

Évaluation indépendante

Projet d'Accès aux Marchés des Produits Agro-alimentaires et de Terroir (PAMPAT) Maroc

UNIDO ID: 120625



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Bureau de l'évaluation indépendante

Évaluation indépendante

**Projet d'Accès aux Marchés des Produits
Agro-alimentaires et de Terroir (PAMPAT)
Morocco**

UNIDO ID: 120625



**ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

Vienne, Juin 2019

Distr. GENERAL
ODG/EIO/IED/19/R.1

June 2019

Original: French

This evaluation was managed
by the responsible
UNIDO Project Manager with
quality assurance by the
Independent Evaluation Division

Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle. Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention des noms des compagnies et des produits commerciaux n'implique pas l'aval de l'ONUDI.

Les opinions émises dans ce rapport sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas le Gouvernement de la Tunisie ou l'ONUDI.

Table des matières

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES.....	IV
EXECUTIVE SUMMARY	VII
INTRODUCTION.....	1
1. RÉSUMÉ	1
1.1. L'APPROCHE DU PROJET PAMPAT	1
1.2. EVALUATION GLOBALE	2
1.3. CONCLUSIONS	5
1.4. RECOMMANDATIONS.....	6
1.5. LEÇONS APPRISSES	9
2. OBJECTIFS D'ÉVALUATION, MÉTHODOLOGIE ET PROCESSUS	10
3. PAYS ET CONTEXTE DU PROJET	12
4. APPROCHE DU PROJET PAMPAT.....	13
4.1. PRINCIPAUX CHANGEMENTS À LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET	16
5. ÉVALUATION DU PROJET	16
5.1. CONCEPTION	17
5.2. EFFET 1 : PERFORMANCE DE LA CHAÎNE DE VALEUR ARGANE AMÉLIORÉE AU NIVEAU DE SON POSITIONNEMENT SUR LES MARCHÉS, DE LA CRÉATION D'EMPLOIS, DE L'ORGANISATION/GOUVERNANCE	17
5.3. EFFET 2 : PERFORMANCE DE LA CHAÎNE DE VALEUR CACTUS/FIGUE DE BARBARIE AMÉLIORÉE AU NIVEAU DE SON POSITIONNEMENT SUR LES MARCHÉS, DE LA CRÉATION D'EMPLOIS, DE L'ORGANISATION/GOUVERNANCE	20
5.4. EFFET 3 : LA STRATÉGIE NATIONALE DE PROMOTION DES PRODUITS DU TERROIR EST APPUYÉE ET LES CAPACITÉS NATIONALES DANS CE CONTEXTE RENFORCÉES.	22
5.5. EFFET 4 : LES CAPACITÉS DES INSTITUTIONS MAROCAINES, TUNISIENNES, EGYPTIENNES ET DES PAYS D'AFRIQUE DE L'OUEST EN MATIÈRE DE VALORISATION ET COMMERCIALISATION DES PRODUITS DU TERROIR.....	24
5.6. ASPECTS GENRE	26
5.7. EVALUATION GLOBALE	27
6. EVALUATION GLOBALE SUR LA BASE DU TABLEAU DE COTATION DE L'ONUDI	30
7. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET LEÇONS APPRISSES.....	31
7.1. CONCLUSIONS	31
7.2. RECOMMANDATIONS.....	32
7.3. LEÇONS APPRISSES	35
ANNEXES.....	37

Abréviations et acronymes

ADA	Agence pour le Développement Agricole
AB	Agriculture Biologique
AFD	Agence Française de Développement
AMIGHA	Association Marocaine de l'Indication Géographique de l'Huile d'Argane
AMSPA	Association Marocaine des Sociétés Privées d'Argane
ANCA	Association des Coopératives d'Argane
ANCUHA	Association Nationale des Commerçants Usagers d'Huile d'Argane
ANDZOA	Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier
AOC	Appellation d'Origine Contrôlée
BAD	Banque Africaine de Développement
BCG	The Boston Consulting Group
BERD	Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement
BIT	Bureau International du Travail
BM	Banque Mondiale
BPH	Bonnes Pratiques d'Hygiène
BPF	Bonnes Pratiques de Fabrication
CE	Commission Européenne
DDFP	Direction de Développement des Filières de Production
DSS	Direction de la Stratégie et des Statistique
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture
EACCE	Établissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations
FAO	Food and Agriculture Organisation
FIBL	Institut de Recherche de l'Agriculture Bio (Suisse)
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FIMARGANE	Fédération Interprofessionnelle Marocaine de l'Argane
FNADUA	Fédération Nationale des Ayants Droits Usagers de l'Arganeraie
FRI	Fondation Rurale Inter-jurassienne
GIE	Groupement d'Intérêt Économique
GIZ	Coopération Allemande
GMS	Grandes et Moyennes Surfaces
HACCP	Hazard Analysis of Critical Control Points
HCEFLCD	Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification
IAV	Institut Agronomique et Vétérinaire (IAV) Hassan II

ICARDA	International Center for Agricultural Research in Dry Areas
IG	Indication Géographique
IGP	Indication Géographique Protégée
ADA	Agence pour le Développement Agricole
AB	Agriculture Biologique
AFD	Agence Française de Développement
AMIGHA	Association Marocaine de l'Indication Géographique de l'Huile d'Argane
AMSPA	Association Marocaine des Sociétés Privées d'Argane
ANCA	Association des Coopératives d'Argane
ANCUHA	Association Nationale des Commerçants Usagers d'Huile d'Argane
ANDZOA	Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier
AOC	Appellation d'Origine Contrôlée
BAD	Banque Africaine de Développement
BCG	The Boston Consulting Group
BERD	Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement
BIT	Bureau International du Travail
BM	Banque Mondiale
BPH	Bonnes Pratiques d'Hygiène
BPF	Bonnes Pratiques de Fabrication
CE	Commission Européenne
DDFP	Direction de Développement des Filières de Production
DSS	Direction de la Stratégie et des Statistique
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture
EACCE	Établissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations
FAO	Food and Agriculture Organisation
FiBL	Institut de Recherche de l'Agriculture Bio (Suisse)
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FIMARGANE	Fédération Interprofessionnelle Marocaine de l'Argane
FNADUA	Fédération Nationale des Ayants Droits Usagers de l'Arganeraie
FRI	Fondation Rurale Inter-jurassienne
GIE	Groupement d'Intérêt Économique
GIZ	Coopération Allemande
GMS	Grandes et Moyennes Surfaces
HACCP	Hazard Analysis of Critical Control Points
HCEFLCD	Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification
IAV	Institut Agronomique et Vétérinaire (IAV) Hassan II
ICARDA	International Center for Agricultural Research in Dry Areas

IG	Indication Géographique
IGP	Indication Géographique Protégée
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
INRA	Institut National de la Recherche Agronomique
IP	Indication de Provenance
ITC	International Trade Centre
MAPM	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime
ODCO	Office de Développement des Coopératives
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU DI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OMPI	Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle
OrIGin	Organization for an International Geographical Indications Network
ORMVA	Office Régional de la Mise en Valeur Agricole
PAM	Plantes Aromatiques et Médicinales
PMV	Plan Maroc Vert
RARBA	Réseau des Associations de la Réserve de Biosphère Arganeraie
REDD	Réseau Échanges Développement Durable (Suisse)
SECO	Secrétariat d'État à l'Économie (Confédération Suisse)
SIPPO	Swiss Import Promotion Programme
SMD	Souss Massa Drâa
SNU	Système des Nations Unies
UE	Union Européenne
UNDAF	Coordination des Activités du Système des Nations Unies

Executive summary

The PAMPAT program is funded by SECO and implemented by UNIDO. It is carried out in Morocco and Tunisia by separate project teams. Therefore, the overall evaluation of the program consists of two parts at different times.

1. Background of the project

The "Projet d'Accès aux Marchés des Produits Agroalimentaires et du Terroir" (PAMPAT) aims to improve the performance, market access and socio-economic conditions of two agricultural value chains in Morocco: the Argan Oil sector and the Prickly Pear sector in Ait Baâmrane. The PAMPAT project was launched in September 2013. The project budget is CHF 3 587 782.

The donor proposed in 2014 to carry out a mid-term review to define respective adjustments and to consider an extension of the project. This extension was effectively decided until September 2019. At the same occasion the Moroccan administration asked to suspend outputs 1.1 and 2.1. This request has been validated. The project work done before that time had essentially boosted both value chains. After this decision, PAMPAT no longer intervened on these outputs. In the cactus value chain, the operation of the packaging unit was blocked due to diverging interests. Various meetings at between ADA and the Director of Swiss Cooperation finally led to the establishment of a monitoring committee involving several administrations present in the field and chaired by the Governor of Sidi Ifni. As a result, the unit operated in 2018, but well below the required capacity.

2. The approach of the PAMPAT project

The PAMPAT project is structured around the following 4 outcomes (each of which has several outputs):

Outcome 1: Performance of the argan value chain improved in terms of market positioning, job creation, organization/governance.

Outcome 2: Performance of Ait Baâmrane's cactus/prickly pear value chain improved in terms of market positioning, job creation, organization/governance.

Outcome 3: The national strategy for the promotion of local products is supported and national capacities strengthened in this context.

Outcome 4: The capacities of Moroccan, Tunisian, Egyptian and West African institutions to promote and market local products are strengthened.

3. Key findings

Relevance

The project is well positioned in relation to the national strategy of the Morocco "Plan Vert" and also in relation to the local strategies of the regions where the project is being carried out. In particular, the PAMPAT project is in line with the government's economic recovery program, which aims to increase investment and exports. At the same time, the approach is consistent with SECO's strategy to increase Morocco's exports.

The PAMPAT project made comparatively rapid progress in establishing support for improving hygienic conditions in production buildings. The drafting and publication in June 2008 of Law 25-06 on distinctive signs of origin and quality of foodstuffs and agricultural and fisheries products is the basis for improving these conditions. The choice of the two value chains of the PAMPAT project fits perfectly into these plans.

Effectiveness

The effectiveness (outcomes - outputs) is generally positive. Until the end of the project in September 2019, some activities are still to be developed and in some cases to be strengthened. The PAMPAT project has played a pioneering role in Morocco in the implementation of the "value chain" approach, which covers every link in the production chain from production to the market. Investment in quality and standards compliance has proven to be a valuable tool for women's cooperatives. The functioning of institutions to facilitate cooperation between different links in the value chain (FIFARGANE, cactus packaging unit) is not yet optimized.

Efficiency

As regards the efficiency of implementation, the budget used at the time of writing this report was €2.2 million, i.e. 80% of the total budget. The implementation of the activities planned for 2019 will not make it possible to use all the funds still available. Considering the achievement indicators (and the blocking factors raised above), the results achieved in relation to the budget used show an effective use.

Thanks to the synergies and collaboration established with several public and private sector institutions, the PAMPAT project has been able to attract additional funds for the promotion of local products, which is a good indicator for sustainability. The contribution for the promotion of the various project partners - including private sector structures and beneficiary companies - is estimated at 29.91 million MD.

Sustainability

In Morocco, sustainability will depend on the stability and effective independence and structuring of federations, economic interest groups, consortia and their ability to take collective action. Towards the end of the project, this is not the case for both value chains due to the lack of coordination between different institutions involved in the project.

4. Key Conclusions

The evaluation team expresses a very positive overall assessment of the project, its management and the results achieved so far. The critical points to mention are the weak structuring of the two value chains. The project has provided the necessary support in this area. But the lack of dynamism of the Argan Federation, as well as tensions between some operators and local administrations, have delayed the implementation of the project. The correction of these negative effects was beyond PAMPAT's control. It is therefore incumbent on the various institutional partners to assume their responsibility in this area and to work towards the development of a vision of shared development between the public and private sectors.

Discussions of the evaluation team with all partners and stakeholders have shown that the interventions of the PAMPAT project are highly appreciated. The comments underlined that the project's actions were always oriented towards achieving the outcomes and sustainability. They have certified the project team staff with high skills and commitment. This was also expressed during the sustainability workshop with all relevant partners and during the evaluation feedback in Agadir.

5. Key Recommendations for action

Given the difficulties related to access to external markets, it is essential to focus and coordinate the various public and semi-public institutions. These institutions have the task of facilitating the economic activities of private companies, particularly in the development of their

exports. The PAMPAT project has supported public institutions. For the remaining period of the project partners and stakeholders should take responsibility for implementing the recommendations.

1. Organization and institutional development: it is now important to promote a healthy, vibrant and transparent climate that facilitates cooperation between institutions and the convergent mobilization of stakeholders. There is an urgent need to clarify the roles of key actors around mobilizing leadership and a shared vision.
2. An inclusive vision: this vision is based on and integrates the interests of upstream, processing and marketing into a cooperative and mutually beneficial logic.
3. Capitalization of achievements: the promotion of a strong and representative interprofessional body must be the guarantor for the capitalization of achievements, and for the defense of the interests of professionals.
4. The emergence of critical size operators: public authorities must promote aggregations, private groups (EIGs and Consortium) and support their development.
5. The producer-processor partnership: more particularly in the case of the Sidi Ifni Packaging Unit, it is important to ensure that a partnership relationship is established for future campaigns between the unit's manager and cactus producers, within the framework of a mutually beneficial contractual mechanism. To do this, the unit should play the PGI fruit card and share additional margins with producers at the end of the season. Relationships to supermarkets have already been established by the project.

The PAMPAT project team is recommended to implement the action plan as planned until September 2019.

Post-PAMPAT

It is recommended to plan a second phase of the PAMPAT project, but in another region and with different value chains with high potential for upgrading.

6. Key Lessons learned

1. Having only two supported value chains in a project is a risk of blockage if the partner organizations are not cooperative. It is therefore appropriate to support at least three different value chains in a project.
2. Ultimately, economic value is created by private companies. They must therefore be able to develop and structure themselves into inter-professional groups and must not be obstructed by public institutions or kept away from access to a development project.
3. Improving the packaging industry is an important step towards marketing local products. The idea of a competition of ideas for students in this field makes sense (StarPack). However, a country's packaging situation can only be improved if investors build the packaging industry.
4. The competition for local products implemented by PAMPAT is a successful model from Switzerland that can also be used in other countries and programmes. Its duplication in Tunisia proved the flexibility of the approach while maintaining its rigour and initial quality.
5. The fact that the Argan tree grows only in Morocco is not enough for successful marketing on international markets. What is needed is a single sales proposal that can conquer the market in terms of price and ingredients.

Introduction

Le programme PAMPAT est financé par le SECO et mis en œuvre par l'ONUDI. Il est réalisé au Maroc et en Tunisie par des équipes de projet distinctes. Par conséquent, l'évaluation globale du programme se compose de deux parties à des moments différents.

Ce rapport fait référence au projet au Maroc.

L'équipe d'évaluation se compose d'un expert international (Urs Egger) et d'un expert national (Mustapha El Baze). Leurs deux profils se complétaient bien. Les visites auprès de tous les partenaires et parties prenantes concernés par le projet ont été bien organisées (voir annexe 3). Au cours des visites, les deux évaluateurs ont reçu les réponses souhaitées à toutes leurs questions.

L'équipe d'évaluation tient à remercier l'équipe du projet PAMPAT pour la bonne organisation des visites et la préparation de toutes les informations nécessaires. En même temps, elle remercie tous les partenaires, les organismes publics et le bailleur de fonds du projet SECO pour l'ouverture d'esprit dont ils ont fait preuve en répondant à toutes les questions. Enfin, un grand merci à l'ONUDI à Vienne pour son appui dans la structuration de l'évaluation et la pondération des résultats individuels.

1. Résumé

La mission d'évaluation s'est déroulée du 4 au 13 mars 2019. Etant donné que le projet se terminera fin septembre 2019, le moment de l'évaluation finale pourrait être jugé prématuré. Cependant comme il s'est avéré au cours de la mission, ce fait offre une grande opportunité. Au cours des six mois restants l'équipe de projet dispose de suffisamment de temps pour mettre en œuvre la plupart des recommandations proposées par l'équipe d'évaluation.

1.1. L'approche du projet PAMPAT

Le « Projet d'Accès Aux Marchés des Produits Agroalimentaires et du Terroir » (PAMPAT) vise à améliorer la performance, l'accès au marché et les conditions socio-économiques de deux filières agricoles au Maroc : la filière de l'Huile d'Argane et de la filière de la Figue de Barbarie d'Ait Baâmrane.

Le projet PAMPAT a été lancé en Septembre 2013 et plusieurs objectifs ont déjà été atteints. Le budget du projet est de CHF 3 587 782 (montant intégrant les frais d'agence, sans la contribution nationale au projet).

Le bailleur de fonds proposait en 2014 de réaliser une revue à mi-parcours pour définir des ajustements respectifs et de réfléchir à une prolongation du projet. Ce dernier point a été réalisé effectivement avec la prolongation du projet jusqu'au mois de septembre 2019.

Après l'évaluation à mi-temps l'administration marocaine a demandé de suspendre les produits 1.1 et 2.1. Cette demande a été validée par la mission d'évaluation à mi-parcours. Le travail du projet accompli avant ce moment avait permis essentiellement de dynamiser les deux chaînes de valeur. Après cette décision, le PAMPAT n'intervenait plus sur ces aspects. Dans la chaîne de valeur de cactus, l'opération de l'unité de conditionnement était bloquée. Différentes réunions au niveau DG ADA et Directeur de la coopération Suisse ont finalement abouti à la mise en place d'un comité de veille intégrant plusieurs administrations présentes sur le terrain et présidé par Monsieur le gouverneur de Sidi Ifni. Grâce à cela l'unité a fonctionné en 2018, mais bien en deçà de la capacité requise.

Le projet PAMPAT est structuré autour des 4 effets suivants (chacun des effets comporte des produits) :

- Effet 1 : Performance de la chaîne de valeur argane améliorée au niveau de son positionnement sur les marchés, de la création d'emploi, de l'organisation/gouvernance.
- Effet 2: Performance de la chaîne de valeur cactus/figue de Barbarie d'Ait Baâmrane améliorée au niveau de son positionnement sur les marchés, de la création d'emploi, de l'organisation/gouvernance.
- Effet 3: La stratégie nationale de promotion des produits du terroir est appuyée et les capacités nationales dans ce contexte renforcées.
- Effet 4: Les capacités des institutions Marocaines, Tunisiennes, Egyptiennes et des Pays d'Afrique de l'Ouest en matière de valorisation et commercialisation des produits du terroir sont renforcées.

1.2. Evaluation globale

L'équipe d'évaluation exprime en global une appréciation très positive sur le projet, aussi bien au plan de sa gestion qu'au plan des résultats obtenus jusqu'à ce moment. Le taux d'atteinte de plusieurs indicateurs dépasse les 100% : chaîne de valeur de la production d'argane IGP +500%, objectif : 20%. Plusieurs activités, notamment l'innovation de nouveaux produits cosmétiques avec l'huile d'argane et d'autres huiles végétales n'étaient même pas prévus et imaginables au début du projet. Aussi le Concours Marocain des Produits du Terroir est considéré comme une grande réussite.

Ce jugement global se base sur les considérations suivantes :

Pertinence

Le projet est bien positionné par rapport à la stratégie nationale du Plan Maroc Vert et aussi par rapport aux stratégies locales des régions où le projet se déroule. En particulier, le projet PAMPAT est en cohérence avec le programme gouvernemental de relance économique, qui vise une augmentation des investissements et des exportations. Ceci inclut l'aide aux régions défavorisées et aux populations vulnérables. En même temps l'approche est cohérente avec la stratégie du SECO d'augmenter les exportations du Maroc.

Le projet PAMPAT a avancé comparativement vite dans la mise en place de l'appui pour l'amélioration des conditions hygiéniques au niveau des bâtiments de production.

L'élaboration et la publication en juin 2008 de la loi 25-06 relative aux signes distinctifs d'origine et de qualité des denrées alimentaires et des produits agricoles et halieutiques représentent la base pour l'amélioration de ces conditions. L'identification des différents produits du terroir et l'analyse de leurs chaînes de valeur ont été faites en même temps par le ministère de l'agriculture. Le choix des deux chaînes de valeur du projet PAMPAT s'intègrent parfaitement dans ces plans.

Efficacité

L'efficacité (objectifs – résultats) est en général positive. Jusqu'à la fin du projet au mois de septembre 2019 quelques activités sont encore à mettre au point et dans quelques cas à renforcer (chapitre Recommandations).

Le projet PAMPAT a joué un rôle pionnier au Maroc dans la mise en place de l'approche

« chaîne de valeur » qui couvre chaque maillon de la filière de la production jusqu'au marché. L'investissement sur le volet qualité et conformité aux standards s'est avéré être un outil précieux pour les coopératives de femmes. Le fonctionnement des institutions pour faciliter la coopération entre différents maillons de la chaîne de valeur (FIFARGANE, unité de conditionnement cactus) n'est pas encore optimisé.

Efficiences

En ce qui concerne l'efficacité de la mise en œuvre, le budget utilisé au moment de la rédaction de ce rapport était de 2,2 millions €, c'est-à-dire 80% par rapport au budget total. La réalisation des activités planifiées pour l'année 2019 ne va pas permettre de consommer tous les fonds encore disponibles. En considérant les indicateurs de réalisation (et les facteurs de blocage soulevés ci-dessus), les résultats atteints par rapport au budget utilisé montrent une utilisation efficace.

Le budget prévu pour les effets 3 et 4 a été utilisé à presque 100%. Dans l'effet 4 l'échange entre les fonctionnaires de l'administration des deux pays est planifié pour 2019. Pour cela il y a actuellement des fonds pas encore dépensés. Mais jusqu'à la fin du projet ces moyens seront utilisés. Dans les effets 1 et 2 les positions du budget pour des actions au niveau des producteurs vont être dépensés jusqu'à la fin du projet. Seulement les activités liées à l'accès aux marchés qui ont été suspendues montrent encore des moyens disponibles (voir Annexe 1).

Grâce aux synergies et collaboration établies avec plusieurs institutions du secteur public et privé, le projet PAMPAT a pu drainer des fonds additionnels destinés à la promotion pour les produits du terroir, ce qui est un bon indicateur pour la durabilité. La contribution pour la promotion des différents partenaires du projet - y compris les structures du secteur privé et les entreprises bénéficiaires - est estimée à 29,91 millions de MD (voir Annexe 2).

La Durabilité des interventions du projet PAMPAT par effet

Effet 1 : Performance de la chaîne de valeur de l'argane

Si les résultats obtenus ont été conformes aux attentes en termes de développement de la production d'argane certifiée, en terme de développement des exportations, en terme aussi d'appropriation des approches développées par PAMPAT, le Projet aurait eu, sans aucun doute, davantage d'impact à tous les niveaux si certaines incertitudes institutionnelles au niveau des structures fédératives et associatives avec lesquelles le projet a travaillé (l'ancienne Fédération d'argane, FIMARGANE, et le consortium d'Agadir) et dans lesquelles il a investi beaucoup de temps et ressources, n'avaient altéré la trajectoire d'évolution du projet. Néanmoins, la dynamique de progrès et de transformation est bien créée et partagée dans toute la filière de l'argane.

Dans la logique libérale adoptée par le Maroc, la politique de l'Administration devrait faciliter l'émergence du secteur privé et appuyer son épanouissement ainsi que son développement. Les interventions directes de la part de l'administration publique dans la gestion et le fonctionnement des fédérations et des GIE devrait être réduite ou inexistante.

En outre, plusieurs institutions publiques se chevauchent ou ont un champ d'action similaire pour les filières retenues (ANDZOA, ADA, DRA) et parfois le manque de coordinations entre les différentes interventions sur le terrain a partiellement ralenti la mise en œuvre du projet.

Effet 2 : Performance de la chaîne de valeur cactus/figue de Barbarie d'Ait Baâmrane

Les initiatives de transformation engagées par le PAMPAT ont eu des impacts certains mais variables quant à leur intensité :

Les impacts au niveau de l'amont de la filière ont dépassé les attentes :

- les résultats tant quantitatifs que qualitatifs sont nettement observables à ce niveau
- parfaite adhésion aux transformations agricoles (à travers la diffusion des BPA),
- valorisation du produit (par une meilleure qualité et une meilleure maîtrise de l'agenda des campagnes)
- surtout le renforcement des capacités des formateurs dans une logique de perpétuation des bonnes pratiques et de duplication à d'autres régions
- intégration du processus de certification dans la stratégie de valorisation du produit (IGP) ce qui n'est pas possible sans transiter par l'unité de conditionnement)

Mais l'avenir de la filière restera lié à la propension des acteurs clés à réfléchir de manière holistique et dans une logique inclusive, au développement d'un business model incorporant tous les maillons de la filière (depuis la production jusqu'à la commercialisation) et servant les intérêts de toutes les parties prenantes. Pour cela l'unité devrait compléter sa certification IGP et partager les marges additionnelles avec les producteurs à la fin de la saison. Les relations aux GMS ont déjà été établies par le projet permettant ainsi l'accès aux marchés.

Il convient de souligner que dans le cas du cactus l'administration a mis en place un comité de veille stratégique, sur demande du projet et suite aux échanges avec la coopération Suisse. Ceci a permis de remettre en fonction l'unité en déléguant sa gestion à un opérateur privé sélectionné à travers un appel d'offre ouvert. La pérennisation du fonctionnement de l'unité de conditionnement va réussir si l'opérateur retenu garanti l'inclusion des agriculteurs dans l'approvisionnement, tout en garantissant sa performance économique.

Effet 3 : Capacités nationales renforcées dans ce contexte

Le concours pour les produits de terroir représente un grand succès avec des implications positives à long terme. Ce produit suisse a trouvé sa place au Maroc et en Tunisie. 3 éditions ont déjà été organisées et puisque l'ADA gère directement le concours, maîtrise le processus et dispose du budget nécessaire, la durabilité de ce produit est aujourd'hui garantie.

Les formations pour les cadres des structures d'appui ont un effet positif à court terme. Mais les organisations impliquées doivent continuer avec la formation du personnel. Pour cela il faudrait que chaque institution établisse un plan de formation avec les responsabilités institutionnelles et les ressources nécessaires pour pérenniser les compétences nationales formées dans le cadre du projet.

A l'occasion de l'atelier en marge de la restitution des recommandations de l'évaluation, les partenaires locaux ont présenté comment ils comptent s'impliquer après la fin du projet en ce qui concerne le suivi et la formation/encadrement des agriculteurs et producteurs.

Effet 4 : Capacités renforcées des institutions Marocaines, Tunisiennes, Egyptiennes et des Pays d'Afrique de l'Ouest en matière de valorisation et de commercialisation des produits du terroir

En raison de l'achèvement en 2017 des activités liées à l'effet 4, l'équipe d'évaluation a procédé aux analyses sur la base documentaire. Les échanges avec les institutions homologues en Tunisie et en Egypte vont être encore renforcés 2019 avant la fin du projet. Grâce au transfert du savoir-faire du concours des produits de terroir, les relations avec

les institutions tunisiennes ont été établies d'une manière durable.

Il est difficile de juger si le soutien apporté aux fonctionnaires des pays de l'Afrique de l'Ouest a eu un impact durable. La conception des produits de terroir est aujourd'hui connue dans beaucoup de pays. Mais de manière globale il faut dire que ce produit 4.2 n'était pas vraiment lié aux autres parties du programme PAMPAT.

Pour la vente des produits du terroir, un bon emballage et étiquetage est important. Pour cela, l'idée de créer un concours dans ce domaine dans la région arabe fait sens. Les activités de l'ONUDI sont un succès pour les étudiants de ce domaine. StarPack a repris l'idée et a réalisé 2 éditions élargies aux pays de la région sur des fonds propres. Dans ce sens le produit 4.3 est durable.

L'objectif final d'une telle approche serait d'avoir un impact direct dans l'industrie de packaging des pays concernés. Cela n'est pas encore le cas. En Tunisie comme au Maroc la majorité des emballages doit être importée. Peut-être il aura des jeunes ingénieurs spécialisés en emballage participants au concours de StarPack qui vont prendre le risque d'entreprenariat dans ce domaine en Tunisie ou Maroc.

1.3. Conclusions

L'équipe d'évaluation exprime globalement une appréciation très positive sur le projet, sur sa gestion et sur les résultats obtenus jusqu'à ce moment. Le projet est bien positionné par rapport aux stratégies nationales marocaines et aussi par rapport aux stratégies locales des régions où le projet se déroule. En particulier, le projet PAMPAT est en cohérence avec le programme gouvernemental de relance économique, qui vise une augmentation des investissements et des exportations, et aussi avec l'aide aux régions défavorisées et aux populations vulnérables. Les points critiques à mentionner se trouvent dans la faible structuration des deux chaînes de valeur. Le projet a donné l'appui nécessaire dans ce domaine. Mais le manque de dynamisme de l'Interprofession de l'argane, ainsi que les tensions entre certains opérateurs et administration au niveau local ont retardé la mise en œuvre du projet. La correction de ces effets négatifs est en dehors du contrôle de PAMPAT. Il incombe ainsi aux différents partenaires institutionnels d'assumer leur responsabilité dans ce domaine et d'œuvrer pour le développement d'une vision de développement partagée entre secteur public et privé.

Les discussions avec tous les partenaires et parties prenantes ont montré que les interventions du projet PAMPAT sont très appréciées. Les commentaires ont souligné que les actions du projet étaient toujours orientées vers la réalisation et la durabilité. Ils ont attesté au personnel de l'équipe du projet des grandes compétences et engagement. Cela a été exprimé aussi à l'occasion de l'atelier de pérennisation et pendant la restitution de l'évaluation à Agadir.

Quelques points forts qui méritent d'être mentionnés spécialement :

- 1.1.1. Un consensus général sur le développement de la qualité comme préalable à tout accès aux marchés, ce qui apparaît à travers les demandes de certification ONSSA, IGP : la culture de la qualité a été disséminé par PAMPAT, en appui à la stratégie de développement et promotion des produits du terroir ;
- 1.1.2. Un renforcement des leviers de pérennisation de cette culture, engagé par le projet, à travers la formation de formateurs, l'appui aux compétences des structures fédératives et organismes publics, comme garant au développement des filières Argane et Fignes de Barbarie.
- 1.1.3. La codification des procédures et Bonnes Pratiques à travers l'élaboration des guides et le logiciel de gestion de la traçabilité permettant la perpétuité de l'esprit du projet. Les clips et vidéos élaborés par le projet appuient cette démarche.

- 1.1.4. La connexion aux marchés, opérée grâce à la mise en relations et aux opérations promotionnelles initiées par le projet en liaison avec les institutions dédiées est désormais engagée. Elle devra être affirmée par des partenariats et une veille commerciale permanente.
- 1.1.5. Le processus d'inclusion socio-économique de la femme rurale, visé par le projet en rapport avec la stratégie du Gouvernement Marocain va dans le bon sens. La réussite de ce processus va dépendre d'efforts publics dans les zones rurales tant au plan éducatif qu'au niveau de l'âge.
- 1.1.6. La mise en place du Concours des Produits du Terroir au Maroc fut rendue possible grâce à l'engagement de l'ADA et à la mobilisation des autres partenaires du Ministère de l'Agriculture sur le terrain (DRA).

Malgré cette évaluation globalement positive de la réalisation des objectifs du projet, un certain nombre de points méritent d'être surveillés.

- 1) Au niveau de la Gouvernance interinstitutionnelle : les changements des structures fédératives (FIMARGANE transformé en FIFARGANE) dans un contexte de crise ont altéré la cadence de progression du projet.
- 2) Compte tenu de la multiplicité des intervenants publics et privés dont les sensibilités et les attentes ne sont pas nécessairement convergentes, des tensions contreproductives tendent à se cristalliser – spécialement dans le cas de l'argane.
- 3) Cette situation est liée à l'absence d'une vision partagée et holistique prenant en considération tous les intervenants et organisant leurs relations.
- 4) Le projet de l'Unité de conditionnement (cactus et figue de Barbarie) de Sidi Ifni n'a pas encore atteint son régime de croisière et ses rapports avec l'amont pourraient continuer à constituer un frein à son fonctionnement.
- 5) Les quantités exportées de l'huile d'Argane du Maroc ont diminué 2018 comparé avec 2017. Pour cela il faut être attentif aux développements des marchés en Europe et dans les autres régions ciblées des produits marocains. Les organisations du secteur (p.ex. FIFARGANE) devraient surveiller ces développements régulièrement.

1.4. Recommandations

1.4.1. **Recommandations pour PAMPAT à réaliser jusqu'à la fin du projet en septembre 2019**

Effet 1

1. Former et appuyer techniquement les producteurs, transformateurs, exportateurs au respect de la loi 28/07 et des autres standards nationaux et internationaux
2. Accompagnement de l'AMIGHA et de FIFARGANE dans la promotion du cahier des charges de l'IGP et de ses mécanismes de contrôle interne et externe auprès de l'échantillon retenu de la production
3. Accompagner les consortiums dans la mise en place d'un système commun de production garantissant la qualité des produits vendus sous la marque commune
4. Appuyer les consortiums pour le développement de gamme diversifiée
5. Assister le consortium dans les négociations de contrats de ventes avec les acheteurs
6. Organiser, en partenariat avec d'autres institutions d'accès au marché, des activités promotionnelles et de match making internationales en faveur des consortiums

d'argane

7. Développer avec SIPPO la collaboration avec ASMEX pour l'huile d'argane
8. Appui à la structuration et à la mise en fonction de Dar Argane pour la production commune du Consortium de Vitargane et la promotion des produits des membres

Effet 2

9. Appui de l'unité à la diversification des services offerts aux agriculteurs : emballage GMS, emballage marché local traditionnel, fruits sans épines etc.
10. Accompagner l'Unité de conditionnement à la certification IGP
11. Appuyer au moins une dizaine de coopératives pour la certification IGP (formation et accompagnement, système de contrôle interne pour faciliter la certification)
12. Impliquer les institutions nationales dans les formations sur le respect des standards internationaux et les certifications
13. Appui dans la mise en place d'une stratégie promotionnelle de l'IGP au niveau local et national (visuel et habillage spécifique pour IGP Sobbar Ait Baâmrane, outils de promotions dédiés, etc.)
14. Facilitation de la promotion de l'IGP Sobbar Ait Baâmrane sur le marché national
15. Facilitation de la participation de l'unité et des opérateurs du cactus aux activités promotionnelles financées par les contreparties marocaines (ADA, EACCE)

Effet 3

16. Faciliter l'échange de bonnes pratiques et de leçons apprises entre les deux chaînes de valeurs cibles du projet
17. Accompagner les structures partenaires dans le développement de services d'appuis techniques aux entreprises/groupements (autre que la formation/coaching), identifiés à travers des enquêtes de terrain

Effet 4

18. Préparer et diffuser au niveau de la région un catalogue des résultats et meilleures pratiques développées dans le cadre du projet

Effet 5

19. Développer une stratégie de sortie du projet pour en assurer la durabilité et la continuité de la dynamique mise en œuvre

L'équipe d'évaluation a comparé la stratégie de sortie (voir Annexe 4) avec la situation actuelle des effets du PAMPAT. Cette comparaison a montré que cette stratégie est correcte et les trois facteurs clés sont atteignables jusqu'à la fin du projet :

- a) Masse critique des producteurs qui suivent les bonnes pratiques agricoles
- b) Appropriation de la conformité aux standards de qualité
- c) Concours des produits du terroir intégré à la stratégie de promotion de l'ADA

Les aspects institutionnels de la stratégie de sortie sont les points critiques. Pour pouvoir atteindre ces critères, l'équipe d'évaluation propose les recommandations suivantes.

1.4.2. Recommandations aux institutions publiques et semi-publiques

Vu les difficultés liées à l'accès aux marchés extérieures, il est indispensable de focaliser et de coordonner les différentes institutions publiques et semi-publiques. Ces institutions

ont la tâche de faciliter les activités économiques des entreprises privées notamment dans le développement de leurs exportations. Le projet PAMPAT a donné son appui aux institutions publiques. Pour la période restante du projet les partenaires et parties prenantes devraient prendre la responsabilité pour réaliser les recommandations 1. – 7.

1. Organisation et développement institutionnel : il importe aujourd'hui de promouvoir un climat sain, favorable et transparent facilitant la coopération entre institutions et la mobilisation convergente des acteurs. Il est urgent de clarifier les rôles des acteurs clés autour d'un leadership mobilisateur et d'une vision partagée.
2. Une vision cohérente et partagée : la vision portera sur le développement d'une offre nationale de qualité et valorisée, adaptée aux besoins des différents marchés et segments nationaux et internationaux.
3. Une vision inclusive : cette vision prend appui et intègre dans une logique coopérative et mutuellement bénéfique, les intérêts de l'amont, de la transformation et de la commercialisation.
4. La capitalisation des acquis : la promotion d'une interprofession solide et représentative doit être le garant pour la capitalisation des acquis, et pour la défense des intérêts des professionnels.
5. L'émergence des opérateurs à taille critique : les pouvoirs publics doivent promouvoir les agrégations, les groupements privés (GIE et Consortium) et soutenir leur développement.
6. Le partenariat producteurs-transformateurs : plus particulièrement dans le cas de l'Unité de Conditionnement de Sidi Ifni, il est important de garantir qu'une relation partenariale est mise en place pour les campagnes futures entre le gestionnaire de l'unité et les producteurs de cactus, dans le cadre d'un dispositif de contractualisation mutuellement profitable. Pour cela, l'unité devrait jouer la carte de l'IGP des fruits et partager les marges additionnelles avec les producteurs à la fin de la saison. Les relations aux GMS ont déjà été établies par le projet.
7. Le soutien aux investissements : l'appui matériel aux opérateurs dans leur processus de mise en conformité (standards ONSSA) doit être renforcé.

1.4.3. Post-PAMPAT

Compte tenu des bons résultats du PAMPAT au Maroc, la question se pose de savoir si une deuxième phase doit être planifiée. A cette fin, il convient de mettre en contraste les aspects positifs et plutôt difficiles de la mise en œuvre du programme.

Raisons pour une phase II du PAMPAT	Raisons contre une phase II du PAMPAT
La pauvreté persiste dans les zones rurales	Des structures administrative complexes
Plusieurs produits du terroir avec potentiel	Faible représentativité des interprofessions et coordination entre le secteur public et privé à améliorer
Processus IGP bien établi dans l'administration	De nombreuses subventions pour les régions rurales

Augmentation des exportations possible	Seulement deux chaînes de valeur promues en parallèle sont trop peu nombreuses
Lien avec le tourisme comme potentiel	

De cette comparaison, on peut déduire qu'une deuxième phase est concevable et faisable. Les conditions-cadres suivantes doivent toutefois être respectées:

- Soutenir au moins 3-4 chaînes de valeur en parallèle au cas où l'une d'entre elles serait bloquée ;
- Identifier des produits du terroir avec un potentiel d'exportation ;
- Concentrer les interventions au niveau d'un territoire / région cible ;
- Sélectionner des secteurs dans lesquels peu d'organismes publics ou semi-publics sont actifs ;
- Renforcement de la pondération des aspects genre dans la planification des projets ;

L'équipe d'évaluation recommande donc de faire une étude à ce sujet.

1.5. Leçons apprises

- 1) S'il n'y a que deux chaînes de valeur soutenues dans un projet, il y a un risque de blocage si les organisations partenaires ne sont pas coopératives. Il convient donc de prévoir au moins trois options dans un projet.
- 2) En fin de compte, la valeur économique est créée par des entreprises privées. Celles-ci doivent donc pouvoir se développer et structurer en interprofessions et ne doivent pas être obstruées par les institutions publiques ou tenues à l'écart de l'accès à un projet de développement.
- 3) L'amélioration de l'industrie de l'emballage est une étape importante vers la commercialisation des produits locaux. L'idée d'un concours d'idées pour les étudiants dans ce domaine est logique (StarPack). Cependant, la situation de l'emballage d'un pays ne peut être améliorée que si des investisseurs construisent l'industrie de packaging.
- 4) Les activités de diffusion de l'idée des produits du terroir en Afrique de l'Ouest ont fonctionné par elles-mêmes. Toutefois, l'effet est resté isolé des autres effets du PAMPAT et n'a généré aucune synergie pour les autres composantes du programme. De tels éléments ne devraient pas être inclus dans un projet de chaîne de valeur.
- 5) Le concours des produits du terroir est un modèle à succès de la Suisse qui peut également être utilisé dans d'autres pays et programmes. Sa duplication en Tunisie témoigne de la flexibilité de l'approche tout en gardant sa rigueur et sa qualité initiale.
- 6) Le fait que l'arganier ne pousse qu'au Maroc n'est pas suffisant pour une commercialisation réussie sur les marchés internationaux. Ce qu'il faut, c'est une proposition de vente unique qui puisse conquérir le marché en termes de prix et d'ingrédients. L'industrie cosmétique en Europe recherche des matières premières spécifiques pour les mélanger à leurs produits. Pour cela l'IGP n'est pas nécessaire. L'étude de marché effectuée sur les ventes en ligne et les produits mis en bouteille a démontré que le marché existe et est croissant. Ces marchés de produits cosmétiques à plus haute valeur ajoutée ont un potentiel. Pour ceux-ci l'IGP ainsi que la mise en bouteille représentent une nécessité.

2. Objectifs d'évaluation, méthodologie et processus

L'équipe d'évaluation a travaillé sur les questions clés suivantes :

- a) Quels ont été les principaux facteurs et les obstacles pour atteindre les objectifs à long terme ? Dans quelle mesure le projet a aidé à créer les conditions pour aborder les facteurs, surmonter les obstacles et contribuer aux objectifs à long terme ?
- b) Comment le projet a-t-il interprété son rôle ? Le projet a-t-il fait les choses correctement avec une bonne relation qualité-coûts ?
- c) Quels ont été les principaux résultats du projet (produit, résultats/effets et impact) ? Mesure dans laquelle les résultats escomptés ont été atteints ou risquent d'être atteints ? Dans quelle mesure les résultats obtenus resteront après l'achèvement du projet ?
- d) Quelles leçons peuvent être tirées avec succès ou non des pratiques dans la conception, la réalisation et la gestion du projet ?

L'évaluation utilisait une approche de la théorie du changement et des méthodes mixtes pour collecter des données et des informations de diverses sources et informateurs. Elle a utilisé la triangulation des données et informations recueillies avant leur utilisation (voir Annexe 6 : Liste des documents consultés). C'est essentiel afin d'assurer une évaluation crédible et fondée sur des faits avec une solide base analytique.

La théorie du changement (graphe en bas) identifie des voies de causalité et transformation des résultats du projet (produits) aux effets planifiés. La somme des effets doit avoir des impacts à long terme, ainsi que les obstacles à surmonter. L'apprentissage par cette approche sera utile afin d'améliorer la conception des futurs projets ainsi que la gestion des projets qui peut gagner en efficacité sur la base des résultats acquis. Dans le document original du projet et dans le cadre logique, diverses hypothèses et conditions préalables sont mentionnées en vertu de quel effets correspondants et impacts sont réalisables. Comme exemples, trois hypothèses sont référencées ici :

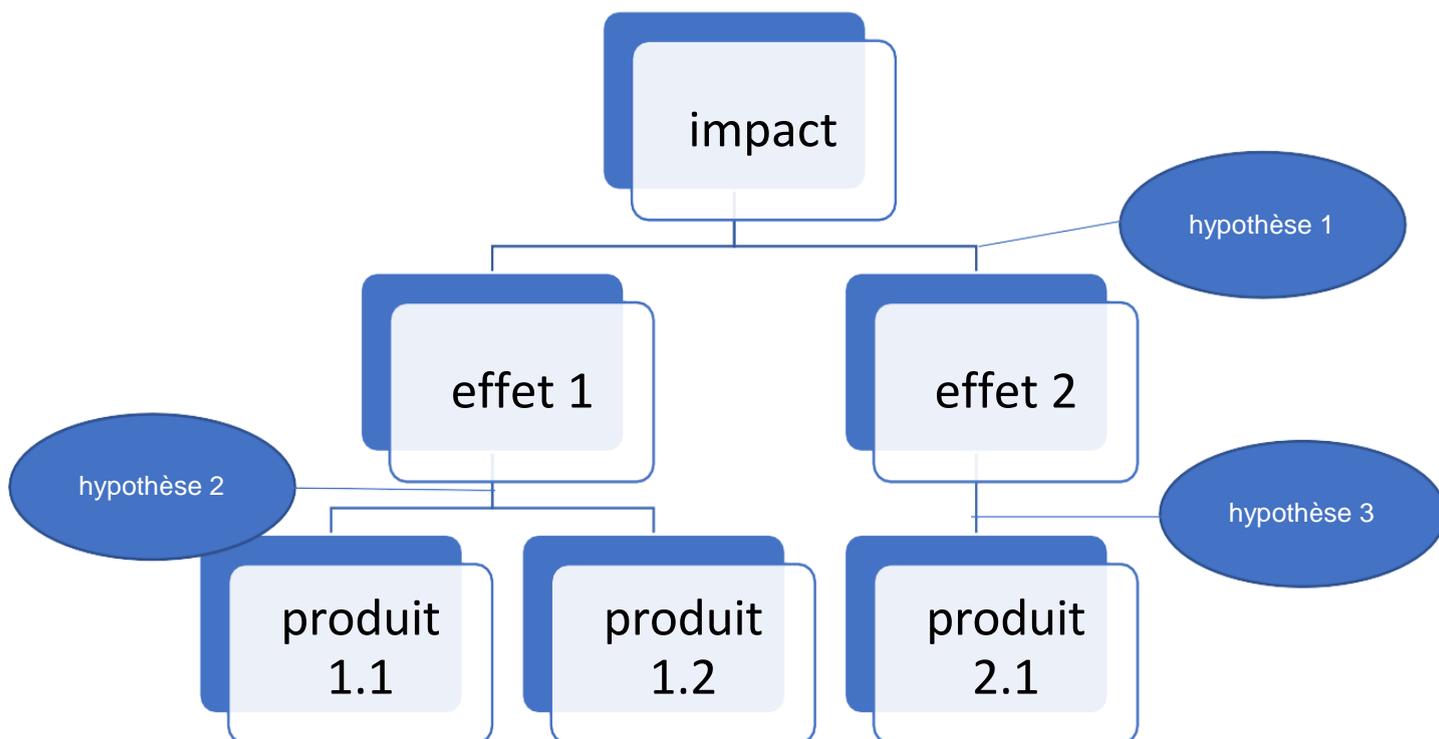
Hypothèse 1 : stabilité de la situation politique

Hypothèse 2 : a) intérêt des entreprises à l'utilisation du label en commerce
b) demande croissante pour l'argane au niveau international
c) les entreprises/producteurs ne réduisent pas l'intensité de main d'œuvre

Hypothèse 3 : a) intérêt des producteurs à l'utilisation du label
b) appréciation du label parmi les clients
c) les groupements ne réduisent pas l'intensité de main d'œuvre

L'équipe d'évaluation a pris en considération ces hypothèses pour estimer la durabilité du changement. Le schéma de la théorie du changement était rempli sur la base des faits vérifiés pendant la mission. Cela a aidé à réfléchir sur l'impact du projet.

Graphe 1 : Théorie du changement



Conformément à ces objectifs, l'évaluation aura deux composantes principales. Le premier volet se concentre sur une évaluation globale de la performance du projet, tandis que l'autre met l'accent sur les enseignements des pratiques réussies et ratées dans la conception du projet et sa mise en œuvre (voir Termes de référence, Annexe 5).

Un libre accès a été accordé par les parties prenantes aux évaluateurs pour toutes les unités et les documents des entreprises et des organisations.

Voici les principaux instruments de collecte de données :

- 1) Analyse des documents liés au projet, y compris mais non limité à : l'original du document du projet, rapport à mi-parcours du projet, des rapports de surveillance (par exemple les progrès et les rapports financiers), rapports de sortie, des procès-verbaux, notes de réunions des comités impliquées dans les consultations
- 2) Les intervenants de projet ont été consultés à travers des entrevues structurées et semi- structurées et groupe de discussion. Parmi les intervenants clés pour l'entrevue :
 1. direction de l'ONUDI et le personnel impliqué dans le projet ;
 2. des représentants du SECO et homologues
 3. bénéficiaires (des associations, le secteur privé, représentants des régions, ADA et certains membres de la SCM).
- 3) Visite sur le terrain au Maroc (Rabat et dans les régions Essaouira, Agadir, Sidi Ifni

L'évaluation de l'effet 4 (Starpack, cours de formation en Afrique sub-saharienne) se base sur des documents seulement. Ceci était décidé par l'ONUDI sur la base des raisons suivantes :

- Ces activités ont été mises en œuvre dans les pays différents du Maroc ;
- Elles sont terminées depuis longtemps ;

- Ces produits n'ont qu'un lien indirect avec les autres produits et effets ;
- Elles n'ont pas impliqué les contreparties marocaines du projet (ou seulement marginalement).

Validation de l'information

Validation de l'information à Agadir : l'équipe a tenu une réunion à la fin de la mission avec les partenaires clés. A cette occasion, les premières observations de l'évaluation ont été présentées et les partenaires ont participé à la validation des conclusions principales.

Validation de l'information à Vienne et à Berne : le consultant international se rendra à Vienne et à Berne pour discuter avec l'équipe de l'ONUDI et du SECO, des observations de l'équipe d'évaluation et pour recevoir leurs commentaires.

Selon les documents, la plupart des résultats prévus est réalisée.

Il s'agira donc de vérifier si ces résultats seront durables sur la base des activités et des partenaires sélectionnés. Pour cela une comparaison avec le cadre logique initial sera effectuée.

L'impact du projet pourra être apprécié seulement après l'achèvement de toutes les activités. L'évaluation portera par conséquent principalement sur les résultats et les leçons tirées pour des futurs projets.

3. Pays et contexte du projet

Ce projet s'inscrit dans le cadre de l'intérêt de SECO à contribuer au développement du secteur agroalimentaire du Maroc, avec un accent sur les produits du terroir. Il répond aux requêtes d'assistance technique reçues de la part du Ministère de l'Agriculture Marocain pour un accompagnement dans la valorisation et la commercialisation des produits agroalimentaires du terroir de la région Souss-Massa-Drâa.

Le projet s'aligne sur la stratégie du développement des produits du terroir du Plan Maroc Vert (PMV). A cet effet, il s'agit d'un appui aux efforts de l'Agence de Développement Agricole (ADA), qui est chargée de la mise en œuvre du PMV, avec l'accent sur l'amélioration des chaînes de valeurs de produits du terroir, la structuration des groupements de producteurs et la commercialisation des produits. L'appui cible les chaînes de valeur phares suivantes au niveau de la région Souss-Massa-Drâa : l'huile d'argane et la figue de Barbarie/cactus d'Aït Bâamrane.

Dans le document du projet de 2012, la situation du pays a été décrite comme suit : « Depuis la fin des années 1990, le Maroc, pays à revenu intermédiaire, s'est engagé dans un processus de transition politique et démocratique majeure. (...) »

Néanmoins, même si la pauvreté absolue a baissé durant la dernière décennie, les taux de croissance actuels ne permettent pas d'absorber l'offre de travail et le chômage (9% en 2011 et 13% au niveau urbain). Surtout au niveau des jeunes, le chômage demeure important. En outre, il y a une disparité par rapport aux indicateurs socio-économiques entre les milieux urbains et ruraux.

Le secteur agroalimentaire occupe une place importante dans l'économie marocaine. Environ 40% de la population travaille dans et vit de l'agriculture et l'industrie agroalimentaire est le premier sous-secteur industriel avec environ 2000 entreprises, couvrant un tiers des emplois permanents du secteur industriel et représentant un tiers de la valeur ajoutée. Dans la région ciblée (la plaine du Souss), le tissu agricole est représenté d'une part par de l'agriculture moderne caractérisée par de grandes exploitations ciblées sur des produits d'exportation (notamment pour ce qui concerne la tomate, les agrumes et les primeurs) et d'autre part par l'agriculture de subsistance et des coopératives (notamment des femmes) d'arganeier et d'autres produits de terroir, qui

contribuent de façon importante au chiffre d'affaire agricole de la région. »

En 2018/19, la situation se présente de façon similaire en beaucoup de ces aspects mentionnés en 2012. Basée sur des rapports de la Banque Mondiale et du FMI, la presse commente l'économie marocaine comme suit : « Avec un retour à des conditions pluviométriques normales, le PIB agricole devrait diminuer en 2019, ce qui ramènera la croissance du PIB à 2,9 %. Mais, selon ce rapport, le PIB non agricole devrait se maintenir grâce au secteur manufacturier qui continue de bénéficier d'investissements étrangers substantiels dans l'automobile et au secteur des services, qui seront les principaux moteurs de la croissance.

La pauvreté a fortement baissé au Maroc entre 2007 et 2014. Si l'on utilise les seuils de pauvreté internationaux de 1,9 dollar (seuil d'extrême pauvreté) et de 3,2 dollars (seuil de pauvreté des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure), la pauvreté a diminué de plus de moitié, passant respectivement de 3,2 à 1 % et de 17 à 7,5 %. Les tendances post- 2014 sont toutefois moins encourageantes. Les prévisions fondées sur le PIB par habitant indiquent que la réduction de la pauvreté se poursuivra mais à un rythme beaucoup plus lent. En 2018, l'extrême pauvreté restera de l'ordre de 1% et la pauvreté mesurée par rapport au seuil de 3,2 dollars PPA atteindra environ 6,65%, reflétant la faible répercussion de la croissance sur la réduction de la pauvreté. » (Cité dans le Huffpost, Maroc, 4/10/2018)

Dans ces conditions économiques, l'approche du projet PAMPAT peut donc contribuer à l'amélioration des conditions de vie dans les zones rurales du Maroc.

4. Approche du projet PAMPAT

Le « Projet d'Accès Aux Marchés des Produits Agroalimentaires et du Terroir » (PAMPAT) vise à améliorer la performance, l'accès au marché et les conditions socio-économiques de deux filières agricoles au Maroc : la filière de l'Huile d'Argane et de la filière de la Figue de Barbarie d'Ait Baâmrane.

Le développement du projet PAMPAT se base sur la coopération entre les trois acteurs suivants :

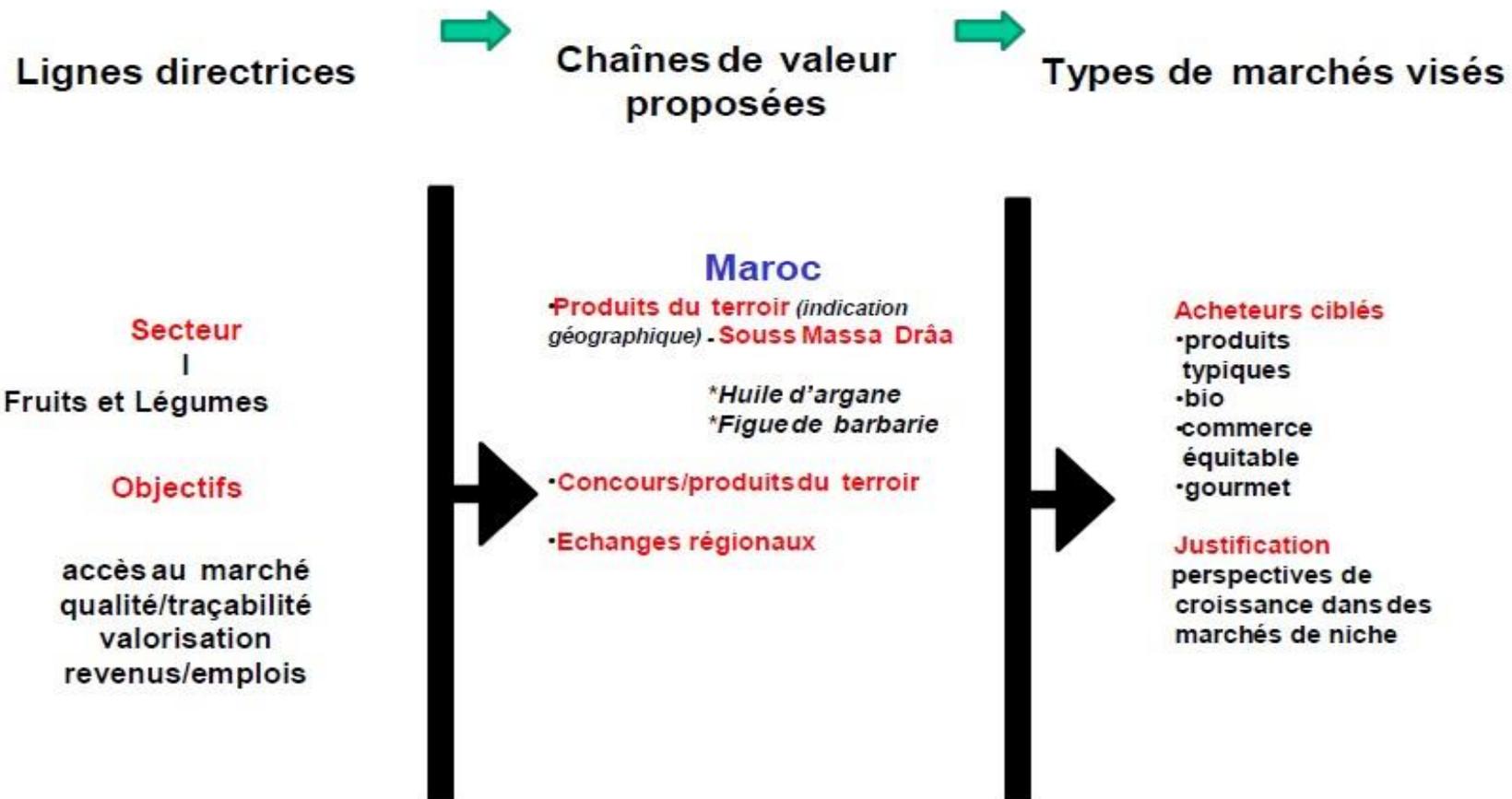
- Le bailleur de fonds : Secrétariat d'Etat à l'Économie Suisse (SECO) ;
- L'agence d'exécution : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUUDI) ;
- Les contreparties nationales : Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (MAPM) et Agence pour le Développement Agricole (ADA) ;

Le projet PAMPAT a été lancé en Septembre 2013 et plusieurs objectifs ont déjà été atteints. Le budget du projet est de CHF 3 587 782 (montant intégrant les frais d'agence, sans la contribution nationale au projet).

Le projet PAMPAT est structuré autour des 4 effets suivants (pour chaque effet des produits sont envisagés) :

- Effet 1 : Performance de la chaîne de valeur argane améliorée au niveau de son positionnement sur les marchés, de la création d'emploi, de l'organisation/gouvernance.
- Effet 2: Performance de la chaîne de valeur cactus/figue de Barbarie d'Ait Baâmrane améliorée au niveau de son positionnement sur les marchés, de la création d'emploi, de l'organisation/gouvernance.

- Effet 3: La stratégie nationale de promotion des produits du terroir est appuyée et les capacités nationales dans ce contexte renforcées.
- Effet 4: Les capacités des institutions Marocaines, Tunisiennes, Egyptiennes et des Pays d'Afrique de l'Ouest en matière de valorisation et commercialisation des produits du terroir sont renforcées.



dimensions transversales : genre et environnement

4.1. Principaux changements à la mise en œuvre du projet

Le bailleur de fonds proposait en 2014 de réaliser une revue à mi-parcours afin de définir des ajustements respectifs et de réfléchir à une prolongation du projet. Ce dernier point a été réalisé effectivement avec la prolongation du projet jusqu'au mois de septembre 2019.

Les principales recommandations de la revue à mi-parcours sont les suivantes (Rapport de mission, Revue à mi-parcours/réflexion stratégique, Firenze 11 mai 2015) :

« -Les effets/produits envisagés par le projet PAMPAT au niveau des deux chaînes de valeur sont à maintenir, avec quelques modifications à mettre en place. L'axe *Facilitation de l'accès au marché* devra être mieux adressé et approfondi dans la deuxième phase du projet PAMPAT.

- La *démarche IGP* est à confirmer, mais il faudra d'abord résoudre les problèmes structurels et de fonctionnement des filières et les problèmes de gestion de la traçabilité au niveau des entreprises, pour assurer une diffusion de l'IGP.

- La *coordination de la cellule de gestion du projet PAMPAT avec les institutions locales* doit être renforcée, en valorisant les outils de gestion (comités techniques et de pilotage) déjà prévus par le projet.

- La *durabilité* des résultats obtenus dans le cadre du projet est à renforcer. Dans ce contexte, l'implication des institutions locales (DPA, DRA, ONCA, l'interprofession et ses collèges) dans les formations et l'encadrement de terrain est à renforcer.»

Après l'évaluation à mi-parcours, l'administration marocaine a demandé de suspendre les produits 1.1 et 2.1. Cette demande a été validée par la mission d'évaluation à mi-parcours. Le travail du projet accompli avant ce moment avait permis essentiellement de dynamiser les deux chaînes de valeur. Après cette décision le PAMPAT n'intervenait plus dans ces aspects. Dans la chaîne de valeur de cactus l'opération de l'unité de conditionnement était bloquée. Différentes réunions au niveau DG ADA et Directeur de la coopération Suisse ont finalement résulté dans la solution de mettre en place un comité de veille. Grâce à cela l'unité a fonctionné en 2018, mais loin en dessous de la capacité.

Le suivi local a été assuré par les Comités techniques. Le comité de pilotage (COFIL) supervisait ces activités et a validé chaque fois les changements de direction.

Les autres recommandations de la revue à mi-parcours ont été réalisées et l'implication des partenaires nationaux dans les activités de formation et encadrement des producteurs améliorée.

Néanmoins, la pérennisation de la démarche d'appui aux chaînes de valeur et à leur structuration dépend aujourd'hui totalement des contreparties nationales et des organisations professionnelles locales. Les détails concernant ce point sont repris dans le chapitre 5 de ce rapport d'évaluation.

5. Évaluation du projet

Le projet PAMPAT est structuré autour des 4 effets suivants :

Effet 1 : Performance de la chaîne de valeur argane améliorée au niveau de son positionnement sur les marchés, de la création d'emploi, de l'organisation/gouvernance.

Effet 2 : Performance de la chaîne de valeur cactus/figue de Barbarie d'Ait Baâmrane améliorée au niveau de son positionnement sur les marchés, de la création d'emploi, de l'organisation/gouvernance.

Effet 3 : La stratégie nationale de promotion des produits du terroir est appuyée et les capacités nationales renforcées dans ce contexte.

Effet 4 : Les capacités des institutions Marocaines, Tunisiennes, Egyptiennes et des Pays d'Afrique de l'Ouest en matière de valorisation et commercialisation des produits du terroir sont renforcées.

C'est le chapitre clé du rapport et porte sur tous les critères d'évaluation et questions qui figurent dans le cahier des charges du projet (Annexe 5).

La structure de ce chapitre suit la logique de la chaîne des résultats. D'abord il y a une appréciation de la conception. Après le lien entre les produits et les effets est discuté par chaîne de valeur. A la fin la durabilité des effets est estimée sur la base des informations disponibles au moment de la mission d'évaluation.

5.1. Conception

La conception du projet, centrée sur des chaînes de valeur sélectionnées et sur l'assistance pour promouvoir l'action collective, s'est avérée partagée par les acteurs consultés pendant les entretiens. Les acteurs dans ces chaînes de valeur devraient être capables de tirer des avantages par le renforcement des labels différents dans les deux chaînes. Ceci doit aboutir à une amélioration de l'accès aux marchés national et international. La logique de cette conception peut être confirmée par l'équipe de l'évaluation.

En ce qui concerne la formulation du projet, le document de projet est assez exhaustif. Il identifie d'une façon claire les bénéficiaires directs et indirects dans les trois filières, et inclut plusieurs indicateurs pour l'appréciation des résultats, qui sont régulièrement mis à jour dans les rapports sur l'état d'avancement du projet. Après la revue à mi-parcours dans l'année 2015 certains indicateurs et activités ont été ajustés dans le sens d'une augmentation des valeurs des indicateurs à atteindre respectivement des activités neuves était intégrées au document (voir Annexe 6). Il faut répéter que les produits 1.1 et 2.1 ont été suspendus à la demande de l'administration marocaine.

Pour cette raison ils ne sont pas discutés ici.

5.2. Effet 1 : Performance de la chaîne de valeur argane améliorée au niveau de son positionnement sur les marchés, de la création d'emplois, de l'organisation/gouvernance

5.2.1. Résumé de l'effet 1

Il convient de rappeler que 300.000 ménages sont liés à l'arganier (selon ANDZOA). Le Projet PAMPAT a pu créer, dans cette filière, une dynamique de croissance et de transformation significative tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

Le processus de certification appuyé par le projet a été un succès tel que confirmé à la fois par les structures coopératives et fédératives et par les pouvoirs publics rencontrés et aussi mis en évidence par les données chiffrées : augmentation de l'huile produite et certifiée (+404 % sur la période du projet) dont 1/3 commercialisée à l'exportation.

Au plan qualitatif, le projet a pu créer une dynamique d'interaction amont et aval dans la filière argane et introduire de nouveaux modes coopératifs appropriés tel que les consortia à Essaouira et à Agadir tout en soutenant leurs activités et celles des groupements d'intérêt économique et de l'interprofession (FIMARGANE et après FIFARGANE). Les

soutiens apportés ont été déployés à travers des formations, les expérimentations, l'accompagnement aux certifications (IGP, ONSSA), la mise en relation et promotion pour accéder ou vendre les produits certifiés.

L'élaboration par le projet de guides de procédures et leur diffusion auprès des structures et les opérateurs de la filière, est un gage de perpétuation de la culture de la qualité et de la certification ainsi que la promotion des Bonnes Pratiques agricoles.

5.2.2. Produit 1.1 : Coûts des transactions réduits et structuration de la chaîne de valeur améliorée

Après l'évaluation à mi-parcours, l'administration marocaine a demandé de suspendre ce produit. Le travail du projet accompli avant ce moment a permis essentiellement de dynamiser la filière à travers le soutien à l'interprofession (FIMARGANE) pour la préparation de son plan de développement et ceux de ses collègues (6) et pour la préparation des plans collectifs (6 plans développés). Ces réalisations correspondent aux objectifs assignés dans le cadre logique du PAMPAT.

L'équipe du PAMPAT a assuré l'accompagnement de FIMARGANE pour l'élaboration d'un guide référentiel pour la conformité à la loi 28/07 sur la sécurité alimentaire. Le guide a aussi été validé par le Conseil d'Administration de la FIFARGANE en novembre 2018. FIFARGANE étant la nouvelle Interprofession reconnue par les pouvoirs publics et qui serait, en vertu de cette reconnaissance, l'interlocuteur recommandé pour agir au nom de l'interprofession.

5.2.3. Produit 1.2. : les différents maillons de la chaîne de valeur de l'argane sont appuyés pour assurer leur conformité avec les standards du marché cible

Avec 76 opérateurs certifiés IGP (dont 11 sociétés) accompagnés, le PAMPAT a dépassé les objectifs fixés par le document de projet et le cadre logique (120 %). Le tableau ci-après met en évidence ces réalisations du projet PAMPAT en termes d'opérateurs certifiés et d'huile certifiée ainsi que les statistiques disponibles concernant l'évolution des exportations.

	2013	2017	Variations
Opérateurs certifiés IGP	39	76	+ 95 %
Huile produite et certifiée en Litres	68.030	343.351	+ 404 %
-en % des Exportation	7.5 %	33.34 %	
Total huile exportée en litres	911.765	1.028.200	+ 13 %

Le processus d'accompagnement a été soutenu par la formation et éducation sur la qualité et la valorisation. Cette formation qui a regroupé 43 opérateurs (dont 34 coopératives) faisant participer 48 femmes, a permis d'ancrer davantage la culture de la qualité et de la conformité aux normes et aux standards requis. Cet ancrage devrait être ultérieurement appuyé par le développement d'un logiciel de gestion de la traçabilité initié et en cours de validation par FIFARGANE. Les manuels sont des documents appartenant aux opérateurs (chaque opérateur dispose de son manuel) et ils ne sont pas disponibles au niveau de FIFARGANE. Par contre, le guide référentiel développé avec FIFARGANE

sera le document de référence pour les producteurs d'argane qui voudraient dans le futur développer leur manuel, une fois que le PAMPAT aura terminé ses activités.

5.2.4. Produit 1.3 : l'accès au marché des Produits de la chaîne de valeur argane est amélioré

L'effort du PAMPAT a d'abord porté d'une part sur le renforcement des capacités des opérateurs dans la maîtrise des techniques de commercialisation sur les marchés national et international, et d'autre part sur la diversification des produits (développement des produits, Bonnes Pratiques de Fabrication cosmétique, mélanges des huiles et produits nouveaux), au terme de laquelle 41 produits nouveaux ont été développés. Ces formations ont été unanimement appréciées par les opérateurs et suscitent un grand intérêt quant à leur duplication.

Le PAMPAT a cherché en même temps à optimiser les impacts pour la filière à travers un appui consistant au consortium d'exportation dans leur constitution. Deux consortiums ont été appuyés : Moroccan Botanic Consortium dont l'appui a été suspendu en attendant la consolidation de ses structures par les associés, et VITARGANE d'Essaouira (regroupant 12 coopératives et 454 femmes) qui continue de bénéficier d'un soutien multiforme du PAMPAT.

Ce soutien couvre entre autres, les mises en relation commerciales, la présence active dans des foires internationales (Terra Madre Turin 2016, 2018 ; Dakar 2016 ; Bologna 2016 ; Beauty World Middle East 2017, Concours Suisse 2017 ; Salon International de Paris 2018). Cet effort est assorti d'un soutien sur le marché national (GMS, Marché Solidaire, Morocco Mall Casablanca et Epicerie Verte comme plateforme de vente en ligne).

Le soutien apporté couvre aussi d'autres aspects qui vont au-delà de l'accès aux marchés. Il s'agit des interventions ciblant :

- la structuration du réseau,
- la qualité (définition de points de contrôle pour garantir la qualité finale du produit vendu sous marque commune),
- le marketing (à travers la mise en place d'un site web, des outils de communication et promotion pour le consortium)
- la productivité et la différenciation des produits offerts par le consortium
- la gestion du réseau et
- la gestion de Dar Argane

Les deux consortiums rencontrés (Essaouira et Agadir) diffèrent du point de vue composition et quantité de produits exportés. Le consortium d'Essaouira (Vitargane) couvre tous les maillons de la chaîne de valeur argane dans cette région. La collaboration entre les membres est bonne. Mais la commercialisation de leurs produits semble d'être difficile à cause de la concurrence au Maroc. La participation aux salons n'a pas encore donné des résultats satisfaisants. L'appui du projet PAMPAT est considéré très positif. Actuellement Vitargane cherche les moyens pour un fonds de roulement afin d'intensifier les efforts de vente. Un des moyens est la construction de Dar d'Argane où les produits du consortium seront offerts.

Cette activité est appuyée par la DPA. On peut constater que les relations entre Vitargane et l'autorité gouvernementale sont bonnes. Pour cela le consortium fonctionne, mais le succès au marché international est limité. Les coopératives d'argane ne couvrent que 3% des exportations.

En 2017 le consortium à Agadir (Moroccan Botanic Consortium) avait couvert aussi tous les maillons de la chaîne de valeur. A l'époque la compagnie étrangère, même étant le

plus grand exportateur au pays (60% de l'exportation), participait au consortium. Le PAMPAT a accompagné le développement. Mais à cause des interventions externes plusieurs acteurs (incl. les coopératives) sortaient du consortium ce qui bloquait les activités. PAMPAT suspendait l'appui en 2018. L'équipe d'évaluation a pu rencontrer quatre représentants des sociétés qui couvrent environ 20% des exportations du Maroc. Ces quatre sont décidés de faire fonctionner le consortium sans les autres. Ils ont apprécié l'appui du PAMPAT pour le fait que le projet travaille aussi avec des sociétés. Ils voudraient utiliser la marque développée et enregistrée par PAMPAT.

5.2.5. Perspectives et pérennisation

Si les résultats obtenus ont été conformes aux attentes en termes de développement de la production d'argane certifiée, en terme de développement des exportations, et d'appropriation des approches développées par PAMPAT, le Projet aurait eu, sans aucun doute, davantage d'impact si certaines incertitudes institutionnelles aux niveaux des structures fédératives et associatives (surtout l'interprofession de l'argane) avec lesquels le projet a travaillé et dans lesquelles il a investi beaucoup n'avaient altéré la trajectoire d'évolution du projet.

Néanmoins la dynamique de progrès et de transformation est bien créée et partagée dans toute la filière de l'argane.

Dans la logique libérale adoptée par le Maroc, la politique de l'Administration devrait faciliter l'émergence du secteur privé et appuyer son épanouissement ainsi que son développement. Les interventions directes de la part de l'administration publique dans la gestion et le fonctionnement des fédérations et des GIE devrait être réduite ou inexistante. En outre, plusieurs institutions publiques se chevauchent ou ont un champ d'action similaire pour les filières retenues (ANDZOA, ADA, DRA) et parfois le manque de coordinations entre les différentes interventions sur le terrain a partiellement ralenti la mise en œuvre du projet.

5.3. Effet 2 : Performance de la chaîne de valeur cactus/figue de Barbarie améliorée au niveau de son positionnement sur les marchés, de la création d'emplois, de l'organisation/gouvernance

5.3.1. Résumé de l'effet 2

Le Cactus et la Figue de Barbarie occupent un espace à Sidi Ifni de 50.000 ha avec un rendement moyen de 8 tonnes /ha. L'intervention du projet coïncide précisément avec la création de la Direction Provinciale d'Agriculture de Sidi Ifni « *nous avons eu l'opportunité et la chance de bénéficier d'une assistance professionnelle pendant six ans* » témoigne le Directeur Provincial.

Cette assistance fut déployée sur toute la chaîne de valeur pour maîtriser l'amont et pour diffuser les Bonnes Pratiques Agricoles (BPA) ; pour soutenir le processus de transformation notamment l'Unité de conditionnement et pour assurer l'accès aux marchés (international et national). Si les effets très positifs ont été accomplis au niveau de l'amont (avec notamment des résultats appréciables sur la productivité et sur la valorisation du produit), les difficultés restent persistantes au niveau des rapports producteurs-transformateur, en l'absence d'un cadre contractuel mutuellement accepté. Dans ces conditions le business model de l'Unité de conditionnement ne semble pas répondre aux conditions optimales de gestion requises.

Les discussions avec les producteurs des fruits de cactus ont montré que le prix offert par l'unité est trop bas si on prend en compte la qualité demandée. Alors ils vendent aux

acheteurs arrivant avec leurs camions et payant les fruits sur place. Les producteurs ont souligné être prêts pour des nouvelles négociations. L'unité devrait investir dans la certification IGP des fruits comme moyen d'augmenter le prix et par la suite pouvoir partager les marges additionnelles avec les producteurs à la fin de la saison. Pour les acteurs impliqués, PAMPAT est en mesure de faciliter ces négociations. Les relations aux GMS ont déjà été établies par le projet permettant ainsi l'accès aux marchés.

Comme dans le cadre de la filière de l'argane, les activités Produit 2.1 (portant sur l'organisation de la filière) ont été suspendues sur requête de l'Administration.

5.3.2. Produit 2.2 : Les producteurs et les unités de transformation sont mieux structurés et leurs capacités de gestion, de production et transformation sont améliorées

Les résultats notables sont à observer au niveau de l'amont : le PAMPAT a pu former 100 agriculteurs aux Bonnes Pratiques Agricoles et 40 Formateurs destinés à perpétuer ces formations. Il convient de noter que 23 cadres des administrations ont bénéficié de la formation des formateurs (ONCA, ADA, DRA, Chambres régionales d'Agriculture). Il faut indiquer que les formateurs proviennent aussi d'autres régions que celle de mise en œuvre du projet. Ceci est un résultat très important pour le Up-Scaling et l'expansion dans d'autres régions du pays.

Grâce à la formation expérimentation, l'adhésion aux BPA a été remarquable en raison des résultats tangibles obtenus aux niveaux de *l'amélioration des Plants ; le doublement du rendement ; l'amélioration du calibrage et de la pondération du fruit ; la valorisation par étalement de la campagne de production (compte tenu des fortes fluctuations des prix)* Cette formation a donné lieu à la diffusion des BPA dans un guide dédié, à l'élaboration de clips et vidéos diffusées sur site (www.pampat.ma) et sur le lien Youtube et aussi largement diffusés au niveau local pendant les festivals du cactus de 2017 et 2018.

En parallèle, le PAMPAT a apporté son soutien à l'Unité de conditionnement pour le développement de sa charte organisationnelle et fonctionnelle.

5.3.3. Produit 2.3 : Les différents maillons de la chaîne de valeur cactus/figue de Barbarie sont appuyés afin d'assurer leur conformité avec les standards du marché cible et les systèmes de certification

Prenant l'appui sur l'Atelier de Sidi Ifni (2017/18), orienté sensibilisation et promotion de l'IGP Cactus d'Ait Baamrane, le PAMPAT a engagé des opérations d'accompagnement à la certification des coopératives d'agriculteurs (23 certifiées) pour en faire des fournisseurs de matière première certifiés de l'Unité de conditionnement, et un processus de soutien pour l'obtention de l'autorisation sanitaire ONSSA pour leurs produits dérivés (5 autorisations reçues). Pendant le Moussem les résultats de l'accompagnement et le cahier des charges illustré ont été présentés aux agriculteurs qui ne bénéficient pas encore de l'IGP.

En parallèle, grâce à l'accompagnement du projet, l'Unité de conditionnement a obtenu ses autorisations ONSSA depuis 2016. Ainsi les résultats escomptés sur ces plans ont été atteints.

5.3.4. Produit 2.4 : L'accès au marché des produits de la chaîne de valeur Cactus/Figue de Barbarie d'Ait Baamrane est amélioré

Plusieurs initiatives ont été développées par le PAMPAT pour faciliter l'accès aux marchés nationaux et internationaux aussi bien pour les coopératives que pour l'Unité de conditionnement. On soulignera dans ce sens, les voyages organisés par le projet pour les représentants des GMS marocaines à Sidi Ifni (Marjane, Aswak Assalam, Epicerie

Verte essentiellement en 2017 et 2018) et les promotions au niveau des marchés étrangers (SIAL à Paris et la visite des acheteurs étrangers au Maroc ; Framatex à Lille ; Abundant Trading Compagny à Austin).

Les résultats demeurent cependant en deçà des potentialités du pays et de la zone de production. Ils ont un caractère aléatoire et non soutenu. Les difficultés de mettre en place un processus d'approvisionnement parfaitement optimisé limite les latitudes de l'Unité de conditionnement et sa capacité à s'imposer sur les marchés cibles et à satisfaire la demande. Des ateliers d'échange entre le gestionnaire de l'unité de conditionnement et les producteurs ont été organisés en 2018. Ceci a permis aux deux acteurs de discuter des prix, des modes de livraison et des délais de paiement. La même démarche, sous la supervision du comité de veille installé au niveau local par l'administration marocaine (qui a financé la mise en place de l'unité et qui est signataire de la convention avec le gestionnaire de l'unité) sera répétée en 2019.

Les initiatives du responsable de l'Unité de procéder aux achats de champs, pour assurer son approvisionnement pourrait exacerber davantage les tensions avec les producteurs qui expriment leur disposition à engager des négociations avec l'Unité.

5.3.5. Perspectives et pérennisation

Les initiatives de transformation engagées par le PAMPAT ont eu des impacts certains mais variables quant à leur intensité :

Les impacts au niveau de l'amont de la filière ont dépassé les attentes :

- les résultats tant quantitatifs que qualitatifs sont nettement observables à ce niveau
- parfaite adhésion aux transformations agricoles (à travers la diffusion des BPA),
- valorisation du produit (par une meilleure qualité et une meilleure maîtrise de l'agenda des campagnes)
- surtout le renforcement des capacités des formateurs dans une logique de perpétuation des bonnes pratiques et de duplication à d'autres régions
- intégration du processus de certification dans la stratégie de valorisation du produit (IGP) ce qui n'est pas possible sans transiter par l'unité de conditionnement)

Mais l'avenir de la filière restera lié à la propension des acteurs clés à réfléchir de manière holistique et dans une logique inclusive, au développement d'un business model incorporant tous les maillons de la filière (depuis la production jusqu'à la commercialisation) et servant les intérêts de toutes les parties prenantes. Pour cela l'unité devrait jouer la carte de l'IGP des fruits et partager les marges additionnelles avec les producteurs à la fin de la saison. Les relations aux GMS ont déjà été établies par le projet ouvrant ainsi l'accès aux marchés.

5.4. Effet 3 : La stratégie nationale de promotion des produits du terroir est appuyée et les capacités nationales dans ce contexte renforcées.

5.4.1. Résumé de l'effet 3

Au-delà des actions directement liées à l'organisation et à l'amélioration de la performance des deux chaînes de valeur, un objectif du projet PAMPAT était l'appui de l'ADA à l'organisation de la 1^{ère} édition du Concours Marocain des Produits du Terroir.

Sur la base des résultats obtenus en termes de médiatisation et intérêt des producteurs au Concours et aux dégustations, l'ADA a décidé d'intégrer le Concours dans sa stratégie de promotion des produits du terroir et d'organiser indépendamment du projet PAMPAT la 2^{ème} édition du Concours, et ce, pendant le Salon International de l'Agriculture de Meknès (avril 2016). La 3^{ème} édition du Concours Marocain a eu lieu le 20-21 mars 2018. 650 produits ont été inscrits (contre les 358 pour la 1^{ère} édition).

Un échange d'expérience a été mis en place avec la Tunisie qui a organisé, en novembre 2017, le 1^{er} Concours Tunisien des Produits du terroir. A ce propos l'ADA a effectué, pendant la journée de remise des médailles tunisiennes, une présentation de l'expérience marocaine et des moyens mis en place pour la pérennisation du Concours au Maroc. Par ailleurs, les outils développés dans le cadre du PAMPAT Maroc ont été révisés et adaptés au contexte tunisien.

Sur la base du manuel des procédures et du logiciel CMT de gestion du concours préparé dans le cadre de l'expérience marocaine, un manuel international pour l'organisation d'un concours national des produits du terroir a été préparé par les experts ONUDI en coopération avec la Fondation Rurale Inter Jurassienne. Ce manuel, déjà utilisé pour la mise sur pied du Concours Tunisien, servira pour la duplication de l'expérience dans d'autres pays. Une requête a déjà été faite dans ce sens à l'ONUDI par l'Algérie et d'autres pays.

5.4.2. Produit 3.1 : Un premier concours des produits du terroir est organisé au niveau du Maroc

Les activités liées au Concours Marocain des Produits du terroir ont été clôturées en 2017, avec la duplication du modèle en Tunisie où un concours s'est tenu en novembre 2017 et la participation de l'ADA au SIAT de Tunis en 2018 avec les produits médaillés marocains. Ceci a permis la consolidation des échanges entre les deux pays dans une optique de coopération Sud-Sud en matière de Concours des Produits du terroir.

Les résultats planifiés ont été atteints avec plus que 100% de réalisations (voir annexe XX), comme l'ADA a repris le modèle du Concours après la première édition 2014 et organisait le deuxième concours 2016. La 3^{ème} édition du Concours Marocain a eu lieu en mars 2018 avec la participation de 650 produits (contre les 358 de la 1^{ère} édition). Le budget pour l'organisation de cette 3^{ème} édition a été totalement financé par l'ADA.

La réalisation du concours a donné une poussée pour les produits du terroir. Pas seulement le grand nombre de produits du terroir est reconnu, mais aussi la conscience dans les institutions pour la valeur des produits agricoles marocains s'est renforcée.

L'ADA a pris la responsabilité pour la mise en œuvre de concours dans les prochaines années. Les discussions avec la direction de l'ADA ont démontré que l'organisation se sent comme propriétaire du concours. L'organisation est prête à organiser et financer les réalisations du concours dans le futur même sans appui financier d'un bailleur de fonds.

Il y a des effets secondaires considérables du concours. Les entreprises médaillées sont très fières de leur succès et vont continuer en améliorant la qualité de leurs produits. En même temps elles jouent le rôle de modèle pour d'autres. Des firmes de grandes surfaces prennent les résultats du Concours comme critère de qualité en offrant les médaillés des places préférées dans leurs magasins.

5.4.3. Produit 3.2 : Compétences des structures d'appui marocaines sur l'approche chaîne de valeur et l'animation d'acteurs autour des projets collectifs renforcées

Les résultats planifiés ont été atteints à 100% (voir Annexe 7). Les outils développés par PAMPAT comme des vidéos, manuels etc. sont disponibles. D'après les discussions avec

les représentants des institutions concernées (DRA, DPA etc.), ces outils sont utilisés. Alors les formations pour les cadres d'institutions d'appui ont eu un effet.

Le 12 mars 2019 un atelier de capitalisation a été organisé par PAMPAT. Pendant cet atelier les contreparties régionales et l'ADA ont reçu officiellement tous les outils et checklists développés et utilisés dans le cadre du projet PAMPAT. Elles ont aussi défini qui va reprendre quels outils et qui va être responsable de quelle action (exemple BPA cactus = ONCA, Promotion IGP auprès des producteurs et logiciel de traçabilité = FIFARGANE, appui à la mise en conformité ONSSA et IGP = DRA). Toutefois il faut voir que cette tâche est permanente et les institutions d'appui doivent réfléchir sur comment garantir la réalisation des formations après PAMPAT.

5.4.4. Durabilité de l'effet 3

Le concours pour les produits de terroir représente un grand succès avec des implications positives à long terme. Ce produit suisse a trouvé sa place au Maroc et en Tunisie. Comme l'ADA se sent propriétaire de ce produit, la durabilité devrait être donnée.

L'objectif du projet était la mise en place d'un pôle de compétences nationales. Les formateurs sont aujourd'hui formés au niveau des structures clés Mais les organisations impliquées doivent continuer avec la formation du personnel. Pour cela il faudrait établir un plan de formation pour chaque institution incluant les responsabilités institutionnelles et ressources.

5.5. Effet 4 : Les capacités des institutions Marocaines, Tunisiennes, Egyptiennes et des Pays d'Afrique de l'Ouest en matière de valorisation et commercialisation des produits du terroir

5.5.1. Résumé de l'effet 4

Dans le document du projet il est mentionné qu'en parallèle des activités d'appui aux deux chaînes de valeur, et afin d'assurer la durabilité des résultats obtenus dans le cadre du projet, un axe stratégique du projet sera le renforcement des capacités nationales et des pays de la région (Maroc, Tunisie, Egypte et Afrique de l'Ouest) en matière de valorisation et promotion des produits du terroir. Le projet a incité des échanges régionaux (Maroc, Tunisie, Egypte) en matière de valorisation, packaging et promotion des produits du terroir. Dans les années 2013 et 2014, des formations et ateliers eurent lieu au profit des pays d'Afrique de l'Ouest en matière d'identification et inventaire des produits de qualité liée à l'origine, de développement de consortiums de valorisation et d'Indications Géographiques et promotion de l'expérience marocaine en la matière. Cette activité a été réalisée en partenariat avec REDD, Réseau Échanges Développement Durable.

Dans le cadre des échanges avec d'autres expériences de valorisation et commercialisation des produits du terroir, on peut souligner les résultats suivants :

- Régionalisation du Lebanon Students Starpack pour devenir Arab Students Starpack
- Développement d'un tool kit pour la participation des écoles de la région à l'Arab StudentStarpack2017 ;
- Développement et mise en ligne du site web www.arabstarpack.org et des outils promotionnels pour le concours 2017 ;

5.5.2. Produit 4.1: Échange entre institutions Marocaines, Tunisiennes, Egyptiennes et prise en compte de bonnes pratiques de développement des chaînes de valeur, de valorisation de produits du terroir et d'Indications géographiques assurés

Des échanges continus ont été mis en place avec le PAMPAT Tunisie. Ceux-ci ont concernés essentiellement le concours, les critères retenus par rapport au répertoire des produits du terroir marocain comme source d'inspiration pour le travail tunisien, le système de labellisation (IGP), la stratégie de promotion des produits du terroir et les techniques de conservation du cactus avec réfrigération. Une réunion d'experts est prévue dans le plan d'action 2019 pour pouvoir échanger sur les bonnes pratiques en matière de valorisation et promotion des produits du terroir dans la région ainsi qu'en Europe.

5.5.3. Produit 4.2: Les capacités des pays d'Afrique de l'Ouest en matière d'identification et inventaire des produits de qualité liée à l'origine, de développement de consortiums de valorisation et d'Indications Géographiques sont renforcées

Le projet PAMPAT a organisé avec l'organisation suisse REDD, la FAO, l'OMPI et d'autres partenaires internationaux dans les années 2013 et 2014 plusieurs formations en Afrique de l'Ouest pour identifier des produits de terroir. Les participants de ces séminaires ont appris l'utilisation d'un webtool développé par la FAO pour l'analyse des différents produits. Les documents finaux des séminaires montrent que

- les participants ont beaucoup apprécié l'outil comme un guide de travail lors des investigations de terrain.
- la logique et structuration sont très utiles pour s'assurer qu'aucun point n'est oublié lors de l'étude de terrain.
- la synthèse des résultats est très utile pour l'orientation générale et comme premières indications des stratégies à développer.
- il peut aussi servir, plus en amont, pour identifier les informations encore manquantes ou imprécises.

Mais il a aussi été reconnu que cette synthèse dépend de la qualité (ou solidité) des réponses données. Comme dans certaines situations, il n'est pas possible d'être certains de la réponse, et dans certains cas plusieurs interprétations sont possibles. Il faut donc rester vigilant et ne pas prendre les conclusions pour « infaillibles ». En pratique, les résultats doivent être validés lors de réunions avec les acteurs de la filière. Il a été proposé d'unifier les recherche et justification du lien au terroir, et par conséquent le droit à la protection étendue de l'IGP. Il y avait des participants du Burkina Faso, Cameroun, Gabon, Guinée, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo – au total 90 ce qui représente 120% du nombre planifié.

5.5.4. Produit 4.3: La méthodologie de diffusion de bonnes pratiques (Star Pack) en matière de packaging est appliquée aux produits

L'ONUUDI, en coopération avec LibanPack (Centre libanais de l'emballage), a élargi 2017 le concours arabe StarPack (initialement dédié seulement aux écoles libanaises) à 11 pays arabes avec 1650 étudiants et 91 universités. Arab Star Pack est une initiative régionale mise en œuvre dans le cadre du projet PAMPAT. Arab StarPack est le premier concours d'emballage pour les étudiants universitaires arabes au niveau régional après son succès au Liban. L'objectif du concours est de reconnaître et de promouvoir l'innovation dans le domaine de l'emballage des produits locaux. Le concours comprend 3 catégories : emballage visuel, conception de l'emballage structurel et sauvegarde de la catégorie des aliments.

L'ONUUDI organise l'Arab Star Pack dans le cadre de sa mission qui consiste à assurer un développement inclusif et durable par le développement industriel en faisant participer les jeunes et en leur donnant la possibilité de libérer leur créativité et d'améliorer l'emballage de leurs produits nationaux. LibanPack est l'organisateur du Lebanon Student StarPack, qui était le premier concours d'emballage pour les étudiants du Liban depuis 2010. Grâce

à l'Arab Student StarPack, LibanPack et l'ONUDI vont créer un pont entre la jeune génération de futurs graphistes, ingénieurs industriels et alimentaires et industriels. Le concours est approuvé par la WPO (World Packaging Organization) et les élèves gagnants pourront participer au concours mondial StarPack organisé par la WPO.

Avec ce transfert de savoir-faire au LibanPack 2017, les activités de ce produit ont été terminées. L'édition 2018, organisée sans l'appui du projet PAMPAT, a vu la participation de 827 étudiants provenant de 13 pays différents. Comme témoignage de la durabilité de cette action, il est important de souligner qu'en 2019, l'Arab Starpack sera organisée de façon autonome par le LibanPack aussi bien pour les étudiants que pour les professionnels.

On peut souligner l'importance du travail effectué par le LibanPack et que les résultats atteints sont durables et élargis aujourd'hui aux autres pays de la région arabe grâce à l'investissement de la Suisse réalisé par PAMPAT.

5.5.5. Durabilité de l'effet 4

Dû au fait que la majorité des activités de l'effet 4 étaient terminées déjà en 2017, l'équipe d'évaluation a fait l'analyse sur la base des documents. Les échanges avec les institutions homologues en Tunisie et en Egypte vont être encore renforcées en 2019 avant la fin du projet. Grâce au transfert du savoir-faire du concours des produits de terroir les relations avec les institutions tunisiennes ont été établies d'une manière durable.

Il est difficile de juger si l'appui aux fonctionnaires des pays de l'Afrique de l'Ouest a eu un impact durable. La conception des produits de terroir est aujourd'hui connue dans beaucoup de pays. Mais de manière globale, il faut dire que ce produit 4.2 n'était pas vraiment lié aux autres parties du programme PAMPAT.

Pour la vente des produits du terroir, un bon emballage et étiquetage est important. Pour cela, l'idée de créer un concours dans ce domaine dans la région arabe fait sens. Les activités de l'ONUDI sont un succès pour les étudiants de ce domaine. StarPack a repris l'idée et a réalisé plusieurs concours à leurs propres moyens. Dans ce sens, le produit 4.3 est durable. L'objectif final d'une telle approche serait d'avoir un impact direct dans l'industrie du packaging des pays concernés. Cela n'est pas encore le cas. En Tunisie comme au Maroc, la majorité des emballages doit être importée. Peut-être y aura-t-il des jeunes ingénieurs spécialisés en emballage participant au concours de StarPack qui vont prendre le risque d'entrepreneuriat dans ce domaine en Tunisie ou Maroc.

5.6. Aspects genre

Dans le document du projet (2012,) l'aspect « genre » est décrit de la manière suivante : « Les deux chaînes de valeur retenues comme cible de l'intervention du projet PAMPAT sont des chaînes de valeur ayant une importante participation des femmes, aussi bien au niveau de la production qu'au niveau de la transformation. Les coopératives et groupements de femmes seront parmi les bénéficiaires principaux du projet, qui les appuiera aussi au niveau de leur intégration et participation active au développement du pays. En améliorant la qualité et le niveau de transformation des produits et en appuyant les groupements dans l'accès au marché national et international, le projet PAMPAT aura un impact immédiat et mesurable sur l'amélioration des conditions de vie des femmes bénéficiaires du projet et de leurs capacités entrepreneuriales. Aussi, en facilitant les relations des femmes productrices et transformatrices d'argane et des coopératives et groupements féminin impliqués dans la transformation des cactus/figues de Barbarie d'Ait Bâamrane avec les autres acteurs de la chaîne (développement d'une vision commune pour la chaîne, élaboration de contrats de partenariats, etc.), le rôle de la femme dans la prise de décision et dans le développement de la chaîne de valeur au niveau local sera

assuré. En plus, dans le cadre du projet, un/e spécialiste en genre sera chargé/e du «mainstreaming» de l'aspect genre tout le long des chaînes de valeur cible. »

Il faut mentionner que le projet PAMPAT a comme objectif (au niveau de l'impact et des effets) l'amélioration des conditions **socio**-économiques des populations en milieu rural occupées dans la filière de l'argane et de la figue de Barbarie. Ces populations actives dans ces filières et particulièrement dans la filière de l'argane sont essentiellement à dominante féminine. Il ne s'agit pas exclusivement d'un projet visant à améliorer les indicateurs liés aux chiffres d'affaires, mais il va bien au-delà.

Cet aspect est très important puisqu'il permet « l'inclusion des genres » à travers l'emploi et la diffusion de revenu au niveau de cette population soumise à la précarité et la marginalisation. Il convient de rappeler que dans le cas du Maroc, la taille moyenne des ménages en milieu rural est de 5,1 personnes (selon le Haut-Commissariat). Ceci signifie que l'impact est de ce fait propagatif. En parallèle, l'autonomisation des femmes des coopératives qui travaillaient auparavant à la maison et qui effectuent aujourd'hui un travail collectif respectant les standards d'hygiène et la qualité et le renforcement de leur capacité productive contribue sûrement un succès du projet.

En conclusion, l'aspect « genre » est nécessairement présent dans les filières ciblées par le projet. En appuyant directement plus de 50 unités (coopératives, groupements d'intérêt économique, consortium) constituées pour l'essentiel de femmes, le PAMPAT a renforcé la position des coopératives de femmes et le statut de celles-ci dans leurs communautés rurales. Il ouvre aussi des perspectives à cette mutation annoncée liée à la nouvelle génération féminine plus éduquée et prête à prendre le relais. Le cas de certaines coopératives donne l'illustration parfaite de cette transformation à succès : on peut citer à ce propos l'exemple de la coopérative Marjana et du consortium Vitargane auquel elle appartient, animés par les femmes d'Essaouira qui exportent leurs produits et sont régulièrement visités par des groupes de touristes.

En général on peut qualifier les aspects « genre » de succès.

5.7. Evaluation globale

L'équipe d'évaluation exprime en global une vue très positive sur le projet, sur sa gestion et sur les résultats obtenus jusqu'à ce moment. Le taux d'atteinte de plusieurs indicateurs dépasse les 100% : chaîne de valeur de la production d'argane IGP +500%, objectif : 20%. Plusieurs activités notamment l'innovation de nouveaux produits cosmétiques avec l'huile d'argane et autres huiles et le Concours Marocain des Produits du Terroir qui sont considérés comme de grandes réussites et qui n'étaient même pas prévus ni imaginables au début du projet.

Les données pour évaluer l'impact n'étaient pas encore disponibles au moment de l'évaluation.

Ce jugement global se base sur les considérations suivantes :

Pertinence

Le projet est bien situé par rapport à la stratégie nationale du Plan Maroc Vert et aussi par rapport aux stratégies locales des régions où le projet se déroule. En particulier, le projet PAMPAT est en cohérence avec le programme gouvernemental de relance économique, qui vise une augmentation des investissements et des exportations. Ceci inclut l'aide aux régions défavorisées et aux populations vulnérables. En même temps,

l'approche est cohérente avec la stratégie du SECO d'augmenter les exportations du Maroc.

Le projet PAMPAT a avancé comparativement vite dans la mise en place de l'appui pour l'amélioration des conditions hygiéniques dans les bâtiments de production. L'élaboration et la publication en juin 2008 de la loi 25-06 relative aux signes distinctifs d'origine et de qualité des denrées alimentaires et des produits agricoles et halieutiques représente la base pour l'amélioration de ces conditions. L'identification des différents produits du terroir et l'analyse de leurs chaînes de valeur ont été faites par le ministère de l'agriculture en même temps. Le choix des deux chaînes de valeur du projet PAMPAT s'intègrent parfaitement dans ces plans.

Gouvernance et gestion

La structure de gouvernance du projet est articulée sur deux niveaux : le Comité de pilotage stratégique et un Comité de suivi pour chacune des deux chaînes de valeur. Cela fonctionne bien sauf les difficultés mentionnées concernant notamment la gouvernance. Cependant, il faut mentionner que dans le cadre de l'effet 1 et 2, deux produits sont suspendus depuis 2015 (« Coûts de transactions tout au long de la chaîne de valeur réduits et structuration de la chaîne de valeur améliorée »). Ces produits se réfèrent à la structuration des deux secteurs. Le projet PAMPAT a réalisé et terminé les activités planifiées dans ce domaine. En dehors des actions du projet et de son impact possible, les relations entre institutions publiques et secteur privé doivent être améliorées dans une optique de durabilité de la performance des chaînes de valeur.

En ce qui concerne la gestion du projet, l'assistance de l'ONUDI prévoit une coordination et gestion stratégique du projet à travers la coordinatrice de projet (basée au Maroc entre 2013 et septembre 2016 et aujourd'hui supervisant les activités depuis Vienne) et de la Cellule d'accompagnement du projet basée au Maroc. Les positions des membres de l'équipe ONUDI correspondent à ce qui était prévu dans le document du projet. Le rôle des contreparties nationales est bien défini dans le document du projet, aussi bien au niveau national qu'aux niveaux régional et local (les directions régionales au développement agricole).

Juste avant la mission au Maroc, l'équipe d'évaluation recevait l'information que l'expert argane du projet PAMPAT, M. Hassan ALLALI, avait donné sa démission avec effet du 1^{er} mars 2019. Cette démission n'était pas correcte d'après les conditions du contrat de travail. Il expliquait avoir trouvé un nouveau travail dans le même secteur pour une autre organisation de développement. Malheureusement, l'ONUDI n'avait aucun moyen de l'obliger à rester à son poste pour les 15 jours du préavis. Par conséquent, l'équipe d'évaluation ne pouvait pas le rencontrer. Entre temps, le transfert des informations nécessaires pour la continuation du travail a eu lieu.

Le cadre logique a permis de réaliser le projet d'après la conception. Les indicateurs utilisés ont donné une image réelle du succès et des progrès du projet. Cela est possible grâce au système de monitoring bien établi et basé aux données collectées sur tous les niveaux du projet.

Efficacité

L'efficacité (objectifs – résultats) est en général positive. Jusqu'à la fin du projet au mois de septembre 2019, quelques activités sont encore à mettre au point et dans quelques cas à renforcer (chapitre Recommandations).

Le projet PAMPAT a joué un rôle pionnier au Maroc dans la mise en place de l'approche « chaîne de valeur » qui couvre chaque maillon de la filière de la production jusqu'au

marché. L'investissement sur le volet qualité et conformité aux standards s'est avéré être un outil précieux pour les coopératives de femmes. Les institutions pour faciliter la coopération entre différents maillons de la chaîne de valeur (FIFARGANE, unité de conditionnement cactus) ne fonctionnent pas encore de manière optimale.

Efficiences

En ce qui concerne l'efficacité de la mise en œuvre, le budget utilisé au moment de la rédaction de ce rapport était de 2,2 millions €, c'est-à-dire 80% par rapport au budget total. La réalisation des activités planifiées pour l'année 2019 va permettre d'utiliser en partie les fonds encore disponibles. En considérant les indicateurs de réalisation (et les facteurs de blocage soulevés ci-dessus), les résultats atteints par rapport au budget utilisé montrent une utilisation efficace.

Le budget prévu pour les effets 3 et 4 a été utilisé à presque 100%. Dans l'effet 4 l'échange entre les fonctionnaires de l'administration des deux pays est planifié pour 2019. Pour cela il y a actuellement des fonds pas encore dépensés, qui ne pourront pas être utilisés d'ici la fin du projet. Le SECO est informé de cela. (voir Annexe 1).

Grâce aux synergies et collaborations établies avec plusieurs institutions du secteur public et privé, le projet PAMPAT a pu drainer des fonds additionnels destinés à la promotion pour les produits du terroir, ce qui est un bon indicateur pour la durabilité. La contribution pour la promotion des différents partenaires du projet - y compris les structures du secteur privé et les entreprises bénéficiaires - est estimée à 29,91 millions de MD (voir Annexe 2).

Appropriation

Le niveau d'implication des contreparties nationales et locales dans la mise en œuvre du projet est appréciable et les bénéficiaires participent à la mise en œuvre du projet. Les entretiens et les réunions n'ont pas fait ressortir des problèmes majeurs qui pourraient freiner l'appropriation des résultats. Toutefois, quelques aspects sont à améliorer en particulier dans la structuration des deux secteurs.

Communication vers l'extérieur

La visibilité du projet est assurée par la diffusion périodique d'informations sur le projet et ses avancements à travers une bonne et régulière couverture médiatique, newsletters, vidéos et social networks. Le site Facebook pour le projet PAMPAT est actuel et bien fait. Ces activités de diffusion d'informations sont appréciées par les parties prenantes.

Le point fort du projet PAMPAT largement reconnu est la capacité de communication et la collaboration avec les médias. Cela a permis de donner de la visibilité au SECO, donner de la visibilité aux produits auparavant inconnus, créer de la demande pour ces produits, sensibiliser une masse critique des journalistes au thème des produits du terroir et des labels et même de donner de la visibilité aux régions. Des publications pour valoriser les résultats aussi en dehors des bénéficiaires directs du projet et pour présenter des bonnes pratiques et cas de succès réalisés dans le projet sont à prévoir d'ici la fin du projet.

6. Evaluation globale sur la base du tableau de cotation de l'ONUDI

Tableau de critères d'évaluation

#	Critères d'évaluation	Définition	évaluation
A	Progrès vers l'impact	Les effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires produites par une action de développement, directement ou indirectement, intentionnellement ou accidentellement, y compris les trajectoires des processus de transformation et de l'étendue de la redirection vers quelles conditions pour le changement de trajectoire sont mises en place.	5
B	Planification du projet	Formulation des interventions, plan d'atteindre les produits spécifiques.	6
1	Conception globale	évaluation de la conception en général	6
2	Cadre logique	Évaluation du cadre logique et planification des interventions	6
C	Performance du projet	Fonctionnement d'une intervention de développement	5
1	Pertinence	La mesure à laquelle l'activité d'aide est adaptée aux priorités et politiques du groupe cible, receveur et donateur	6
2	Efficacité	La mesure dans laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou devraient être atteints, en tenant compte de leur importance relative.	5
3	Efficience	Une mesure comment les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats.	6
4	Durabilité	La continuation des bénéfices d'une intervention de développement une fois terminée l'aide au développement. La probabilité des bénéfices à long terme continus. La résilience aux risques de l'avantage net s'écoule au fil du temps.	5
D	Critères transversaux de la performance	Autres critères à travers des interventions de l'ONUDI.	
1	Genre	La mesure à laquelle les interventions de l'ONUDI ont contribué au meilleur égalité genre et aux dimensions liées à l'égalité des sexes ont été considérées dans les interventions.	Pas assez d'informations
2	M&E	Se réfère à tous les indicateurs, les outils et les processus utilisés pour mesurer si une action de développement a été mis en place selon le plan (monitoring) et a atteint le résultat souhaité (évaluation).	5
3	Gestion base aux résultats	Évaluation des enjeux associés à la planification des interventions basés aux résultats, M & E et les documentations fondées sur les résultats.	5
E	Performance des partenaires	Evaluation des rôles et responsabilités des partenaires engagés dans les interventions.	5
1	UNIDO	Évaluation de la contribution des partenaires à la conception du projet, mise en œuvre, monitoring, documentation, supervision, backstopping et évaluation. La performance de chacun des partenaires est évaluée individuellement, basé sur son rôle attendu et les responsabilités dans le cycle de vie du projet.	5
2	Homologues nationales		4
3	Donateur		5
F	Evaluation globale	Evaluation globale du projet, tirant parti de l'analyse effectuée au titre de la réalisation du projet et progrès à impact ci-dessus mais pas une moyenne des évaluations.	5

La majorité des valeurs d'évaluation données dans le tableau se réfère à la performance de l'équipe du projet PAMPAT. L'exception sont les indicateurs sous E. Là les partenaires

sont évalués. A cause du manque de coordination avec plusieurs institutions publiques, ce critère est seulement évalué 4. Les instruments de planification sont bien utilisés. L'évaluation globale est positive (5), mais le retard et la suspension de certains produits a limité la notation obtenue.

7. Conclusions, recommandations et leçons apprises

7.1. Conclusions

L'équipe d'évaluation exprime en global une appréciation très positive sur le projet, sur sa gestion et sur les résultats obtenus jusqu'à présent. Le projet est bien positionné par rapport aux stratégies nationales marocaines et aussi par rapport aux stratégies locales des régions où le projet se déroule. En particulier, le projet PAMPAT est en cohérence avec le programme gouvernemental de relance économique qui vise une augmentation des investissements et des exportations et aussi avec l'aide aux régions défavorisées et aux populations vulnérables.

Les points critiques à mentionner se trouvent dans la faible structuration des deux chaînes de valeur. Le projet a donné l'appui nécessaire dans ce domaine. Mais le manque de coordination au niveau des interventions de différentes organisations sur le terrain et la faiblesse de l'Interprofession ont réduit l'impact du projet. La correction de ces effets négatifs est en dehors du contrôle de PAMPAT. Il incombe ainsi aux différents partenaires institutionnels d'assumer leur responsabilité dans ce domaine.

Les discussions avec tous les partenaires et parties prenantes ont montré que les interventions du projet PAMPAT sont très appréciées. Les commentaires ont souligné que les actions du projet étaient toujours orientées vers la réalisation et la durabilité. Ils ont attesté au personnel de l'équipe du projet de grandes compétences et un fort engagement. Cela a été exprimé aussi à l'occasion de l'atelier de pérennisation et pendant la restitution de l'évaluation à Agadir.

Quelques points forts qui méritent d'être mentionnés spécialement :

- 1) Un consensus général sur le développement de la qualité comme préalable à tout accès aux marchés, ce qui apparaît à travers les demandes de certification ONSSA, IGP : la culture de la qualité a été disséminée grâce au PAMPAT
- 2) Un renforcement des leviers de pérennisation de cette culture, engagé par le projet, à travers la formation de formateurs, l'appui aux compétences des structures fédératives et organismes publics, comme garant au développement des filières Argane et Figues de Barbarie.
- 3) La codification des procédures et Bonnes Pratiques à travers l'élaboration des guides et le logiciel de gestion de la traçabilité permettant la perpétuité de l'esprit du projet. Les clips et vidéos élaborés par le projet appuient cette démarche.
- 4) La connexion aux marchés, opérée grâce à la mise en relations et aux opérations promotionnelles initiées par le projet en liaison avec les institutions dédiées, est désormais engagée. Elle devra être affirmée par des partenariats et une veille commerciale permanente.
- 5) Le processus d'inclusion socio-économique de la femme rurale, visé par le projet en rapport avec la stratégie du Gouvernement Marocain va dans le bon sens. La réussite de ce processus va dépendre d'efforts publics dans les zones rurales tant au plan éducatif qu'au niveau de l'âge.

- 6) La mise en place du Concours des Produits du Terroir au Maroc fut rendue possible grâce à l'engagement de l'ADA et à la mobilisation des autres partenaires du Ministère de l'Agriculture.

Malgré cette évaluation globalement positive de la réalisation des objectifs du projet, un certain nombre de points méritent d'être surveillés.

- 1) Au niveau de la Gouvernance interinstitutionnelle : les changements des structures fédératives dans un contexte de crise, ont altéré la cadence de progression du projet.
- 2) Compte tenu de la multiplicité des intervenants publics et privés dont les sensibilités et les attentes ne sont pas nécessairement convergentes, des tensions contreproductives tendent à se cristalliser – spécialement dans le cas de l'argane.
- 3) Cette situation est liée à l'absence d'une vision partagée et holistique prenant en considération tous les intervenants et organisant leurs relations.
- 4) Le projet de l'Unité de conditionnement (cactus et figue de Barbarie) de Sidi Ifni n'a pas encore atteint son régime de croisière et ses rapports avec l'amont continuent d'hypothéquer son fonctionnement.
- 5) Les quantités exportées de l'huile d'argane du Maroc ont diminué en 2018 en comparaison avec 2017. Pour cela il faut être attentif aux développements des marchés en Europe et dans les autres régions ciblées des produits marocains. Les organisations du secteur (p.ex. FIFARGANE) devraient surveiller ces développements régulièrement.

7.2. Recommandations

7.2.1. Recommandations pour PAMPAT à réaliser jusqu'à la fin du projet au septembre 2019

Effet 1

1. Former et appuyer techniquement les producteurs, transformateurs, exportateurs au respect de la loi 28/07 et des autres standards nationaux et internationaux
2. Accompagnement de l'AMIGHA et de FIFARGANE dans la promotion du cahier des charges de l'IGP et de ses mécanismes de contrôle interne et externe auprès de l'échantillon retenu de la production
3. Accompagner les consortiums dans la mise en place d'un système commun de production garantissant la qualité des produits vendus sous la marque commune
4. Appuyer les consortiums au développement de gamme diversifiée
5. Assister le consortium dans les négociations de contrats de ventes avec les acheteurs
6. Organiser, en partenariat avec d'autres institutions d'accès au marché des activités promotionnelles et de match making internationales en faveur des consortiums d'argane
7. Développer avec SIPPO la collaboration avec ASMEX pour l'huile d'argane
8. Appui à la structuration et à la mise en fonction de Dar Argane pour la production commune du Consortium de Vitargane et la promotion des produits des membres

Effet 2

9. Appui de l'unité à la diversification des services offerts aux agriculteurs : emballage GMS, emballage marché local traditionnel, fruits sans épines etc.
10. Accompagner l'Unité de conditionnement à la certification IGP
11. Appuyer au moins une dizaine de coopératives pour la certification IGP (formation et accompagnement, système de contrôle interne pour faciliter la certification)
12. Impliquer les institutions nationales dans les formations sur le respect des standards internationaux et les certifications
13. Appui dans la mise en place d'une stratégie promotionnelle de l'IGP au niveau local et national (visuel et habillage spécifique pour IGP Sobbar Ait Baâmrane, outils de promotions dédiés, etc.)
14. Facilitation de la promotion de l'IGP Sobbar Ait Baâmrane sur le marché national
15. Facilitation de la participation de l'unité et des opérateurs du cactus aux activités promotionnelles financées par les contreparties marocaines (ADA, EACCE)

Effet 3

16. Faciliter l'échange de bonnes pratiques et de leçons apprises entre les deux chaînes de valeur cibles du projet
17. Accompagner les structures partenaires dans le développement de services d'appuis techniques aux entreprises/groupements (autre que la formation/coaching), identifiés à travers des enquêtes de terrain

Effet 4

18. Préparer et diffuser au niveau de la région un catalogue des résultats et meilleures pratiques développées dans le cadre du projet

Effet 5

19. Développer une stratégie de sortie du projet pour en assurer la durabilité et la continuité de la dynamique mise en œuvre

L'équipe d'évaluation a comparé la stratégie de sortie (voir Annexe 4) avec la situation actuelle des effets du PAMPAT. Cette comparaison a montré que cette stratégie est correcte et les trois facteurs clés sont atteignables jusqu'à la fin du projet :

- a. Masse critique des producteurs qui suivent les bonnes pratiques agricoles
- b. Appropriation de la conformité aux standards de qualité
- c. Concours des produits du terroir intégré à la stratégie de promotion de l'ADA

Les aspects institutionnels de la stratégie de sortie sont les points critiques. Pour pouvoir atteindre ces critères, l'équipe d'évaluation propose les recommandations suivantes.

7.2.2. Recommandations aux institutions publiques et semi-publiques

Vu la situation complexe des marchés extérieures et les difficultés des exportateurs à être compétitifs, il est indispensable de focaliser et de coordonner les différentes institutions publiques et semi-publiques. Ces institutions ont la tâche de faciliter les activités économiques des entreprises privées par exemple en relation avec l'exportation.

Le projet PAMPAT a donné son appui aux institutions publiques.

Dans la situation actuelle vers la fin du projet, les partenaires et parties prenantes

devraient prendre la responsabilité pour réaliser les recommandations 1. – 7.

1. Organisation et développement institutionnel : il importe aujourd'hui de promouvoir un climat sain, favorable et transparent facilitant la coopération entre les institutions et la mobilisation convergente des acteurs. Il est urgent de clarifier les rôles des acteurs clés autour d'un leadership mobilisateur et d'une vision partagée.
2. Une vision cohérente et partagée : la vision portera sur le développement d'une offre nationale de qualité et valorisée, adaptée aux besoins des différents marchés et segments nationaux et internationaux
3. Une vision inclusive : cette vision prend appui et intègre dans une logique coopérative et mutuellement bénéfique, les intérêts de l'amont, de la transformation et de la commercialisation.
4. La capitalisation des acquis : la promotion d'une interprofession solide et représentative doit être le garant pour la capitalisation des acquis, et pour la défense des intérêts des professionnels
5. L'émergence des opérateurs à taille critique : les pouvoirs publics doivent promouvoir les agrégations, les groupements privés (GIE et Consortium) et soutenir leur développement.
6. Le partenariat producteurs-transformateurs : plus particulièrement dans le cas de l'Unité de Conditionnement de Sidi Ifni, il est important d'assurer la mise en place d'une relation partenariale entre le gestionnaire de l'unité de conditionnement et les producteurs, dans un cadre de contractualisation mutuellement profitable. Pour cela, l'unité doit se certifier IGP afin de pouvoir augmenter les prix de vente des fruits et partager les marges additionnelles avec les producteurs à la fin de la saison. Les relations aux GMS ont déjà été établies par le projet et le marché existe.
7. Le soutien aux investissements : l'appui matériel aux opérateurs dans leur processus de mise en conformité (standards ONSSA) doit être renforcé.

7.2.3. Post-PAMPAT

Compte tenu des bons résultats du PAMPAT au Maroc, la question se pose de savoir si une deuxième phase doit être planifiée. A cette fin, il convient de mettre en contraste les aspects positifs d'une part et les difficultés de la mise en œuvre du programme d'autre part.

Raisons pour une phase II du PAMPAT	Raisons contre une phase II du PAMPAT
La pauvreté persiste dans les zones rurales	Structures administratives complexes
Plusieurs produits du terroir avec potentiel confirmé	Faible représentativité des interprofessions et coordination entre le secteur public et privé à améliorer
Processus IGP bien établi dans l'administration	De nombreuses subventions pour les régions rurales
Augmentation des exportations possible et extension à des nouveaux marchés	Seulement deux chaînes de valeur promues en parallèle sont trop peu nombreuses
Lien avec le tourisme comme potentiel	

De cette comparaison, on peut déduire qu'une deuxième phase est concevable et faisable. Les conditions-cadres suivantes doivent toutefois être respectées:

- Soutenir au moins 3-4 chaînes de valeur en parallèle au cas où l'une d'entre elles serait bloquée
- Identifier des produits du terroir avec un potentiel d'exportation
- Sélectionner des secteurs dans lesquels peu d'organismes publics ou semi-publics sont actifs
- Renforcement de la pondération des aspects genre dans la planification des projets L'équipe d'évaluation recommande donc de faire une étude à ce sujet.

7.3. Leçons apprises

- 1) S'il n'y a que deux chaînes de valeur à choisir dans un projet, il y a un risque de blocage par des organisations partenaires moins coopératives. Il convient donc de prévoir au moins trois options dans un projet.
- 2) En fin de compte, la valeur économique est créée par des entreprises privées. Celles-ci doivent donc pouvoir se développer et structurer en interprofessions et ne doivent pas être obstruées par les institutions publiques ni tenues à l'écart de l'accès à un projet de développement.
- 3) L'amélioration de l'industrie de l'emballage est une étape importante vers la commercialisation des produits locaux. L'idée d'un concours d'idées pour les étudiants dans ce domaine est logique (StarPack). Cependant, la situation de l'emballage d'un pays ne peut être améliorée que si des investisseurs construisent l'industrie de packaging.
- 4) Les activités de diffusion de l'idée des produits du terroir en Afrique de l'Ouest ont fonctionné. Toutefois, l'effet est resté isolé des autres effets du PAMPAT et n'a généré aucune synergie pour les autres composantes du programme. De tels éléments ne devraient pas être inclus dans un projet de chaîne de valeur.
- 5) Le concours des produits du terroir est un modèle à succès de la Suisse qui peut également être utilisé dans d'autres pays et programmes. Sa duplication en Tunisie témoigne la flexibilité de l'approche tout en gardant sa rigueur et sa qualité initiale.
- 6) Le fait que l'arganier ne pousse qu'au Maroc n'est pas suffisant pour une commercialisation réussie sur les marchés internationaux. Ce qu'il faut, c'est une

proposition de vente unique qui puisse conquérir le marché en termes de prix et d'ingrédients. Il existe pour l'huile d'argane cosmétique deux marchés principaux :

- L'industrie cosmétique en Europe qui recherche des matières premières spécifiques pour les mélanger dans leurs produits. Pour ce créneau l'IGP n'est pas nécessaire ni demandée.
- La vente directe d'un produit fini (comme analysé avec l'étude de marché effectuée sur les ventes en ligne et les produits mis en bouteille) pour qui l'IGP est demandée et devient une nécessité.

ANNEXES

Annexe 1 : Budget par Ligne budgétaire utilisé au 28 janvier 2019

 Grant Delivery Report	Sponsor	400447 - Switzerland/ SECO EUR Contribution	Fund	UE	Reporting Period	22.10.2013 - 28.01.2019
	Grant	2000002445	Grant Status	Authority to implement	Grant Validity	22.10.2013 - 30.09.2019
	Other Reference	0947000245,UR00111.12.02	Currency	EUR	Prepared on	28.01.2019
	Project	120625	PROJET D'ACCÈS AUX MARCHÉS DES PRODUITS AGROALIMENTAIRES ET DE TERROIR - (PAMPAT) - MAROC			

Project	Budget Line	Description	Total Budget (a)	Released Budget (b)	Obligations (c)	Disbursements (d)	Expenditures (e=c+d)	Funds Available* (f=b-e)	Support Cost (g)	Total Expenditures (h=e+g)
120625	1100	Staff & Intern Consultants	564,922.13	564,922.13	50,838.43	455,603.36	506,441.79	58,480.34	0.00	506,441.79
	1500	Local travel	203,712.62	203,712.62	4,857.81	101,594.76	106,452.57	97,260.05	0.00	106,452.57
	1600	Staff Travel	55,468.24	55,468.24	241.54	27,018.97	27,260.51	28,207.73	0.00	27,260.51
	1700	Nat. Consult./Staff	1,030,839.99	1,030,839.99	59,367.74	871,241.44	930,609.18	100,230.81	0.00	930,609.18
	2100	Contractual Services	411,602.80	411,602.80	62,368.25	235,805.05	298,173.30	113,429.50	0.00	298,173.30
	3000	Train/Fellowship/Study	183,537.50	183,537.50	2,606.89	101,678.41	104,285.30	79,252.20	0.00	104,285.30
	3500	International Meetings	62,147.24	62,147.24	1,093.39	61,037.55	62,130.94	16.30	0.00	62,130.94
	4300	Premises	245.20	245.20	0.00	245.20	245.20	0.00	0.00	245.20
	4500	Equipment	4,743.87	4,743.87	0.00	4,743.87	4,743.87	0.00	0.00	4,743.87
	5100	Other Direct Costs	220,301.41	220,301.41	3,705.15	106,366.60	110,071.75	110,229.66	0.00	110,071.75
	7100	Contingencies	82,000.00	2,566.49	0.00	0.00	0.00	2,566.49	0.00	0.00
	9300	Support Cost	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	198,367.43	198,367.43
120625			2,819,521.00	2,740,087.49	185,079.20	1,965,335.21	2,150,414.41	589,673.08	198,367.43	2,348,781.84
Grant Total			2,819,521.00	2,740,087.49	185,079.20	1,965,335.21	2,150,414.41	589,673.08	198,367.43	2,348,781.84

* Does not include Unapproved Obligations

- a) Released Budget= budget reçu de la part du bailleur
- b) Obligation = fonds engagés/approuvés, mais pas encore décaissés
- c) Disbursements= fonds effectivement décaissés

Budget par produit utilisé au 28 Janvier 2019:

 Grant Delivery Report	Sponsor	400447 - Switzerland/ SECO EUR Contribution	Fund	UE	Reporting Period	22.10.2013 - 28.01.2019
	Grant	2000002445	Grant Status	Authority to implement	Grant Validity	22.10.2013 - 30.09.2019
	Other Reference	0947000245.UR00111.12.02	Currency	EUR	Prepared on	28.01.2019
	Project	120625	PROJET D'ACCÈS AUX MARCHÉS DES PRODUITS AGROALIMENTAIRES ET DE TERROIR - (PAMPAT) - MAROC			

Project	Output	Description	Total Budget (a)	Released Budget (b)	Obligations (c)	Disbursements (d)	Expenditures (e=c+d)	Funds Available* (f=b-e)	Support Cost (g)	Total Expenditures (h=e+g)
120625	120625-1-01-01	1.1 Coûts de transactions réduits & comp	89,323.95	89,323.95	72.98	89,227.80	89,300.78	23.17	8,930.16	98,230.94
	120625-1-01-02	1.2 Conformité avec standards maillons	288,520.50	288,520.50	45,532.10	195,333.04	240,865.14	47,655.36	21,166.57	262,031.71
	120625-1-01-03	1.3 Amélioré accès au marchés Argane	407,774.27	407,774.27	30,679.50	263,628.50	294,308.00	113,466.27	27,381.22	321,689.22
	120625-1-02-01	2.1 Réduits coûts transactions & compet	58,040.07	58,040.07	0.00	58,040.07	58,040.07	0.00	5,804.03	63,844.10
	120625-1-02-02	2.2 Amél. producteurs&unités capacités p	201,332.29	201,332.29	6,004.50	170,654.40	176,658.90	24,673.39	17,665.89	194,324.79
	120625-1-02-03	2.3 Conformité standards maillons cactus	206,135.13	206,135.13	15,425.87	125,571.74	140,997.61	65,137.52	12,557.22	153,554.83
	120625-1-02-04	2.4 Amélioré accès marché cactus/figue	203,199.92	203,199.92	20,539.04	89,055.45	109,594.49	93,605.43	10,023.09	119,617.58
	120625-1-03-01	3.1 Organisé concours produits d'eterroir	160,236.75	160,236.75	171.61	159,605.16	159,776.77	459.98	15,977.80	175,754.57
	120625-1-03-02	3.2 Renforcées compétence struct appui m	38,113.78	38,113.78	0.00	31,719.70	31,719.70	6,394.08	3,171.99	34,891.69
	120625-1-04-01	4.1 Assurés bonnes pratiques échange	215,442.25	215,442.25	2,272.48	98,041.66	100,314.14	115,128.11	10,031.36	110,345.50
	120625-1-04-02	4.2 Renforcées capacités - Afrique Ouest	62,402.57	62,402.57	0.00	62,402.57	62,402.57	0.00	6,240.26	68,642.83
	120625-1-04-03	4.3 Apliquée Packaging bonne pratiques	309,614.92	309,614.92	2,984.34	306,330.67	309,315.01	299.91	30,931.72	340,246.73

Annexe 2 : Contributions nationales au projet PAMPAT

Institution	Appui au projet PAMPAT	Montants pour toute la durée du projet (ML MAD)
ADA (Agence pour le Développement Agricole)	Référencement des groupements producteurs d'argane au niveau de la GMS et lancement des campagnes promotionnelles au niveau des points de vente	9.55
	Lancement des campagnes de communication médiatique sur l'argane labellisé	12.41
	Conception d'un Spot TV sur l'argane	1.42
	L'appui à travers l'organisation de la participation des groupements d'argane aux manifestations internationales	21.50
	Veille sur le contrôle de la qualité des produits bénéficiaires du label collectif "TERROIR DU MAROC" dont le produit Argane dans le cadre de la convention avec le Laboratoire Officiel d'Analyses et de Recherches Chimiques	0.30
	Organisation du Concours Marocain des produits du terroir (2014-2016 et 2018)	3.30
	Programme de mise à niveau des groupements des produits du terroir	4.80
Direction Régionale de l'Agriculture d'Agadir (DRA Souss Massa)	Appui à la certifications	0.79
	Aménagement des locaux des coopératives	0.80
	Construction des locaux	1.14
Direction Régionale de l'Agriculture de Marrakech (DPA Essaouira)	Equipement de 77 coopératives en terme de matériel d'extraction de l'huile d'argan:	7.85
	Aménagement de 53 coopératives	
	Appui à la commercialisation: Acquisition des produits d'emballage au profit de 51 coopératives	
	Assistance technique, formations et voyages au profit de plus de 70 coopératives	
DPA Sidi ifni	Construction et équipement de l'unité de valorisation Dar Argan	
	Travaux des pistes	24
	Plantation 150 ha cactus	0.75
	Aménagement des Unités	0.2
	Assistance technique pour promotion (Site internet, Posters, conception d'emballage...)	0.5
	Construction des citernes enterrées (100 m3)	2.4
	Achat d'emballage	0.2
	Achat de matériel	0.16
	Sessions de formation / Voyages d'échange	0.2
	Essais pilotes	0.3
	Organisation Moussem Cactus	1
	Lutte contre la cochenille	0.2
		29.91
Chambre d'Agriculture de Guelmime	Irrigation des parcelles pilotes	0.1
		93.9
	Argane	34.26
	Cactus	30.01
	Produits du terroir en général	29.6

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées pendant la mission

Nom	Prénom	Institution	Fonction	Dates
Bendriss Zitane	Khadija Abdelhakim	A.D.A. DDCPT/ ADA	Directrice développement et commercialisation Responsable logistique	4 Mars 10 h (Rabat)
Naim	Zakia	MAPM-DDFP	Point Focal	4 Mars 14h (Rabat)
Hanzaz	Hanan	ONUDI Rabat	Représentante	4 Mars 17h30 (Rabat)
Berrada	Abdelali	ONUDI	Consultant	4 Mars 19h (Rabat)
Frey	Benjamin	SECO	Directeur coopération	4 Mars (Rabat)
El Hantati	Amal	Coopérative Marjana	Présidente	5 Mars 13 h (Essaouira)
Najid Ouardighi	Ahmed Bouchra	DPA DPA	Directeur Ingénieur	5 Mars 15h 30 (Essaouira)
Knabo El Hantati Awchour Houmein Oumellal Hadam Benjellal Edaouidi Ouadirhi	Zahra Amal Amina Zineb Fatima Ezzahra Ahmed Oussama Essaadi Bouchra	Vitargane Coopérative Marjana Coopérative Izourwagan Coopérative Attadamoun Vitargane Coopérative Kioki Coopérative Marjana Coopérative Zaratichiadma DPA	Présidente Présidente Présidente Présidente Assistante Commercial Ingénieur	6 Mars 9 h30 (Essaouira)

Nom	Prénom	Institution	Fonction	Dates
Jaby	Lahcen	ONCA	Directeur Régional	6 Mars 15 h (Agadir)
Fatmi Idbourrous El Mehni Mouilek Belaanayate	Nadia Jamila Abdelaziz Malika Mohamed	FIFARGANE	Secrétaire Membre Membre Assistante	6 Mars 17h (Agadir)
Kessa Bellouch Brim	Noureddine Hassan Brahim	DRA	Directeur Chef de Division Chef de service	7 Mars – 9 h (Agadir)
Qadda Zamzam	Afifa Driss	ONSSA	Directrice Régionale DCPV	7 Mars – 14 h (Agadir)
Ait Lhaj	Abderrahman	ANDZOA	Directeur provincial	7 Mars – 15h
Bennana Bennana	Lahoucine Meryam	EFAS	Gérant Responsable qualité	7 Mars 16h30 (Sidi Bibi)
E-rrais Lachgar	Khaddouj Mhamed	Arganeia Lchgar	Membres du Consortium (MBC)	7 Mars 19 h (Sidi Bibi)
Fatmi Eddaroui	Nadia Fatima		Présidente Trésorière	8 Mars – 9 h (Agadir)
Ait chajia	Fatima	Coopérative Tamait	Présidente	8 Mars – 11 h (région Agadir)

Nom	Prénom	Institution	Fonction	Dates
Amehri	Fatima	AMIGHA	Présidente	8-Mars-18 h (Agadir)
El Quadi Bichou	Lahcen Baida	Coopérative Tadmamt	Directeur Président	8 Mars – 15h30 (Chtouka Ait Baha)
boudguine	Naima	Arga Bio Lune	Gérante	9 Mars- 11h30 (Agadir)
Frane	Hassan	DRA	Directeur	11 Mars- 9h30 (Sidi Ifni)
Monsieur le Gouverneur		Préfecture Sidi Ifni	Gouverneur	11 Mars 11h30 (Sidi Ifni)
Mellassa Boufim Laaraj	Miloud Abderrahim Abdallah		Agriculteurs	11 Mars 13h (Sidi Ifni)
Baya	Mohamed	Unité de conditionnement	Responsable	11 Mars-15 h (Sidi Ifni)

Participation à la Restitution à Agadir le 13 mars à 9 h

Nom	Prénom	Institution	Fonction	Téléphone
Ait mouhout	Fadma Zakia	PAMPAT	Experte	0668722620
Naim	Hassan	DDFPP/MAPM	Chef de service	0657831539
Bellouch	Mounia	DRA	Chef de service	0678405475
Baali Mouilek	Malika Tarik	SDAT/CARGON	Assistante	0666281951
El mourhir	Abdelhakim	FIFARGANEE	Chef de service	0637383786
Zitane	Hassan	DRA Guelmim	Chef de service	0657831826
Frane	Loubna	ADA/ DDCPT	Chef de service	0661110245
Boussou	Lahcen	DPA Sidi Ifni	Directeur Régional	0657831825
Jaby Ghazi	Khadija	Essaouira ONCA	Cadre	0667783839
Radoua	Fatima Z	ONSSA /Rabat	Chef de Division	0637453107
Oumzai	Fatima	EACCE	Cadre	0661454106
Berrada	Ali	ONCA	Expert	0618530623
Muschalli	Ebe	ONUDI	Experte	0661381658
Elbaze	Mustapha	ONUDI	Expert	0671569726
Egger	Urs	Cordas	Expert	0644132132

Exit strategy et les axes pour assurer la pérennisation des résultats après la clôture du PAMPAT

Le projet PAMPAT Maroc vise à promouvoir les produits de terroir en se focalisant en particulier sur deux chaînes de valeur de produits labellisés IGP. A la clôture du projet PAMPAT, en septembre 2019, la pérennisation des résultats sera assurée grâce aux facteurs clé suivants :

- a) Une masse critique de producteurs ayant adhéré à la démarche de valorisation des produits de terroir et à la certification IGP ;
- b) La connaissance et appropriation de la part des structures nationales de l'importance de la conformité aux standards et de la promotion collective des labels des produits du terroir, qui pourront dupliquer la même approche aussi à d'autres chaînes de valeur que les deux cibles du projet (Upscaling) ;
- c) Le Concours National des Produits du Terroir qui est aujourd'hui une réalité, totalement financé par le Ministère de l'Agriculture qui l'a intégré dans la stratégie de promotion des produits du terroir portée par l'ADA.

Filière Argane : Depuis le démarrage du projet le nombre d'opérateurs certifiés IGP et conforme à la loi 28/07 en matière de sécurité sanitaire des aliments a augmenté de plus de 40% et la quantité d'huile certifiée IGP a aussi affiché une progression de 45%, grâce à la certification pour la 1ère fois des sociétés qui produisent l'argane. La quantité d'huile certifiée IGP Argane continuera à grandir et, avec la reconnaissance de l'Organisme certificateurs par l'UE (reconnaissance en cours), l'IGP argane pourra devenir effective aussi sur le marché Européen.

La promotion des consortiums d'exportation sera soutenue par les institutions publiques à travers l'intégration des consortiums dans les programmes nationaux de participation aux foires et salons à l'international. Ce partenariat public-privé entre consortiums et ADA- EACCE et Maroc Export permettra aux deux marques collectives marocaines, centrées sur l'IGP et portées par les deux consortiums constituées dans le cadre du projet, d'améliorer la plus-value générée au niveau local par des opérateurs marocains et une augmentation de +20% des ventes des huiles certifiées IGP est attendue.

Filière Cactus d'Ait Baâmrane :

Les Bonnes Pratiques Agricoles sont aujourd'hui connues par les agriculteurs de la zone et la

formation des formateurs prévue pendant la campagne 2017 permettra d'asseoir les techniques introduites par le PAMPAT et de les promouvoir aussi dans d'autres régions du Royaume (Upscaling). Les institutions chargées de l'encadrement et du conseil agricole (DRA, DPA et ONCA) se sont appropriées des outils développés dans le cadre du projet (capsules vidéo de formation, brochures et matériel en langues locales) et effectueront la dissémination au niveau des agriculteurs en exploitant les canaux de formation en place tels que les « caravanes agricoles » et les formations itinérantes. Le nombre croissant de coopératives et producteurs certifiés IGP (+14 à présent) permettra au Ministère de l'Agriculture de disposer d'une masse critique pouvant faire l'objet d'une promotion commerciale collective sous le visuel IGP Sobbar Ait Baâmrane, en ajoutant de la valeur

au produit sur le marché national.

La remise en fonction de l'unité et sa gestion, confiée à partir de la campagne agricole 2017

à un opérateur privé, assurera une commercialisation professionnelle structurée et formelle des fruits frais au niveau national avec des opportunités à explorer aussi sur le marché international.

Capacités nationales et régionales:

En ce qui concerne le Concours Marocain des Produits du Terroir, l'ADA l'a inscrit dans son plan d'action pour la promotion et la commercialisation des produits du terroir et un budget totalement financé par le Royaume du Maroc est alloué à cette composante. Des retombées positives sur les ventes des produits médaillés ont été constatées à partir de la 2^{ème} édition du Concours (2016). La promotion des produits médaillés dans les campagnes que l'ADA mène au niveau des supermarchés nationaux et dans les salons internationaux va aussi encourager la participation d'autres producteurs aux futures éditions.

En matière de renforcement des capacités régionales, les échanges avec le projet PAMPAT Tunisie (en matière de Concours, d'appui à la chaîne de valeur cactus et de promotion commerciale des produits du terroir) ont permis de renforcer les liens entre les institutions des deux pays et des partages d'information sont envisageables aussi sur les thématiques cibles du PAMPAT bien au-delà de la durée temporaire du projet.

L'Arab students Starpack, lancée en 2017 dans le cadre du PAMPAT, a clairement mis en évidence le fort potentiel existant entre les écoles de packaging et design et les producteurs. Ces embryons de coopération vont continuer au-delà du projet PAMPAT.

DRAFT

TERMS OF REFERENCE

Independent Terminal Evaluation

PAMPAT Market access facilitation project for agro-food and typical products (Morocco)

UNIDO Project ID: 120625

SEPTEMBER 2018

Project background and overview

Project factsheet

Project title	Market access facilitation project for agro-food and typical products PAMPAT Morocco
UNIDO project ID	Project ID: 120625
Region	MENA Region
Country	Morocco
Planned implementation start date	September 2013
Planned implementation end date	September 2017
Actual implementation start date	September 2013
Actual implementation end date	September 2019
Implementing agency	United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)
Executing partner(s)/entity(ies)	---
Donor(s):	State Secretariat of Economic Affairs of Switzerland SECO
Total project allotment	CHF 3,587,782 (incl. 13% support costs as per PRODOC); EUR 3,152,477 (as per exchange rate 2018) (Euros 2,873,498 excluding support costs)
Total co-financing at design (in cash and in-kind)	In-kind: Euros 890,000 (as per PRODOC)
Materialized co-financing at project completion (in cash and in-kind)	In-kind: 3 Million Euros (roughly 30 Million MAD) directly spent to support the argane and cactus value chains and another 3 Million Euros (roughly 30 Million MAD) towards the promotion and general support to the terroir products sector (market access, TV spot, upgrading, equipment, etc.) (July 2018)
Mid-term review date	Mai 2015

(Source: Project document)¹

¹ Project information data throughout these TOR are to be verified during the inception phase.

Project context

Development of project proposal

The project document was prepared after the development of the preparatory assistance phase that was implemented by UNIDO and financed by SECO (UE/RAB/12/001) and started in March 2012. The donor approved the financing of the preparatory assistance phase after receiving official requests from the Moroccan Ministry of Industry and Agriculture, which asked for technical assistance regarding value addition to protected geographical indication (PGI) traditional products and enhanced diversification and market access for niche agrofood products. Alignment with the Moroccan Green Plan and the national strategy for the promotion of terroir products was sought in the framework of project design.

During the preparatory assistance phase, UNIDO followed a participatory process involving stakeholders from the public and private sectors. Different criteria were applied to identify and choose among high-potential agrofood value chains that would receive support in the framework of the PAMPAT project:

- niche market and export potential
- impact on rural development in inner regions
- impact on poverty and empowerment of women
- potential to add value to value chains through origin-linked quality labels
- motivation and commitment of stakeholders in the value chains
- potential to increase product diversification all along the value chains
- impact on employment, etc.

The results of the participatory process and the main findings of the preparatory assistance phase were presented and validated during a workshop held on the 22nd of Mai 2012 in Rabat. Although several value chains with high potential were identified, finally only two value chains, located in the Souss Massa Draa region were selected (Argane and Ait Baamrane cactus/prickly pears). Besides the interventions targeting the two value chains, it was agreed that the PAMPAT Morocco project would also support the launching and organization of the 1st National Contest for Terroir Products and also enhance exchanges and south-south cooperation within the region on GI products, value addition strategies and market access of products issued from terroir value chains.

During the preparatory assistance phase the following problems and opportunities in the Moroccan targeted value chains were:

- Little value addition
- Few producers PGI certified, despite the existence of the legal framework
- Weak structuring of value chains and weak collaborative relations between different stakeholders along the value chain (farmers, rural women, processing companies, exporters, etc.)
- Need to improve and streamline quality and traceability
- Need to improve presentation and marketing
- Need to encourage local processing and employment creation
- Untapped export potential and value retention at the local level (especially for argane oil).

Project snapshot

The PAMPAT project aims at improving the performance, market access and socio-economic conditions of producers in two selected value chains of PGI terroir products, namely argane and Ait Baâmrane cactus and prickly pears.

The project focuses on strengthening the governance within selected value chains, improving the productivity and promoting product diversification of micro and small and medium enterprises. The project seeks to enhance the positioning of typical products in both domestic and export markets through a collective approach. Activities also include the promotion of products' compliance with the requirements of geographical indications and other international standards, in order to position them in higher niche markets thus increasing the revenues and employment opportunities in the targeted value chains.

Project implementation started in September 2013 and the initial project end date was September 2017. The initial project end date was revised Mid-2017 and a no-cost extension of 2 additional years has been then granted (new end date is September 2019).

The project document foresees regular monitoring, an independent mid-term review (MTR) and a Terminal Evaluation (TE).

An independent MTR was carried out in April 2015 (MTE report, Mai 2015), and included a field mission to Morocco.

Project objective

The key objective of the PAMPAT project is to improve the performance, market access and socio- economic conditions of actors in the two targeted value chains. The following **project components** are being implemented, in addition to project management, to achieve the project objectives.

Project Component 1: Improving the performance of the argane oil value chain regarding market access, organization, governance and employment

The 3 project outputs under this component include:

- Improvement of the transaction costs and increase of the competitiveness along the argane oil value chain
- Improved compliancy of producers within the argane oil value chain to national and international standards
- Improvement of national and international market access for products issued from the argane oil value chain

Project Component 2: Improving the performance of the Ait Baâmrane cactus/prickly pears value chain regarding market access, organization, governance and employment

The 4 project outputs under this component include:

- Improvement of the transaction costs and increase of the competitiveness along the Ait Baâmrane cactus value chain
- Improved compliancy of producers within the Ait Baâmrane cactus value chain to national and international standards
- Producers and processing units are better structured and their management, production and processing capabilities are improved
- Improvement of national and international market access for products issued from the Ait Baâmrane cactus oil value chain

Project Component 3: The national strategy for the promotion of local products is supported and the national capacities in this context strengthened.

The 2 project outputs under this component include:

- The first national contest for terroir products is organized
- Improvement of national competences on the value chain approach through collective projects

Project Component 4: Moroccan, Tunisian, Egyptian and West African countries competencies in terms of adding value and promoting of local products are strengthened.

The 3 project outputs under this component include:

- Exchanges between Tunisia, Morocco, Egypt focusing on adding value and promoting PGI products are facilitated
- The capacities of West African countries in the identification and inventory of quality products linked to the origin, development of consortia and Geographical Indications are reinforced
- Starpack competition is regionalized

[Annex 1](#) presents the revised version of the logical framework validated after the midterm review as well as a detailed update on the project implementation and achievements as of February 2018. This document has been shared with SECO in the last progress report (March 2018).

Project implementation arrangements

UNIDO:

UNIDO is responsible for the overall management and coordination of the PAMPAT project. The Business Environment, Cluster and Innovation Division (BCI) of the Department of Trade, Investment and Innovation (TII) has the overall responsibility on behalf of UNIDO.

In line with UN administrative rules and regulations, UNIDO: (i) takes all final decisions regarding staff recruitment, contractual arrangements/agreements, technical assistance, backstopping, and project supervision, monitoring and reporting; and (ii) considers both local and international procurement sources taking into account specifications, quality and price (best value for money).

Project Management: The overall coordination of project implementation is ensured by the Lead Project Manager (LPM) who belongs to BCI and is based in Vienna. The lead project manager provides strategic guidance to the project implementation unit (PIU) in Morocco and maintains close relationships with the donor SECO. The LPM represents UNIDO in the Steering Committee (SC) of the project and supervises the operational project team in Morocco, ensuring results orientation and efficiency of delivery. The UNIDO Representative in Morocco (UR) replaces the LPM at the SC, if needed. The LPM is the main focal point for coordination with SECO.

Operational level: a **Project Implementation Unit (PIU)** has been established in Morocco and has been headed from 2013 to 2016 by an International Project Coordinator (PC) based in Rabat, who is in charge – under the supervision of the LPM - of operations, coordination, administration, monitoring and relations with the Moroccan counterparts as well as with the Swiss Development Cooperation Office in Morocco. The International Project coordinator is currently based in Vienna with frequent travels to Morocco (every 3 months), and a national project coordinator has been recruited to follow up daily activities in Agadir.

Different national experts are involved in the project implementation, according to the project needs:

1) national project coordinator (in place from October 2015 to December 2017), 2) expert in networks and market access, 3) expert in PGI and certification, 4) expert in quality, traceability and safety assessment, 4) expert in charge of daily training and coaching for

quality standards conformity, 5) cactus technical expert, 6) administrative assistant (from September 2014 to June 2017).

Day-to-day operations are led by the PC in close consultation with the LPM.

Technical assistance is ensured mainly by the team mentioned above. As per needs, additional technical inputs are provided through long and short-term national and international experts and sub-contractors. The UNIDO office in Rabat is in charge of local disbursements.

The **Steering Committee (SC)** that meets once a year (or more if needed) comprises UNIDO, SECO, the Swiss Cooperation Office in Rabat, the Ministry of Agriculture and the Agency for Agricultural Development (ADA), the Agency for Argane and Oasis Provinces Development (ANDZOA), the Interprofessional Group for argane and other support institutions. The SC's main role is strategic guidance and monitoring of progress towards established objectives and outcomes. At a formal level, the SC is headed by the General Director of ADA.

A **Technical Committee (TC)** meets regularly at the local level to ensure a timely and constant follow up of the project implementation with technical and local counterparts. Since the project start, 8 Technical Committees have taken place officially. Besides these local meetings allowing a collective follow up of the project with all the counterparts, several bilateral meetings are organized with local counterparts on specific thematic and value chain aspects.

Counterpart roles and responsibilities: The national project coordinator assigned by the Minister of Agriculture for PAMPAT Project is ADA, who's also in charge of the coordination with other departments of the Ministry of Agriculture and other partners.

They manage the invitations and official communications with all local partners on behalf of the PAMPAT project (steering committee invitation, reports sharing, mission facilitation, etc.). The ADA Direction in charge of Promotion and Commercialization of Terroir Products is the project main counterpart.

Each institution has appointed at the least one focal point persons at no cost that collaborate closely with the project team.

Overall the counterparts, coordinated by ADA, are involved in the following activities:

- Planning, coordination and implementation of project activities
- Liaising with beneficiaries
- Participating in the implementation and adoption of rules and regulations and adapting the legal framework
- Resolving any institutional difficulty(ies) or obstacle(s) that may hinder the implementation of project-related activities and/or have direct impact on project objectives;
- Participating as per needs in the selection of long-term, short-term experts as well as subcontractors
- Supporting the organization and preparation of meetings, workshops, and other training- related activities/programmes in accordance with the project
- Providing technical assistance to beneficiaries and supporting promotional activities for selected value chains
- Finance or co-finance through national programmes and funds activities and upgrading of PAMPAT project beneficiaries.

Main findings on project progress

The project started in September 2013 for an initial four-year period. Mid-2017, it was decided to extend the project at no cost for another two years until September 2019. In the framework of the project extension some indicators were revised and some additional activities and indicators were introduced.

Following this decision, the Steering Committee presentations and reports highlight the implementation status comparing the achieved results with the expected one.

[Annex 1](#) details the situation as of February 2018.

Budget information

Table 1. Financing plan summary – project component breakdown

Project Outputs	Donor /SECO (in Euro)	Co-financing (in EURO)	Total (in EURO)
1.1 Argane: Improving transaction costs within the value chain	89,323.95	3,000,000	
1.2 Argane: National and international standards conformity	288,520.50		
1.3. Argane: Improving market access	407,774.27		
2.1. Cactus: Improving transaction costs within the value chain	58,040.07		
2.2 Improved productivity	201,332.29		
2.3 National and international standards conformity	206,135.13		
2.4. Cactus Improving market access	203,199.92		
3.1 Contest of terroir products	209,213.75		
3.2 National expertise in value chain and collective branding and certifications improved	38,113.78		
4.1 Regional exchanges	215,442.25		
4.2 Sub Saharan Africa competencies in PGI and origin consortia improved	62,402.57		
4.3 Starpack regionalization	309,614.92		
5. Project Management	459,190.48		
6. Monitoring and Evaluation	41,500.00		
7. Contribution (3%) for further development of the programme & effective and efficient management and administration = 3/13th of Programme Support Cost	83,694.12		
Total (in EURO)	2,873,498.00	6,000,000	8,873,498

*Source: UNIDO (total budget does not include support costs)

Table 2. Co-financing source breakdown

Name of co- financier (source)	Classification	Type (cash or in- kind)	Total (in EURO)
UNIDO/SECO	Implementing Agency/Donor	Cash	EUR 3,152,477
Moroccan counterparts	National Government/public sector institutions	In-kind	3 MI Euros towards the two selected value chains + 3 MI Euros towards the terroir products sector
Total co-financing (in EURO)			9 152 477

Source: Project document (including support costs) and national contributions updated in July 2018.

Table 3. UNIDO budget execution² (Grants No.: 2000002450 and 2000002445)

Items of Expenditure	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total Exp.
Intl. Consult./Staff	2,667.29	91,177.35	130,795.00	92,904.15	89,612.74	40,711.25	447,867.78
Local travel	8,398.88	11,896.06	3,107.75	32,891.61	37,996.40	2,925.09	97,215.79
Staff Travel	1,806.94	3,643.28	5,901.07	4,852.82	10,760.22	1,306.19	28,270.52
Natl. Consult./Staff	3,575.88	155,779.34	151,027.28	220,424.80	204,762.69	114,589.36	850,159.35
Contractual Services	49,600.00	73,833.10	81,952.14	17,940.91	36,891.65	26,623.83	286,841.63
Train/Fellowship/Study	14,235.66	32,495.56	14,397.51	23,380.78	22,911.87	8,611.37	116,032.75
International Meetings	0.00	0.00	0.00	0.00	62,047.24	83.70	62,130.94
Premises	0.00	39.05	206.15	0.00	0.00	0.00	245.20
Equipment	1,235.64	1,214.93	2,419.35	-126.05	0.00	0.00	4,743.87
Other Direct Costs	1,313.04	3,392.28	25,449.12	31,271.42	35,517.01	7,337.16	104,280.03
Grand Total	82,833.33	373,470.95	415,255.37	423,540.44	500,499.82	202,187.95	1,997,787.86

Source: UNIDO. ERP database as of 3rd of August 2018

² Disbursement: Expenditure, incl. commitment

I. Scope and purpose of the evaluation

The Terminal Evaluation (TE) will cover the whole duration of the project from its starting date up to the date of the evaluation. It will assess project performance against the evaluation criteria: relevance, effectiveness, efficiency, sustainability and impact.

The TE has an additional purpose of drawing lessons and developing recommendations for UNIDO, the Government, SECO and the project stakeholders and partners that may help improving the selection, enhancing the design and implementation of similar future projects and activities in the country and on a global scale upon project completion. The FE report should include examples of good practices for other projects in the focal area, country, or region.

The TE should provide an analysis of the achievement of the project objective and the corresponding outputs and outcomes. Through its assessments, the Evaluation Team (ET) should enable the Government, counterparts, UNIDO, SECO and other stakeholders to verify prospects for development impact and sustainability, providing an analysis of the attainment of global environmental objectives, project objectives, delivery and completion of project outputs/activities, and outcomes/impacts based on indicators. The assessment shall include reexamination of the relevance of the objectives and other elements of project design according to the project evaluation parameters defined in chapter III below.

The overall purpose of the TE is to assess whether the project has achieved or is likely to achieve its main objective - i.e. improving the performance, market access and socio-economic conditions of actors in the two targeted value and the promotion of PGI products in general, and to what extent the project has also considered sustainability and scaling-up factors for increasing contribution to sustainable results and further impact.

The evaluation has three specific objectives:

- (i) On the basis of the original logframe (or any formally updated version), to assess the project performance in terms of relevance, effectiveness, efficiency, sustainability and progress to impact;
- (ii) Identify key learning to feed into the design and implementation of the forthcoming projects; and
- (iii) Develop a series of findings, lessons and recommendations for enhancing the design of new and implementation of ongoing projects by UNIDO, as well as for the Moroccan governments/partners in order to ensure sustainability of PAMPAT activities.

II. Evaluation approach and methodology

The TE will be conducted in accordance with the UNIDO Evaluation Policy³, UNEG Norms and Standards for evaluation and the UNIDO Guidelines for the Technical Cooperation Project and Project Cycle⁴.

³ UNIDO. (2015). Director General's Bulletin: Evaluation Policy (UNIDO/DGB/(M).98/Rev.1)

⁴ UNIDO. (2006). Director-General's Administrative Instruction No. 17/Rev.1: Guidelines for the Technical Cooperation Programme and Project Cycle (DGAI.17/Rev.1, 24 August 2006)

The evaluation will be carried out as an independent in-depth evaluation using a participatory approach whereby all key parties associated with the project will be informed and consulted throughout the evaluation. The evaluation team leader will liaise with the UNIDO Independent Evaluation Division on the conduct of the evaluation and methodological issues.

In line with its objectives, the evaluation will have two main components. The first component focuses on an overall **assessment of performance** of the project, whereas the second one focuses on the **learning** from the successful and unsuccessful practices in project design and implementation.

The evaluation will use a theory of change approach and mixed methods to collect data and information from a range of sources and informants. It will pay attention to triangulating the data and information collected before forming its assessment. This is essential to ensure an evidence-based and credible evaluation, with robust analytical underpinning.

The theory of change will identify causal and transformational pathways from the project outputs to outcomes and longer-term impacts, and drivers as well as barriers to achieve them. The learning from this analysis will be useful to feed into the design of the future projects so that the management team can effectively manage them based on results.

In those cases where baseline information for relevant indicators is not available, the evaluation team will aim at establishing a proxy-baseline through recall and secondary information.

Data collection methods

The ET will be required to use different methods to ensure that data gathering and analysis deliver evidence-based qualitative and quantitative information, based on diverse sources, as necessary: desk studies and literature review, statistical analysis, individual interviews, focus group meetings/discussions, surveys and direct observation. This approach will not only enable the evaluation to assess causality through quantitative means but also to provide reasons for why certain results were achieved or not and to triangulate information for higher reliability of findings. The specific mixed methodological approach will be described in the inception report.

Following are the main instruments for data collection:

- (a) **Desk and literature review** of documents related to the project, including but not limited to:
 - The original project document, monitoring reports (such as progress and financial reports), mid-term review report, output reports, back-to-office mission report(s), end-of-contract report(s) and relevant correspondence
 - Notes from meetings of committees involved in the project
- (b) **Stakeholder consultations** will be conducted through structured and semi-structured interviews and focus group discussion. Key stakeholders to be interviewed include:
 - UNIDO Management and staff involved in the project; and
 - Representatives of SECO and counterparts
 - Other donors active in similar topic

- Some beneficiaries (from associations, the private sector, repr. of the regions, ADA and some members of the SCM).
- (c) **Field visit** to Morocco (in Rabat and in-country regions tackled by the project to be defined in the inception phase)

On-site observation of results achieved by the project, including interviews of:

- actual and potential beneficiaries
 - the main national counterpart (ADA)
 - Other departments involved in project technical activities and beneficiaries mobilization (a full list will be provided to the evaluators by the project team)
 - local experts
 - the project’s management members (present and previous)
 - the Moroccan UNIDO Country Office representative and staff
 - The Swiss Cooperation office in Rabat
- (d) Other interviews, surveys or document reviews as deemed necessary by the evaluation team and/or by the Independent Evaluation Division for triangulation purposes.

Evaluation key questions and criteria

The evaluation team will develop interview guidelines. Field interviews can take place either in the form of focus-group discussions or one-to-one consultations.

The key evaluation questions are the following:

- (a) What are the key drivers and barriers to achieve the long-term objectives? To what extent has the project helped put in place the conditions likely to address the drivers, overcome barriers and contribute to the long-term objectives?
- (b) How well has the project performed? Has the project done the right things? Has the project done things right, with good value for money?
- (c) What have been the project’s key results (outputs, outcome and impact)? To what extent have the expected results been achieved or are likely to be achieved? To what extent the achieved results will sustain after the completion of the project? And what are the mechanisms and actors that will ensure the sustainability of these actions?
- (d) What lessons can be drawn from the successful and unsuccessful practices in designing, implementing and managing the project?

The evaluation will assess the likelihood of sustainability of the project results after the project completion. The assessment will identify key risks (e.g. in terms of financial, socio-political, institutional and environmental risks) and explain how these risks may affect the continuation of results after the project ends. Table 5 below provides the key evaluation criteria to be assessed by the evaluation. The detailed questions to assess each evaluation criterion are in [annex 3](#). The **rating criteria** and table to be used is presented in [annex 8](#).

Table 5. Summary of Project evaluation criteria

Index	Evaluation criteria	Mandatory rating
A	Progress to Impact	Yes
B	Project design	Yes
1	<ul style="list-style-type: none"> • Overall design 	Yes

Index	Evaluation criteria	Mandatory rating
2	<ul style="list-style-type: none"> Logframe 	Yes
C	Project performance	Yes
1	<ul style="list-style-type: none"> Relevance 	Yes
2	<ul style="list-style-type: none"> Effectiveness 	Yes
3	<ul style="list-style-type: none"> Efficiency 	Yes
4	<ul style="list-style-type: none"> Sustainability of benefits 	Yes
D	Cross-cutting performance criteria	
1	<ul style="list-style-type: none"> Gender mainstreaming 	Yes
2	<ul style="list-style-type: none"> Environment and socio-economic aspects 	
2	<ul style="list-style-type: none"> M&E: (focus on Monitoring) <ul style="list-style-type: none"> ✓ M&E design ✓ M&E implementation 	Yes
3	<ul style="list-style-type: none"> Results-based Management (RBM) 	Yes
E	Performance of partners	
1	<ul style="list-style-type: none"> UNIDO 	Yes
2	<ul style="list-style-type: none"> National counterparts 	Yes
3	<ul style="list-style-type: none"> Donor 	Yes
F	Overall assessment	Yes

III. Evaluation process

The evaluation will be implemented in phases which are not strictly sequential, but in many cases iterative, conducted in parallel and partly overlapping. UNIDO Independent Evaluation Division (IED) conducts the process in consultation with SECO:

- Selection process:

IED invite at least 3 to 5 consultants to apply. The selection of the Evaluation team (two people) will be done by UNIDO IED in consultation with SECO, who may provide some contact names. The local Swiss Cooperation office could help, if needed, with information on local consultants.

- Inception phase

- ✓ Desk review and data analysis: The evaluation team will review project-related documentation and literature and carry out a data analysis
- ✓ Preparation of a short inception report: The evaluation team will prepare the inception report providing details on the methodology for the evaluation and include an evaluation matrix with specific issues for the evaluation; the specific site visits will be determined during the inception phase, taking into consideration the findings and recommendations of project progress reports or mid-term reviews. The inception report will be shared with SECO.
- ✓ Interviews, survey
- ✓ A kick-off meeting in Bern will help to share a common understanding of the evaluation objectives, needs, open questions, etc.

- Field phase
 - ✓ Country field visit to Morocco
 - ✓ ET Debriefing in the field to project stakeholders, including Swiss cooperation office in Morocco.

- Reporting phase
 - ✓ After field mission, HQ debriefing with preliminary findings, conclusions and recommendations by the ET leader. SECO will be involved and participate either in site or by Skype.
 - ✓ Data analysis and draft report writing
 - ✓ Draft report submission to UNIDO and SECO
 - ✓ Capitalization workshop in Bern.
 - ✓ Then, sharing and factual validation of draft report with stakeholders
 - ✓ Terminal Evaluation report Submission and QA/clearance by IED, and
 - ✓ Two pages summary take-away message
- IED Final report issuance and distribution with the respective management response sheet and further follow-up, and publication of evaluation report in UNIDO intra/internet sites

All evaluation reports managed by UNIDO IED, are made publicly available in the UNIDO internet site.

IV. Evaluation team composition

A staff from the UNIDO Independent Evaluation Division will be assigned as Evaluation Manager and will coordinate and provide evaluation backstopping to the evaluation team and ensure the quality of the evaluation. The SECO, Swiss offices and UNIDO Project Manager and national project teams will act as resource persons when necessary. They may provide support to the evaluation team and the IED evaluation manager. The Evaluation team will work independently and meet stakeholders without the presence of UNIDO.

The evaluation team will be composed of one international evaluation consultant acting as the team leader and one national consultant. The evaluation team members will possess relevant strong experience and skills on evaluation and evaluation management, including gender. Expertise and experience in the related technical subject of the project is desirable. The evaluation consultants will be contracted by UNIDO on the project budget, within the relevant evaluation output budget.

The tasks of each team member are specified in the job descriptions [in annex 4](#) to these terms of reference.

According to UNIDO Evaluation Policy, members of the evaluation team must not have been directly involved in the design and/or implementation of the project under evaluation.

V. Time schedule

The evaluation is scheduled to take place from November 2018 to February 2019.

The evaluation field mission is tentatively planned for beginning of 2019, after the evaluation field mission to Tunisia (scheduled beginning of December 2018).

The Draft Evaluation report will be submitted 2 to 4 weeks after the end of the field mission.

The Terminal Evaluation report will be submitted 2 to 3 weeks after comments received and after the capitalization workshop in Bern has taken place.

VI. Evaluation Deliverables

Inception report

These Terms of Reference (ToR) provide some information on the evaluation methodology, but this should not be regarded as exhaustive. After reviewing the project documentation and initial interviews with the project manager, the International Evaluation Consultant will prepare, in collaboration with the national consultant, a short inception report that will operationalize the ToR relating to the evaluation questions and provide information on what type of and how the evidence will be collected (methodology). It will be discussed with and approved by the responsible UNIDO Evaluation Manager.

The Inception Report will focus on the following elements: preliminary project theory model(s); elaboration of evaluation methodology including quantitative and qualitative approaches through an evaluation framework (“evaluation matrix”); division of work between the International Evaluation Consultant and the national consultant; mission plan, including places to be visited, people to be interviewed and possible surveys to be conducted and a debriefing and reporting timetable⁵.

Evaluation report and review procedures

The draft report will be delivered to UNIDO Independent Evaluation Division (the suggested report outline is in [annex 5](#)) and shared with SECO at the same time. A capitalization workshop will be organized in Bern. UNIDO staff and national stakeholders associated with the project will provide a factual validation and comments. Any comments or responses, or feedback on any errors of fact to the draft report provided by the stakeholders will be sent to UNIDO Independent Evaluation Division for collation and onward transmission to the project evaluation team who will be advised of any necessary revisions. On the basis of this feedback, and taking into consideration the comments received, the evaluation team will prepare the final version of the terminal evaluation report.

The ET will present its preliminary findings to the local stakeholders at the end of the field visit and take into account their feed-back in preparing the evaluation report. A presentation of preliminary findings will take place at UNIDO HQ after the field mission, where SECO will participate (on site or by skype).

The TE report should be brief (not more than 30 pages in the main report body), to the point and easy to understand. It must explain the purpose of the evaluation, exactly what was

⁵ The evaluator will be provided with a Guide on how to prepare an evaluation inception report and a Guide on how to formulate lessons learned (including quality checklist) prepared by the UNIDO Independent Evaluation Division.

evaluated, and the methods used. The report must highlight any methodological limitations, identify key concerns and present evidence-based findings, consequent conclusions, recommendations and lessons. The report should provide information on when the evaluation took place, the places visited, who was involved and be presented in a way that makes the information accessible and comprehensible. The report should include an executive summary that encapsulates the essence of the information contained in the report to facilitate dissemination and distillation of lessons.

Findings, conclusions and recommendations should be presented in a complete, logical and balanced manner. The evaluation report shall be written in French (with the executive summary also in English) and follow the outline given in [annex 5](#). The ET should submit the final version of the TE report in accordance with UNIDO Independent Evaluation Division standards.

VII. Quality assurance

All UNIDO evaluations are subject to quality assessments by UNIDO Independent Evaluation Division. Quality assurance and control is exercised in different ways throughout the evaluation process (briefing of consultants on methodology and process of UNIDO Independent Evaluation Division, providing inputs regarding findings, lessons learned and recommendations from other UNIDO evaluations, review of inception report and evaluation report).

The quality of the evaluation report will be assessed and rated against the criteria set forth in the Checklist on evaluation report quality, attached as [annex 6](#). UNIDO's Independent Evaluation Division should ensure that the evaluation report is useful for UNIDO in terms of organizational learning (recommendations and lessons learned) and is compliant with UNIDO's evaluation policy and these terms of reference. The draft and Terminal Evaluation report are reviewed by UNIDO Independent Evaluation Division, which will issue and circulate it within UNIDO together with a management response sheet, as well as submit to relevant stakeholders as required.

VIII. Confidentiality Statement

All data and information received from SECO for the purpose of this assignment are to be treated confidentially and are only to be used in connection with the execution of these Terms of Reference. The contents of written materials obtained and used in this assignment may not be disclosed to any third parties without the expressed advance written authorization of SECO.

Annexe 6 : Documents consultés

ONUUDI, Projet d'Accès aux Marchés des Produits Agro-alimentaires et de Terroir -(PAMPAT) – Maroc, Document de projet, 13 juillet 2013

PAMPAT, Compte rendu du 8^{ème} réunion du comité technique du projet PAMPAT au Maroc, le 28 octobre 2018

PAMPAT, Plan d'action pour PAMPAT Maroc 2018-2019, COFIL 31 Octobre 2018

PAMPAT, Résultats atteints par le projet PAMPAT Maroc (indicateurs pour les objectifs de développement et effets), Date du document octobre 2018

PAMPAT, Progress Report du projet PAMPAT (Janvier 2017 – février 2018), Date du document mars 2018

PAMPAT, Progress Report du projet PAMPAT (Janvier 2018 – janvier 2019), Date du document 14 février 2019

Giovanni Belletti, Revue à mi-parcours/réflexion stratégique, Rapport de mission, 11 Mai 2015

PAMPAT, Procès verbal du 5^{ème} comité de pilotage du projet PAMPAT, Rabat le 31 octobre 2018

PAMPAT, Concours National des produits du terroir : Identification, Développement et Promotion, ONUUDI 2016

PAMPAT, COFIL, Résultats de la mise en œuvre du projet, Rabat le 31 octobre 2018

PAMPAT, Exit Strategy et les axes pour la pérennisation des résultats après la clôture du PAMPAT, 10 juillet 2017

ONUUDI/PAMPAT, Arab Student StarPack, Final Progress Report 2016-17, August 2017

REDD, Identification et inventaire des produits de qualité liée à l'origine, Rapport du Coaching 2^{ème} formation, Novembre 2013

REDD, Identification et inventaire des produits de qualité liée à l'origine, Rapport du Coaching 3^{ème} formation, Décembre 2014

Annexe 7 : Résultats atteints

Ci-dessous une analyse de l'avancement du projet, préparé en mettant à jour au 31/12/2018 le rapport d'avancement partagée et approuvée par les contreparties pendant le COPIL du 30/10/2018 :

	Indicateurs	Moyens de vérification	HYPOTHESES	Etat de réalisation
Objectif de développement	0A. Augmentation des exportations des deux chaînes ciblées 0B. Augmentation des chiffres d'affaires des deux chaînes cibles 0C. Augmentation des revenus générés dans les différents maillons des chaînes ciblées 0D. Nombre de nouveaux postes de travail créés au niveau des entreprises/producteurs	Statistiques régionales Communications des contreparties/institutions d'appui Enquête auprès des entreprises/producteurs Articles de presse		Exportations argane 2013 : 911.76 T 2017 : 1028.20 T 2018 : pas encore disponible
EFFET 1 (OUTCOME)				
Performance de la chaîne de valeur argane améliorée au niveau de son positionnement sur les marchés, de la création d'emploi, de l'organisation/gouvernance	1A. Augmentation des volumes des ventes d'huile conditionnée et certifiée (+20%) 1B. Augmentation des exportations d'huile conditionnée et certifiée (+20%) 1C. Nombre d'entreprises / coopératives ayant adhéré à la certification IGP (+20%) 1D. Nombre de nouveaux emplois (données désagrégées par genre et tranche d'âge) 1F. Augmentation des revenus des producteurs (désagrégés par genre)	Enquêtes de terrain Rapports périodiques et rapport final Statistiques régionales/sectorielles	Motivation et engagement des parties prenantes au niveau du secteur public et du secteur privé Expansion de la demande pour les différents produits au niveau international et national Renforcement des contrôles douaniers sur l'exportation de l'huile d'argane en vrac Prise en charge de la dimension gouvernance et structuration de la filière par les contreparties nationales et régionales	Production IGP : 2013 : 72.36 T 2017 : 343.351 T 2018 : pas encore disponible Augmentation : 503% Exportations argane : 2013 : 911.76 T 2017 : 1028.20 T 2018 : pas encore disponible Augmentation : 12.77 % Augmentation IGP : +95% Nombre de nouveaux emplois = Revenu producteurs = en cours de collecte

PRODUIT 1.1				
Coûts de transactions tout au long de la chaîne de valeur réduits et structuration de la chaîne de valeur améliorée Output suspendu sur requête de l'administration marocaine suite à la revue à mi-parcours du projet	1.1.A FIMARGANE et collègues appuyées (6 en total)	Enquêtes	Stabilité au niveau des stratégies de développement et de ressources techniques et financières mise à disposition par les structures d'appui et le secteur privé au développement de la filière	100% (6)
	1.1.B 6 plans de développement collectifs développés	Rapports périodiques et rapport final		100% (6)
	1.1.C Nombre de services offerts par les institutions d'appui	Statistiques régionales/sectorielles		12 participants marocains + 7 Tunisiens (dont 7 femmes)
	1.1.D Nombre d'institutions et d'entreprises participantes aux échanges avec d'autres IG	Presse Rapports contreparties		
	Activités du produit 1.1			
	1.1.1 Mettre en place un groupe de travail pour développer une vision commune de développement et accès au marché de la chaîne de valeur et le rôle/responsabilités de chaque institution			Partiellement réalisé, ne sera pas poursuivi
	1.1.2 Appuyer la préparation des plans d'actions de la FIMARGANE et de ses 5 collègues			Fait
	1.1.3 Former la FIMARGANE, la Fédération des Ayants droit et ses associations provinciales en matière de développement et animation de projets collectifs et gestion des conflits			Fait
	1.1.4 Appuyer la préparation de plans d'action des Associations des Ayant droits			Fait
	1.1.5 Etudier la possibilité de mettre en place de contrats types entre les unités de transformation (coopératives et sociétés) au niveau des consortiums d'argane (référence produit 1.3)			Repris par d'autres projets sur la gestion de la MP
	1.1.6 Appui à la mise en œuvre du Cahiers de charges de l'IG			Fait à 150%
	1.1.7 Echanges avec d'autres Indications Géographiques protégées et des Consortiums de valorisation, dans l'UE et d'autres Pays, dans le but			

	de familiariser les porteurs de l'OIGP Argane aux différents modèles d'organisation et de gouvernance possibles			Fait
PRODUIT 1.2				
Les différents maillons de la chaîne de valeur argane sont appuyés pour assurer leur conformité avec les standards du marché cible / les systèmes de certification (Bio, GLOBALGAP, GFSI protocols, IFS Standard, HACCP etc.)	1.2.A 50 opérateurs diagnostiqués et 30 formés et accompagnés (ONSSA + IGP)	Enquêtes Feuilles de présence Rapports périodiques et final Statistiques régionales/sectorielles	Engagement des institutions et des bénéficiaires	160% 76 diagnostiqués 46 accompagnés 32 recues (200%) + 5 pour EACCE 210% : 32 fait + 16 en cours 170% : 32 conformes ONSSA + 18 cosmétiques +92% certifiés IGP (de 39 à 75 opérateurs)
	1.2.B 15 manuels préparés, partagés avec les producteurs et le contreparties et validés			
	1.2.C 30 opérateurs conformes aux standards du marché cible			
Activités du produit 1.2				
	1.2.1 Former et appuyer techniquement les producteurs, transformateurs, exportateurs au respect de la loi 28/07 et des autres standards nationaux et internationaux			En cours (objectifs déjà dépassés)
	1.2.2 Accompagnement de l'AMIGHA dans la promotion du cahier des charges de l'IGP et de ses mécanismes de contrôle interne et externe auprès de l'échantillon retenu de producteurs (20)			En cours, objectif dépassé (76 certifiés)
	1.2.3 Promouvoir la connaissance et la conformité aux standards cosmétiques internationaux (études et formation), au niveau des institutions et des entreprises (après enquêtes)			Fait (ONSSA, IGP et cosmétique)
	1.2.4 Faciliter la mise en cohérence des différents standards pour réduire les coûts d'accès et de certification des entreprises, à travers la promotion de rencontre technique d'experts (au profit de la filière)			Discussions entamées avec certificateurs. Activité à poursuivre par FIMARGANE
	1.2.5 Faciliter la mise en place des mesures correctives avec les DRA, les institutions locales et les opérateurs (financements à mobiliser par les partenaires étatiques locaux)			Fait
	1.2.6 Accompagner encadrer et former 2 opérateurs dans le processus de préparation au standard ISO 22716 et présentation de leur exemples aux autres opérateurs de la filière			Accompagnement validé par COPIL, en cours
	1.2.7 Organiser des échanges et des visites des opérateurs déjà certifiés et ayant obtenu l'ONSSA au profit des nouvelles coopératives			Fait et en cours

PRODUIT 1.3				
L'accès au marché des produits de la chaîne de valeur Argane est amélioré.	1.3. A 2 partenariats pour le développement de nouveaux produits à base d'huile d'Argane signés et opérationnels	Enquêtes	Demande de marché des produits cibles en hausse	1 partenariat formalisé
	1.3. B Au moins un consortium d'exportation (représentant au moins 20% de la production nationale d'huile d'argane et plus de 1000 femmes) est mis en place et formé	Feuilles de présence aux formations	Volonté de coopération des producteurs et des sociétés cosmétiques ou de transformation	200% : 2 consortiums, mais 1 abandonné
	1.3. C Nombre de membres du consortium (10-20)	Rapports périodiques et final		Agadir : 7 (abandonné) Essaouira : 12
	1.3. D Une marque collective déposée par le consortium et la stratégie marketing de la marque est développée	Statistiques régionales/sectorielles		2 Marques déposées
	1.3. E Nombre de producteurs et transformateurs sensibilisés à la démarche IGP (cible 50)	Presse		160% (76 accompagnés)
	1.3. F Augmentation de 20% des opérateurs certifiés IGP (+6)	Documents officiels de l'Office de change et de la douane		+95% d'opérateurs certifiés
	Activités du produit 1.3			
1.3.1	Faciliter la mise en place de partenariats d'agrégation et coopération entre les coopératives, les sociétés et les laboratoires cosmétiques pour le développement de nouveaux produits à plus haute valeur ajoutée			En cours (1 coop + 1 société)
1.3.2	Mettre en place un consortium d'exportation de l'huile d'argane regroupant différents GIE, Unions et sociétés privées opérants dans la région			Fait (2 consortiums accompagné, 1 actif)
1.3.3	Mettre en place une marque collective centrée sur l'IGP argane pour les produits du consortium			2 marques finalisées
1.3.4	Préparer une étude de marché pour les produits de l'argane sur le marché national et européen			Fait
1.3.5	Appuyer les consortiums au développement de gamme diversifiée			En cours
1.3.6	Former et appuyer le consortium en gestion et techniques de commerce international (logistique, incoterms, assurance export, identification des marchés, présentation des produits, etc.)			Fait pour Vitargan et pour les opérateurs de la filière en général
1.3.7	Développer une stratégie marketing de la marque collective centrée sur l'IGP argane, pour le marché national et international			Fait
1.3.8	Identifier d'autres acheteurs potentiels (canaux de grande distribution, commerce équitable, niche)			En cours
1.3.9	Organiser des tables rondes avec des acheteurs potentiels afin d'améliorer la connaissance des attentes du marché des opérateurs			Visite de 2 acheteurs en 2017 à Vitargan.

	d'argane			Rencontre avec Marjane en 2018
	1.3.10 Assister le consortium dans les négociations de contrats de ventes avec les acheteurs			En cours
	1.3.11 Organiser (en partenariat avec d'autres institutions d'accès au marché, telles que SIPPO, ITC etc.) des activités promotionnelles et de match making internationales en faveur du/des consortium/s représentant l'Argane			3 salons avec Maroc Export, 1 avec ADA, 2 avec Slowfood. SIPPO pas possible pour le moment
	1.3.12 Facilitation de la participation des consortiums aux activités promotionnelles financées par les contreparties marocaines (ADA, EACCE)			En cours
	1.3.13 Création d'un logiciel pour la gestion de la traçabilité de l'IGP et formation/coaching des opérateurs pour son utilisation			En cours de finalisation (80%)
	1.3.14 Appui à la structuration et à la mise en fonction de Dar Argane pour la production commune du Consortium de Vitargan et la promotion des produits des membres			En cours
EFFET 2 (OUTCOME)				
Performance de la chaîne de valeur cactus/figue de barbarie d'Ait Baâmrane améliorée au niveau de Son positionnement sur les marchés, de la création d'emploi, de l'organisation/gouvernance.	2.A Augmentation des volumes des ventes de figues de barbarie à travers l'unité (30%)	Enquêtes (ligne de base initiale et révision périodique durant mise en œuvre) – incl. information sur dimension genre et tranche d'âge des bénéficiaires	Motivation et engagement des parties prenantes au niveau du secteur public et du secteur privé	100 tonnes Marjane + commandes tests
	2.B Augmentation des exportations de figues de barbarie (+20%)			2 exportations
	2.C Nombre d'entreprises / coopératives ayant adhéré à la certification IGP (cible 3 : unité + 2 coops)			25 coopératives + 1 société + unité en cours (finalisée en 2019)
	2.D Nombre de standards internationaux adoptés (ONSSA, IGP, Global Gap)	Rapports périodiques et rapport final	Prise en charge de la dimension gouvernance et structuration de la filière par les contreparties nationales et régionales	2 (IGP et ONSSA)
	2.E Nombre de nouveaux emplois (données désagrégées par genre et tranche d'âge)	Statistiques régionales/sectorielles		En cours de collecte
	2.F Augmentation des revenus des producteurs (désagrégés par genre)			En cours de collecte
PRODUIT 2.1				

Coûts de transactions tout au long de la chaîne de valeur réduits et structuration de la chaîne de valeur améliorée Output suspendu sur requête de l'administration marocaine suite à la revue à mi-parcours du projet	2.1.B Nombre de services offerts par les institutions d'appui 2.1.D Nombre de contrat de vente directe de matière première entre GIE-station de conditionnement et producteurs-GIE (cible 20)	Enquêtes Rapports périodiques et final Statistiques régionales/sectorielles Contrats de vente et prix pratiqué	Stabilité au niveau des stratégies de développement et de ressources techniques et financières mise à disposition par les structures d'appui et le secteur privé au développement de la filière	Soutien et encadrement Sensibilisation cochenille Contrats développés. Approvisionnement assuré par parcelles propres + contrats agriculteurs
	<p>Les activités suivantes ont été menées pendant la première année d'activité du projet PAMPAT. Elles ne sont pas poursuivies pour ce qui concerne la gouvernance et la structuration de la filière. Seuls les contrats types pourraient être réalisés pendant la campagne 2018 entre le nouveau gestionnaire de l'unité et les agriculteurs</p> <p>Activités du produit 2.1*</p> 2.1.1 Former les groupements (coopératives et GIE) en gestion, développement et mise en œuvre de projets collectifs et gestion des conflits 2.1.2 Élaborer des contrats type pour (a)producteurs – unité de conditionnement et (b)unité de conditionnement-entreprise transformatrice 2.1.3 Assurer la mise en relation des groupements avec les structures d'appui nationales		OUTPUT COMPLETE	
PRODUIT 2.2				
Les producteurs et les unités de transformation sont mieux structurés et leurs capacités de gestion, production et transformation sont améliorées	2.2.A Au moins 200 agriculteurs formés (nombre de femmes)	Enquêtes	Engagement et disponibilité de ressources pour que les bénéficiaires se mettent à niveau	50% : 100 (10 femmes) Cible trop ambitieuse
	2.2.B Au moins 20 formateurs formés sur le GPA (% femmes)	Feuilles de présence aux formations	Autonomie et indépendance effective de la station de conditionnement	200% 40 formateurs (de 9 institutions)
	2.2.C Un guide de Bonne Pratiques Agricoles préparés et nombre de copies distribués	Rapports périodiques et rapport final		1000 copies + vidéos
	2.2.D Pertes dérivant d'une mauvaise récolte réduites d'au moins 20%	Statistiques régionales/sectorielles		Test validants
	2.2.E Nombre d'accords de partenariat signés et mis en œuvre (cible 20)	Livre des commandes de l'unité de Sidi Ifni		Contrats entre unité et agriculteurs et entre unité et Marjane signés pour 2018

	Activités du produit 2.2				
	2.2.1	Assurer la formation technique et l'accompagnement des producteurs pour la mise en place des bonnes pratiques agricoles (plantation, systèmes de cueillette, tri et stockage, traçabilité, labellisation, bio)	Fait. Suivi des formateurs en 2018		
	2.2.2	Développer avec les institutions concernées un guide de bonnes pratiques agricoles à utiliser au niveau national	Fait		
	2.2.3	Promotion du guide de bonnes pratiques auprès des institutions nationales concernées	Fait		
	2.2.4	Formation des formateurs pour l'utilisation du guide de bonnes pratiques	Fait + projets Chambre et DRA		
	2.2.5	Appui aux institutions nationales (Chambre d'Agriculture, DRA et ONCA) pour la mise en place de terrains pilotes et d'écoles aux champs : suivi de la qualité du produit, contractualisation avec l'unité et fédération des producteurs	En cours pour 2018		
	2.2.6	Développer un business plan pour l'unité de conditionnement de Sidi Ifni et identifier les sources de financements pour la mise en œuvre des business plans	Unité autonome grâce à la gestion par un opérateur privé		
	2.2.7	Mise en place d'un système de paiement à la qualité (contrats entre collecteurs et unité)	En cours		
	2.2.8	Appui pour le développement et la mise en œuvre de la charte organisationnelle et fonctionnelle et d'un business plan pour l'unité de conditionnement de Sidi Ifni et pour l'identification des sources de financements pour la mise en œuvre du business plan	A répéter en début de campagne		
	2.2.9	Appui de l'unité à la diversification des services offerts aux agriculteurs : emballage GMS, emballage marché local traditionnel, fruits sans épines etc.	En cours		
Produit 2.3					
Les différents maillons de la chaîne de valeur cactus/figue de barbarie sont appuyés pour assurer leur conformité avec les standards du marché cible et les systèmes de certification (Bio, GLOBALGAP, GFSI protocols, IFS Standard, HACCP etc.)	2.3.A	Nombre d'opérateurs sensibilisés, formés et encadrés (% femmes). Cible 6 : 3 ONSSA + 3 IGP	Enquêtes Feuilles de présence aux formations Rapports périodiques et final Statistiques régionales/sectorielles	Engagement des institutions et des bénéficiaires	5 ONSSA + 23 IGP (+300%) 40 formateurs formés 100 agriculteurs 5 manuels (125%) 125% réalisé : 1 unité conforme + 2 sociétés + 2 coopératives
	2.3.B	20 cadres des institutions d'appui locales et nationales formés en tant que formateurs au profit d'environ 200 agriculteurs et 3 coopératives			
	2.3.C	Nombre de manuels préparés et distribués (cible 3= unité + 2 coops)			
	2.3.D	1 unité de conditionnement, 3 coopératives et 2 sociétés sont conformes aux standards du marché cible			
	Activités du produit 2.3				
	2.3.1	Accompagner l'Unité de conditionnement pour la mise en conformité ONSSA			Fait Fait, certification pour 2019

	2.3.2	Accompagner l'Unité de conditionnement à la certification IGP			Fait : 23 coopératives certifiées (14 en 2016 et 10 en 2017)
	2.3.3	Appuyer au moins une dizaine de coopératives pour la certification IGP (formation et accompagnement, système de contrôle interne pour faciliter la certification)			Fait
	2.3.4	Appui dans l'identification des RH et accompagnement, coaching et encadrement du personnel de l'unité (gestion, aspects sanitaires, IGP, traçabilité et tenue des documents).			Fait
	2.3.5	Impliquer les institutions nationales dans les formations sur le respect des standards internationaux et les certifications			
Produit 2.4					
L'accès au marché des produits de la chaîne de valeur Cactus/Figue de barbarie d'Ait Baâmrane est amélioré	2.4.A	Au moins 3 activités promotionnelles et de Rapprochement (match making) organisées	Enquêtes	Demande de marché des produits frais en hausse	2 visites d'acheteurs organisées + SIAL Paris
	2.4.B	Au moins 2 nouveaux contrats de vente de figues de barbarie d'Ait Baâmrane sont signés (sur le marché national ou international)	Rapports périodiques et final	Compétitivité des produits transformés marocains sur le marché international	Contrat avec Marjane + commandes tests Nopalex + 2 exports
	2.4.C	Augmentation du nombre d'opérateurs certifiés IGP (15%)	Statistiques régionales/sectorielles	Volonté de coopération des producteurs et des sociétés	+100% = 23 coopératives certifiées (2014 : 0 opérateurs) + unité en cours
	Activités du produit 2.4				
	2.4.1	Former et appuyer l'unité de conditionnement en gestion et techniques de commerce international (logistique, incoterms, assurance export, etc.)			Fait, appui limité aux contacts avec les clients et emballage
	2.4.2	Développer une stratégie marketing pour l'unité de conditionnement ciblant le marché national et international			Appui limité aux contacts avec les clients et emballage
	2.4.3	Identifier d'autres acheteurs nationaux et internationaux potentiels (canaux de grande distribution, commerce équitable, niche) à travers la finalisation /amélioration de l'étude de marché			Etude finalisée, contacts établis pour 2018
	2.4.4	Assister l'unité de conditionnement dans les négociations de contrats de ventes			Fait
	2.4.5	Appui dans la mise en place d'une stratégie promotionnelle de l'IGP au niveau local et national (visuel et habillage spécifique pour IGP			Fait, mais pas encore de promotion dans les GMS

	Sobbar Ait Baâmrane, outils de promotions dédiés, etc.)	Fait, SIAP Paris
	2.4.6 Facilitation de la participation de l'unité et des opérateurs du cactus aux activités promotionnelles financées par les contreparties marocaines (ADA, EACCE)	Activité à évaluer
	2.4.7 Promouvoir les échanges avec d'autres Indication Géographiques Protégées et des Consortiums interprofessionnels	
EFFET 3		
La stratégie nationale de promotion des produits du terroir est appuyée et les capacités nationales dans ce contexte renforcées.	3.A Nombre de structures d'appui activement engagées dans la promotion des produits d'origine agricole labellisés	1 stratégie nationale portée par ADA + relais locaux régionaux dans toutes les DRA
	3.B Nombre d'entreprises affectées par la stratégie nationale de promotion des produits du terroir	Producteurs participants au concours en 2016 : 471 produits En 2018 : 650 produits
Produit 3.1 OUTPUT FINALISE		
Un premier concours des produits du terroir est organisé au niveau du Maroc	3.1.A Au moins 10 cadres marocains formés pour l'organisation du concours (national et régional) des produits du terroir	200% : 20 cadres formés
	3.1.B Au moins 30% des producteurs nationaux de produits du terroir sont mobilisés pour le concours	Entre 50-60% en 2016 Entre 60-70% en 2018
	3.1.C 2 concours organisés	150% 1 organisé par PAMPAT + 2 par ADA
	3.1.D Nombre d'entreprises/producteurs inscrits au concours (données désagrégées par région). Cible : 150 opérateurs, 500 produits	130% : + 150 pdcteurs avec 357 produits (2014) et 471 produits (2016) et 650 produits (2018)
	3.1.E 5 cadres tunisiens sensibilisés et formé à la méthodologie d'organisation du concours des produits du terroir	250% : 15 cadres formés
Activités du produit 3.1		
	3.1.1 Organiser un premier concours des produits du terroir au Maroc	Fait
	3.1.2 Organiser au moins un voyage d'étude en Suisse au profit des contreparties du projet PAMPAT Tunisie et Maroc	Fait
	3.1.3 Préparation d'un manuel des procédures d'organisation du concours national des produits du terroir	Fait
	3.1.4 Tisser des partenariats stratégiques avec les centres de recherche agronomiques au niveau national pour la préparation des fiches	Fait

	d'évaluation des produits inscrits au concours	
	3.1.5 Sensibiliser les producteurs marocains aux démarches de participation au concours	Fait
	3.1.6 Appuyer les institutions nationales dans la campagne de communication de promotion du concours à l'échelle des régions et du Royaume	Fait
	3.1.7 Faciliter la promotion commerciale des produits médaillés lors du concours marocain sur le marché suisse à travers la participation au concours de Delémont	Fait
	3.1.8 Faciliter la duplication de la démarche en Tunisie et contribuer à l'échange d'expérience entre les deux pays	Fait en décembre 17
Produit 3.2		
Compétence des structures d'appui marocaines sur l'approche chaîne de valeur et l'animation d'acteurs autour des projets collectifs renforcés	3.2.A Nombre de modules de formations développés	2
	3.2.B 30 cadres marocains formés (désagrégées par genre)	100% : 30 cadres formés (dont 8 femmes) de 12 institutions
	3.2.C Au moins 2 ateliers de sensibilisation organisés	100% : 2 formations organisées
	3.2.D Nombre de services offerts aux entreprises	Services informations et accompagnement financier DRA (ONSSA, IGP) + promotion ADA
	Activités du produit 3.2	
	3.2.1 Former les institutions nationales et régionales impliquées dans la promotion des produits du terroir sur l'approche chaîne de valeur	Fait
	3.2.2 Former les institutions nationales et régionales impliquées dans la promotion des produits du terroir sur la valorisation des produits du terroir (identification des produits, développement de projets collectifs communs, animation des groupements porteurs, labellisation)	Fait / à dupliquer au besoin
	3.2.3 Suivi des cadres et des structures formées dans la mise en œuvre des principes acquis	Fait
	3.2.4 Mise en place d'un pôle de compétences nationales en matière de développement et promotion de produits du terroir	Fait
	3.2.5 Faciliter l'échange de bonnes pratiques et de leçons apprises entre les deux chaînes de valeurs ciblées	Fait
	3.2.6 Accompagner les structures partenaires dans le développement de services d'appui technique aux entreprises/groupements (autre que la formation/coaching), identifiés à travers des enquêtes de terrain	Fait
EFFET 4 (OUTCOME)		

OUTPUT COMPLETE

Les capacités des institutions Marocaines, Tunisiennes, Egyptiennes et des Pays d'Afrique de l'Ouest en matière de valorisation et commercialisation des produits du terroir sont renforcées	4.A Bonnes pratiques introduites au niveau de la valorisation des produits du terroir dans les pays cibles	3 IGP, packaging, standards cosmétiques
	4.B Nombre d'institutions formées	Au moins 10 institutions + universités impliquées dans Star pack (91)
Produit 4.1		
Échange entre institutions Marocaines, Tunisiennes, Egyptiennes et prise en compte de bonnes pratiques de développement des chaînes de valeur, de valorisation de produits du terroir et d'Indications géographiques assurés	4.1.A 1 réunion d'experts organisée	40% : participation à EXPO, Forum ODT 2016-2018
	4.1.B Au moins 50 experts ont participé à la réunion d'experts	+100 personnes
	4.1.C Nombre d'outils promotionnels et de publications techniques distribués (au moins 3 cas d'étude)	A faire en 2019
	Activités du produit 4.1	
	4.1.1 Conception et opérationnalisation des outils d'échange (newsletter, site web, portail d'échange, etc.)	Fait
4.1.2 Organisation d'au moins une rencontre d'experts au niveau international	A faire en 2019	
4.1.3 Préparer au moins 3 cas d'étude détaillés de valorisation de produits du terroir cibles du projet	A faire	
4.1.4 Préparer et diffuser au niveau de la région un catalogue des résultats et meilleures pratiques développées dans le cadre du projet	A faire	
Produit 4.2 OUTPUT FINALISE		
Les capacités des pays d'Afrique de l'Ouest en matière d'identification et inventaire des produits de qualité liée à l'origine, de développement de consortiums de valorisation et d'Indications Géographiques sont renforcées	4.2.A 4 formations au profit d'environ 80 cadres d'institutions d'Afrique de l'Ouest sont organisées (des données désagrégées par genre)	120% : 3 formation + ToT, 90 personnes (25% femmes)
	Activités du produit 4.2	
	4.2.1 Élaborer une étude de cas de produit de qualité liée à l'origine	Fait
	4.2.2 Former les bénéficiaires sur les méthodes et outils d'identification et d'analyse des potentiels liés à l'origine et d'analyse des potentiels	Fait
	4.2.3 Former les bénéficiaires sur les consortiums de valorisation et les outils de la promotion et la valorisation des produits liés à l'origine	Fait
	4.2.4 Former les bénéficiaires sur la mise en place d'une démarche de valorisation (marques et labels) et présenter l'expérience marocaine de mise en place des IG et de valorisation des produits du terroir	Fait
4.2.5 Planifier, accompagner (coaching) et suivre l'inventaire des produits liés à la qualité au niveau des pays cibles	Fait	
Produit 4.3 OUTPUT FINALISE		

La méthodologie de diffusion de bonnes pratiques (Star Pack) en matière de packaging est appliquée aux produits	4.3.A Au moins 2 réunions d'échange impliquant 40 cadres sont organisées	100% (compétition 2016 et 2017 faites)
	4.3.B Nombre d'entreprises adoptant les bonnes pratiques retenues lors du Starpack	ND
	4.3.C Au moins 150 diplômés de 10 universités sont impliqués dans la régionalisation du Star pack	2016 : 50% avec intégration de Tun, Mor, Egy 2017 : + 500%, 10 pays cibles, 91 universités, 1651 étudiants
Activités du produit 4.3		
	4.3.1 Identifier les partenaires pour la régionalisation du Star pack (organisations impliquées dans le packaging, universités et entreprises)	Fait
	4.3.2 Organiser 2 rencontres régionales afin d'échanger sur les bonnes pratiques en termes de packaging et préparer la régionalisation du Star pack	Fait
	4.3.3 Identifier au moins 50 cas d'études concernant le rôle du packaging dans la valorisation des produits du terroir	Fait (participants)
	4.3.4 Préparer un rapport compréhensif de ces cas d'étude	Fait
	4.3.5 Former au moins 150 diplômés de 10 universités sur le rôle du packaging à intégrer dans la régionalisation du Star pack	Fait
EFFET 5 (OUTCOME)		
Accompagnement, gestion, suivi, communication et évaluation		
Produit 5.1		
Accompagnement, gestion, suivi du projet mis en œuvre et visibilité assurée	5.1.A Cellule d'Accompagnement mise en place	Ok
	5.1.B Rapport de démarrage du projet partagé avec les contreparties et le bailleur de fonds	Ok
	5.1.C Cérémonie de lancement du projet organisée	Ok
	5.1.D Nombre de réunions du comité de gestion du projet	6 COFIL
	5.1.E Nombre de réunions des comités techniques par produit	8 COTECH + 2 pour évaluation
	5.1.F Nombre de journées de communication organisées	20 Séminaires et journées (ex moussem, cactus)
	5.1.G Plans d'action détaillés validés	ok

	5.1.H Périodicité des bulletins d'informations préparés et disséminés	site web+ facebook + youtube
	5.1.I Nombre de rapports de projet partagés avec les contreparties et le bailleur de fonds	1 préliminaire +5 Progress
	5.1.J Nombre de rapports et de publications techniques distribués.	6 + vidéos
	Activités du produit 5.1	
	5.1.1 Mise en place de la Cellule ONUDI d'accompagnement du projet (unité de coordination, experts, agents locaux)	Fait
	5.1.2 Formuler un rapport de démarrage du projet détaillant pour chaque chaîne de valeur appuyée les lignes de bases, les cibles pour les indicateurs proposés, le plan de travail initial, etc.	Fait
	5.1.3 Lancement officiel du projet	Fait
	5.1.4 Mise en place du comité de pilotage au niveau national et des comités de suivi techniques par produit au niveau local	Fait
	5.1.5 Développer des plans de travail périodique globaux et pour chaque chaîne de valeur appuyée en consultation avec les comités de suivi et en synergie avec les structures d'appui	Fait
	5.1.6 Organiser régulièrement les réunions du comité de pilotage et des comités de suivi et en assurer le secrétariat	Fait et en cours
	5.1.7 Faire la liaison avec le Bureau de Coopération Suisse et le bureau de Représentation ONUDI à Rabat	Fait et en cours
	5.1.8 Coordonner l'intervention assurant la participation et l'appropriation du projet de la part des structures d'appui nationales	Fait et en cours
	5.1.9 Rédiger des rapports d'étapes, des rapports annuels et un rapport final en consultation avec les comités de suivi techniques	Fait et en cours
	5.1.10 Assurer la gestion axée sur les résultats et le monitoring constant de l'avancement du projet ainsi que des risques qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs	Fait et en cours
	5.1.11 Assurer la création de synergies et l'établissement de partenariats avec d'autres institutions et initiatives	Fait et en cours
	5.1.12 Ajuster les méthodologies de travail selon les besoins du projet	Fait et en cours
	5.1.13 Intégrer de manière systématique les aspects de genre, environnement et développement communautaire dans la planification des activités	Fait et en cours
	5.1.14 Développer, en accord avec les contreparties, les outils de communication et promotion du projet	Fait et en cours
	5.1.15 Organiser une fois par an des séminaires de communication et dissémination des résultats obtenus	A faire
Produit 5.2		
Recommandations des évaluations indépendantes mises en œuvre	5.2.A Nombre de rapports de projet partagés avec les contreparties et le bailleur de fonds	5 rapports annuels partagés
	Activités du produit 5.2	
	5.2.1 Organiser une évaluation indépendante à mi-parcours du projet par rapport à la pertinence, l'efficacité et l'impact et la durabilité	Fait
	5.2.2 Ajuster et réorienter le développement du projet en fonction des résultats de l'évaluation et selon besoin	Fait
	5.2.3 Développer une stratégie de sortie du projet pour en assurer la durabilité et la continuité de la dynamique mise en œuvre	Fait et en cours
	5.2.4 Coordonner avec l'ADA et les autres contreparties nationales et régionales impliquées dans le projet la prise en charge des actions de formation, coaching et encadrement des opérateurs des deux filières afin d'assurer la durabilité des résultats du projet	En cours
	5.2.5 Diffusion et promotion des résultats du projet auprès des institutions décentralisées d'autres régions afin de faciliter la duplication de l'approche du projet et de ses résultats à d'autres filières de production des produits du terroir	En cours
	5.2.6 Organiser une évaluation finale indépendante du projet par rapport à la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité	
	5.2.7 Utiliser les leçons apprises du projet pour une meilleure planification des nouvelles interventions de l'ONUDI et SECO	En cours