation semblent avoir été sous-dimensionnées. Les effets sur la productivité n'étaient pas encore remarquables en fin de projet de la jeunesse des plantations. Le marché d'écoulement, non maîtrisé (concurrence de produits de moindre qualité), n'incitait pas à améliorer les performances de ces activités. Les résultats obtenus en termes de rendement ont été en deçà des attentes: augmentation de rendement des vergers de 18% et 27% en zones respectivement irriguées et pluviales, augmentation de 23% pour les produits maraîchers et de 16% pour les céréales. À ces augmentations de rendement s'ajoutent des accroissements de superficies cultivées.

Le PDRMO était un projet complexe avec une forte composante d'aménagement de périmètres irrigués (3 300 ha, 100% des réalisations prévues) couplée avec de la CES (1 400 ha), et une distribution massive de plants fruitiers; ces composantes articulées entre elles devaient permettre d'améliorer les rendements des cultures de 15% et en parallèle encourager la reconversion des céréales vers les cultures maraîchères et arboricoles (réduction attendue de 25% des surfaces en céréales). Sur les 3 300 ha de périmètres réhabilités, environ 1 700 ha ont été plantés, en amandiers et pommiers surtout, tandis que 840 ha étaient plantés sur les aménagements CES (amandiers). Des essais démonstratifs ont été mis en place en arboriculture, maraîchage, céréales et légumineuses, mais la R&D confiée à l'INRA qui devait produire des référentiels techniques n'a pas été conduite. Le système de suivi ne permet pas de mesurer et encore moins d'analyser les effets de ces activités sur l'adoption de nouvelles pratiques et sur leurs performances.

Le PDRME a aménagé 4 600 ha de périmètres irrigués et 1 600 ha ont été plantés avec une vaste gamme d'espèces fruitières (116 et 139% de taux de réalisation respectivement). En outre, le projet a introduit la culture du safran. Les superficies irriguées dans la zone d'intervention ont augmenté de 14% selon l'étude d'impact. Le projet a conduit une série d'actions de recherche-développement et de démonstration à petite échelle pour pouvoir développer des référentiels techniques sur les principaux produits agricoles, agroalimentaires et de cueillette (plantes aromatiques et médicinales) et leur valorisation jusqu'à la certification. Toutefois, à l'achèvement du projet, les évaluateurs déploraient une distribution indifférenciée des arbres fruitiers, sans recommandations adaptées aux conditions des bénéficiaires, ainsi qu'une faible valorisation du potentiel productif des parcelles aménagées et vergers. Les indicateurs d'amélioration de l'intensité culturelle et des rendements qui figurent dans le cadre logique ne sont pas renseignés dans le RAP.

Le PDFAZMH ciblait les filières olive et pomme et l'intervention a combiné distributions de plants et formations assez intensives, lesquelles ont non seulement permis une amélioration du rendement, mais aussi de la qualité et de la valorisation du produit. Au total, 8 500 ha d'oliviers et 1 230 ha de pommiers ont été encadrés (230 ha de nouvelles pommeraies installées) et le taux d'adoption des nouveaux itinéraires techniques serait de 52% chez les oléiculteurs et de 85% chez les pomiculteurs. Cette adoption a été facilitée par la constitution des équipes de jeunes prestataires de services intervenant en appui à des phases critiques dans les plantations. Les aménagements PMH ont amélioré les conditions d'irrigation de 630 ha (114% de taux de réalisation). Les effets sur les performances (rendement, prix, coûts) ont été mesurés et sont utilisés dans l'analyse économique: rendement des olives +42%; des pommes +23%; pourcentage des olives de qualité passant de 50% à 52% et des pommes de gros calibre de 15% à 26%.

Son projet homologue dans le Taza ciblait les filières olive et amande avec une composante d'aménagement couplée aux plantations. Les réhabilitations de PMH étaient prévues sur 1 800 ha et ont été étendues à la RMP. Avec des distributions de plants pour 2 000 ha de plantation d'oliviers et 1 200 ha d'amandiers, des réhabilitations de 800 ha d'oliviers et des améliorations d'itinéraires techniques, il est attendu à mi-parcours d'améliorer les rendements de ces produits de 50 et 45% chez la moitié des planteurs.

Le premier volet du PDRZM à Séfrou et Azilal cible la reconversion arboricole avec l'extension de plantations existantes dont les producteurs limitrophes sont invités à se regrouper en organisations pour bénéficier des appuis sous forme de réhabilitation de périmètres irrigués et plants fruitiers,

des champs-écoles et des formations sur une gamme d'espèces: pommier, cerisier, prunier à Séfrou; pommier, amandier, caroubier, noyer à Azilal. La diversification est justifiée par l'hétérogénéité des agroécosystèmes, mais au-delà du rapport de conception, il n'est pas explicité comment les agriculteurs regroupés en OPA seront accompagnés dans leurs choix. Les actions sont déléguées à une multitude de partenaires qui semblent lents à mettre en place leurs activités. Ainsi, à mi-parcours, la convention avec l'INRA n'était pas signée. Or, la plupart des investissements du PDRZM-I requièrent des études techniques préalables et de nouveaux référentiels technico-économiques sont à élaborer (surgreffage des caroubiers; techniques de cueillette des plantes aromatiques et médicinales; référentiels technico-économiques des noyers plantés en cuvettes, etc.). Les équipes métier sont formées, qui pourront ensuite fournir des prestations aux producteurs. Les actions sont trop peu avancées à mi-parcours pour évaluer l'adoption par les agriculteurs des pratiques préconisées et les effets sur les rendements. Les améliorations attendues sont importantes en termes de rendement et plus encore en termes de marge nette, du fait d'une valorisation plus intéressante. Le nombre de bénéficiaires potentiels est évalué à 2 300 planteurs bénéficiant d'extensions de leurs plantations, et à 3 300 producteurs devant recevoir des formations et améliorer leur plantation existante (surgreffage ou autre technique).

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

Tableau A5
Réalizations des aménagements de CES: PDRMO et PDRME

Projets	Murs de protection	Aménagement	Correction de ravins	Plantations en zones de pente	Stabilisation des berges des oueds
PDRMO	Sur 300 ha	Épierrage 257 ha	2 études tech. 1 800 m ³	Amandiers sur 80 ha	29 310 m ³
% réalisation	100%	81%	12%	38%	88%
PDRME	19 616 ml		Gabions 19 657 m ³		33 800 plants
% réalisation	103%	-	63%	-	84%

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

Encadré A5

Réalisations des projets en matière de microfinance

Le projet Haouz a aussi développé une approche de partenariat avec des fondations pour accompagner les promoteurs d'AGR et des associations de microcrédit. Les activités promues ont été variées: apiculture, plantes aromatiques et médicinales, écotourisme, transformation des produits agricoles, petits élevages, ces derniers étant évalués comme les activités les plus rentables. Les objectifs quantitatifs en termes d'ouverture d'agences ou d'antennes d'institutions ont été atteints par le PDRZMH qui n'a pas enregistré de retard important au démarrage et dont les zones d'intervention présentaient des conditions d'intervention pouvant attirer les prestataires de services financiers (accessibilité, existence de la demande). Le partenariat du PDRZMH avec les AMC a permis d'octroyer des prêts à environ 22 300 bénéficiaires (quel taux de réalisation?).

Le PDRME a peiné à conclure une convention avec une association susceptible d'accompagner l'accès au crédit, bien que dans la zone d'intervention soient présentes au moins quatre AMC. Un contrat a été signé tardivement en ce sens avec une association. Un grand nombre d'AGR ont alors pu être financées (766 bénéficiaires de crédit), bien que les activités de formation des jeunes pour les inciter à développer des activités n'ont pas pu déboucher sur la création d'entreprises. Dans l'ensemble, en dépit de ces faiblesses, le PDRME a abouti à une réussite partielle: il a atteint en fin de parcours 79% des AGR, et 20% des bénéficiaires de microcrédit étaient des femmes (contre 60% attendues). Cependant, la mise en place de huit fonds communautaires prévue par ce même PDRME pour permettre l'accès au financement de ceux qui n'étaient pas éligibles au microcrédit n'a pas non plus abouti, et ce mécanisme n'a plus été envisagé par les projets ultérieurs.

Pour le PDRMO, des responsables d'institutions financières ont estimé que des "freins culturels" entraveraient la demande de services financiers de la part des populations, et les AMC n'ont pas manifesté d'intérêt à collaborer avec le projet, qui s'est rabattu sur des financements directs aux microentreprises en finançant lui-même leurs équipements de démarrage.

Pour combler les défaillances d'accès à la microfinance, l'option retenue a été de se tourner vers TEF pour le Crédit Agricole. Or la population cible et la finalité des crédits pour ces deux mécanismes sont différentes.

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

Tableau A6
Réalisation des projets clôturés en matière d'AGR

AGR	PDRTT	PDPEO-II	PDRMO	PDRME	PDRZMH	PDFAZMH
Unités d'engraissement des ovins	620	400	10			
Élevage ovins, caprins				15	15	14
Groupements apicoles	16		18	0	6	6
Groupements élevage laitier	8					
Groupements élevage laitier caprin	2			2		2
Groupements transformation du lait	1					
Groupements de tissage	8			16		
AGR écotourisme					1	
Autres			24			4
Total AGR créées	655	540	28	33	79	26

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

Tableau A7
UV soutenues selon les projets clôturés

Unités de	PDRTT	PDPEO-II	PDRMO	PDRME	PDRZM H	PDFAZM H	PDFAZM T	PDRMA	Total
Collecte du lait	5							3	5
Transformation du lait et autres	2				4	0			6
Production et stockage d'aliments du bétail						2			2
Trituration et autres transformations des olives	5			16	2	3			26
Concassage des amandes				2					2
Valorisation des plantes aromatiques et médicinales				1			1		2
Huile de noix							1		1
Stockage et transformation des pommes						5			5
Séchage des prunes et abricots				1	7				8
Extraction du miel									0
Conditionnement du miel	1								1
Couscous				1					1
Total UV	13	0	0	21	13	12			59

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

Impacts

Encadré A6

Effet des projets en matière de production animale

Le PDFAZMH a enregistré une amélioration modérée du rendement en viande (13 à 15 kg par animal, soit 15% contre 18,5% attendus) et une amélioration de la conformation des animaux. De l'avis des spécialistes de l'ANOC, les interventions en sélection animale portent leurs fruits après 4 ans seulement et il est probable que leurs impacts s'expriment après la fin des projets.

Le PDRZM-I cible aussi l'élevage ovin à Azilal et Séfrou et l'élevage bovin laitier à Séfrou avec des mesures de gestion de parcours, de plantation de fourrages, de stockage de fourrage, de sélection animale et de prophylaxie, et escompte ainsi une amélioration de 50% de la productivité des animaux et des élevages ovins et une collecte accrue de lait via 12 nouveaux centres.

Dans le PDRMO, les effets attendus de la réhabilitation des parcours sur la disponibilité de fourrages (mise en défens de 5 000 ha et plantation d'Atriplex de 400 ha) étaient de +50% et, combinés aux efforts d'amélioration génétique des ovins (race Timahdit) et de santé animale, devaient permettre une amélioration des performances des élevages de +20%, mais l'importance relative de ces actions est restée faible (faible part des superficies de parcours aménagées) et des sécheresses successives n'ont pas permis de réaliser ce potentiel.

Dans le Taourit-Taforalt, les actions ont permis de rendre les parcours et forêts beaucoup plus productifs après mise en défens et plantation d'arbustes fourragers. En combinaison avec des améliorations des géniteurs et une diffusion des bonnes pratiques de prophylaxie qui ont pu être adoptées par 60% des éleveurs, cela aurait permis une production de viande accrue de 50% par animal et une augmentation de la production de lait de vache (non documentée); celle-ci a résulté dans l'approvisionnement des 5 nouveaux centres de collecte qui ont permis à 2 unités de valorisation fromagère de fonctionner. Les données ne permettent donc pas une évaluation complète des améliorations des performances en élevage mais le volet de gestion des parcours et forêts semble avoir eu des performances remarquables et méritant répliation.

Encadré A7

Effet des projets sur les avoirs des ménages

Dans le Moyen Atlas Oriental (PDRMO), entre 2007 et 2015, les enquêtes SYGRI révèlent que l'agriculture a perdu de son importance: alors que 70% des ménages avaient au moins une personne cultivant de la terre en 2007, ce taux est tombé à 52% en 2015 et l'exode s'est accru. Cette déperdition touche aussi les élevages, et la part des ménages élevant des ovins est passée de 61 à 44% sans que la taille du troupeau par éleveur se modifie (35 ovins). L'effet d'encouragement à pratiquer l'activité d'élevage des petits ruminants n'a pas été assez puissant pour contrecarrer les effets de sortie de l'agriculture. L'enquête ne s'est pas penchée sur les plantations dont la valeur pourrait avoir augmenté sous l'influence du projet. Toutefois, les améliorations dans l'accès aux services de base et biens domestiques ont été notables: 49% des ménages ont accès à l'eau potable à la maison contre 19% en 2007 et 85% des ménages ont accès à l'électricité contre 49% en début de phase de projet; 78% ont désormais un réfrigérateur, contre 33% auparavant. La qualité de l'habitat s'est améliorée notablement (sols en terres pour 72% des ménages en 2007 et 55% en 2015).

Dans la zone d'Errachidia (PDRME), l'agriculture a aussi perdu de son importance et concerne 69% des ménages en 2013 contre 84% en 2009. Là aussi les actifs partent en ville. La part des ménages détenant des ovins, bovins et volailles a aussi décru (de respectivement 72, 67% et 66% à 63%, 55% et 61%). Néanmoins, en se concentrant sur des agriculteurs bénéficiaires avant et après projet, l'étude d'impact du PDRME révèle une amélioration du revenu de +26% consécutive à une réduction de la superficie occupée par les céréales de 13%, une augmentation de la superficie plantée en oliviers et pommiers respectivement de 4% et 6% et une augmentation de 2% de la superficie réservée à l'amandier. L'accès aux services de base s'est amélioré: le pourcentage des ménages ayant accès à l'eau potable à la maison est passé de 34% à 55%, et l'accès à l'électricité est passé de 89% à 93%. La proportion des ménages possédant un réfrigérateur est passée de 43% à 66%, et celle des maisons ayant un sol en terre battue de 53% à 46%. Tous ces changements ne peuvent être imputés aux seuls appuis du FIDA.

Dans le Haouz, à la fin du projet PDRZMH, l'agriculture apparaît plus attractive que dans les zones de l'Oriental et d'Errachidia: 10% des producteurs ont réhabilité leur oliveraie et 11% ont planté de nouveaux pommiers, ce qui fut probablement la conséquence des actions du PDRZMH terminé (tout au moins en partie). Dans la province de Taza, en 2013 au début du projet filières PDFAZMT,

73% des ménages comptaient au moins un membre cultivant la terre et 42% élevant des bovins (2,3 têtes en moyenne), 41% des ovins (12 têtes). En matière d'accès aux biens domestiques, la qualité de l'habitat est moindre que celle du Haouz avec 28% des ménages disposant de l'eau potable à la maison, 88% de l'électricité, 72% d'un réfrigérateur et 50% d'un sol en terre.

Pour les bénéficiaires interrogés durant cette mission (après achèvement du PDFAZMH), les effets "revenu" des interventions en élevage sont très élevés pour les hommes et les jeunes et modérés pour les femmes (groupement ANOC), élevés pour les hommes et nuls pour les femmes pour les interventions en PMH et plantations (AUEA avec plantation en début de production) et très élevés pour les femmes quand des AGR spécifiques ont prospéré.

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

Tableau A8
Résumé des actions de promotion des organisations de bénéficiaires

<i>Projet</i>	<i>Résultats concernant l'organisation des bénéficiaires</i>
PRODER Taourit-Taforalt (PDPTT) (1998-2010)	25 associations de gestion et d'exploitation des parcours (AGEEP), 2 associations d'usagers des forêts et coopératives pour une gestion concertée des terrains de parcours (perception des redevances) Coopératives en apiculture, petit élevage, oléiculture, etc. 29 AUEA fonctionnelles (AG, cotisation)
PDPEO-II Oriental (2004-2011)	43 coopératives pastorales fonctionnelles en phase I, 63 coopératives consolidées en phase II, et se constituant en 3 unions; 37% actives 2 conventions avec ANOC pour groupements ovins (2) et caprin (1)
PDRZM Haouz (PDRZMH) (2002-2010)	156 associations locales initiées après planification territoriale et 52 renforcées, dont 50% fonctionnelles en fin de projet (AUEP, AUEA surtout) Deux groupements d'éleveurs affiliés à ANOC
PDRMO Oriental (2007-2015)	1 organisation au moins par douar, 81% créé dans le cadre du projet; 56 AUEA, 18 AUEP; 53 coopératives apicoles ou d'élevage ovin; 7 groupements ANOC; 2 associations pastorales 15 coopératives féminines
PDRME Errachidia (2007-2015)	Promotion de 135 organisations de producteurs; 20 AUEP & 78 AUEA installées avant réalisations hydrauliques et encadrées. 4 groupements d'élevage ovin et 2 de chèvres laitières, 11 coopératives féminines en élevage de brebis Dman 8 coopératives féminines de transformation et 16 de tissage
PDFAZMT Taza (2012-2019)	Création de 100 organisations en plus des 40 existantes AUEP et 36 AUEA 12 coopératives d'oléiculteurs et 2 GIE; 2 coopératives planteurs d'amandiers; 3 groupements ovins encadrés par ANOC; 89 organisations dont 50 coop d'apiculteurs en 3 GIE; Équipes métier
PDFAZMH Haouz (2015-2020)	13 AUEA 16 groupements d'éleveurs encadrés par l'ANOC; 11 coopératives de pomiculteurs, 24 coopératives de producteurs à UV (olive, pomme), 7 d'apiculteurs 26 groupements AGR féminins 12 coopératives de jeunes en équipes métier

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

Innovations

Tableau A9
Principales innovations identifiées dans les projets du FIDA

Innovations	Technique	Sociale	Origine	Étape de développement
PDRTT				
Approche de planification communautaire territoriale		1	Projet; INRA & ICARDA	Test
Aménagements des terres collectives et domaniales par plantations fourragères d'Atriplex, caroubier, Medicago arborea; resemis	x		INRA	Test
Dépressage des thuyas et chênes verts	x			
Aménagement des matorrals à romarin	x			
Mise en défens par les coopératives pastorales		x		Transfert du PDPEO
CES et récolte des eaux pluviales dans les parcours par ados	x			Test
CES (murettes) et aménagement de terres agricoles par défoncement et épierrage	x			Test
Nouvelles cultures et variétés sur superficies irriguées (oliviers et amandiers)	x		INRA	Test
Fourrages arbustifs associés aux céréales	x		INRA	Test
Variétés de céréales et légumineuses	x		INRA	Test
Techniques de conservation des eaux et des sols (labour minimum, semis direct, etc.)	x		INRA	Test
Plaques solaires et fours à gaz	x			Test
Élevage caprin laitier race alpine et unité de transformation en fromage	x			Test
Unité de fabrication de ruches modernes	x			Transfer
GIE huile d'olive ciblant le marché du commerce équitable		x	ONUDI	Test
PDPEO-II				
Organisation des producteurs via les coopératives pastorales		x	Projet	En attente de mise à l'échelle
Plans de développement des coopératives (PDC) intégrés dans les plans communaux		x		
Unions de coopératives pastorales		x		
Plantations fourragères	x		Conventions avec INRA	En attente de mise à l'échelle
Régénération de parcours par mise en défens		x		
Lignes de contour et autres modes de collecte des eaux (Valerani)	x		ONUDI & FEM	Test
Parcelles semencières pour parcours	x			
Fixation des dunes	x			
Référentiels technicoéconomiques	x		ODCO	
Aménagement des alfatières	x		E&F	Stade de l'étude

Annexe VII

<i>Innovations</i>	<i>Technique</i>	<i>Sociale</i>	<i>Origine</i>	<i>Étape de développement</i>
Système de veille biologique des parcours et de l'élevage avec alerte précoce de la sécheresse	x		INRA (Centre régional de la recherche agronomique de l'Oriental)	En attente de mise à l'échelle
IGP sur agneau Béni Guil		x	ANOC, hors projet	
PDRME				
Élaboration concertée de plans de développement de ksour		x	Projet	Adopté par une génération de projets du FIDA
Goutte-à-goutte	x			Test
Filet paragrêle	x			Test
Introduction du safran et de ses ITK	x			Phase de test, adopté par les projets qui ont suivi
UV des plantes aromatiques et médicinales	x			
UV ensachage et séchage de prunes et abricots	x			Phase de test
Promotion de produits du terroir		x		Phase de test, élaboré ensuite dans les projets filières
Coopératives de tissage		x		
Organisation des éleveurs en groupements ANOC		x		Reconduit dans les autres projets FIDA
Amélioration sylvopastorale par mise en défens et transplantation de plantes aromatiques et médicinales		x		Phase de test
Création de cinq antennes de la fondation de microcrédit ARDI		x		
PDRMO				
Approche participative de planification territoriale (PDD)		x		
Amélioration pastorale par mise en défens		x	Projet	Transfert
Promotion de la race d'ovins Timahdit	x		ANOC	Transfert
Dépierrage et valorisation des terres récupérées par la plantation d'amandiers et oliviers	x			Passé à l'échelle dans PRODER Taza
PDRZMH				
Premières équipes métier		x	Projet et INRA	Adoption dans tous les projets FIDA puis dans Génération Green
Contrats programmes annuels avec des associations locales pour mise en œuvre des plans participatifs (PDD)		x	Projet	
Promotion des cultivars locaux de noyers	x			
Valorisation des noix en huile	x			
Convention avec ANOC en zone de montagne		x		
PDFAZMT				

Annexe VII

<i>Innovations</i>	<i>Technique</i>	<i>Sociale</i>	<i>Origine</i>	<i>Étape de développement</i>
Plans participatifs de développement des filières		x		
ITK de réhabilitation de vieilles plantations peu performantes d'oliviers	x			
Formation de jeunes ruraux à la Maison familiale rurale		x		
Équipe complète d'AT contractuels en appui aux DPA		x		
PDFAZMH				
UV comme débouchés fiables des arboriculteurs		x		
UV comme GIE de coopératives de producteurs		x		
Promotion des dérivés de l'olive et de la pomme		x		
Labellisation des pommes (IGP) et huile d'olive		x		
Amélioration des performances technicoéconomiques dans les vergers par des prestations des équipes métier		x		
Équipement des UV d'olives de bassins évitant la pollution des nappes	x			
Équipe métier de maintenance des UV		x		
Plateforme de vente des ovins en ligne		x		
Organisation des éleveurs autour de groupements d'achat et stockage d'aliment du bétail		x		
PDRZM-I				
Développement de relations entre UV et agrégateurs		x		
Irrigation économe en eau	x			Transfert
Surgreffage des caroubiers	x			
Promotion de variétés locales de noyers	x			
Valorisation des sous-produits de la transformation des olives	x			
Stockage frigorifique des pommes (à système énergétique optimisé)	x			
Promotion de la production biologique certifiée		x		
PDRMA				
Nouvelles cultures et pratiques (safran, pomme, pomme de terre, cerisier, noyer, vaches laitières, etc.)	x		Projet, INRA	Transfert d'autres projets
Valorisation des plantes aromatiques et médicinales à travers les huiles essentielles	x			
Promotion de miel de spécialité		x		
Agriculture de conservation dans un système à céréales, fourrage et élevage	x		ONCA-INRA-ICARDA	Transfert via champs-écoles
Fours améliorés collectifs et fours à gaz individuels; pompes solaires	x			
PRODER Taza				
Concertations dans des forums interprofessionnels locaux		x	Projet	?
Aménagement de marchés de demi-gros (rahba)		x		
Pistes revêtues et protégées par des ouvrages antiérosifs	x			

<i>Innovations</i>	<i>Technique</i>	<i>Sociale</i>	<i>Origine</i>	<i>Étape de développement</i>
Promotion de l'arboriculture en sec combinée à la CES	x			
Surgreffage de l'amandier pour la reconversion des vergers inadaptés aux conditions climatiques et intégration de l'apiculture	x		INRA	Transfert via champs-écoles
Promotion des figues en zones difficiles	x			

Promotion des femmes et des jeunes

Tableau A10

Résumé des actions ayant touché les femmes

<i>Projet</i>	<i>Activités touchant les femmes</i>
PDRTT Taourit-Taforalt (1998-2010)	Promotion de 8 AGR apicoles, d'élevage de lapins et 2 associations d'élevage caprin, 32 unités de tissage 24 associations et coopératives féminines dont 30% opérationnelles en fin de projet
PDPEO-II Oriental (2004-2011)	Promotion de 1 200 AGR dont 44% par des femmes et jeunes filles avec alphabétisation et accès au microcrédit Création de coopératives d'élevage par les femmes
PDRZM Haouz (2002-2010)	Représentation dans 43% des processus de planification territoriale Alphabétisation de 4 900 femmes, et 244 formées en AGR Organisation en 15 associations et 40 groupements féminins (faible participation dans des groupes mixtes) dont 50% assez fonctionnelles Accès au crédit (plus de 7 000 femmes bénéficiaires, 35% des récipiendaires)
PDRMO Oriental (2007-2015)	Représentation des femmes dans les processus de planification territoriale (<50%?) Alphabétisation de 710 femmes (35% des attentes) comme porte d'entrée dans des associations et coopératives féminines (15); financement de 50 AGR Promotion de l'apiculture
PDRME Errachidia (2007-2015)	Représentation des femmes dans les processus de planification territoriale Alphabétisation (3 300 femmes) comme porte d'entrée pour bénéficier d'appuis du projet (fours à gaz de boulangerie; poussins; chèvres laitières, ovins à l'engrais; semences maraîchères) Promotion de 4 425 AGR dont 25% profitent aux femmes (jardins familiaux, cuisson du pain, safran, aviculture etc.); 300 femmes bénéficiaires de crédit et 88% de recouvrement UV confiées aux femmes; 840 bénéficiaires (trituration olives, concassage amandes, etc.) 3 coops d'engraissement ovins (34 prévues); 16 coops de tissage Plants fruitiers à 12% de femmes Fours améliorés (120 individuels et 80 collectifs)
PDFAZMT Taza (2012-2019)	Alphabétisation comme porte d'entrée dans les OPA: 23% des femmes ont adhéré à une OP à la RMP; place des femmes dans les organes de direction des OPA Quelques UV confiées à des femmes
PDFAZMH Haouz (2015-2020)	Appui aux AGR: 871 bénéficiaires sont des femmes soit 71% (apiculture, élevage ovin; fromagerie; tissage) Promotion des coopératives (36% des membres sont des femmes) et d'UV en leur sein Participation aux AUEA (20%)
PDRZM-I Séfrou et Azilal (2015-2020)	2 700 femmes ciblées dont 500 membres d'organisations et 200 en position de leadership Promotion de coopératives d'élevage ovin et d'UV de transformation (rares au MTR)
PDRMA (2017-2024)	Ciblé: 40% femmes bénéficiaires 840 fours améliorés

<i>Projet</i>	<i>Activités touchant les femmes</i>
	Promotion de l'engraissement des petits ruminants (60 coopératives féminines, 260 femmes)
PRODER Taza (2020-2025)	500 femmes chefs d'exploitation ciblées 100 MPER féminines et de jeunes financées Alphabétisation de 4 000 femmes et jeunes

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

Tableau A11

Résumé des actions ayant touché les jeunes

<i>Projet</i>	<i>Activités touchant les jeunes</i>
PDRTT Taourit-Taforalt (1998-2010)	Formation de 284 jeunes promoteurs Emplois dans 13 coops de transformation des olives et du miel
PDPEO-II Oriental (2004-2011)	Jeunes éleveurs formés en santé animale et aménagement de parcours 60 coopératives de jeunes, appuyées par les coopératives pastorales pour des activités spécialisées (naisseur, paravets, etc.)
PDRZM Haouz (2002-2010)	Représentation des jeunes dans 90% des associations de base, dont 50% ont participé à la planification territoriale Accès au crédit pour des AGR Formation de jeunes à la taille des arbres fruitiers et première expérience d'équipe métier
PDRMO Oriental (2007-2015)	Représentation des jeunes dans les processus de planification territoriale Promotion de l'apiculture au profit des jeunes
PDRME Errachidia (2007-2015)	Représentation des jeunes dans les processus de planification territoriale Emplois sur les chantiers des réhabilitations liées au projet Entrée de jeunes dans les bureaux des associations Formations des jeunes promoteurs sur l'engraissement des ovins Promotion de nombreuses AGR profitant aux jeunes: formation de 1 220 jeunes porteurs d'AGR et PME
PDFAZMT Taza (2012-2019)	Pas d'indicateur dans le cadre logique Formation de jeunes à la MFR pour création d'AGR
PDFAZMH Haouz (2015-2020)	Chantiers de travail de plantation et construction confiés aux équipes métier (12 équipes)
PDRZM-I Séfrou et Azilal (2015-2020)	1 000 jeunes ciblés Formation d'équipes métier en arboriculture (80 jeunes)
PDRMA (2017-2024)	Emplois comme main-d'œuvre dans les aménagements Formation des jeunes sans emploi motivés à établir une AGR Appui à 380 MPE Coopératives de jeunes en équipes métier
PRODER Taza (2020-2025)	Équipes métier formées et équipées Coopératives apicoles Formation des jeunes ruraux pauvres (400 formations certifiantes; alphabétisation) 100 MPER féminines et de jeunes financées 1 270 jeunes chefs d'exploitation ciblés

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

Environnement et gestion des ressources naturelles

Encadré A8

Actions des projets pour la conservation des espaces sylvopastoraux

Dans l'Oriental, le projet a, comme son nom l'indique, pour objectif de développer les parcours et l'élevage avec des systèmes d'exploitation adaptés aux conditions agroécologiques. Il ciblait des parcours gérés par les grands groupes lignagers et les nappes alfatières relevant du domaine forestier et donc de l'État. Il a promu en particulier les coopératives pastorales en ciblant un nombre modeste de pasteurs (3 000). Les mesures préconisées étaient les mises en défens de parcours (durant la première phase du projet) puis les plantations fourragères sur parcours défrichés (souvent *Atriplex nummularia* qui permet ensuite aux espèces végétales autochtones de recoloniser les zones replantées), la régénération par lignes de contour (sillon antiérosif récoltant l'eau de pluie) et par épandage de crues. Les plantations fourragères sur terres déjà défrichées ont été particulièrement bien évaluées. Un des effets observés de l'amélioration des disponibilités pastorales est l'augmentation des effectifs de troupeaux, ce qui, à nouveau, peut provoquer une dégradation des parcours.

Le PDPEO-II a été flanqué par un projet financé sur don du FEM dont la mise en œuvre a été confiée à l'ONUDI. Diverses actions pilotes de gestion des écosystèmes pastoraux ont été conduites par ce projet qui a établi trois régions pilotes de 35 000 ha pour y tester les principes de la gestion durable des terres à grande échelle en combinant mise en défens, clôture de parcelles semencières (remplacée à la RMP par un autre système de collecte de semences), plantation d'arbustes fourragers, application de techniques de collecte des eaux pluviales, aménagement de microbarrages, reboisement et lutte contre l'ensablement. Nous n'avons pu trouver de rapport d'achèvement ni d'étude d'impact du projet FEM pour tirer les leçons de ces tests à grande échelle. En matière d'impact, une étude sur deux communes des Hauts Plateaux de l'Oriental avait mis en évidence des dynamiques régressives entre 1970 et 2013 avec une réduction de 68% de la quantité de fourrage; les alfatières et armoises qui dominaient initialement avaient été considérablement dégradées. Une évaluation participative par les éleveurs eux-mêmes les amène à estimer que la moitié des parcours sont sévèrement dégradés. Les chercheurs observent aussi une tendance à l'appropriation individuelle des parcours et à la marginalisation des éleveurs socialement moins bien positionnés, ainsi que des effets négatifs des mises en défens sans réduction de cheptel provoquant une surexploitation des espaces ouverts au pâturage. Selon eux, le paradigme des biens communs sous-tendant les actions de gestion des parcours des projets de l'époque des PDPEO-I et II aurait été mis à mal et mériterait d'être reconsidéré (à l'échelle sous-régionale, car les mêmes constats ont été faits en Algérie, Tunisie, etc.). Néanmoins pour pouvoir évaluer cette stratégie, il faudrait des mesures d'indicateurs entre 2013 et 2020 dans la zone du projet car rien n'exclut un renversement de tendance et une réhabilitation des parcours. Après tout, de nombreux terroirs dans le monde ont été activement "remis en état" par leurs usagers après une période de surexploitation prononcée (tandis que d'autres sont parvenus à un point de non-retour).

Des tentatives de transformation d'une gestion ethnolignagère des parcours avec échanges de droits de pâturage en une gestion coopérative selon une rationalité plus économique sont aussi en cours. Les coopératives pastorales ont comme objectif d'organiser la mise en défens et la circulation des animaux tout en fournissant des services aux éleveurs, et offrent la possibilité de passer des contrats avec l'État (El Alaoui, 1997). Leur effet sur la gestion des parcours semblait réduit en 2004 malgré la possibilité d'obtenir une redevance après ouverture des parcours mis en défens, qui constituait une incitation. Les modes d'appropriation collective (espace ouvert à tous ou accès restreint à une fraction ethnolignagère donnée) conservaient une forte influence sur la qualité des parcours, un accès libre provoquant une plus forte dégradation des pâturages, tandis que des restrictions permettent une gestion plus durable, mais moins équitable puisque entraînant l'éviction de certains pasteurs. Le projet FEM conduit par ONUDI en parallèle au PDPEO-II a travaillé sur la résolution des conflits fonciers. Là aussi, une évaluation actualisée des effets de ces transformations sur une gestion consensuelle des espaces serait nécessaire (par exemple après la promulgation en 2016 d'une loi relative à la transhumance pastorale et à l'aménagement et la gestion des espaces pastoraux et sylvopastoraux (loi 113-13 du 27 avril 2016).

En zones plus montagneuses, comme dans le Taourit Taforal, les actions visaient à la fois les espaces de parcours et de forêts (14 000 ha et 24 000 ha mis en défens; plantations sur les deux types d'espaces (2 500 ha), dont des plantations d'arbustes fourragers (espèces d'Atriplex) et des actions de gestion sylvicole dans des formations à chênes verts et thuyas de Berbérie (dépressage) sur 9 900 ha. Dans le cadre du projet, la Direction provinciale de l'agriculture et la Direction régionale des eaux et forêts de l'Oriental (DREFO) étaient des agents d'exécution du projet aux côtés de l'Office régional de mise en valeur agricole de la Moulouya (ORMVAM) et autres. Cette multiplicité d'agences aurait eu des effets négatifs sur la rapidité de démarrage du projet mais elle a, semble-t-il, permis la mise en œuvre d'une approche intégrée sur trois types d'espaces (bours, parcours, forêts), dont les statuts fonciers sont, rappelons-le, différents. Les projets qui ont suivi ne sont plus parvenus à une telle approche intégrée.

Dans le Moyen Atlas Oriental (PDRMO), zone d'élevage ovin, les actions ont ciblé surtout les espaces agricoles (PMH, CES) mais une composante visait l'amélioration des ressources agro- et sylvopastorales et le développement de l'élevage et concernait: (i) le développement des points d'eau et des bains antiparasitaires; (ii) l'amélioration pastorale des parcours collectifs, à alfa et privés; (iii) la réhabilitation des écosystèmes forestiers; (iv) le renforcement de la santé animale; et (v) la recherche-développement, les études, le transfert de technologies et la formation. Les objectifs 1 (6 points d'eau), 2 et 3 semblent avoir été partiellement atteints. Les plantations d'Atriplex (400 ha) auraient été bien évaluées comme moyen de réhabiliter des parcours dégradés et érodés sur forte pente et permettre la réinstallation de nombreuses espèces à bonne valeur fourragère. Deux associations de gestion des parcours ont été mises sur pied et 5 000 ha auraient été mis en défens. À l'achèvement du projet, il était estimé que cette composante avait été sous-dimensionnée, et les effets environnementaux sont sans doute restés symboliques.

Dans l'Errachidia, les actions ciblées sur les parcours étaient similaires à celles du PDRMO: sources et points d'eau (29), santé animale, gestion rationnelle des agdal, mais la réhabilitation des parcours en contexte difficile (aride, fortes pentes) a fait l'objet d'une convention avec la recherche (INRA). Des actions pilotes ont concerné des plantations de cactus et de romarin et la fertilisation des pelouses, permettant une réhabilitation des parcours sur 685 ha. Une évaluation *ex post* de l'intérêt de ces mesures pour une gestion durable reste à faire. On ne les retrouve pas mentionnées dans les projets qui suivent.

Dans le Haouz, avec 86% des superficies sylvopastorales et parcours, les activités de réhabilitation ont été de type actions pilotes (700 ha de plantation d'Atriplex et 100 ha de *Medicago arborea* à mettre en relation avec les 55 000 ha de parcours de la province). Un système de compensation pour mise en défens des parcours sur piémont a été testé avec des céréales comme contrepartie. Quant aux actions sylvopastorales prévues avec la Direction des forêts (3 000 ha de régénération et 5 000 ha de mise en défens), elles n'ont pas été mises en œuvre. Aucune action directe n'a été envisagée dans le projet filière du Haouz sur les parcours, pas même le maintien du système de compensation en nature, pas plus que dans le projet filière de Taza.

À sa conception, le PDRZM-I Séfrou et Azilal reconnaissait la dépendance des éleveurs vis-à-vis des parcours et forêts en moyenne et haute montagne. Le document se réfère aux acquis du PDRTT. Des actions de fertilisation des pelouses de montagne, des démonstrations de plantations fourragères intercalaires, d'ensemencement artificiel de pelouses et d'aménagement de points d'eau, mais aussi d'intensification des terres de culture pour décourager la mise en culture des parcours, ont alors été prévues, mais elles sont restées à une échelle pilote. Le PDRMA des montagnes de l'Atlas ciblant en partie des éleveurs pastoraux, la question de la gouvernance des parcours sylvopastoraux refait son apparition ainsi que des indicateurs d'amélioration du couvert forestier, mais les actions planifiées sont des renforcements des capacités des organisations d'éleveurs.

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

Encadré A9

Actions des projets pour la conservation de la biodiversité

Les mesures actives de protection de la biodiversité des espèces autochtones ont été rares. Seul le PDPEO-II avait promu des parcelles semencières pour réimplanter des espèces de parcours dans des parcelles défrichées et mises en culture. La mesure était saluée dans les rapports d'achèvement mais n'a pas été reprise dans d'autres projets. Les mesures indirectes de mise en défens peuvent-elles suffire à faciliter le redéploiement des espèces en voie de disparition?

Parmi les diverses mesures d'incitation à conserver et mettre en défens des espaces naturels, sont souvent citées l'apiculture, la valorisation de plantes aromatiques et médicinales et des redevances et subventions proportionnelles à la superficie. Des filières ayant des impacts potentiels sur la gestion durable des parcours et forêts ont émergé, parmi lesquelles le miel, les plantes aromatiques et médicinales et les caroubes.

L'apiculture est activement promue dans 9 projets et les plantes aromatiques et médicinales dans au moins 2. Dans le PDRTT Taourit Taforalt, on trouve la promotion de l'apiculture à petite échelle (distribution de 300 ruches et promotion de 8 mielleries) couplée à des essais de protection de matorral à romarin pouvant permettre de développer des miels de spécialité. Mais les efforts pour développer la filière apicole sont encore embryonnaires. Au Moyen Atlas (PDRMO), 1 500 ruches peuplées ont été distribuées, ainsi que du matériel pour des UV de distillation des plantes aromatiques et médicinales. Une coopérative féminine semblait sur la bonne voie pour valoriser et cultiver des plantes aromatiques et médicinales et du safran, et des actions de sensibilisation étaient conduites sur la protection de ces espèces. Des actions similaires ont été conduites dans l'Errachidia (PDRME). Dans le Haouz, 200 ruches modernes ont été distribuées et des actions de santé des abeilles ont été menées; le projet filières du Haouz ne poursuivra pas ces actions alors que dans le projet filière Taza, l'échelle change avec comme objectifs 20 coopératives apicoles elles-mêmes fédérées et 1 200 ruches distribuées. Le PDRZM met aussi un accent sur les coopératives apicoles (25 à Séfrou et 20 à Azilal) et la formation des apiculteurs aux bonnes pratiques, et conduit des actions de caractérisation des miels selon les potentialités mellifères des zones. Ces actions sont renforcées dans le nouveau projet Taza. Les ruches sont associées aux plantations d'amandiers dont elles améliorent la pollinisation. Les efforts en apiculture ont été soutenus dans le temps et dans l'espace. Mais la preuve n'a pas été apportée de leurs effets sur la protection des ressources naturelles.

Les caroubiers gérés traditionnellement comme espèce à but multiple vont faire l'objet d'une promotion active. Le PDRZM-I développe des plans participatifs de gestion du caroubier et de ses dérivés (graine concassée, gommier) à Azilal et intègre l'espèce dans les pépinières avec comme perspective des plantations sur 500 ha et la réhabilitation des vergers naturels. Il est aussi promu dans le PDRMA. Là aussi, les effets sur l'environnement pourraient être mieux caractérisés.

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

Adaptation au changement climatique

Encadré A10

Détails des actions des projets en lien avec l'adaptation au changement climatique

Adaptation au changement climatique

Face au changement climatique, la plupart des mesures de gestion durable des agrosystèmes sont aussi des mesures d'adaptation.

Adaptation dans le domaine de l'agriculture

Dans le domaine de l'agriculture, la transition des cultures annuelles en cultures pérennes est la principale mesure (8 projets sur 10); les mesures concernant les cultures annuelles elles-mêmes, cultures d'hiver versus cultures de printemps, ou variétés à cycle plus court ou moindres exigences, sont rarement mentionnées. La diversité des sites exploités due à l'émiettement du parcellaire des exploitations peut devenir à nouveau un atout pour les producteurs quand elle permet de profiter des microclimats et différences liées à l'altitude. La question de l'adaptation au changement climatique est centrale dans le nouveau PDRZM Taza, déployé dans une zone qui risque d'être l'une des plus affectées par le changement climatique (pluviométrie actuellement de 450-500 mm en diminution et augmentation déjà observée des températures). Le changement climatique renforce la réduction du couvert végétal (érosion, risques de feux de forêt, surpâturage) et réduit les rendements sur sols érodés et parfois salinisés. Dans la région de Taza, comme à l'échelle du pays, le changement climatique va particulièrement affecter les céréales d'automne sur bour et les cultures d'hiver (céréales, légumineuses). Le projet se différencie des autres en s'intéressant largement aux cultures pluviales.

Adaptation dans le domaine de l'élevage

Dans le domaine de l'élevage, les mesures améliorant la santé animale et le capital génétique des animaux contribuent à l'adaptation au changement climatique (5 projets sur 10). Pour les élevages, l'adaptation aux variations de disponibilités fourragères selon les saisons est à la base de la transhumance entre basse et haute altitude et entre territoires. Les éleveurs qui ont plus de ressources en profitent mieux grâce aux déplacements en camions et aux alliances qu'ils sont mieux à même de conclure avec d'autres groupes. Face à la montée des températures, des espèces fourragères peu exigeantes comme l'Atriplex, voire des xérophytes, comme le figuier de Barbarie et le romarin, ont été introduites dans les parcours et jachères (PDRME). Les élevages dépendent aussi des apports de céréales et fourrages, produits sur la ferme et achetés, surtout durant les années de sécheresse. Les projets PDRMO et PDRME qui ont connu des sécheresses successives ont financé des magasins de stockage de proximité pour les éleveurs. Quand tout cela ne suffit pas, les éleveurs déstockent (?). Les stratégies de déstockage des troupeaux sont fréquentes durant les mauvaises années; les projets ne semblent pas avoir déployé de mesures qui limitent les variations des prix lors de telles périodes.

Adaptation par diversification

La moindre dépendance vis-à-vis des activités agricoles ou d'élevage dépendant des ressources naturelles est aussi une stratégie courante permettant de réduire la vulnérabilité au changement climatique. Plusieurs projets ont développé des volets de promotion des AGR ainsi que des activités en aval des filières, et presque tous ont fait la promotion de l'apiculture. Dans le projet PDPEO-II, une convention a été signée avec une association pour cibler les ménages vulnérables et leur permettre de développer une AGR – souvent des ateliers d'engraissement – en accédant au crédit. Le projet FEM, qui était conduit en parallèle, a exploré d'autres alternatives (écotourisme, truffes). Le projet Haouz a aussi développé une approche similaire avec des fondations pour accompagner les promoteurs d'AGR et des associations de microcrédit. Les activités promues ont été variées: apiculture, plantes aromatiques et médicinales, écotourisme, transformation des produits agricoles, petits élevages, ces derniers étant évalués comme les activités les plus rentables. Dans le PDRMO, cette approche n'a pas suscité l'intérêt des associations de microcrédit (?), ce qui a

limité le développement d'activités de diversification. Le PDRME a développé beaucoup d'activités de formation en direction des jeunes pour les inciter à développer des activités, mais a aussi peiné à conclure une convention avec une association susceptible d'accompagner l'accès au crédit, ce qui a réduit l'ampleur des activités. Avec le PDFAZM Taza, l'accès au crédit passe par la Société de financement pour le développement agricole (SFDA), qui est invitée à considérer les dossiers accompagnés par le projet. Les activités de diversification entrent dans le cadre des plans de développement des filières, et sont donc surtout en aval de la production ou en appui à celle-ci (premières équipes métier). Le PDFAZM Haouz a conclu un partenariat avec l'ODCO qui facilite l'accès au crédit des coopératives. Le crédit est accessible aux OP via Tamwil Al Fellah, une filiale du Crédit Agricole du Maroc qui a développé un mécanisme de gestion des risques sur les crédits. Diverses activités en relation avec les filières ciblées ont été financées. Le PDRZM table aussi sur la mise en relation des coopératives avec des SFDA, telles que Tamwil Al Fellah mais avec quelques difficultés. Le PDRMA se donne comme objectif de diversifier les sources de revenus des ménages en ciblant en particulier les jeunes avec des activités liées à la forêt, à l'élevage et à l'artisanat et compte aussi sur la SFDA Tamwil Al Fellah. Le nouveau projet Taza envisage d'appuyer 100 microentreprises, sans en préciser les secteurs.

Dans le PDRZM-I, des financements GEF et le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne visent la conduite et la réplication de projets pilotes innovants dans le domaine de la réduction de la vulnérabilité au changement climatique et augmentant la capacité d'adaptation climatique des bénéficiaires. La conduite de ce volet a été confiée à l'ONUDI. Douze projets pilotes économiquement rentables (doivent financer un personnel dédié) et utilisant des technologies résilientes face au changement climatique (dans les segments de la production et de l'après-récolte) sont à identifier au sein des coopératives des communes d'interventions. Il est prévu que les projets pilotes soient dotés d'équipements à technologies appropriées (pompage solaire, séchoirs et froids solaires, irrigation goutte-à-goutte; station de compostage; emballage écologique, etc.) et que les résultats de ces expériences soient évalués et diffusés (manuels de bonnes pratiques).

L'anticipation des risques climatiques par des systèmes d'information et les systèmes d'assurance et de crédit adaptés au climat, avec des remboursements dépendant de l'année climatique, figurent aussi parmi les mesures développées dans le pays. Dans les projets étudiés, un système d'alerte précoce a été mis en place par le PDPEO et renforcé par le projet FEM qui l'a flanqué. Le PDRZM-I a aussi financé un réseau de stations météorologiques.

Les trois projets en cours ou en démarrage ont fait du changement climatique une problématique centrale avec des portes d'entrée un peu différentes et des échelles contrastées: opérations de test pilotes dans différents segments de filières pour le PDRZM-I, systèmes de cultures pluviales pour le PDRZMT et vaste agrosystème à sous-systèmes multiples pour le PDRMA. Comment vont-ils s'articuler pour produire des leçons pertinentes?

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

Renforcement des partenariats

Encadré A11

Rôles de trois offices du MAPMDREF partenaires de mise en œuvre du programme du FIDA

L'ONCA intervient à travers ses 50 services provinciaux et ses 1 000 conseillers agréés pour la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de conseil agricole, qui prévoit le désengagement des services publics de la vulgarisation et le recours à des prestataires de services privés (30 conventions en place avec des services privés déployant 150 conseillers agricoles agréés). L'ONCA a organisé l'assistance technique aux producteurs dans le cadre de plusieurs projets du FIDA. Ce partenariat a donné des résultats variables selon les cas, mais il a dans l'ensemble accompagné des progrès très substantiels de productivité des filières végétales et animales. D'une manière générale, l'ONCA a reçu le mandat d'assurer la pérennisation des acquis des projets de développement rural mis en œuvre par le MAPMDREF à travers la mise en place d'une dynamique entrepreneuriale sur le long terme.

L'ODCO est en charge de l'appui aux quelque 600 coopératives agricoles existantes pour la pleine appropriation de la nouvelle loi les concernant, et pour assurer la formation de leurs membres en matière de gestion administrative et financière. Avec le soutien de l'ODCO et de l'ONCA, de nombreuses coopératives ont été formées par les projets, et un certain nombre d'entre elles se sont fédérées au sein de GIE ou d'unions de coopératives. Le nombre de structures ainsi créées avec l'appui du FIDA et de l'ODCO est important.

L'ONSSA est en charge de la promotion de la santé animale, de la protection des végétaux, de la sécurité sanitaire des aliments et des labels agricoles et alimentaires. À ce titre, l'Office couvre, entre autres, l'observation des normes sanitaires pour la production des produits transformés des UV mises en place par les projets (normes HACCP, etc.), ainsi que l'accompagnement, la supervision et l'encadrement des processus d'enregistrement et de certification pour les signes de qualité et d'origine (labels des produits du terroir: AOP, IGP, et autres labels de qualité dont bio).

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

Engagement dans le dialogue sur les politiques publiques

Encadré A12

South-South and Triangular Cooperation for Agricultural Development and Enhanced Food Security in the Near East, North Africa, Europe and Central Asia Region – SSTC-ADFS

Mis en œuvre de 2015 à 2019, le projet NEN: SSTC-ADFS²²⁸ a mis en place un important mécanisme de coopération régionale. Le Maroc y occupe une place éminente comme pays hôte de diverses rencontres de haut niveau et ateliers du projet, et comme point focal de plusieurs corridors de connaissances. Cette initiative a été lancée par le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud (UNOSSC) et le FIDA, et ensuite cofinancée avec la Banque islamique de développement (BID) et la World Green Economy Organization²²⁹.

Parmi ses résultats se trouvent d'importants échanges de savoirs, le renforcement des capacités nationales en termes de politiques publiques et d'institutions de CSST, et divers mécanismes de coopération avec les pays partenaires (ateliers d'échanges de connaissances, portail web, application téléphone mobile, missions d'experts et publications, etc.) Ce projet a fourni un soutien politique adapté aux Ministères de l'agriculture des pays participants pour les aider à développer des capacités institutionnelles de coopération Sud-Sud. Les points focaux nationaux, identifiés par leurs ministères au début du projet, ont été le moteur du développement d'importantes innovations institutionnelles servant la coopération Sud-Sud.

L'un des résultats importants du projet a été la mise en place de "Knowledge corridors" (corridors de connaissances), qui visent à systématiser le transfert de savoirs et à assurer leur pleine appropriation par les pays participants. Chaque "corridor" est dirigé par un pays, généralement dans un domaine où il a une expérience considérable et des pratiques réussies à partager. D'autres activités se sont concentrées sur la création de réseaux interministériels. Huit accords de coopération ont été signés en 2015 entre le NARIC (Hongrie) et l'Institut national de la recherche agronomique du Maroc (INRA).

Enfin, d'autres initiatives de coopération sur la sélection végétale, la gestion de l'eau, l'irrigation et la fertilisation, et les biotechnologies ont été signées en 2017²³⁰. Une nouvelle phase de cette initiative régionale de coopération Sud-Sud est en gestation, avec l'UNOSSC, la BID et la World Green Economy Organization et potentiellement aussi la "China-IFAD SSTC Facility". Ce nouveau partenariat s'appellera "SSC in green economy for agricultural development and enhanced food security". Le Bureau NEN, dans le cadre du prochain COSOP, pourra prendre en compte cette opportunité nouvelle de CSST et éventuellement la soutenir par un don, en prenant soin de renforcer son intégration au sein de la politique de coopération Sud-Sud agricole du MAPMDREF²³¹.

Source: compilation par l'équipe ESPP à partir de la documentation des projets.

²²⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=0mVON4L6CpY>

²²⁹ Elle associe l'Algérie, la Hongrie, le Maroc, la Turquie et l'Ouzbékistan, auxquels se sont joints en 2016 le Kirghizstan, le Soudan et la Tunisie.

²³⁰ FIDA (2019). South-South and Triangular Cooperation for Agricultural Development and Enhanced Food Security in the Near East, North Africa, Europe and Central Asia Region Final Report 2015-2019.

²³¹ Il conviendra pour cela d'effectuer une liaison avec le Secrétaire général du MAPMDREF et le CRP-II.

Indicateurs d'efficacité du portefeuille

	<i>PDRTT</i>	<i>PDRZMH</i>	<i>PDPEO-II</i>	<i>PDRMO</i>	<i>PDRME</i>	<i>PDFAZMH</i>	<i>PDFAZMT</i>	<i>PDRZM-I</i>	<i>PDRMA</i>
Date d'approbation	4/12/1996	7/12/2000	11/9/2003	13/12/2005	12/9/2007	13/12/2011	15/12/2010	17/9/2014	22/9/2016
Date de clôture (après extension)	30/6/2010	31/3/2011	30/6/2011	4/10/2016	31/3/2015	31/3/2020	31/12/2020 (30/6/2021)	30/9/2020 (30/9/2022)	31/12/2024
Coût initial (millions USD)	49,42	30,24	9,24	34,40	27,04	9,13	39,25	49,35	61,25
Coût effectif (millions USD)		36,62	4,05	15,86	16,56	8,91	-	-	-
Financement FIDA approuvé (millions USD)	19,52	18,03	6,36	16,21	18,76	6,54	22,98	27,51	46,50
Taux de décaissement financement FIDA (%)	79,6	94,9	50,5	57,2	60,7	89,0 ^h	-	-	-
Taux d'exécution financière global (%)	75	96,7	44,7	46,1	61,2	97,6 ^g	-	-	-
Délai entre approbation et entrée en vigueur (nombre de mois)	22	13,5	14,1	15	12	9,4	9,1	5	9
Délai entre approbation et premier décaissement (nombre de mois) ^c	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	27	39	44	18
Délai entre entrée en vigueur et premier décaissement (nombre de mois)	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	18	30	27	9
Part prévisionnelle des coûts de gestion dans le coût total (%)		6,0	8,0	4,7	6,5	9,0	8,6	8,1	11,6
Part effective des coûts de gestion dans le coût total (%)		1,3	7,8	17,7	5,2	5,8 ^h	-	-	-
Nombre prévisionnel de ménages bénéficiaires	14 000	18 550	3 000	10 000	20 000	5 333 ^f	8 000 ^f	30 000 ^j	26 700
Nombre effectif de ménages bénéficiaires	<i>n.d.</i>	10 000 ⁱ	4 134	10 000 ^d	<i>n.d.</i> ^c	7 547 ^h	6 368 ^k	12 644 ^j	-
Coût prévisionnel par ménage bénéficiaire (USD)	3 530	1 630	3 079	3 440	1 352	1 712	4 906	771	2 294
Coût effectif par ménage bénéficiaire (USD)	<i>n.d.</i>	3 662	980	1 586 ^d	673 ^e	1 181 ^h	-	-	-

	<i>PDRTT</i>	<i>PDRZMH</i>	<i>PDPEO-II</i>	<i>PDRMO</i>	<i>PDRME</i>	<i>PDFAZMH</i>	<i>PDFAZMT</i>	<i>PDRZM-I</i>	<i>PDRMA</i>
Taux de rentabilité économique estimé à la conception du projet (%)	22,2	15,0	11	14,5	17,1	18,2	14,2	15,6	16,8
Taux de rentabilité économique après la clôture du projet (%)	12,9	13,4	9,6	13,4	14,6	16,4	-	-	-

Source: compilé par l'équipe ESPP, à partir de la documentation sur les projets.

n.d.: non disponible dans les documents à disposition

d. Nombre de bénéficiaires non disponible dans le système de suivi et évaluation (source: PRDMP PPE) et nombre prévisionnel considéré comme atteint à des fins de comparaison des coûts

e. Coût mentionné dans le PCRV (sans recoupement possible dans le rapport d'achèvement du projet)

f. 8 000 d'après le cadre logique rapporté dans les aide-mémoire des missions de supervision - 4 500 d'après la DPA Taza - questionnaire

g. Chiffre au 31/3/2020 rapporté dans le Rapport d'achèvement (section résumé)

h. Chiffre au 30/6/2019 rapporté dans le Rapport d'achèvement et calcul basé sur chiffres du rapport d'achèvement

i. En l'absence de source identifiée dans les documents mis à disposition, ce nombre est estimé à partir de BIE/FIDA (2014, PDRZMH: Évaluation de la performance du projet, paragraphe 37) qui rapporte que le projet a seulement touché la moitié des bénéficiaires.

j. Nombre d'après DPA Azilal

k. Chiffres de la dernière mission de supervision (novembre 2020)

Résultats de l'enquête d'opinions auprès des DPA

Les opinions mentionnées ci-dessous sont des citations exactes (sic) des DPA ayant géré et mis en œuvre les projets FIDA entre 2008-2019. Le regroupement par points forts et points faibles a été fait par l'équipe ESPP; les questions posées ayant été:

- Comment évaluez-vous les interventions des projets du FIDA, sur la période considérée, par critère: pertinence, efficacité, et durabilité? Les aspects suivants sont pris en compte: les infrastructures et aménagements, la gestion des ressources naturelles, la finance rurale, l'adaptation au changement climatique, la promotion des filières, le renforcement des organisations rurales ainsi que la promotion des femmes et jeunes.
- Quelle est votre appréciation de l'approche et de la stratégie du FIDA? Les aspects suivants sont appréciés: conception du projet, modalités de gestion, stratégie d'ensemble du projet, approche de développement territorial, appui à l'organisation des producteurs, approche de protection de l'environnement et réduction de la pauvreté rurale.

Tableau A12

Synthèse des opinions exprimées par les DPA

	Points forts	Points faibles
Pertinence	<p>Les actions menées par le projet sont toutes pertinentes et répondent à la première lecture du paysage socioéconomique de la zone du projet. Les infrastructures au sens large sont toutes d'une grande importance pour l'économie de la zone.</p> <p>La cohérence recherchée est pratiquement palpable surtout au niveau des périmètres où les interventions sont menées d'une manière intégrée. Cette intégration généralisée ne peut pas être généralisée à toute la zone du projet compte tenu de l'enveloppe budgétaire allouée à la zone du projet.</p> <p>Les activités du projet visant à renforcer les capacités des hommes, des organisations et des partenaires publics ou privés, sont primordiales et préalables à tout commencement du projet.</p> <p>Le projet touche un certain nombre de volets en relation avec le développement socioéconomique de la zone.</p> <p>Conception accélérée, démarrage retardé, accélération à mi-parcours très remarquable, ajustement à mi-parcours bien étudié, moyens humains adaptés aux résultats obtenus</p>	<p>Concernant la pertinence des accords de partenariat, mis à part ceux conclus avec les bénéficiaires, ou les collectivités locales, les autres accords de partenariat ne se concrétisent pas sur le terrain d'une manière palpable et ce du fait que ces partenaires n'étaient pas associés dès la conception du projet pour qu'ils puissent programmer budgétairement leur contribution au projet.</p> <p>Les interventions du Projet ont tenu compte de toutes les ressources naturelles. Ces interventions ont été cohérentes; cependant la succession de mise en œuvre de ces interventions manquait d'ordre logique. Il arrivait qu'on mette la charrue devant les bœufs.</p> <p>L'approche de l'intégration territoriale se trouve ainsi handicapée par la non-association des services des eaux et forêts dans la conception initiale du projet pour intégrer des actions relatives aux pistes forestières, reboisement, lutte contre l'érosion, amélioration sylvopastorale, etc.</p>
Efficacité	<p>L'amélioration des performances productives des animaux pour la filière viandes rouges a concerné les éleveurs débutant dans le programme de sélection de race avec l'ANOC. Il en a été de même pour les femmes rurales bénéficiant de l'octroi de brebis de races avec des géniteurs pour le renouvellement. Cette action a permis l'amélioration des performances productives des animaux, passant d'une moyenne de poids individuel de 55kg/animal à 75kg/animal. Pour le genre, cette action a permis de vendre les agneaux après engraissement et a engendré une trésorerie pour les femmes rurales (le prix de vente des agneaux engraisés auparavant ne dépassait pas 800DH/animal alors qu'actuellement le prix de vente moyen est de 1 500DH/animal).</p> <p>Que ce soit pour les aménagements hydroagricoles ou pour les aménagements pastoraux, les résultats ont été très appréciables</p>	<p>Le manque d'intervention dans le volet alimentation animale (amélioration sylvopastorale) et le besoin en fonds de roulement (pour les OPA)</p> <p>La finance rurale reste un levier de développement et d'autopromotion, mais sa déclinaison au niveau provincial n'est pas encore au point avec les institutions bancaires (ex. Crédit Agricole); les questions de garantie et de taux d'intérêt à appliquer ne sont pas clarifiées.</p> <p>À défaut de résultats des études phytoécologiques et socioéconomiques, l'organisation des usagers des ressources en eau a été menée sans grande visibilité.</p> <p>Amélioration de la production en quantité et en qualité, mais reste à focaliser l'effort sur les débouchés de commercialisation et les opportunités de partenariats.</p>

	<i>Points forts</i>	<i>Points faibles</i>
	<p>pour les bénéficiaires, ils ont permis une amélioration de leurs activités au quotidien.</p> <p>On constate une augmentation de la superficie irriguée, par l'épandage des eaux de crues, par un gain en alimentation de la nappe phréatique, par l'exploitation des forages et puits en moment de pointe pour sauver les cultures et en même temps l'arboriculture. L'objectif de protection de terres agricoles et des infrastructures est bien atteint.</p> <p>L'ANOC a joué un rôle important dans la zone du projet par la création de groupements d'éleveurs encadrés intensivement, ce qui constitue une action structurante pour l'élevage dans la zone du projet.</p> <p>L'appui de l'ODCO à la création des coopératives pastorales s'est avéré être une activité réussie.</p>	<p>La microfinance reste le levier qui fait défaut au niveau de ce programme.</p> <p>La mise en place des organisations a demandé un effort énorme avec un accompagnement continu; sauf qu'il faut revoir le mode de gestion des UV et aider les OPA à recruter un staff technique.</p> <p>L'organisation primaire: coopérative est bien développée, mais l'agrégation l'est moins. Il faudrait développer des partenariats gagnant-gagnant entre coopératives de producteurs et agroindustriels.</p> <p>L'approche filière et non l'approche système de production, n'a pas touché toutes les dimensions du territoire.</p> <p>L'entrave majeure c'est la zone d'action qui est très vaste ce qui élimine la concentration des actions depuis l'amont jusqu'à l'aval.</p>
Impact	<p>L'effort de l'amélioration des systèmes d'irrigation et l'encadrement intensif des agriculteurs ont permis une amélioration des techniques de conduite des cultures ainsi que l'installation des unités de valorisation des olives, ce qui a impacté le revenu des bénéficiaires.</p> <p>Grâce au partenariat avec l'ANOC qui assure un encadrement de proximité et aux actions de prophylaxie sanitaire, l'impact est indéniable sur l'amélioration de la productivité.</p>	<p>Faibles actions programmées, malgré leurs impacts directs et pertinents, à titre d'exemple: diminution de la facture d'électricité par les équipements en énergie solaire (centres de collecte de lait, puits).</p>
Durabilité	<p>La création, le renforcement des organisations professionnelles et l'instauration de l'approche participative à travers les actions du projet, en tenant compte des spécificités des domaines agricoles, ont permis d'assurer la durabilité des infrastructures et leur exploitation.</p> <p>Des conventions d'entretien visant la maintenance des pistes sont signées avec les communes.</p> <p>Dans le cadre de la nouvelle loi sur les parcours, il va y avoir un programme important de développement pastoral (plantation, ensemencement et hydraulique pastorale).</p>	<p>Le fonctionnement des OPA est variable selon les filières: moyen pour les filières animales, bon pour les filières végétales, plutôt faible pour les ressources hydriques et les parcours.</p> <p>Une formation continue et ciblée, couplée avec un encadrement de proximité (conseil agricole) assurera la durabilité des réalisations.</p> <p>Un effort d'accompagnement post projet par l'ONCA doit être mis en place.</p>
Promotion des femmes et des jeunes	<p>Les actions destinées aux femmes et aux jeunes ont connu une réussite pour plusieurs raisons; le savoir-faire déjà existant, la mise à niveau par les formations ciblées, la création d'une trésorerie propre et par conséquent une autonomisation.</p> <p>Les AGR programmées pour les femmes et les jeunes vont dans le sens de la création de la richesse et l'amélioration des revenus des bénéficiaires.</p> <p>Amélioration nette des revenus des producteurs, du genre et des jeunes ruraux avec la création d'opportunités de travail.</p>	<p>La mise en place de ces organisations a demandé un effort énorme avec un accompagnement continu, mais il faut revoir le mode de gestion des UV et aider les OPA à recruter un staff technique.</p>
Environnement, GRN et changement climatique	<p>Depuis 2001, les campagnes agricoles ont connu des sécheresses récurrentes, ainsi les systèmes de production végétale et animale habituels au niveau des oasis (culture en irrigué et système ancestral de khattaras...) ont pu s'adapter, par contre les systèmes de production pastoraux ont été touchés par le changement climatique (sécheresse et froid sec en hiver).</p> <p>Les aspects de gestion des parcours ont fait bénéficier les pasteurs d'une aide de l'État, sous</p>	<p>Mettre à disposition de l'équipe du projet un expert en environnement qui doit veiller au respect des exigences environnementales durant la période de l'exécution du projet.</p>

	<i>Points forts</i>	<i>Points faibles</i>
	<p>forme de compensation en nature, pour la mise en défens des parcours pour leur régénération.</p> <p>L'installation de trois stations agrométéorologiques automatiques pour la veille climatique des filières agricoles à haute valeur ajoutée.</p>	
Autres points	<p>Les modalités de gestion du projet permettent un suivi rapproché des actions tout en tenant compte de la complémentarité et synergie avec les autres actions internes au niveau d'autres projets, ainsi que celles des partenaires.</p> <p>Le projet a le mérite d'installer une UGP au sein de la DPA avec un bureau de passation des marchés. Des coordinations provinciale et nationale sont aussi institutionnalisées. Il a aussi été insisté sur les partenariats avec les différentes structures déconcentrées du ministère (ONCA, ONSSA, INRA, etc...); mais la concrétisation de ces partenariats se heurte parfois aux procédures administratives et budgétaires.</p>	<p>Absence de concertation entre les départements et dichotomie dans la planification des programmes</p> <p>L'entrave majeure c'est la zone d'action qui est très vaste ce qui élimine la concentration des actions depuis l'amont jusqu'à l'aval</p> <p>Non-association des partenaires importants dès la conception du projet tels que: INRA, Eaux et Forêts, ONCA</p> <p>La phase des études ne doit pas être comptabilisée dans la durée du projet. Les études doivent être faites avant le démarrage</p> <p>Non-synchronisation des échéanciers de mise en œuvre des différentes interventions; l'insuffisance de la partie diagnostic due à l'absence d'étude ou à leur disponibilité tardive; l'arsenal de gestion et pilotage du projet est lourd;</p> <p>Le projet est doté d'unités de gestion qui n'ont pas assez de latitude</p> <p>Manque de souplesse pour engager des commandes facilitatrices de la réalisation (bons de commande pour les petites actions de contrôle, études topographiques, analyses ...); Soumission du projet aux restrictions budgétaires, notamment pour l'achat de véhicules</p> <p>Mettre à la disposition du projet les profils nécessaires avant le démarrage (départ, retraite, changement des responsables, etc.).</p>
Approche et aspect stratégiques pour le futur	<p>et Veiller à la définition de mécanismes et d'outils de gouvernance relatifs à la préparation, à l'arbitrage et au choix des projets, ainsi qu'à la pérennité et à la stabilité de leur financement.</p> <p>L'élaboration d'une stratégie unifiée ayant pour objectif de favoriser la concertation entre les différents projets sectoriels et d'encourager l'approche participative et responsable entre les différents intervenants afin de répondre aux attentes du développement rural et garantir leur pérennité.</p> <p>Tous les projets de la nouvelle génération doivent avoir un triple effet: la préservation des ressources naturelles; l'exploitation raisonnable de ces ressources et la protection contre des catastrophes naturelles.</p> <p>Ce concept (intégration dans les filières), dans le cas des zones de montagnes, où l'on a plus des systèmes de production que de filières de production, s'avère le plus adapté à ces zones. L'accès aux facteurs de production au sens large (pistes agricoles, irrigation, abreuvement cheptel, etc.), l'intégration des sans-terre et sans pouvoir décisionnel (femmes rurales, jeunes ruraux, sans-terre, etc.), l'intégration du volet environnemental au sens large du terme, convergent vers des projets de développement rural qui induisent un développement durable. Cependant, pour réussir ce challenge, il y a un certain nombre de prérequis: l'association des différents partenaires au début de la conception; l'approche participative doit être réalisée au moment de la conception; la première phase du projet doit être dédiée aux différentes études. Concernant les actions stratégiques pour les communes pauvres nous pouvons citer: l'achèvement de la réalisation des infrastructures de base (pistes agricoles, eau potable, éducation de base de la population); actions participatives par des projets de préservation de la nature en intégrant le volet forestier et pastoral (des projets de boisement ou plantation à grande échelle par l'implication lors de la réalisation des associations locales); des activités génératrices de revenus avec une orientation vers des activités non agricoles mais complémentaires. C'est le diagnostic participatif qui va définir le type de projets.</p> <p>Contribuer au processus de couverture sociale des agriculteurs et éleveurs.</p> <p>Renforcer les opérations d'amélioration de l'efficacité des infrastructures d'irrigation, de protection de l'environnement et de désenclavement des zones agricoles non accessibles.</p>	

Source: équipe ESPP – résultat d'enquête d'opinion des DPA (Errachidia, Taza, Oujda, Séfrou, Azilal, Beni Mellal, Figuig, Marrakech, Boulemane, Ouarzazate).

Liste des personnes clés rencontrées

Gouvernement

Ministère de l'agriculture

Mohammed Sadiki, Secrétaire Général
Said Laith, Directeur DDERZM
Abdelaziz Oukhiyi, Chef de service/DDERZM
Mohammed El Moatamid, Chef de division/DDERZM
Mohamed Naitlho, Chef de service de l'ingénierie financière des projets/DF

Agence pour le développement agricole

El Mahdi Arrifi, Directeur Général
Ariba Abdelhabi, Directeur administratif et financier
Fouad Jinate, Directeur gestion des projets
Rachid Laghrieb, Directeur de l'Ingénierie des projets
Latifa Redani, Chef Division, Direction de la Stratégie et de Statistiques
Faik Hamid, Chef Division Mobilisation Financement
Harmak Luiame, Cadre de service de l'ingénierie financière des projets/DF
Er-Rousse El Hassane, Chef de service
Lehmani Sanae, Chef de service
Sancie Lehmani, Chef de service

Conseil Général de Développement de l'Agriculture

Mohamed Ait Kati, Président

Direction Régionale du Conseil Agricole

Hadiaoui Samira, Représentante de la Direction Régionale du Conseil agricole

Direction Régionale de l'Agriculture Marrakech

Bousraref Abdelaziz, Directeur
Khoufane Ali, Assistance Technique

Direction Régionale de l'Agriculture Oujda

Hassan Mokhtari, Représentant de la Direction Régionale
El Hassane Rejmil, Représentant de la Direction Régionale

Direction Provinciale de l'Agriculture Azilal

Mustapha El Asraoui, Directeur
Anass El Mourtadi, Chef de mission assistance technique (Agroéconomiste)

Direction Provinciale de l'Agriculture Marrakech

El Mendili Abdelleh, Directeur
Zekriti, Chef Division à la DGP
Souad Elkhalani, Chef de Service de la stratégie des projets / DF
Bensassi Zaineb, Ingénieur en Agroalimentaire DPA de Marrakech
El Asri Kabira, DEFR
El Fouzi Abdelfeh, DPA Marrakech
Arjdal Abdellah, DPA Marrakech
Tariq Bouhrieh, DPA Marrakech
Abdeslam El Fouzim, DPA Marrakech
Ali Khoujane, DPA Marrakech
Ahmed Fatimi, DPA Marrakech
Ritouni Ikhlas, Assistance Technique
Chaimaa Bellouiri, Assistance Technique
Tahiri Redwan, Assistance Technique
El Bakalli, Assistance Technique

Direction Provinciale de l'Agriculture Oujda

Bekkaoui Benyounes, Directeur

Direction Provinciale de l'Agriculture Séfrou

Mohammed Mezzour, Directeur
Bendris Amraoui Mohammed, Chef de service de mise en œuvre des projets
Noureddine Tahsa, Responsable PMH, Infrastructure
Amina Lemalame, DPA Séfrou
Abdellah EL Ferradi, DPA Séfrou

Direction Provinciale de l'Agriculture Taza

Benali Abdel Hamid, Directeur provincial de l'agriculture de Taza
Ahmidouch Karim, Coordonnateur PDFAZMT
Zahi Modamed, AT3P Conseil
Hamid Ouhssini, AT3P Conseil
Kaeim Benjilali, DPA Taza
Omar Aouis, DPA Taza
Rachida Aouham, DPA Taza
Sanaa Zahraoui, DPA Taza
Karim Ahmidouch, DPA Taza
Hachem El Mahmadi EL ALAOU, DPA Taza
Omar Tata, DPA Taza
Issam Berrahil, DPA Taza

Direction Régionale pour l'Artisanat

Nina Frizi, Représentante

Direction Régionale pour le Tourisme

Samir Mezzouki, Représentant

Direction de Développement des Filières de Production

Ismaili Touria, Directeur

Direction de l'Irrigation et de l'aménagement de l'espace agricole

Hourri Garihn, Représentant

Office National du Conseil Agricole

Elhata Malika, Chef de la division de planification opérationnelle et pilotage des opérations
Enneddam Wafaa, Ingénieur en développement ONCA
Abdelamik Dadi, Chef de Division de l'Ingénierie des Programmes de Conseil et Allocation des Ressources

Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires

Zoukrati Layla, ONSSA centrale

Institutions et donateurs internationaux

FIDA

Khalida Bouzar, Directrice Régionale
Sara Aya Kouakou, Responsable du portefeuille régional
Naoufel Telahigue, Country Programme Manager
Sandrine Jacqueson, Programme Liaison Associate
Chakib Nemmaoui, Country Programme Officer
Giulia Polizzi, Intern
Mylene Kherallah, Lead Global Technical Advisor, Rural Finance, Markets and Value Chains
Nicolas Tremblay, Regional Climate and Environment Specialist

Banque Africaine de Développement

Mikponhoue René Brice Gbenakpon, Principal Country Operations Officer
Vincent Castel, Chef de Division Sectorielle
Khiati Driss, Spécialiste secteur agricole
Marouki Rafea, Principal Agri-Economist

Banque Mondiale

Mohamed Medouar, Team Leader

FAO

Florence Rolle, Représentant de la FAO au Maroc
Abdelhak Laiti, Assistant FAO Representative

PAM

Fatimata Sow sidibe, Head of Tunisia and Morocco Office

Banque Islamique de Développement

Ezzedine Garaye Ahmed Youra, Country Manager
Abdelfattah Ouadrhiri, Project management specialist (Eau/Agriculture)
Mourad Choyekh, Operations Team Leader (Eau)
Nourredine Mabrouk, Operations Team Leader (Énergie)

Programme des Nations Unies pour le Développement

Edward Christow, Représentant Résidant
Yassir Benabdallaoui, Représentant Résidant Assistant Programme

UNIDO

Hanan Hanzaz, Country Representative
Ahmed Ait Hroch, Coordinateur de projet, Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
Meryem Sghir, Chef de projet

ONG et associations

Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
Ferg Hamid, Directeur

Association nationale des éleveurs ovins et caprins
Said Chatibi, Directeur

Instituts de recherche et de formation

Centre de Ressources du Pilier II, Ifrane
Said Aqarial, Directeur

Institut national de la recherche agronomique
Hilali Hamida, Chef Département

Secteur Privé

El Ismaili Hassan, Tamwil Al Fallah (Institution de Microfinance)

Bénéficiaires

Province d'Al-Haouz

Ait Molay Driss, Président de la coopérative Tagafelt d'olive
Abdellatif Badaoui, Coopérative Oulad Mtaa
Abderazzak Berdij, Entrepreneur
Abdellah Abud, GIE Jibal
Mohammed Kessam, Coopérative Agricole Tissir
Batrah Khalid, Président de l'équipe métier El Fellahin
El Ghaval Najia, Présidente de la coopérative de production de savon
Lmgcharimy Said, Président du groupement
Mohammed Keroom Ben Bih, Président de la coopérative Attagir de trituration des olives
Naima Lasori, Présidente de la coopérative Alouefa
Mohammed Karroum, Agriculteur
Zahra Takbour, Agriculteur
Abellatif El Badaoui, Agriculteur
Mohamed Belkouri, Agriculteur

Mohamed Chahboun, Agriculteur
Abdellah Belkouri, Agriculteur
Houcine Kouri, Agriculteur
Ahmed Nacer, Agriculteur
Hassan Ben Raiss, Technicien
Moulay Ahmed Sbai, Éleveur
Saïda Annal, Présidente de la coopérative tagmate pour tissage

Province de Figuig

Brahim Labyad, Président Coopérative Al Wafaa
Ramdani Boudlal, Coopérative Baramdane
Mohamed Labyad, Éleveur
Mohamed Toubaghi, Président de Coopérative Beni Guil
Ourii Moutassim, Technicien agricole
Arif Sliman, Président adjoint Coopérative Annajah
Bachir Labyad, Président Union coopératives agricoles

Province de Séfrou

Mustapha Benhaman, Agriculteur
Ali Boussalham, Agriculteur
Jamal Bssis, Agriculteur
Souad Aumounour, Agriculteur
Fatim Zahra Berouz, Agriculteur
Aïcha Kejjii, Agriculteur
Achraf Rhazzaz, Agriculteur
Rkia Roid, Éleveur
Zineb Elarfaoui, Éleveur
Farima Azizi, Éleveur
Mohamed Majid, Éleveur
Othmane Scheddadi, Éleveur

Province de Taourirt-Oujda

Ben Youssed Badaoui, Président AUEA Béni Oukil
Mohamed Tahiri, Président AUEA Lasham
Oukacha Abdaoui, Président Coopérative Gaa
Ahmed Jabri, Technicien
My Mhamed Hamdi, Agriculteur
Idriss Aboukasssem, Agriculteur

Province de Taza

Mohamed Talbi, Agriculteur
Hamid Maadi, Agriculteur
Mohammed Akhass, Apiculteur
Driss Salaoui, Président coopérative Karkour GIE
Abdlakrim Boudja, Agriculteur
Driss Bchraa, Technicien ANOC
Hassan Essaoui, Agriculteur/Éleveur

Autres personnes de référence

Fonds de Développement Agricole (Madagascar)

Fanja Rahantamalala, Directeur Général
Fanja Raharinomena, Point focal CSST
Pierrot Serge Randrianaritiana, Point focal CSST

Bibliographie

Documents FIDA

Documents stratégiques

- FIDA. Rapports de conception de tous les projets
- _____. Rapports à mi-parcours des projets en cours
 - _____. Rapports d'achèvement des projets achevés
 - _____. 2007. Cadre stratégique du FIDA 2007-2010.
 - _____. 2008. Royaume du Maroc - Programme d'options stratégiques pour le pays.
 - _____. 2011. Cadre stratégique du FIDA 2011-2015.
 - _____. 2012. Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
 - _____. 2012. Stratégie du FIDA en matière de partenariat.
 - _____. 2014. Politique du FIDA relative aux entreprises rurales
 - _____. 2015. Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA – Manuel de l'évaluation.
 - _____. 2015. IFAD Policy for Grants.
 - _____. 2016. Cadre stratégique du FIDA 2016-2015.
 - _____. 2016. IFAD's Approach to South-South and Triangular Cooperation.
 - _____. 2019. Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs.

Documents de projets

- FIDA. 2010. Assessment and improvement of Camel Milk Production and Marketing in Some Arab Countries Small Grant Agreement.
- _____. 2011. Scaling-up IFAD rural youth employment interventions in the MENA region Design Document.
 - _____. 2012. Project Final Report Assessment and Improvement of Camel Milk Production and Marketing in Some Arab Countries.
 - _____. 2014. Improved Water Management for Sustainable Mountain Agriculture: Jordan, Lebanon, and Morocco Completion Report.
 - _____. 2014. Synthesis of the national knowledge mapping studies. KARIANET
 - _____. 2016. Back to office report: Mission to Morocco – Workshop for the presentation of the results of the climate change vulnerability maps of agriculture in the IFAD programme areas in Morocco. IFAD Grant to ADA (in the context of COP22).
 - _____. 2016. Programme d'Appui aux Organisations Paysannes Africaines Rapport Annuel.
 - _____. 2017. Annual Progress Report June 2016-2017 South-South and Triangular Cooperation for Agricultural Development and Enhanced Food Security in the NEN Region.
 - _____. 2017. South-South and Triangular Cooperation (SSTC). Highlights from IFAD's Portfolio.
 - _____. 2018. Grant Status Report, Strengthening knowledge management for greater development effectiveness in the Near East, North Africa, Central Asia and Europe.
 - _____. 2018. Plan d'action du FIDA en faveur des jeunes ruraux 2019-2021.
 - _____. 2019. BAPA+50. Achieving rural transformation through South-South and Triangular Cooperation.

_____. 2019. South-South and Triangular Cooperation for Agricultural Development and Enhanced Food Security in the Near East, North Africa, Europe and Central Asia Region Final Report 2015-2019.

FIDA/UNOSSC/BID. 2018. South-South and Triangular Cooperation for Agricultural Development and Enhanced Food Security in the Near East, North Africa, Europe and Central Asia Region. Narrative Report on Results and Achievements 2015-2018.

Évaluation de le BIE

FIDA/BIE. 2011. PDRTT: Validation du rapport d'achèvement de projet

FIDA/BIE. 2014. PDPEO-II: Validation du rapport d'achèvement de projet

FIDA/BIE. 2014. PDRZMH: Évaluation de la Performance du Projet

FIDA/BIE. 2016. PDRME: Validation du rapport d'achèvement de projet

FIDA/BIE. 2018. PDRMO: Évaluation de la Performance du Projet

Documents Gouvernement

Aziz Akhannouch. 2020. La stratégie "Génération Green 2020-2030" (PowerPoint) Présentée devant SM le Roi Mohammed VI par le Ministre de l'Agriculture, de la Pêche maritime, du Développement rural et des Eaux et Forêts, Mr. Aziz Akhannouch, le jeudi 13 février 2020 à Chtouka Ait Baha.

Conseil Économique, Social et Environnemental. 2012. Promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie économique, sociale, culturelle et politique. Concrétiser l'égalité entre les femmes et les hommes, une responsabilité de tous: concepts, recommandations normatives et institutionnelles Auto-Saisine n° 8 / 2012.

_____. 2017. Le développement rural : espace des zones montagneuses. Rabat, Maroc.

_____. 2018. La protection sociale au Maroc. Revue, bilan et renforcement des systèmes de sécurité et d'assistance sociales. Conseil Économique, Social et Environnemental 2017 – Avis.

_____. 2019. Le Nouveau Modèle de Développement du Maroc. Contribution du Conseil Économique, Social et Environnemental.

Conseil Général du Développement Agricole – CGDA, 2009. Pilier II du Plan Maroc Vert – De la stratégie à l'action. Document de Synthèse, MAPM.

_____. 2009. Atlas de l'Agriculture Marocaine. Document de synthèse. Disponible à l'adresse: <http://www.agriculture.gov.ma/sites/default/files/ATLASsynthese.pdf>.

Conseil Régional de Fès Meknes, 2020. Investir à la région.

Cour des Comptes, 2017. Fonds de développement rural et des zones de montagnes (FDRZM).

Direction Régionale de l'Agriculture Marrakech-Tensift-Al Haouz, 2015. Plan Agricole Régional.

ENPARD Méditerranée, 2019. Rapport de synthèse sur l'agriculture marocaine; Projet d'Appui à l'Initiative ENPARD Méditerranée.

Haut-Commissariat au Plan, 2007. Prospective Maroc 2030. Agriculture 2030: Quels avenir pour le Maroc ? En collaboration avec le Conseil général du développement agricole (CGDA).

Haut-Commissariat au Plan, 2017. Situation du marché du travail en 2017. Document de synthèse. Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification, 2013. Programme d'action national de lutte contre la désertification. Actualisation et adaptation aux spécificités zonales.

- Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte contre la Désertification, 2015. Le Programme d'Action National de Lutte Contre la Désertification: Actualisation et adaptation aux spécificités zonales.
- Haut-Commissariat au Plan et la Banque mondiale, 2017. Pauvreté et prospérité partagée au Maroc du troisième millénaire, 2001 – 2014.
- Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification, 2019. Le Maroc en chiffres (2019).
- INDH, 2005. Programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural.
- Loi n°25-06 relative aux signes distinctifs d'origine et de qualité des denrées alimentaires et des produits agricoles et halieutiques promulguée par le dahir n°1-08-56 du 17 jourmada I 1429 (23 mai 2008).
- Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts, 2008. Plan Maroc Vert-Stratégie de développement intégré de l'agriculture au Maroc.
- _____. CGDA, 2008. Atlas de l'agriculture marocaine. Document de synthèse.
- _____. CGDA, 2009. Pilier II du Plan Maroc Vert: de la stratégie à l'action. Pour un développement solidaire et durable de la petite agriculture prenant en compte les spécificités des montagnes et des oasis.
- _____. 2011. Produits du terroir du Maroc: Catalogue national. Direction de Développement des Filières de Production.
- _____. INRA, 2011. Projet d'Intégration du Changement Climatique dans la mise en œuvre du Plan Maroc Vert (PICCPMV). Étude Cadre de l'Impact Environnemental et Social.
- _____. 2013. Fonds de Développement Agricole. Les Aides Financières de l'État pour l'encouragement des investissements agricoles.
- _____. 2015. Les produits labellisés au Maroc.
- _____. 2015. Contrats programmes pour le développement des filières de production.
- _____. 2018. Agriculture en Chiffre 2018.
- _____. 2019. Fonds de Développement agricole. Les Aides Financières de l'État pour la promotion des investissements agricoles.
- Ministère de l'Économie et des Finances - Direction des Études et des Prévisions Financières, 2019. Le secteur agricole marocain: Tendances structurelles, enjeux et perspectives de développement.
- Ministère de l'Intérieur, 2005. Initiative Nationale de Développement Humain. Programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural. Disponible à l'adresse: <http://www.indh.ma/>.
- _____. Fonds des Nations Unies pour l'enfance, 2013. La Stratégie Nationale de la Nutrition 2011-2019.
- Ministère de la Santé, 2018. Enquête Nationale sur la Population et la Santé Familiale (ENPSF – 2018).
- Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales (MEAS), 2015. La stratégie nationale pour l'emploi du Royaume du Maroc. Document de synthèse (2015).
- Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé des Affaires générales et de la Gouvernance et UNESCO, 2018. Mapping de la protection sociale au Maroc.
- Ministère délégué auprès du Ministre de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, chargé de l'Environnement, 2014. Politique du changement climatique au Maroc.
- Observatoire national du développement humain (ONDH). 2012. Analyse des Programmes de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (2005-2010).

_____. 2017. Disparités territoriales en matière de développement social au Maroc.

_____. 2017. Rapport sur les Inégalités et le développement humain.

Secrétariat d'État auprès du Ministre de l'Énergie, des Mines et du Développement Durable, 2017. Stratégie nationale de développement durable (SNDD) 2030. Résumé Exécutif.

Autres documents

Abdellaoui EH, Kadiri Z, Kuper M, Quarouch H, 2015. Composer avec l'État: voies d'engagement des jeunes diplômés dans l'agriculture au Maroc. Cah Agric 24: 356-362. doi: 10.1684/agr.2015.0792.

Abdellaoui EH, Nicolas Faysse, Zhour Bouzidi, Zakaria Zadiri & Zoubir Chattou 2015. Les jeunes ruraux aujourd'hui.

Akesbi N, 2001. Les exploitations agricoles au Maroc. Un diagnostic à la lumière du Recensement général agricole. Critique économique (5).

Arning R. *et al.*, 2008. Les Petites et Moyennes Exploitations Agricoles face aux structures de supermarchés: Commercialisation des produits agricoles en Tunisie et au Maroc à l'exemple de trois filières. SLE Publication Series S234. SLE/FAO/GTZ.

Attouch H et Nia H, 2015. Entrepreneuriat coopératif et inclusion socioéconomique des populations défavorisées au Maroc. Cahiers de Recherche en Sciences de Gestion CARESGE (2).

Banque africaine de développement, 2017. Notes Technique N. 27: Comprendre le processus d'installation des jeunes en agriculture pour mieux l'accompagner.

Banque africaine de développement, 2017. Document de stratégie pays. Royaume du Maroc.

Banque islamique de développement, 2018. Changer pour un meilleur Impact: Transformation de l'agriculture et du développement rural dans les pays membres de la BID.

Banque mondiale, 2018. Diagnostic-pays systématique, Royaume du Maroc.

Bechchari A, 2020. Analyse socio-spatiale de l'exploitation des terres de parcours du Maroc oriental. African and Mediterranean Agricultural Research Journal-Al-Awamia (128).

Belahsen Sanaa, Belahsen Mohamed & Khellaf Ayache, 2016. Évaluation de la Stratégie Agricole du Maroc (Plan Maroc Vert): Une Analyse en Équilibre Général Dynamique.

Benkhallouk M, 2019. Les femmes entre assistanat et entrepreneuriat dans les projets de territoire et de valorisation touristique des espaces de marge du Sud du Maroc, une approche par les capacités. Université Grenoble Alpes; Université Cadi Ayyad (Marrakech, Maroc), Grenoble, France. Disponible à l'adresse: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02446933/document>.

BIRD, SFI and MIGA, 2019. Cadre de partenariat-pays pour le Royaume du Maroc pour la période 2019–2024. 131039-MA. Groupe de la Banque Mondiale.

Bouzidi Z, Kuper M, Faysse N, *et al.*, 2015. Mobiliser des ressources techniques et sociales pour s'installer: stratégies des jeunes ruraux au Maroc. Cahiers Agricultures 24(6): 420–427.

CIHEAM, 2008. L'élevage pastoral dans les Hauts Plateaux de l'Oriental du Maroc. Grigori Lazarev.

_____. 2011. Régulation foncière et protection des terres agricoles en Méditerranée. Par M. Elloumi (coordinateur), A-M. Jouve, C. Napoléone, J-C. Paoli.

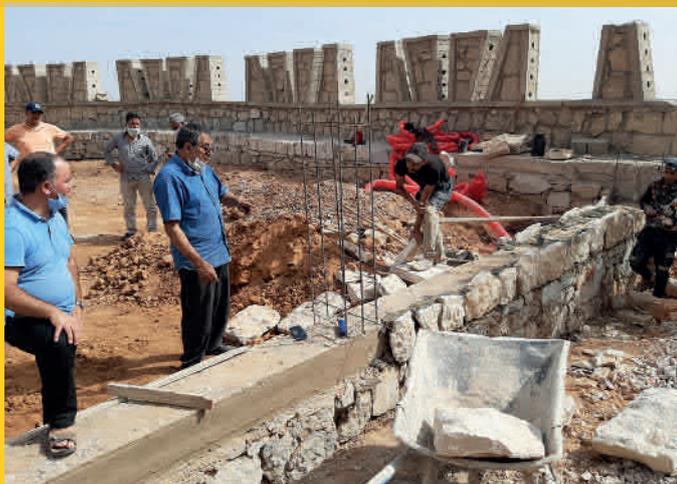
_____. 2016. Comment gérer les épisodes de sécheresse au Maroc? Quelques enseignements tirés à partir de l'expérience 2016. Par Mohammed Sadiki, Secrétaire général du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime du Maroc. In Watch Letter n°37 - Septembre 2016.

CIHEAM, 2019. Projet d'Appui à l'Initiative ENPARD Méditerranée. Rapport de synthèse sur l'agriculture au Maroc. Par Rachid HARBOUZE.

- CNUCED, 2012. La conception d'un modèle de gestion du risque sécheresse, cas des céréales. L'assurance indexée. Le Standardized Precipitation Index (SPI) comme méthode de base pour l'élaboration de l'assurance indexée au Maroc.
- Debbagh B et Yousfi FZ, 2020. Le mouvement coopératif féminin dans le milieu rural au Maroc: quelle contribution au développement humain? Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management 5(1): 18–31.
- DIAMASE/OXFAM Italie, 2019. Engager la diaspora résidant en Italie dans des initiatives visant le développement rural et l'occupation des jeunes au Sénégal et au Maroc (Powerpoint).
- Dugué P, Ameer F, Benouniche M *et al.*, 2015. Lorsque les agriculteurs familiaux innovent: cas des systèmes de production irrigués de la plaine du Saïs (Maroc). Agronomie, environnement et sociétés 5(2): 87–95.
- Dutilly-Diane C, Acherkouk M, Bechchari A *et al.*, 2007. Dominance communautaire dans l'exploitation des espaces pastoraux: impacts sur les modes de vie et implications pour la gestion des parcours du Maroc oriental. Cahiers Agricultures 16(4): 338-346 (1).
- El Alaoui M, 1997. Les coopératives pastorales 'ethno-lignagères' du Maroc oriental: présupposés et attendus d'une 'greffe' coopérative. Options Méditerranéennes: 129–146.
- El Nour S, Bouzidi Z and Moumen W, 2011. Le travail des femmes dans le secteur agricole: Entre précarité et empowerment--Cas de trois régions en Égypte, au Maroc et en Tunisie. Gender and work in the MENA region working paper series.
- Errahj M, 2017. Étude sur l'Agriculture Familiale à Petite Échelle Au Proche-Orient et Afrique Du Nord. Pays Focus: Maroc. CIHEAM-IAMM, CIRAD & FAO. Rome, Italie: FAO. Available at: 978-92-5-209560-7 (consulté le 20 avril 2020).
- FAO et ADA-Microfinance, 2016. Innover pour des mécanismes inclusifs de financement agricole et d'atténuation des risques. L'exemple de Tamwil El Fellah au Maroc. Rome, FAO.
- FAO et BERD, 2018. Maroc - Investir dans l'action collective: quelles opportunités pour les coopératives du secteur agro-alimentaire? Centre d'investissement de la FAO.
- FAO. 2015. AQUASTAT Profil de Pays – Maroc.
- _____. 2017. Vers une agriculture et une alimentation durables au Maroc dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Diagnostic rapide de la durabilité de l'agriculture au Maroc. FAO. Rome.
- _____. 2018. Écologie, Culture et Utilisation Du Figuier de Barbarie. FAO & ICARDA.
- _____. 2018. Maroc: Investir dans l'action collective: quelles opportunités pour les coopératives du secteur agro-alimentaire?
- _____. 2018. Rapport général du projet UTF/MOR/049/MOR Volume 2. Rapport sur l'inclusion du monde rural. Cas de la petite agriculture familiale.
- FAO/CIRAD/CIHEAM, 2017. Étude sur l'agriculture familiale à petite échelle au Proche-Orient et Afrique du Nord, Pays focus: Maroc.
- Génin D et Alifriqui M, 2019. Agdal: les forêts du Haut Atlas. L'agroforesterie en pratique dans le Monde.
- Gillot G, 2017. Les coopératives, une bonne mauvaise solution à la vulnérabilité des femmes au Maroc? Espace populations sociétés. Space populations societies (2016/3). Université des Sciences et Technologies de Lille: 17 p. Disponible à l'adresse: <https://journals.openedition.org/eps/6619>.
- Hachmi A, Andich K, El Alaoui-Faris FE *et al.*, 2018. Amélioration de l'état de la végétation et de la fertilité des sols des parcours arides du Maroc par les techniques de restauration et de réhabilitation. Revue d'écologie (Terre et Vie) 73(4). Société nationale de protection de la nature et d'acclimatation de France: 401–413.

- Hachmi A, El Alaoui-Faris F, Acherkouk M *et al.*, 2015. Parcours arides du Maroc: restauration par mise en repos, plantations pastorales et conservation de l'eau et du sol. *Geo-Eco-Trop* 39(2): 185–204.
- Haque MN, 2018. Dietary manipulation: a sustainable way to mitigate methane emissions from ruminants. *Journal of animal science and technology* 60.
- Harbouze R, Pellissier J-P, Rolland J-P, Khechimi W, 2019. Rapport de synthèse sur l'agriculture au Maroc. Programme d'appui à l'initiative ENPARD Méditerranée. CIHEAM.
- Herradi J. E., 2016. Béni Mellal-Khénifra veut tripler sa production agricole d'ici 2020. *L'Économiste*, Édition N° 4855 du 14/09/2016. <https://leconomiste.com/article/1002353-beni-mellal-khenifra-veut-tripler-sa-production-agricole-d-ici-2020>
- Houssa AA, Drissi S, Asehraou A, Asfers A, Oubaki L, Chraibi H, 2017. Changements climatiques au Maroc: quels systèmes de culture et quelles biotechnologies pour s'y adapter? *Revue Marocaine des Sciences Agronomiques et Vétérinaires* 5(3): 210–221.
- Hynd Saidi Azbeg, 2014. Processus de démocratisation et monarchie constitutionnelle au Maroc. Faculté de Droit. Université de Bordeaux.
- KARIANET/IFAD/IDRC, 2013. Synthesis of the national knowledge mapping studies. Banque mondiale 2019 – Cadre de partenariat-pays pour le Royaume du Maroc pour la période 2019-2024.
- Knapp JR, Laur GL, Vadas PA *et al.*, 2014. Invited review: Enteric methane in dairy cattle production: Quantifying the opportunities and impact of reducing emissions. *Journal of Dairy Science* 97(6): 3231–3261.
- Laouina A, Roose E et Sabir M, 2008. Spatialisation de la gestion conservatoire des eaux et des sols au Maroc, les facteurs écologiques, sociaux et culturels. Efficacité de la gestion de l'eau et de la fertilité des sols en milieux semi-arides: 53.
- Lazarev G, 2008. L'élevage pastoral dans les Hauts Plateaux de l'Oriental du Maroc. Les notes d'analyse du CIHEAM (37).
- Lazarev G, 2013. La nouvelle approche des plans communaux de développement: une démarche porteuse encore à valoriser. *GéoDév.ma* 1(dec 2012): 1–10.
- Mahdi M, 2009. La coopérative ethno lignagère dans le Maroc Oriental: Greffe ou bricolage institutionnelle ? Actes du Colloque International "Sociétés en transition et développement local en zones difficiles" Djerba-Tunisie, 22-24 avril 2009.
- Mohamed el Amrani, 2017. Le conseil agricole au Maroc: Guide Méthodologique.
- Naggat M, 2018. Stratégie sylvopastorale et renouveau des pratiques pastorales en forêt au Maroc. *Revue Forestière Française* (5): 487–501.
- Najjar D, Baruah B, Aw-Hassan A *et al.*, 2018. Women, work, and wage equity in agricultural labour in Saiss, Morocco. *Development in Practice* 28(4): 525–540.
- OCDE, 2018. Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territorial. Enjeux et Recommandations pour une action publique coordonnée.
- OCDE/FAO/FENU, 2017. Adopter une approche territoriale dans les politiques de sécurité alimentaire et nutritionnelle.
- ONUUDI and ADA, 2018. Convention pour le renforcement de la résilience des populations rurales des provinces de Séfrou et Azilal face aux changements climatiques. Agence pour le Développement Agricole - ADA.
- ONUUDI, 2019. Programme de partenariat pays Maroc (Powerpoint).
- Options méditerranéennes. Stratégies 2020 du développement rural au Maroc. Mohamed Aït Kadi. Secrétaire Général du Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches Maritimes, Maroc.

- PGgRc, 2019. Reducing New Zealand's agricultural greenhouse gases: low greenhouse gas feeds. Palmerston North: Pastoral Greenhouse Gas Research Consortium.
- PNUD, 2014. Tendances et opportunités sur l'avancement de la coopération Sud-Sud au Maroc. Étude et consultation des parties prenantes.
- PNUD, 2018. Indices et indicateurs de développement humain: mise à jour statistique 2018.
- Roose E, 2017. Restauration de la productivité des sols tropicaux et méditerranéens: contribution à l'agroécologie. IRD. Synthèses. Marseille, France.
- Roose E, Sabir M and Laouina A, 2010. Gestion Durable Des Eaux et Des Sols Au Maroc: Valorisation Des Techniques Traditionnelles Méditerranéennes. IRD Editions.
- Snaibi W, 2020. Évaluation de la performance des coopératives de gestion de l'espace pastoral moyennant la construction d'un indicateur synthétique. Revue Marocaine des Sciences Agronomiques et Vétérinaires 8(3).
- Sraïri MT, Benabdeljelil K et Toure A, 2003. Typologie d'exploitations agricoles en zone montagneuse au Maroc à travers l'analyse des activités d'élevage. New Medit 2(4): 15-22.
- UNICEF, 2017. Profil de la pauvreté des enfants au Maroc; Analyse du chevauchement des privations multiples chez l'enfant. Observatoire national du développement humain, Ministère de la famille, de la solidarité, de l'égalité et du développement social et UNICEF.
- _____. 2019. Situation des enfants au Maroc. Analyse selon l'approche équité
- Verner D. *et al.*, 2018. Climate Variability, Drought, and Drought Management in Morocco's Agricultural Sector. Washington, D.C., World Bank Group.



Bureau Indépendant de l'Évaluation
Fonds International de Développement Agricole
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie
Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463
Courriel: evaluation@ifad.org
www.ifad.org/evaluation
 www.twitter.com/IFADeval
 www.youtube.com/IFADevaluation



Imprimé à l'imprimerie du FIDA