

Cote du document: EC 2021/113/W.P.5/Add.1  
Point de l'ordre du jour: 6  
Date: 23 juin 2021  
Distribution: Publique  
Original: Français

**F**



Investir dans les populations rurales

## Royaume du Maroc

### Évaluation de la stratégie et du programme de pays

### Addendum

#### Note à l'intention des membres du Comité de l'évaluation

##### Responsables:

##### Questions techniques:

**Indran A. Naidoo**  
Directeur du Bureau indépendant  
de l'évaluation du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2274  
courriel: i.naidoo@ifad.org

**Kouessi Maximin Kodjo**  
Responsable en chef de l'évaluation  
téléphone: +39 06 5459 2249  
courriel: k.kodjo@ifad.org

##### Transmission des documents:

**Deirdre Mc Grenra**  
Cheffe  
Gouvernance institutionnelle  
et relations avec les États membres  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb@ifad.org

Comité de l'évaluation — cent-treizième session  
Rome, 30 juin 2021

---

Pour: **Examen**

# Accord Conclusif

## A. Introduction

1. En 2020, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) 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). IOE 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**

- 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.
- 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.).
- 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).
- 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.
- 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:**

- **Décembre 2021. Prise en compte des recommandations de l'ESPP dans le processus de formulation du nouveau programme pays;**
  - **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 années.**
6. **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**

- **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.).
- 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 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'entrepreneuriat en lien avec les mécanismes prévus dans le cadre de la Stratégie « Génération Green ».
- **Green-Tech et digital.** Les technologies vertes et l'instauration d'une agriculture de précision résiliente et éco-efficace 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.
- 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:**

- **Décembre 2021. Prise en compte des recommandations de l'ESPP dans le processus de formulation du nouveau programme pays. FIDA et Gouvernement;**
  - **Décembre 2022. Identification des innovations en matière de Green Tech et Digital Agriculture. FIDA et Gouvernement;**
  - **Continu. Diffusion et mise à l'échelle de l'expérience équipes métier et meilleure diffusion de ses acquis. FIDA et Gouvernement;**
7. **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) 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**

- **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 PRODOR-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.
- 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.

- **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:**

- **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;**
  - **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;**
8. **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 (filières 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**

- **Les mécanismes d'insertion des bénéficiaires.** Le FIDA et le Gouvernement devraient poursuivre les efforts visant l'inclusion des 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:**

- **Décembre 2021. Prise en compte des recommandations de l'ESPP dans le processus de formulation du nouveau programme pays (2022-2027). FIDA et Gouvernement;**
  - **Continu. Une meilleure inclusion des OPA dans les dialogues politiques y compris à travers l'articulation entre OPA, interprofession net chambres d'agriculture;**
9. **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 (FAO et PAM), 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**

**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 DDRZM ont lancé un système centralisé de suivi sur le 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.

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.

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:**

- **Continu. Renforcer l'appui spécifique en matière de S&E. FIDA;**
  - **Décembre 2021. Unifier et harmoniser les méthodologies, les systèmes et les données de suivi-évaluation au niveau des projets. FIDA et Gouvernement;**
- 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**

- **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 DDERZM). FIDA et Gouvernement.**

10. **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**

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.

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:**

- **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.**

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