

Document: EB 2010/101/R.32/Rev.1  
Agenda: 14(e)(i)  
Date: 15 December 2010  
Distribution: Public  
Original: English

**E**



Enabling poor rural people  
to overcome poverty

## **President's report**

### **Proposed loan and grant to the Kingdom of Morocco for the**

### **Agricultural Value Chain Development Programme in the Mountain Zones of Taza Province**

#### **Note to Executive Board representatives**

Focal points:

Technical questions:

**Mounif Nourallah**  
Country Programme Manager  
Tel.: +39 06 5459 2367  
e-mail: [m.nourallah@ifad.org](mailto:m.nourallah@ifad.org)

Dispatch of documentation:

**Liam F. Chicca**  
Governing Bodies Officer  
Tel.: +39 06 5459 2462  
e-mail: [l.chicca@ifad.org](mailto:l.chicca@ifad.org)

Executive Board — 101<sup>st</sup> Session  
Rome, 14-16 December 2010

---

**For: Approval**

# Contents

<b>Abbreviations and acronyms</b>	<b>i</b>
<b>Financing summary</b>	<b>iii</b>
<b>Recommendation for approval</b>	<b>1</b>
<b>I. The programme</b>	<b>1</b>
A. Main development opportunity addressed by the programme	1
B. Proposed financing	1
C. Target group and participation	2
D. Development objectives	2
E. Harmonization and alignment	3
F. Components and expenditure categories	3
G. Management, implementation responsibilities and partnerships	3
H. Benefits and economic and financial justification	4
I. Knowledge management, innovation and scaling up	4
J. Main risks	5
K. Sustainability	5
<b>II. Legal instruments and authority</b>	<b>5</b>
<b>III. Recommendation</b>	<b>6</b>
<b>Annex</b>	
Accord de financement négocié (Negotiated financing agreement)	7
<b>Appendices</b>	
I. Key reference documents	
II. Logical framework	

## Abbreviations and acronyms

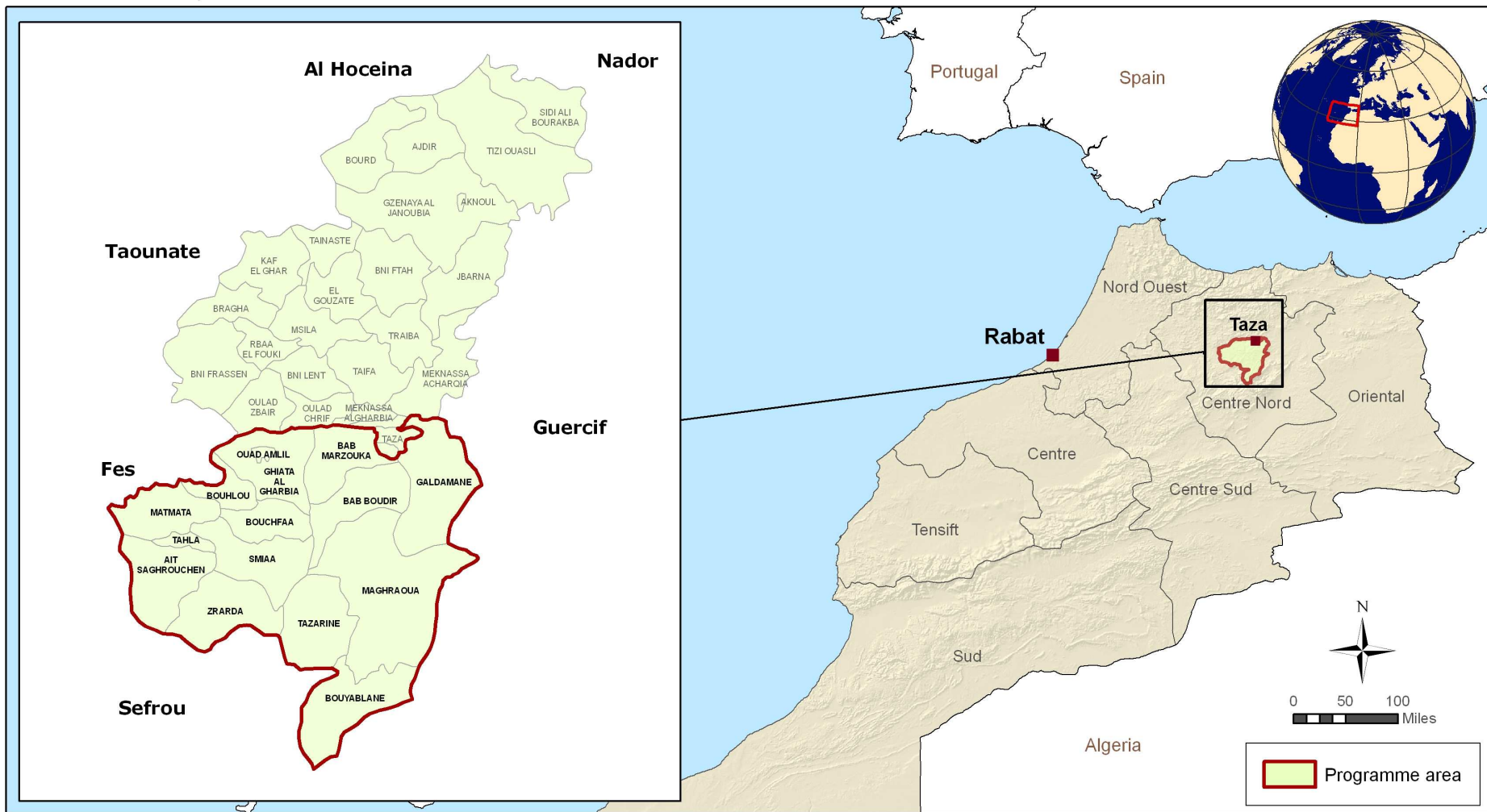
DPA	Provincial Directorate of Agriculture
PMV	Green Morocco Plan

# The Kingdom of Morocco


## Agricultural Value Chain Development Programme in the Mountain Zones of Taza Province

President's report

Map of the programme area



21-9-2010

 The designations employed and the presentation of the material in this map do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of IFAD concerning the delimitation of the frontiers or boundaries, or the authorities thereof.  
 Map compiled by IFAD

EB 2010/101/R.32/Rev.1

## Kingdom of Morocco

### Agricultural Value Chain Development Programme in the Mountain Zones of Taza Province

#### Financing summary

<b>Initiating institution:</b>	IFAD
<b>Borrower:</b>	Kingdom of Morocco
<b>Executing agency:</b>	Ministry of Agriculture and Marine Fisheries
<b>Total programme cost:</b>	US\$39.2 million
<b>Amount of IFAD loan:</b>	SDR 14.74 million (equivalent to approximately US\$22.5 million)
<b>Amount of IFAD grant:</b>	SDR 328,000 (equivalent to approximately US\$0.5 million)
<b>Terms of IFAD loan:</b>	18 years, including a grace period of three years, with an interest rate equal to the reference interest rate per annum as determined by the Fund semi-annually
<b>Contribution of borrower:</b>	US\$12.9 million
<b>Contribution of beneficiaries:</b>	US\$3.4 million
<b>Appraising institution:</b>	IFAD
<b>Cooperating institution:</b>	Directly supervised by IFAD

## Recommendation for approval

The Executive Board is invited to approve the recommendation for the proposed loan and grant to the Kingdom of Morocco for the Agricultural Value Chain Development Programme in the Mountain Zones of Taza Province, as contained in paragraph 35.

## Proposed loan and grant to the Kingdom of Morocco for the Agricultural Value Chain Development Programme in the Mountain Zones of Taza Province

### I. The programme

#### A. Main development opportunity addressed by the programme

1. The programme will address some of the root causes of rural poverty in the programme area such as inadequate social and economic infrastructure, and limited income opportunities due to the scattered locations of agricultural activities in rural areas. The principal constraints that beneficiaries face are the result of underperforming support services and the scarcity of rural financial infrastructure. Other main constraints include high illiteracy rates (particularly among women), high unemployment rates, weak professional farmers' organizations, and the absence or deterioration of rural roads and tracks, resulting in poor accessibility to markets and limited transfer of appropriate technological packages.

#### B. Proposed financing

##### Terms and conditions

2. It is proposed that IFAD provide to the Kingdom of Morocco a loan in the amount of SDR 14.74 million (equivalent to approximately US\$22.5 million), on ordinary terms, and a grant in the amount of SDR 328,000 (equivalent to approximately US\$0.5 million) to help finance the Agricultural Value Chain Development Programme in the Mountain Zones of Taza Province. The loan will have a term of 18 years, including a grace period of three years, with an interest rate equal to the reference interest rate per annum as determined by the Fund semi-annually.

##### Relationship to the IFAD performance-based allocation system (PBAS)

3. The allocation defined for Morocco under the PBAS is US\$29.6 million over the 2010-2012 allocation cycle. The proposed financing is within this allocation.

##### Country debt burden and absorptive capacity of the State

4. Morocco's external debt stands at US\$21.1 billion (2009). External debt as a share of GDP dropped from 25 per cent in 2005 to 20.9 per cent at end-2007.<sup>1</sup> Official reserves amounted to seven months of imports in 2009, down from 11 months of imports two years earlier.<sup>2</sup> The Government's repayment record for IFAD loans is good.

##### Flow of funds

5. The proceeds of the loan and grant will be channelled through two separate designated accounts and through reimbursement of Government prefinanced expenditures, as stipulated by the financing agreement. The designated accounts in local currency will be opened with the Moroccan national treasury in the name of the programme. Government resources will be disbursed through the Provincial Directorate of Agriculture (DPA) for Taza in accordance with national procedures.

<sup>1</sup> Euro-Mediterranean Statistics, European Union (<http://ec.europa.eu/eurostat/medstat>).

<sup>2</sup> Bank Al-Maghrib, Annual Report, 2009.

**Supervision arrangements**

6. IFAD will supervise the programme directly, undertaking yearly follow-up and supervision missions.

**Exceptions to IFAD General Conditions for Agricultural Development Financing and operational policies**

7. Expenditures incurred before effectiveness but after Executive Board approval and not exceeding the aggregate equivalent in Moroccan dirham of US\$1.2 million, may be made from the loan and grant accounts in respect of at least five categories of expenditures. Such expenditures will be considered eligible for retroactive financing for all purposes of the financing agreement.

**Governance**

8. The following planned measures are intended to enhance the governance aspects of IFAD financing: (i) separate programme accounts and financial records relating to programme activities will be maintained by the DPA in accordance with government practices and procedures acceptable to IFAD; (ii) programme accounts will be audited annually by the General Inspectorate of Finance; and (iii) certified audit reports will be transmitted to IFAD not later than six months after the end of each fiscal year and will include a statement on the adequacy of the implementing agency's accounting and internal control systems, together with separate opinions on statements of expenditure and the special accounts.

**C. Target group and participation****Target group**

9. The programme will target about 48,000 poor rural people living in the programme area. The target group is made up of smallholders, landless farmers, rural women and unemployed young people. The group will benefit both directly and indirectly from value chain development activities and from other cross-cutting activities.

**Targeting approach**

10. IFAD's targeting strategy is applied at three levels: (i) selection of programme area from agroecological zones with the highest incidence of poverty;<sup>3</sup> (ii) focus on the poorest communities within the area; and (iii) design of activities that are responsive to their needs. The programme is consistent with the IFAD Policy on Targeting.

**Participation**

11. The programme approach will be to engage beneficiaries actively throughout the design, planning and implementation of activities through participatory value chain development plans for four separate commodities. This approach will foster a sense of community ownership, thus facilitating the emergence of autonomous economic interest groups.

**D. Development objectives****Key programme objectives**

12. The programme's objective is to reduce poverty among poor rural communities through sustainable income growth and diversification, combined with improved management of the natural resources on which they depend for their livelihoods. The programme will focus on: (i) diversifying agricultural activities through the promotion of adapted agricultural commodities; (ii) enhancing value added at the farm level through processing, packaging and direct access to profitable markets; and (iii) ensuring the sustainability of investments by supporting cross-cutting activities to address constraints facing value chain development.

---

<sup>3</sup> Situated in one of Morocco's poorest regions, the programme area has a poverty rate of 20.8 per cent against the national average of 14.2 per cent. Ten out of 13 communes in the programme area have a combined poverty and vulnerability rate exceeding 30 per cent, placing them among the country's most vulnerable communities. In addition, according to a rural appraisal survey conducted in 25 *douars* (villages), almost 90 per cent of the population surveyed, belonged to IFAD's priority target group.

### **Policy and institutional objectives**

13. The programme will support the Government in fostering development in impoverished mountain regions of the country. It will serve as a platform for continuing policy dialogue on various issues of relevance to poor rural people, including the devolution of decision-making, the creation of pro-poor local institutions, and the validation of strategies for the development of similar agro-ecological systems.

### **IFAD policy and strategy alignment**

14. The programme is consistent with the objectives of IFAD's country strategic opportunities programme (COSOP) for Morocco, namely to: (i) strengthen participation of rural communities in the development process; (ii) promote access by poor rural people, particularly women and young people, to sustainable and adapted financial services; and (iii) promote access to water and improved agricultural techniques. It is fully in line with the IFAD Strategic Framework 2007-2010 and the IFAD Rural Finance Policy, as well as with the IFAD Policy on Targeting.

## **E. Harmonization and alignment**

### **Alignment with national priorities**

15. The programme was jointly identified by the Government and IFAD as the first intervention to be financed within the COSOP (2009-2014) framework. It is fully aligned with the national agricultural development strategy, known as the Green Morocco Plan (PMV), into which it will be incorporated. The plan's pillar II, in particular, is dedicated to agricultural development with a social development dimension, aimed at increasing the incomes of the most vulnerable farmers.

### **Harmonization with development partners**

16. The programme will complement investments by the PMV in Taza Province. It will also be implemented in full synergy with programmes financed by the National Initiative for Human Development and the Millennium Challenge Account respectively. Dialogue on potential activities envisaged for the programme area is ongoing with Agence Française de Développement and with the German Government-owned development bank Kreditanstalt für Wiederaufbau.

## **F. Components and expenditure categories**

### **Main components**

17. To achieve its objectives, the programme will be implemented over a seven-year period and have the following three components: (i) support to the development of agricultural value chains; (ii) enhancement of rural financial services outreach, and promotion of income-generating activities and small and medium rural enterprises; and (iii) local capacity-building and institutional support.

### **Expenditure categories**

18. There are eight expenditure categories: (i) civil works (56 per cent of base costs); (ii) vehicles (2 per cent); (iii) equipment (7 per cent); (iv) training (8 per cent); (v) technical assistance (13 per cent); (vi) partnership (3 per cent); (vii) contracts for service provision (6 per cent); and (viii) studies (5 per cent).

## **G. Management, implementation responsibilities and partnerships**

### **Key implementing partners**

19. These will be the Agricultural Development Agency; the High Commission for Water, Forestry and Desertification Control; the Ministry of the Interior; the Ministry of Economy and Finance; the Agency for Social Development; microfinance institutions; professional farmers' organizations; and village-based associations such as cooperatives and water users' associations.

**Implementation responsibilities**

20. The programme will be under the umbrella of the Ministry of Agriculture and Marine Fisheries. The DPA, with its field offices, will be the implementing agency for the programme. The programme manager will be assisted by a programme management unit, which will be in charge of programming and coordinating programme activities.

**Role of technical assistance**

21. The IFAD grant of US\$0.5 million will be used to: (i) promote good environmental protection practices; (ii) recruit a deputy programme manager specialized in management and agri-food marketing; and (iii) recruit a rural finance specialist for technical assistance in microfinance and small and medium enterprises.

**Status of key implementation agreements**

22. After signature of the loan agreement, the DPA will enter into partnership agreements with other line agencies/ministries and development agencies at the provincial and national levels, as required in the programme design.

**Key financing partners and amounts committed**

23. The total programme cost is US\$39.2 million. The sources of financing are IFAD (58.5 per cent), the Government (32.9 per cent) and beneficiaries (8.5 per cent). The Government's contribution will cover about 14.8 per cent of investment costs in addition to all recurrent costs, taxes and duties. The beneficiaries' contribution will be in cash or in kind. The programme will mobilize extra budgetary resources from the Rural Development Fund to finance the costs of rural tracks and drinking water supply.

**H. Benefits and economic and financial justification****Main categories of benefits generated**

24. The main expected economic benefits will derive from: (i) increased income from higher productivity resulting from value chain development and rehabilitation of irrigation schemes; (ii) diversified sources and higher levels of income generated by small and medium enterprises; (iii) better socio-economic infrastructure and improved living conditions; and (iv) lower transaction costs as a result of improved market accessibility, strengthened capacities of producers and small entrepreneurs, and broader access to financial and non-financial services.

**Economic and financial viability**

25. The programme's quantifiable benefits derive from the incremental production of crops and livestock, value added from processing, direct marketing and small and medium enterprises. Although the environmental benefits and those from socio-economic infrastructure have not been quantified, the economic rate of return is robust and exceeds the estimated opportunity cost of capital.

**I. Knowledge management, innovation and scaling up****Knowledge management arrangements**

26. Information generated by the programme on the development of mountain areas and smallholder value chain production will be stored and made accessible to the public through an electronic documentation centre in the DPA. An intranet network, based in the DPA, will facilitate the real-time flow of information. The programme will be connected to KariaNet, an IFAD-supported, Internet-based knowledge network in the Near East and North Africa region.

**Development innovations that the programme will promote**

27. The principal innovative features of the programme are: (i) adoption of an integrated value chain approach, an innovation in the Moroccan context; (ii) development of public-private partnerships and joint ventures between the public sector and national and local-level producer organizations, for enhanced value-adding and improved marketing; (iii) promotion of local products through traceability, certification and



labeling; and (iv) best environmental practices in management of agroprocessing residues.

### **Scaling-up approach**

28. The programme will test and validate various instruments and approaches for subsequent replication and scaling up in other mountain areas of Morocco.

## **J. Main risks**

### **Main risks and mitigation measures**

29. The programme faces four main risks, which will be mitigated as follows: (i) the risk of mismanagement of processing units under respective value chains will be mitigated by recruiting experienced managers; (ii) the risk of insufficient financial and human resources will be addressed by incorporating the programme in the PMV and using technical assistance as required; (iii) levels of programme ownership will be enhanced through awareness and capacity-building of beneficiaries; and (iv) extended drought periods will be mitigated through consensus-based and improved management of natural resources.

### **Environmental classification**

30. The programme is classified as a Category B operation in that it is not likely to have any significant negative environmental impact. Its overall environmental impact is, in fact, expected to be positive given that it will adopt best practices in the treatment of agricultural processing residues, promote consensus-based and rational natural resource management, and include environmental clauses in civil work contracts.

## **K. Sustainability**

31. The exit strategy to ensure sustainability at programme completion consists of: (i) capacity-building of existing or newly created associations, cooperatives and their unions, which are the guarantors of continuity; (ii) improvement in transaction efficiency through better quality of products and linkage to markets; (iii) financial products adapted to the needs and constraints of beneficiaries; and (iv) enhanced ownership by beneficiaries through active participation in design, planning and implementation.

## **II. Legal instruments and authority**

32. A programme financing agreement between the Kingdom of Morocco and IFAD will constitute the legal instrument for extending the proposed financing to the borrower. A copy of the negotiated financing agreement is attached as an annex.
33. The Kingdom of Morocco is empowered under its laws to receive financing from IFAD.
34. I am satisfied that the proposed financing will comply with the Agreement Establishing IFAD and the Lending Policies and Criteria.

### **III. Recommendation**

35. I recommend that the Executive Board approve the proposed financing in terms of the following resolution:

RESOLVED: that the Fund shall make a loan on ordinary terms to the Kingdom of Morocco in an amount equivalent to fourteen million seven hundred and forty thousand special drawing rights (SDR 14,740,000), and upon such terms and conditions as shall be substantially in accordance with the terms and conditions presented herein.

RESOLVED FURTHER: that the Fund shall provide a grant to the Kingdom of Morocco in an amount equivalent to three hundred twenty-eight thousand special drawing rights (SDR 328,000) and upon such terms and conditions as shall be substantially in accordance with the terms and conditions presented herein.

Kanayo F. Nwanze  
President

## **Accord de financement négocié:**

### **"Programme de développement de filières agricoles dans les zones montagneuses de la Province de Taza (PDFAZMT)"**

(Négociations conclues le 1<sup>er</sup> décembre 2010)

Numéro du prêt: \_\_\_\_\_

Numéro du don: \_\_\_\_\_

Nom du Programme: Programme de développement de filières agricoles dans les zones montagneuses de la Province de Taza (PDFAZMT) ("le Programme").

Le Fonds international de développement agricole ("le Fonds" ou "le FIDA")

et

Le Royaume du Maroc ("l'Emprunteur")

(désigné individuellement par "la Partie" et collectivement par "les Parties")

Conviennent par les présentes de ce qui suit:

#### **Section A**

1. Le présent Accord comprend l'ensemble des documents suivants: le présent document, la description du Programme et les dispositions relatives à l'exécution (Annexe 1), le tableau d'affectation des fonds (Annexe 2) et les clauses particulières (Annexe 3).
2. Les Conditions générales applicables au financement du développement agricole en date du 29 avril 2009 ("les Conditions générales") et leurs éventuelles modifications postérieures sont annexées au présent document. L'ensemble des dispositions qu'elles contiennent s'appliquent au présent Accord, à l'exception des dispositions mentionnées au paragraphe 2 de la Section E ci-dessous. Aux fins du présent Accord, les termes dont la définition figure dans les Conditions générales ont la signification qui y est indiquée.
3. Le Fonds accorde à l'Emprunteur un prêt et un don ("le financement"), que l'Emprunteur utilise aux fins de l'exécution du Programme, conformément aux modalités et conditions énoncées dans le présent Accord.

#### **Section B**

1. A. Le montant du prêt est de 14 740 000 Droits de tirage spéciaux.  
B. Le montant du don est de 328 000 Droits de tirage spéciaux.
2. Le prêt est accordé à des conditions ordinaires.
3. La monnaie de paiement au titre du service du prêt est l'Euro.
4. L'année fiscale débute le 1<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre.

5. Le remboursement du principal et le paiement des intérêts sont exigibles le 15 janvier et le 15 juillet.
6. Deux Comptes désignés en dirhams sont ouverts au nom de l'Emprunteur auprès de la Trésorerie générale du Royaume du Maroc un pour le prêt et un pour le don pour les opérations relatives au Programme.
7. L'Emprunteur fournit des fonds aux fins du Programme pour un montant approximatif de 12 900 000 USD correspondant au montant des coûts récurrents et des taxes générées par la mise en œuvre du Programme et à la contribution de l'Emprunteur aux investissements et activités du Programme.

### **Section C**

1. L'Agent principal du programme est le Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime (MAPM).
2. Les autres parties au Programme sont les partenaires concernés par la mise en œuvre du Programme.
3. La date d'achèvement du Programme est fixée au septième anniversaire de la date d'entrée en vigueur du présent Accord.

### **Section D**

Le Fonds assure l'administration du prêt et du don et la supervision du Programme.

### **Section E**

1. Les éléments ci-dessous constituent des conditions préalables aux décaissements, celles-ci s'ajoutent à la condition prévue à la Section 4.02 b) des Conditions générales.
  - a) Le Directeur de la DPA de Taza a été nommé Directeur du programme.
  - b) L'Unité de gestion du programme (UGP) a été mise en place au sein de la DPA, et, en consultation avec le Fonds, le Directeur adjoint du programme, gestionnaire spécialisé en commercialisation agro-alimentaire, un spécialiste en financement rural et promotion des Petites et moyennes entreprises rurales (PMER), un spécialiste en développement communautaire (ciblage, animation et question du genre), un ingénieur horticole, un ingénieur spécialisé en production animale, un ingénieur agroéconomiste, spécialiste en suivi-évaluation, et un responsable administratif et financier ont été sélectionnés conformément aux dispositions du présent Accord.
2. Les dispositions prévues à la Section 4.02 a) des Conditions générales ne s'appliquent pas au présent Accord. Par conséquent les dépenses engagées avant l'entrée en vigueur mais après l'approbation du Conseil d'administration du Fonds et n'excédant pas un montant total en dirhams équivalent à la somme de 1 200 000 USD peuvent être honorées à partir du Compte de prêt et du Compte de don et seront considérées comme admissibles si elles remplissent les critères définis dans le document de conception finale.
3. Le présent Accord entrera en vigueur à la date de réception du Décret portant approbation de l'Accord de financement.

4. Toutes les communications ayant trait au présent Accord doivent être adressées aux représentants dont le titre et l'adresse figurent ci-dessous:

Pour le FIDA:

Fonds international de développement agricole  
Via Paolo di Dono, 44  
00142 Rome, Italie

Pour l'Emprunteur:

Ministère de l'économie et  
des finances  
Boulevard Mohammed V  
Quartier Administratif  
Rabat, Maroc

Le présent Accord, en date du \_\_\_\_\_, a été établi en langue française en six (6) exemplaires originaux, trois (3) pour le Fonds et trois (3) pour l'Emprunteur.

\_\_\_\_\_  
Pour le Fonds

\_\_\_\_\_  
Pour l'Emprunteur

## Annexe 1

### Description du Programme et Dispositions relatives à l'exécution

#### I. Description du Programme

1. *Population cible.* Les bénéficiaires du Programme sont les populations les plus vulnérables vivant en milieu rural notamment les petits agriculteurs possédant de petites exploitations ou n'ayant pas de terre, les petits éleveurs, les femmes rurales et les jeunes garçons et filles sans emploi habitant les régions montagneuses du sud de la Province de Taza qui comprend 13 Communes rurales (CR) et une Municipalité (la "zone du Programme").
2. *Finalité.* Le Programme a pour finalité de contribuer, dans le cadre du Plan Maroc vert (PMV), Pilier II, 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, l'ensemble étant étroitement associé à une gestion durable des ressources naturelles qui constituent la base de leur survie.
3. *Objectifs.* Les objectifs du Programme sont les suivants: i) diversifier les activités agricoles par la reconversion de superficies en céréales vers des filières plus adaptées et plus rentables, parmi celles identifiées dans le cadre du Plan agricole régional; ii) intensifier et valoriser la production des filières ciblées, par la transformation, le conditionnement et l'accès à des marchés rémunérateurs; iii) garantir la durabilité du développement agricole par des actions d'accompagnement transverses à caractère économique et social définies en fonction des besoins de la zone du Programme.
4. *Composantes.* Le Programme comprend les composantes suivantes: i) appui au développement de filières agricoles; ii) appui au développement du financement rural de proximité et promotion des AGR et de la PMER; et iii) renforcement des capacités locales et appui institutionnel.
5. Composante 1. Appui au développement de filières agricoles

Cette composante s'articule autour de quatre sous-composantes correspondant chacune à une filière.

*Sous-composante 1- Filière olive.* L'objectif de la sous-composante est de renforcer et de moderniser la filière olive pour chacun de ses différents maillons (production, transformation et commercialisation) afin de générer plus de valeur ajoutée pour les producteurs, en les organisant, en les formant et en leur assurant le transfert de technologie nécessaire pour aboutir, à terme, à leur autonomisation.

Les activités prévues dans le cadre de la sous-composante sont les suivantes:

- a) Au niveau de la production de la filière, i) réalisation en année préparatoire du Plan participatif de développement de la filière olive (PPDFO); ii) organisation des petits agriculteurs en associations de périmètre à partir de la première année du Programme; iii) regroupement des associations de périmètre en groupements de l'Association nationale des arboriculteurs de montagne (ANARBOM); iv) réalisation, dans les périmètres retenus, des travaux d'installation des oliveraies (en bour et en irrigué) ainsi que la réhabilitation d'oliveraies existantes; v) formation des petits agriculteurs, des femmes rurales et des jeunes ruraux sur l'entretien des jeunes vergers oléicoles et le suivi des techniques culturales; et vi) appui à la constitution de deux groupements de prestation de services aux agriculteurs constitués de jeunes diplômés.

- b) Au niveau de la transformation, le Programme assurera les activités suivantes: i) mise en place de quatre coopératives autour des activités de transformation et de commercialisation des produits afin d'aboutir à une augmentation de leurs revenus et d'une union qui va les fédérer et les appuyer pour assurer une meilleure coordination et organisation des activités et leur permettre d'avoir plus de capacité de négociation avec les marchés porteurs; ii) financement d'une unité de mise en bouteille, d'une unité moderne de conserve de l'olive de table en partenariat avec le secteur privé et de trois unités de conservation traditionnelle des olives de table; iii) formation et suivi des membres des coopératives sur la gestion des coopératives; et iv) en matière de protection de l'environnement, financement sur le Don de 24 bassins de stockage des margines pour sensibiliser les agriculteurs des petites unités traditionnelles (Maasras) sur les risques de pollution des nappes par les margines, en attendant leur substitution par des unités modernes.
- c) Au niveau de la commercialisation, les membres des coopératives recevront une formation sur la traçabilité et la labellisation des produits, et le marketing. Par ailleurs, les coopératives seront suivies durant toute la période de mise en œuvre du Programme et le long de toute la chaîne de valeur jusqu'à la commercialisation des produits y compris l'exportation. Dans ce domaine, le PPDFO contribuera à la réalisation d'une étude de marché et une analyse du rôle du secteur privé comme agrégateur dans la valorisation des produits oléicoles de la zone du Programme.

*Sous-composante 2- Filière amandes.* Les activités ainsi que les modalités de la mise en œuvre de cette sous-composante sont pratiquement analogues à celles de la filière olive. Les différences sont relatives aux dimensions des activités suivantes: i) extension des superficies en sec et en irrigué et réhabilitation des plantations existantes; ii) mise en place de deux groupements et de deux coopératives; iii) acquisition de quatre unités de concassage d'amandes destinées aux femmes organisées en trois coopératives; et iv) adaptation des différentes formations à la filière amandes.

*Sous-composante 3- Filière viandes rouges ovine et caprine.* L'objectif de la filière des viandes rouges ovine et caprine est d'augmenter les revenus tirés par les groupes-cible à partir de l'élevage en améliorant la productivité et la marge retenue par l'éleveur, et ce, en créant les conditions d'une dynamique de modernisation de la filière par des actions au niveau des maillons de la chaîne qui connaissent des insuffisances.

Les activités prévues dans le cadre de la sous-composante sont les suivantes:

- a) Au niveau de la production, i) élaboration d'un Plan participatif pour le développement de la filière viande rouge (PPDFVR); ii) création, dans le cadre d'un partenariat avec l'ANOC de quatre groupements; iii) amélioration des infrastructures d'élevage; et iv) amélioration des pratiques de conduite des troupeaux à travers la formation, un encadrement rapproché et l'augmentation du disponible fourrager.
- b) Au niveau de la valorisation et commercialisation, le Programme, dans le cadre d'un partenariat entre le secteur public et la profession représentée par l'ANOC, financera la création d'un centre d'engraissement dans la zone du Programme. L'ANOC prendra également en charge la mise en place d'un système de traçabilité, de certification, la formation des éleveurs et des autres opérateurs de la filière ainsi que le plan de contrôle et, enfin, la préparation du matériel nécessaire à la labellisation et à la promotion des produits labellisés.

*Sous-composante 4- Filière miel.* L'objectif de la filière miel est d'augmenter les revenus tirés par les groupes-cible à partir de l'apiculture en améliorant la productivité et la marge retenue par l'apiculteur et ce, en créant les conditions d'une dynamique de modernisation de la filière à même de valoriser les potentialités importantes de la zone du Programme et de renforcer les maillons de la chaîne qui nécessitent des appuis.

Les activités prévues dans le cadre de la sous-composante sont les suivantes:

- a) Au niveau de la production, le Programme appuiera les actions suivantes:
  - i) élaboration d'un Plan participatif de développement de la filière miel (PPDFM) qui sera basé sur un diagnostic de la filière, des coopératives apicoles existantes, des potentialités mellifères et des types de miel dans la zone du Programme; ii) appui à l'organisation des apiculteurs par le renforcement des coopératives existantes et leur agrégation en structures solidaires; iii) acquisition de ruches pleines pour les coopératives existantes; et iv) formation technique des apiculteurs pour une meilleure maîtrise des bonnes pratiques de production.
- b) Au niveau de la valorisation, le Programme développera les activités suivantes: i) au niveau des coopératives apicoles, installation du matériel nécessaire pour l'extraction du miel; et ii) au niveau des trois unions de coopératives prévues, aménagement de trois locaux fournis par ces dernières et installation des équipements et du matériel nécessaires pour le conditionnement du miel.
- c) Au niveau de la commercialisation, le Programme fournira une assistance technique qui permettra de réaliser les tâches suivantes d'appui aux unions et coopératives: i) caractérisation des miels de la zone du Programme; ii) élaboration du cahier des charges en vue de la labellisation; iii) fourniture des labels; et iv) accompagnement de la commercialisation par la mise en relation avec les grandes surfaces et négociation d'accords de partenariat.

#### Actions transversales

Le Programme prévoit pour chaque filière, un renforcement des infrastructures de base dans les domaines suivants: i) la réhabilitation de périmètres de PMH pour optimiser l'utilisation et la gestion de l'eau d'irrigation et augmenter ainsi la productivité dans la zone du Programme ainsi que la protection de ces périmètres par des activités de Conservation des eaux et des sols (CES) à l'amont des périmètres réhabilités; ii) l'aménagement de pistes rurales pour désenclaver les périmètres réhabilités ainsi que les zones rurales ciblées par le Programme pour faciliter l'accès aux marchés; et iii) la réalisation de systèmes d'AEP à proximité immédiate des douars défavorisés afin d'améliorer les conditions de vie des populations, notamment, de réduire l'occurrence des maladies infantiles et d'éviter aux femmes les corvées d'approvisionnement en eau.

#### Composante 2. Appui au développement du financement rural de proximité et promotion des AGR et de la PMER

*Sous-composante 2.1- Financement rural de proximité.* L'objectif de la sous-composante consiste à rendre le crédit accessible à la population ciblée par le Programme, dans des conditions appropriées à leurs besoins et contraintes et de façon durable.

Les activités prévues dans le cadre de la sous-composante sont les suivantes:

- a) Étude d'identification des besoins en financement et d'adaptation des produits financiers du microcrédit à la demande de la clientèle potentielle dans la zone du Programme;



- b) Appui à la création de trois agences pour la SFDA et de deux antennes pour l'AMC étant entendu que l'étude sur les besoins en financement dans la zone du Programme précisera toutes les options, techniquement et économiquement faisables, pour atteindre la clientèle potentielle des deux institutions;
- c) Appui à la formulation des dossiers de financement des clients;
- d) Accompagnement en matière d'emploi des crédits obtenus et examen de leur impact sur le niveau de vie des bénéficiaires; et
- e) Assistance technique par le recrutement d'un spécialiste en financement rural et en promotion de la PMER, qui sera financé par le Don.

*Sous-composante 2.2- AGR et PMER.* L'objectif principal de la sous-composante réside dans l'appui à la création et/ou au renforcement d'un tissu viable et pérenne d'AGR et de PMER dans la zone du Programme permettant la valorisation des potentialités locales, la création de valeur ajoutée et d'emplois, orientées principalement vers les petits agriculteurs, les femmes et les jeunes.

Les activités prévues dans le cadre de la sous-composante sont les suivantes:

- a) Création de 39 AGR et PMER démonstratives dans le cadre du développement des filières olive, amandes, viandes rouges et miel ainsi que des activités de formation et d'appui-conseil à la gestion de ces entreprises, et de celles dont la création aura été induite par le Programme, afin d'en assurer la consolidation;
- b) Formation des animateurs et des techniciens basés au niveau des CT, en matière d'accompagnement des promoteurs; et
- c) Appui-conseil aux promoteurs des AGR et des PMER appuyées par le Programme.

### Composante 3. Renforcement des capacités locales et appui institutionnel

L'objectif de la composante est de renforcer les capacités d'organisation et de gestion du groupe cible qui bénéficie d'appuis pour le développement des filières et pour la mise en place d'AGR ou de petites entreprises afin qu'il puisse intégrer/créer des organisations professionnelles. Elle vise aussi à renforcer les capacités des organisations de base, ainsi que celles des institutions et administrations locales qui les accompagnent.

Les activités prévues dans le cadre de la sous-composante sont les suivantes:

- a) Chaque ensemble de douars constituera l'unité socio-territoriale de base qui sera appuyée par des équipes d'animateurs et de techniciens accompagnées par des spécialistes-matières. Les équipes seront constituées au niveau des quatre CT de la zone du Programme.
- b) Alphabétisation fonctionnelle. Des activités d'alphabétisation fonctionnelle seront organisées destinées en priorité aux femmes rurales bénéficiaires des activités du Programme, aux jeunes filles et garçons ainsi qu'aux agriculteurs membres d'organisations de base.
- c) Formation. Les groupements, associations, coopératives et unions bénéficieront des actions de sensibilisation et d'animation des équipes d'animation décrites ci-dessus, ainsi que d'un encadrement rapproché en organisation, en gestion, en techniques de production et de valorisation dispensées dans le cadre des différentes filières.

## II. Dispositions relatives à l'exécution

### A. Coordination

1. Le MAPM, en sa qualité d'Agent principal du programme, assume l'entière responsabilité de l'exécution du Programme par l'intermédiaire de la Direction de l'irrigation et de l'aménagement de l'espace agricole (DIAEA) qui assurera, au niveau central, la coordination globale du Programme appuyée par l'Équipe de gestion du programme-pays (EGPP). L'EGPP est présidée par le Secrétaire général du MAPM et son secrétariat est assuré par la DIAEA, elle se réunit une fois par trimestre. L'ADA en tant qu'agence chargée de la mise en œuvre du PMV, interviendra selon la réglementation en vigueur et selon le manuel des procédures de mise en œuvre des projets Pilier II.
2. Au niveau régional, la DRA assurera le suivi global, la planification et la programmation des actions du PDFAZMT ainsi que la coordination avec les institutions régionales concernées. Le Comité régional de coordination créé dans le cadre de la mise en œuvre de la convention relative au Plan agricole régional et qui est présidé par le Wali de la Région, est composé des représentants de la DRA, qui assurera le secrétariat du Comité, du Conseil régional de Taza-Alhoceima-Taounate et de la Chambre régionale d'agriculture de Taza-Alhoceima-Taounate. Ce Comité, conformément au manuel des procédures de mise en œuvre des projets Pilier II, se réunira une fois par an et assurera, en ce qui concerne le Programme: i) la coordination entre les différents partenaires régionaux du Programme; et ii) l'examen des requêtes de recours des bénéficiaires.
3. Au niveau provincial, la coordination du Programme suivra les procédures du manuel des procédures de mise en œuvre des projets Pilier II du PMV.

### B. Gestion

#### 1. *Direction du programme*

L'agence d'exécution du Programme sera la DPA de Taza. Le Directeur de la DPA sera le Directeur du programme et l'ordonnateur de ses dépenses d'investissement et de fonctionnement. Il aura la responsabilité de la gestion de l'ensemble des activités du Programme et de sa coordination et sera assisté par une UGP.

#### 2. *Unité de gestion du programme*

2.1. *Établissement.* Une UGP est créée par décision du Ministre de l'agriculture et de la pêche maritime.

2.2. *Composition et Responsabilités.* L'UGP sera composée i) d'un Directeur adjoint du programme, gestionnaire spécialisé en commercialisation agro-alimentaire, qui sera chargé d'élaborer les PTBA et les programmes mensuels des activités, d'établir les contrats avec les différents partenaires et d'assurer un appui aux coopératives en marketing et dans leur mise en relation avec les opérateurs commerciaux privés tant au niveau national qu'international; ii) les spécialistes-matières (un spécialiste en financement rural et promotion des PMER, un spécialiste en développement communautaire - ciblage, animation et question du genre, un ingénieur horticole et un ingénieur spécialisé en production animale) assureront la coordination régulière entre les services concernés, les autres membres de la Direction du programme et leurs partenaires; iii) un ingénieur agroéconomiste, spécialiste en suivi-évaluation, qui assurera le suivi des activités du Programme à travers la mise en place du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), du Système d'information géographique (SIG) et du système de suivi-évaluation qui sera établi, l'élaboration des situations et rapports d'activité du Programme et la circulation de l'information entre les différents partenaires du Programme; et iv) un responsable administratif et financier qui

assurera la gestion financière et comptable du Programme. Le comptable, qui relèvera administrativement du Service du support, sera rattaché techniquement à la Direction du programme.

### C. Mise en œuvre

#### 1. *Phasage*

Le Programme sera exécuté en quatre phases successives suivantes:

Phase 1: Année précédant l'entrée en vigueur pour des activités de préparation du démarrage du Programme. Ces activités seront préfinancées rétroactivement par l'État et ont été inscrites dans le budget 2011 de l'Agent principal du programme.

Phase 2: Trois premières années du Programme durant lesquelles les filières olive, viandes rouges et miel auront réalisé l'essentiel des investissements prévus et achevé l'organisation des bénéficiaires en associations, groupements et coopératives. Les enquêtes d'impact seront réalisées dès la première année du Programme.

Phase 3: Quatrième, cinquième et sixième année du Programme correspondant à la mise en place de la filière amandes et des investissements pour la création des AGR et PMER et de la formation et de l'appui à la valorisation et à la commercialisation des produits des quatre filières.

Phase 4: Dernière année du Programme, au cours de laquelle l'UGP préparera son désengagement en consolidant les acquis et en préparant le transfert des activités résiduelles à travers la préparation d'une stratégie de sortie.

#### 2. *Mise en œuvre des composantes*

2.1. Pour assurer la mise en œuvre des différentes filières et activités du Programme, la Direction du programme établira un Plan de travail et un Plan de passation des marchés annuels avec les services concernés et signera des contrats-programmes annuels avec les partenaires. Le Contrat-programme devra spécifier les filières et les actions à réaliser ainsi que leur programmation, l'appui à apporter aux différentes structures du Programme, les moyens à mobiliser par chacune des parties ainsi que le budget prévu.

2.2. Le Service de mise en œuvre des projets (SMOP), conformément à ses attributions, sera responsable de la mise en œuvre des filières olive, amandes et viande rouge ainsi que des actions transverses (PMH, pistes et AEP) et veillera au ciblage des catégories de populations pauvres et de l'égalité des sexes dans le choix des bénéficiaires des actions du Programme. Pour assurer la mise en œuvre de ces activités, le SMOP sera renforcé à travers l'assistance technique par des spécialistes-matières: un ingénieur agronome spécialisé en horticulture qui sera responsable des filières olive et amandes, un ingénieur en production animale qui sera responsable de la filière viande rouge et un ingénieur en GR pour les composantes transverses (PMH, pistes et AEP).

2.3. Le Service de vulgarisation et d'appui (SVA) sera responsable du développement de la filière miel, de l'encadrement, de la formation et de l'organisation des différentes catégories de bénéficiaires ainsi que de la mise en œuvre de la composante 2. Pour assurer ces missions, le SVA sera doté d'un ingénieur agronome spécialisé en apiculture, d'un spécialiste en renforcement de capacités disposant d'expérience en approche participative et questions de genre, et d'un spécialiste en financement rural et promotion des PMER qui sera recruté à temps partiel dans le cadre de l'assistance technique financée par le Don.

2.4. Au niveau du terrain et dans chaque Centre de travaux (CT), seront mises en place des équipes d'animation composées chacune d'un animateur, d'une animatrice et de quatre techniciens de profils GR, production végétale, production animale et gestion des PMER. Par ailleurs, pour assurer l'encadrement des communes rurales de Maghraoua, Bouyablane et Tazarine, il est prévu la mise en place au niveau du sous-centre de Maghraoua, d'une équipe d'animation restreinte composée d'un vulgarisateur, d'un technicien en production animale et d'un autre en production végétale.

Les animateurs qui seront affectés au Programme devront avoir la qualification et l'expérience requises en matière d'animation, d'approche participative, de méthodes de ciblage et de sensibilité au genre. La priorité sera accordée aux techniciens des CT. Pour répondre aux besoins additionnels, les animateurs et les techniciens seront recrutés dans le cadre de contrats à durée déterminée ou de contrats d'assistance technique. Les animateurs devront de préférence résider en milieu rural dans la zone du Programme, et avoir si possible, un niveau ingénieur avec une formation en sociologie rurale et une expérience en diagnostic participatif. Les équipes seront supervisées et encadrées par le ou la spécialiste en renforcement des capacités et par les spécialistes-matières des services techniques SMOP et SVA.

#### D. Suivi-évaluation

Le suivi administratif et comptable du Programme sera assuré par un comptable qui relèvera administrativement du Service du support et techniquement du Directeur du programme, et ce dans le but de bénéficier de l'appui et des moyens du Service du support. Le système de gestion des marchés mis en place par les autres projets du Fonds devra être installé et développé en cas de besoin dans le cadre de l'assistance technique prévue.

L'agroéconomiste relevant de la Direction du programme sera responsable du suivi-évaluation. Pour assurer sa mission, l'agroéconomiste bénéficiera d'une formation sur le SYGRI et engagera une assistance technique pour l'élaboration d'un système de suivi adapté aux spécificités du Programme. Les indicateurs du système en question devront prendre en considération l'aspect genre et être simples et mesurables pour permettre de disposer, en temps opportun, des informations et résultats nécessaires. Les spécialistes-matières au sein des services assureront la coordination régulière entre les services concernés, les autres membres de la Direction du programme et leurs partenaires.

**Annexe 2***Tableau d'affectation des fonds*

Affectation du produit du prêt et du don. Le tableau ci-dessous indique les catégories de dépenses admissibles à un financement sur le produit du prêt et du don ainsi que le montant du prêt et du don affecté à chaque catégorie et la répartition en pourcentage des dépenses à financer pour chacun des postes des différentes catégories:

<b>Catégorie</b>	<b>Montant du prêt affecté (Exprimé en DTS)</b>	<b>Montant du don affecté (Exprimé en DTS)</b>	<b>% des dépenses autorisées à financer</b>
1. Aménagements et travaux	7 525 000	33 000	100% HT
2. Véhicules	216 000		100% HT
3. Équipements et matériels	923 000		100% HT
4. Formation et animation	1 110 000		100% hors contribution du Gouvernement
5. Appui technique national	1 685 000	83 000	100% hors contribution du Gouvernement
6. Partenariat	429 000		100% HT
7. Contrats et prestations de services	698 000	180 000	100% HT
8. Études	680 000		100% HT
Non alloué	1 474 000	32 000	
<b>Total</b>	<b>14 740 000</b>	<b>328 000</b>	

### Annexe 3

#### *Clauses particulières*

Conformément aux dispositions de la Section 12.01 a) xxiii) des Conditions générales, le Fonds peut suspendre, en totalité ou en partie, le droit de l'Emprunteur de solliciter des retraits du Compte de prêt et du Compte de don si l'Emprunteur n'a pas respecté l'une quelconque des clauses énoncées ci-dessous, et si le Fonds a établi que ladite défaillance a eu, ou risque d'avoir, un effet préjudiciable important sur le Programme:

- a) Taxes. L'Emprunteur prend en charge l'ensemble des droits, impôts et taxes grevant les biens et services nécessaires au Programme. La valeur de l'ensemble de ces taxes est considérée comme constituant une partie de la contribution de l'Emprunteur.
- b) Gestion du personnel. La gestion du personnel sera soumise aux procédures en vigueur sur le territoire de l'Emprunteur. Le personnel sera soumis à des évaluations de performances organisées annuellement. Il pourra être mis fin à leur contrat en fonction des résultats de ces évaluations. Le recrutement ou la nomination du personnel de l'UGP et des équipes d'animation, ainsi que la décision de mettre fin à leurs fonctions ou à leur redéploiement se fera en consultation avec le Fonds.
- c) Egalité. Toute discrimination fondée sur le sexe, l'âge, l'appartenance ethnique ou religieuse ne sera pas admissible lors du recrutement du personnel du Programme, conformément aux lois en vigueur sur le territoire de l'Emprunteur. Cependant, l'Emprunteur s'engage, à compétence égale, à privilégier les candidatures de femmes, notamment aux postes techniques à pourvoir dans le cadre du Programme.
- d) Conventions. Le MAPM s'engage à signer les Conventions cadres avec les partenaires concernés dans les deux mois suivant le jour de l'entrée en vigueur de l'Accord de financement.
- e) Recrutement du personnel des structures de proximité. Le recrutement d'une animatrice, de trois animateurs et de treize techniciens se fera selon un planning arrêté conjointement avec le Fonds à travers des contrats à durée déterminée ou par le biais de l'assistance technique par voie d'appel d'offres national. La gestion de ce personnel se fera selon les dispositions du paragraphe b) ci-dessus.
- f) La DPA de Taza mettra à la disposition de l'UGP les locaux nécessaires à son bon fonctionnement.
- g) Le financement des actions d'AEP et de réalisation de pistes rurales sera pris en charge par le FDR.

## **Key reference documents**

### **Country reference documents**

Population and Housing Census (2004)  
National Survey of Household Standard of Living  
The Green Morocco Plan (PMV)  
Drinking Water Supply Programme for Rural Populations (PAGER)  
Rural Electrification Programme  
National Rural Roads Programme  
Various legal texts and circulars relating to rural development and implementation of PMV  
Regional Agricultural Plan for the Taza Province

### **IFAD reference documents**

IFAD Strategic Framework (2007-2010)  
Morocco COSOP (2009-2014)  
Design Completion Mission Report  
Action Plan for the Eighth Replenishment  
Learning Notes  
Targeting Policy  
IFAD Guidelines: Design Document and Key File (2003)  
Rural Finance Policy  
Rural Enterprise Policy  
Gender Action Plan  
Environmental Assessment Guidelines

### **Other miscellaneous reference documents**

World Bank Report on Moving out of Poverty in Morocco (2007)

## Logical framework

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Assumptions/Risks
<b>Goal:</b> To help reduce rural poverty through sustainable growth and diversification of income of poor rural women, men and young people, combined with improved management of natural resources on which they depend for their livelihoods.	<ul style="list-style-type: none"> <li>The Asset Index of households has increased at completion.</li> <li>The height and weight of children under the age of 5, has increased at completion.</li> </ul>	RIMS surveys on household assets and child malnutrition at start-up, midterm, and completion.	A: Incorporation into PMV and links with national and sectoral programmes.
<b>Purpose/Objectives:</b> The development objective of the programme is to diversify agricultural activities by converting part of the surface areas under cereal production into more profitable and adapted higher value commodities.	<ul style="list-style-type: none"> <li>The average revenue of smallholdings in the programme area has increased by 15% at completion.</li> <li>Number of income generating activities and small and medium enterprises operational at mid-term and at completion.</li> <li>At programme completion 50% of grass-roots organizations are operational and sustainable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DRA statistics on agriculture.</li> <li>Annual Reports on RIMS indicators</li> </ul>	<p>A: Project benefits are well targeted to project beneficiaries.</p> <p>A: DPA staff are adequately prepared for programme implementation.</p>
<b>Outputs:</b>			
1. Strengthened and modernized selected value chains adapted to the programme area, and generating greater value added to programme target groups (olive, almonds, meat and honey).	<ul style="list-style-type: none"> <li>30% of smallholdings have adopted the recommended technologies.</li> <li>Number of labelled and exported products.</li> <li>50% of farmers achieve an increase in olive yields. Production increase of 20% and 200% in meat and honey respectively.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistics on yields.</li> <li>Assessment by beneficiaries.</li> <li>Annual Reports on RIMS.</li> </ul>	<p>R: Weak mobilization of beneficiaries.</p> <p>R: Droughts extending over a few years.</p>
2. Easy access to local financial services by the targeted rural population with terms and conditions compatible to their needs and constraints. 2.2. Support to new & existing IGAs and SMEs through accessible financial & business counselling services.	<ul style="list-style-type: none"> <li>By programme completion, at least 50% of smallholders have benefitted from adapted financial services and at least 30% of women and young people have gained from using microcredit.</li> <li>50% of newly created income generating activities and small and medium enterprises are operational by the end of programme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quarterly reports from microfinance institutions.</li> <li>Annual Reports on RIMS</li> <li>Annual Reports from SFDA</li> </ul>	<p>R: Inadequate repayment of loans.</p> <p>A: Timely availability of business counselling services.</p>
3. Strengthened capacity of small-scale farmers and rural women engaged in value chain development.	<ul style="list-style-type: none"> <li>50% of beneficiaries (30% being women) adhere to functioning organisations by completion.</li> <li>10% of executive committees within grass-root organisations include women.</li> <li>Literacy rates increase by 20% among women and 10% among men at completion.</li> <li>50% of grass-roots organisations are functioning at completion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring briefs.</li> <li>Assessment by beneficiaries.</li> <li>Annual Reports on RIMS</li> </ul>	<p>R: Weak mobilization of women because of traditional customs and insufficient number of female Community Development Agents.</p> <p>A: Timely constitution of associations and cooperatives.</p>