



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

PROGRAMME DE COMPÉTITIVITÉ ÉCONOMIQUE DU MAROC :

PLAN DE TRAVAIL 2010



AVRIL 2010

MEC DOCUMENT 1 FR

Cette publication a été rédigée par DAI pour validation par l'Agence des États-Unis pour le développement international.

PROGRAMME DE COMPÉTITIVITÉ ÉCONOMIQUE DU MAROC :

PLAN DE TRAVAIL 2010

Rapport soumis à USAID/Maroc, Bureau de la Croissance économique – Objectif n°3
de l'assistance : Réduction des obstacles au commerce et à l'investissement

Par DAI

Aux termes du contrat : EEM-I-00-07-00009-00 : Ordre N° EEM-I-07-07-00009

The authors' views expressed in this publication do not necessarily
reflect the views of the United States Agency for International
Development or the United States Government.

Programme de Compétitivité
économique du Maroc

8, rue du Rif

Souissi

10 000 Rabat

Maroc

Tel : (212) 05 37 63 05 59

Fax : (212) 05 37 63 05 61

andrew_watson@dai.com

[http ://www.mec.ma](http://www.mec.ma)

TABLE DES MATIERES

ACRONYMES	V
SYNTHÈSE	1
ACTIVITES DE LA PHASE DE DEMARRAGE	2
MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE TRAVAIL.....	3
ACTIVITES A VENIR.....	3
PROGRAMME DE COMPÉTITIVITÉ ÉCONOMIQUE DU MAROC : PLAN DE TRAVAIL 2010	5
CONTEXTE ET VISION	5
LA STRATÉGIE D'AIDE-PAYS POUR LE MAROC	5
VISION DU CEM/MEC	6
LE CADRE DES RÉSULTATS	7
DEMARCHE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME	9
RÉUNIONS AVEC DES PARTENAIRES AFIN DE DÉFINIR LES ACTIVITÉS ET LES OBJECTIFS.....	9
LE CADRE D'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS ET DES ACTIVITÉS DE CIBLAGE	11
DEMARCHE DE LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS PILOTES.....	12
STRUCTURE DU PLAN DE TRAVAIL	13
COMPOSANTE 1 : AMELIORATION DU COMMERCE ET DE L'INVESTISSEMENT	15
1.1 : POLITIQUES EN FAVEUR DU COMMERCE ET DE L'INVESTISSEMENT.....	18
1.2 : AMELIORATION DE LA CAPACITÉ DES GRANDES INSTITUTIONS PUBLIQUES MAROCAINES A REALISER LES RÉFORMES	18
1.2.1 : CADRE LEGAL ET CADRE REGLEMENTAIRE.....	18
1.2.2 : SOUTIEN CIBLE AU PROGRAMME DE REFORME DES POLITIQUES.....	18
1.2.2.1 – Réalisation d'enquêtes régionales sur le climat des affaires dans la Région de l'Oriental et celle de Doukkala-Abda	18
1.2.2.2 – Aider à mettre en place « e-invest » dans les deux régions du CEM	19
1.3 : AUGMENTATION DE LA PARTICIPATION PRIVÉE DANS LES RÉFORMES.....	19
1.3.1 : PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE POUR LA PROMOTION DES EXPORTATIONS	19
1.3.1.1 - Explorer les possibilités de promotion des investissements en capital-risque dans les régions .	19
1.3.1.2 - Identification des belles opportunités de promotion des exportations dans les deux régions ...	20
COMPOSANTE 2 : UTILISATION DURABLE DE L'EAU POUR LA CROISSANCE AGRICOLE	21
2.1 : APPUI AUX POLITIQUES AGRICOLES ET DE GESTION DE L'EAU DURABLES.....	22
2.2 : MEILLEURE CAPACITÉ DES GRANDES INSTITUTIONS PUBLIQUES À METTRE EN ŒUVRE LES POLITIQUES RELATIVES À L'EAU ET À L'AGRICULTURE	23
2.2.1 : DÉVELOPPER DES STRUCTURES INSTITUTIONNELLES ET OPÉRATIONNELLES POUR LA RÉUTILISATION AGRICOLE DES EAUX USÉES AU NIVEAU RÉGIONAL (MEKNÈS ET ORIENTAL)	23
2.2.1.1 – Elaborer et réaliser des projets pilote de réutilisation agricole d'eaux usées épurées	23
2.2.1.2 – Étude de faisabilité de la réutilisation d'eaux usées en aval de la STEU d'Oujda (reprise de l'étude de Meknès).....	Error! Bookmark not defined.
2.2.2 : AIDE A LA REALISATION DE PLANS AGRICOLES REGIONAUX (PAR).....	23
2.2.2.1 – Aider les Chambres d'agriculture régionales à mettre en œuvre les nouvelles réformes relatives à leurs nouvelles tâches	24
2.2.3 : ELABORER DES OUTILS DE GESTION DE L'INFORMATION POUR LES AGENCES DE BASSIN ET LES ORMVA	24

2.2.3.1 – Harmonisation des données relatives au bassin de la Moulouya	24
2.2.3.2 – Elaborer et réaliser un programme de partage des coûts pour l'achat d'équipement d'un SGI, son installation et la formation à son utilisation	25
2.2.4 : <i>CONTRIBUER A LA REALISATION D'UN CONTRAT DE GESTION DELEGUEE POUR UN PERIMETRE IRRIGUE (UNIQUEMENT POUR LA REGION DE DOUKKALA)</i>	25
2.3 : PARTICIPATION ACCRUE DU SECTEUR PRIVE	25
2.3.1 : <i>RENFORCER L'ORGANISATION, LA GESTION ET LA GOUVERNANCE DES PETITS EXPLOITANTS POUR PROMOUVOIR L'OPTIMISATION DE L'UTILISATION DE L'EAU</i>	25
2.3.1.1 – Conception/sélection de projets pilotes à mettre en œuvre en collaboration avec les institutions publiques régionales et des Associations d'usagers de l'eau (AUE)	25
2.3.2 : <i>FAIRE LA PROMOTION DE L'UTILISATION OPTIMALE DE L'EAU DANS LA TRANSFORMATION DES PRODUITS AGRICOLES</i>	26
2.3.2.1 – Réaliser un diagnostic des usines agro-industrielles sélectionnées pour évaluer leur utilisation de l'eau	26
2.3.3 : <i>OPTIMISER L'UTILISATION DE L'EAU PAR LES PETITS EXPLOITANTS GRACE AU DEVELOPPEMENT DE FILIERES DE PRODUITS DU TERROIR</i>	27
2.3.3.1 – Analyse des filières de « produits du terroir » sélectionnées et élaboration de feuilles de route pour leur amélioration	27
COMPOSANTE 3 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS PROFESSIONNELLES	29
3.1 : RENFORCEMENT DES POLITIQUES CLÉS POUR VALORISER LES CAPACITES PROFESSIONNELLES	30
3.1.1 : <i>SOLUTIONS POUR REMÉDIER À LA RIGIDITÉ DU CODE DU TRAVAIL ET POUR ENCOURAGER L'EMPLOI</i>	30
3.1.1.1 – Évaluation de l'offre et de la demande de travailleurs qualifiés, de l'offre et la demande de formation, et mécanismes pour lier les deux	30
3.2 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES INSTITUTIONS CLÉS DU GDM POUR RENFORCER LES CAPACITES PROFESSIONNELLES	31
3.2.1: <i>Assistance aux OFPPT et autres instituts de formation professionnelle</i>	31
3.2.1.1 - Conception et mise en œuvre d'un plan d'action définissant les activités prioritaires en fonction des recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation du secteur de la poterie dans la région de Doukkala-Abda (Safi)	31
3.2.1.2 - Conception et mise en œuvre d'un plan d'action définissant les activités prioritaires en fonction des recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation du secteur de l'agro-transformation dans la région de l'Oriental	31
GESTION DU PROJET	33
GP 1 COMMUNICATION	33
GP 1.1 <i>COMMUNICATION ET SENSIBILISATION</i>	33
GP 1.1.1 – Élaboration d'un Plan de marque et d'identité visuelle	33
GP 1.1.2 – Élaboration d'une stratégie de communication pour le CEM/MEC	34
GP 1.1.3 – Évaluation des capacités et des besoins en communication des partenaires clés	35
GP 1.1.4 – Élaboration des outils de communication pour le CEM/MEC	35
GP 1.1.5 – Participation aux événements de communication	35
GP 1.2 : <i>PLAN RELATIF AUX QUESTIONS DE D'EGALITE ENTRE LES SEXES</i>	36
GP 1.2.1 – Élaboration d'un plan pour le CEM/MEC relatif aux questions d'égalité entre les sexes et formation au personnel du CEM/MEC et à ses partenaires	36
GP 1.3: <i>PUBLICATIONS</i>	36
GP 1.3.1 – Élaboration d'un système de production et de gestion des publications	36
GP 2 – SUIVI ET ÉVALUATION	37
GP 2.1 : <i>PLAN DE GESTION DU RENDEMENT (PGR) DU CEM/MEC</i>	37

GP 2.1.1 – Élaboration du PGR du CEM/MEC	37
GP 2.2: STRATÉGIE DE GESTION ADAPTATIVE	38
GP 2.2.1 – Examen de nouvelles approches pour la tarification de l’eau d’irrigation à Doukkala.....	39
GP 2.2.2 – Mise en œuvre de nouvelles approches pour la diffusion des cours des produits agricoles au Maroc	40
GP 2.2.3 – Enquête auprès des agriculteurs sur les associations de reconversion dans la région de l’Oriental.....	41
GP 2.2.4 – Détermination des zones de cultures de référence dans les périmètres irrigués de Doukkala.....	42
GP 3 – GESTION DES SUBVENTIONS.....	42
GP 3.1: SOLLICITATION ET ÉVALUATION DES DEMANDES DE SUBVENTIONS.....	43
GP 3.1.1 – Élaboration du manuel des subventions du MEC.....	43
GP 3.1.2 – Accompagnement des demandeurs potentiels.....	44
GP 3.1.3 – Évaluation des demandes de subvention	44
GP 3.1.4 – Attribution des subventions	45
GP 3.2 : GESTION DES SUBVENTIONS	46
GP 3.2.1 – Apport d’une formation en gestion aux bénéficiaires de subventions	46
GP 3.2.2 : Évaluation de la performance des bénéficiaires de subventions	46
ANNEXE 1 : CADRE DES RÉSULTATS DE LA COMPÉTITIVITÉ ÉCONOMIQUE DU MAROC.....	49
ANNEXE 2 : CALENDRIER DES ACTIVITÉS 2010.....	51
ANNEXE 3 : RENSEIGNEMENTS BUDGÉTAIRES RELATIFS AU PLAN DE TRAVAIL 2010	53
ANNEXE 4 : ACHATS.....	55
ANNEXE 5 : ACTIVITÉS DE COMMUNICATION	57

ACRONYMES

ABH	Agence de bassin hydraulique
ABRI	<i>Advancing the Blue Revolution Project</i>
ADS	<i>Automated Directives System</i>
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
AUE	Association d'usagers de l'eau
CEM	Programme Compétitivité économique du Maroc
CGEM	Confédération générale des entreprises du Maroc
CNEA	Commission nationale de l'environnement des affaires
CRI	Centre régional d'investissement
CU	Commune urbaine
DAI	<i>Development Alternatives, Inc.</i>
DCAE	Direction de la coordination des affaires économiques
DCI	Délégation du Commerce et de l'Industrie
DFRD	Direction de la Formation, de la Recherche et du Développement
DGCL	Direction générale des collectivités locales
DPA	Direction provinciale de l'agriculture
DRA	Direction régionale de l'agriculture
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
GTT	Groupe de travail technique
ITSAZ	Institut des techniciens spécialisés en agriculture de Zraïb
MAEG	Ministère des Affaires économiques et générales
MAPM	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime
MCC	<i>Millennium Challenge Corporation</i>
MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle
MENA	Moyen-Orient et Afrique du Nord
MI	Ministère de l'Intérieur
MTDS	Morocco Trade and Development Services
ICE	Identifiant Commun d'Entreprise
OFPPT	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
OMPIC	Office marocain de la propriété industrielle et commerciale
ONEP	Office national de l'eau potable
ONG	Organisation non gouvernementale
ORMVA	Office régional de mise en valeur agricole
ORMVAD	Office régional de mise en valeur agricole de Doukkala
ORMVAM	Office régional de mise en valeur agricole de Moulouya
PAR	Plan agricole régional
PGR	Plan de gestion du rendement
PME	Petites et moyennes entreprises
PMV	Plan Maroc vert
PNE	Plan national de l'eau
PNEEI	Plan national de l'économie de l'eau d'irrigation
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
RADEE	Régie autonome de distribution de l'eau et de l'électricité
RADEEM	Régie autonome de distribution de l'eau et de l'électricité (Meknès)
RADEEO	Régie autonome de distribution de l'eau et de l'électricité (Oujda)
S&E	Suivi et évaluation
SEEE	Secrétariat d'État chargé de l'eau et de l'environnement
SGI	Système de gestion de l'information
SIAM	Salon international de l'agriculture au Maroc
SIG	Système d'information géographique
STEU	Station de traitement des eaux usées
TIC	Technologies de l'information et de la communication
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

SYNTHÈSE

Le programme **Compétitivité économique du Maroc** (CEM/MEC) a été lancé en décembre 2009. Le présent document est le premier Plan d'action annuel : il couvre la période du 1^{er} avril 2010 au 30 septembre 2010.

Le mandat du programme Compétitivité économique du Maroc de l'USAID est de réduire les obstacles au commerce et à l'investissement au Maroc par un engagement intense dans les régions ciblées : l'Oriental et Doukkala-Abda. Le programme définit la « compétitivité » par l'« augmentation soutenue de la productivité », aussi bien à l'échelle nationale que régionale, de la chaîne des valeurs ou de l'entreprise ; la compétitivité dépendant de la capacité d'innovation et d'adaptation. En tenant compte des enjeux environnementaux mondiaux actuels, notamment des changements climatiques, de la dégradation des ressources hydriques et de la pénurie de l'eau, il est raisonnable de supposer que la compétitivité de demain sera étroitement liée à la pérennité de l'environnement. Des efforts sont à fournir dans de nouvelles technologies favorisant une utilisation plus efficace des ressources, mais il faut aussi repenser les modèles économiques : d'une part, pour mettre l'accent sur la préservation des ressources ; d'autre part, pour recadrer les investissements vers de nouvelles approches en matière de conception et de production industrielle et de traitement des déchets.

Fondées sur une analyse contraintes/opportunités menée dans les régions ciblées, les interventions du programme CEM/MEC visent l'amélioration de la productivité en :

- réduisant les coûts des transactions facturées aux entreprises qui désirent investir au Maroc ;
- utilisant plus efficacement les ressources hydriques ;
- innovant (vers une plus grande efficacité et/ou mise à niveau) à des points charnières de la chaîne de valeur ;
- améliorant la formation du personnel et l'utilisation des ressources humaines au Maroc.

Le programme CEM/MEC saisira l'occasion de travailler au niveau régional afin d'identifier des améliorations tangibles, sur le court terme, en matière de commerce et d'investissement : notamment en simplifiant et en abolissant tout obstacle lié à la réglementation qui affecte les entreprises ; en contribuant à accroître la productivité dans les secteurs agricoles à fort potentiel d'exportation ; et en mettant en œuvre une approche de marché orchestrée par le secteur privé afin d'améliorer les capacités et le déploiement des ressources humaines. Des retombées positives fonctionnelles, visibles et tangibles, issues des activités régionales, contribueront à amorcer les processus de changement sur le long terme et à l'échelle nationale.

L'ébauche du Plan de gestion du rendement du programme a pour but de définir les résultats attendus pour toute la durée du programme. Voici la liste des retombées positives visées :

Objectif : Réduction des obstacles au commerce et à l'investissement dans les régions cibles (hors droits de douane)

Indicateur 1 : Valeur du commerce dans les régions ciblées par le programme – à définir.

Indicateur 2 : Valeur des investissements dans les régions ciblées par le programme – à définir.

Indicateur 3 : Nombre de politiques de soutien au commerce et à l'investissement – 12 d'ici la 5^e année.

Indicateur 4 : Augmentation de la production totale et de la valeur nette des produits agricoles qui utilisent les ressources hydriques plus efficacement dans les régions ciblées par le programme – augmentation de la production de 50 % dans l'Oriental et de 40 % dans Doukkala-Abda ; augmentation de la valeur nette aux agriculteurs de 40 % dans l'Oriental et de 35 % dans Doukkala-Abda.

Composante 1 : Amélioration du commerce et de l'investissement

Indicateur 1 : Nombre de politiques régionales favorisant le climat des affaires – 10 d'ici la 5^e année.

Indicateur 2 : Nombre de partenaires régionaux du secteur privé contribuant à la réforme vers un climat des affaires favorable – 10 dans l'Oriental et 10 dans Doukkala-Abda.

Indicateur 3 : Nombre d'utilisateurs de services qui diffusent des informations sur les marchés – 1 000 utilisateurs.

Composante 2 : Utilisation durable de l'eau pour la croissance agricole

Indicateur 1 : Nombre de politiques et /ou instruments réglementaires adoptés pour favoriser une utilisation plus efficace des ressources en eau par les agriculteurs et les entreprises – 10 d'ici la 5^e année.

Indicateur 2 : Nombre d'hectares consacrés à l'amélioration des pratiques d'irrigation – 25 000 dans l'Oriental et 25 000 dans Doukkala-Abda.

Indicateur 3 : Augmentation de la valeur de la production agricole des exploitations irriguées dans les régions ciblées par le programme - augmentation de 20 % dans chacune des régions ciblées.

Composante 3 : Renforcement des capacités professionnelles

Indicateur 1 : Nombre d'employés nouvellement embauchés dans les régions ciblées – Oriental : 5 000 (2 500 hommes, 2 500 femmes et 60 % de jeunes) ; Doukkala-Abda : 3 000 (1 500 hommes, 1 500 femmes et 60 % de jeunes).

Indicateur 2 : Pourcentage de diplômés formés dans le cadre des programmes officiels trouvant un emploi dans les trois mois – Oriental : 50 % (50 % d'hommes: 50 % de femmes et 60 % de jeunes) ; Doukkala-Abda : 50 % (50 % d'hommes, 50 % de femmes et 60 % de jeunes).

Indicateur 3 : Nombre de jeunes adultes obtenant un emploi dans les secteurs ciblés – Oriental : 1 000 (500 hommes et 500 femmes) ; Doukkala-Abda : 500 (250 hommes et 250 femmes).

ACTIVITES DE LA PHASE DE DEMARRAGE

L'équipe du programme a soumis un Plan de marque et d'identité visuelle à l'USAID pour évaluation ; les ébauches du Plan de gestion du rendement et du Manuel de subventions ont également été soumises pour examen et commentaires. Les rapports mensuels et les ajustements trimestriels qui font partie des autres livrables du contrat ont été soumis à l'USAID comme prévu.

En date du mois de juillet, 2010, le programme du MEC compte trois responsables de composantes (Jean-Michel Mas: Composante 1; Fouad Rachidi: Composante 2 ; et Adberrazak Lakjaa: Composante 3); l'équipe compte également dans ses rangs un spécialiste du suivi et de l'évaluation: Edgar Ariza-Nino, mobilisé depuis les États-Unis, mais aussi un spécialiste en ressources hydriques: Mustapha El Haiba, une

spécialiste du climat des affaires: Yousra El Hatib, et une spécialiste en communication (Fatima Zahra Naimi). Dix-huit contrats court-terme ont été validés pour assurer le soutien du démarrage du projet et mener à bien les évaluations techniques préliminaires. Le programme a également recruté huit personnes pour assurer le soutien technique. Les locaux du programme se situent dans le quartier Souissi, à Rabat. Quant aux bureaux régionaux, ils seront établis dans l'Oriental (à Oujda) et le Doukkala-Abda (à El Jadida). Les postes à pourvoir sont: un responsable des subventions, un assistant au financement des subventions, plusieurs coordinateurs régionaux, ainsi que du personnel de soutien pour les deux bureaux régionaux.

MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE TRAVAIL

L'équipe technique a rencontré de nombreux partenaires régionaux, ainsi que des représentants des partenaires clés du gouvernement marocain à Rabat. L'ébauche du Plan de travail a été élaborée autour de besoins spécifiques, identifiés par ces partenaires dans la mesure où ils cadraient avec le mandat du programme – qui est de réduire les obstacles au commerce et à l'investissement au Maroc grâce à un engagement intense dans les régions ciblées. Elle a été affinée en fonction des premiers commentaires reçus par l'USAID et de tous les renseignements complémentaires fournis par les partenaires clés. L'équipe du programme finalise l'ébauche du Plan de gestion du rendement qui précise les performances et les impacts visés.

Au cours du mois de juillet 2010, le programme a organisé des réunions avec les partenaires régionaux pour évaluer, discuter et revoir ou approuver les activités proposées dans l'ébauche du plan de travail. Plus de 50 personnes ont assisté à l'atelier de travail organisé à Oujda et plus de 40 personnes étaient présentes à l'événement de Safi.

Notre stratégie, quant au déploiement du Plan de travail, est que les activités de mise en œuvre soient intégrées dans les trois composantes techniques du programme – ainsi, nous proposons d'adopter une approche mettant l'accent sur les secteurs sélectionnés et sur les chaînes de valeur qui répondent aux objectifs d'ensemble du programme. Les discussions avec les partenaires régionaux du programme, assorties à une série d'évaluations des opportunités dans les deux régions, nous ont permis d'élaborer des critères pondérés afin d'identifier et d'évaluer les secteurs à fort potentiel. Les facteurs spécifiques, les critères et la pondération sont en train d'être peaufinés, mais les évaluations préliminaires ont relevé deux ou trois possibilités à fort potentiel à exploiter pour chacune des régions visées. Les activités de mise en œuvre du programme cibleront ces chaînes de valeur dans les trois composantes, assurant ainsi une intégration rigoureuse des efforts et une synergie optimale.

De nombreuses activités de mise en œuvre du programme dans les deux régions seront déployées en tant que projets pilotes ou financées par l'initiative de subvention du programme MEC. Le but des projets pilotes du programme sera de montrer les résultats des activités du programme à des utilisateurs finaux. En vue d'un impact maximal, ces résultats sont destinés à être reproduits ou diffusés par les partenaires du programme, publics ou privés. La conception et la mise en œuvre des projets pilotes seront réalisées de manière participative en adoptant des règles clairement définies. De même, l'initiative de subvention du programme sera structurée de façon à assurer une flexibilité optimale (éligibilité des subventions et nature des activités), sans jamais perdre de vue le mandat et les objectifs du programme CEM/MEC.

ACTIVITES A VENIR

Au cours des troisième et quatrième trimestres de l'exercice 2010 (du 1^{er} avril au 30 septembre), l'équipe du programme lancera la mise en œuvre des activités pour les trois composantes techniques.

Ces activités seront les suivantes :

- les enquêtes régionales sur le climat des affaires dominant dans les régions de l'Oriental et de Doukkala-Abda ;
- le lancement d'e-invest dans les villes d'Oujda, de Nador, de Safi et d'El Jadida (en vertu de la Composante 1) ;
- un diagnostic institutionnel et une analyse de la situation en ce qui concerne le traitement des eaux usées et les politiques de réutilisation (la réglementation) ;
- l'analyse de la chaîne de valeur retenue et l'élaboration des plans d'action en vue d'une meilleure utilisation de l'eau ;
- la conception/le choix de projets pilotes à mettre en œuvre en collaboration avec les institutions publiques régionales et les associations d'usagers de l'eau (AUE), qui préconisent l'utilisation optimale de cette ressource (en vertu de la Composante 2) ;
- l'évaluation de l'offre et de la demande des travailleurs qualifiés, ainsi que de l'offre et de la demande de formation ; l'identification des activités de vulgarisation et d'autres pouvant être transférées au secteur privé (en vertu de la Composante 3).

L'ensemble de ces activités vise à tisser des liens étroits entre les trois composantes techniques du programme. Il n'y aura aucune ou peu d'activités de mise en œuvre dépendant d'une seule composante. Le programme lancera aussi son initiative de subvention au cours de cette période, ce qui renforcera encore les liens entre les trois composantes techniques.

Enfin, le programme appuiera également les activités de communication, comme déjà fait avec le Salon international de l'agriculture marocain 2010 (SIAM) – une foire agricole internationale qui a eu lieu à Meknès du 28 avril au 2 mai. Le programme a pris les devants en concevant et en installant le stand du gouvernement américain pour le salon, tout en aidant à organiser un dîner-débat pour environ 400 personnes le soir du 28 avril, au cours duquel plusieurs conférenciers ont discuté des possibilités d'exporter des produits agricoles marocains vers les États-Unis.

PROGRAMME DE COMPÉTITIVITÉ ÉCONOMIQUE DU MAROC : PLAN DE TRAVAIL 2010

CONTEXTE ET VISION

Le système politique marocain offre la possibilité d'élaborer et de réaliser une vision à long terme, élaborée indépendamment des secteurs et des affiliations partisans. Récemment, le secteur privé s'est associé à l'effort officiel des pouvoirs publics visant à concevoir et réaliser des stratégies de développement économique axées sur le marché. Ces cinq dernières années ont vu le lancement de plusieurs de ces stratégies, notamment le Plan Émergence, le Plan Maroc Vert et le Plan de Formation professionnelle. Ces plans sont cohérents dans leur démarche et connus du grand public ; ils bénéficient dans certain cas d'engagements de financement privé et constituent des grandes orientations pour les institutions publiques tant au niveau national que régional.

Autre trait du paysage politique marocain d'aujourd'hui, la poussée continue vers une décentralisation des pouvoirs publics. Le Maroc a lancé la décentralisation depuis 1971, avec un effort important en 2002 en octroyant l'autonomie locale aux administrations municipales (conseils régionaux) et en leur attribuant des tâches administratives, telles que l'octroi des permis de construire et la perception des impôts.

Le chef d'orchestre du développement régional – comme l'a dit le Roi lors d'un de ses derniers discours – est le *Wali*. Les *walis* sont responsables de la coordination de la mise en œuvre des plans nationaux dans leur région respective. Ce qui n'est pas une tâche facile : dans la Région de L'Oriental, par exemple, il existe six plans nationaux ayant une présence institutionnelle active, dont le Plan Maroc Vert et le Plan Émergence. Neuf initiatives de donateurs et l'Agence de l'Oriental, soutenue par le Roi, financent des dizaines de projets en cours dans la région. Du point de vue réglementaire et administratif, c'est encore plus compliqué : il existe 16 (bientôt 20) régions administratives, mais le système judiciaire est organisé en 11 juridictions. L'administration fiscale est organisée en 15 régions et la formation professionnelle en 6. Les limites de ces régions ne sont pas les mêmes.

Pour réussir dans ce contexte de plans, institutions et frontières multiples, il est crucial d'avoir une vision claire et de développer des synergies inter disciplines techniques et inter institutions – chose qui n'est pas toujours aisée. Mais c'est justement là que le programme Compétitivité économique du Maroc (CEM/MEC) de l'USAID intervient.

LA STRATÉGIE D'AIDE-PAYS POUR LE MAROC

La stratégie d'aide-pays 2010-2015 pour le Maroc, élaborée sous l'autorité de l'USAID-Maroc, articule une démarche totalement gouvernementale de l'assistance étrangère et s'applique aux acteurs dépendants du gouvernement américain qui œuvre à soutenir le développement du Maroc. Cette stratégie identifie un défi transversal majeur pour le Maroc d'aujourd'hui : désaffection et marginalisation des jeunes, notamment des jeunes hommes. Les autres « défis » à relever, ou disons plutôt : les autres « opportunités de progrès », s'articulent autour de la promotion d'une croissance économique à base large, le renforcement de la gouvernance démocratique et la résolution des obstacles environnementaux.

Dans le domaine de la promotion de la croissance économique, le Gouvernement américain « se centre sur l'amélioration du climat des affaires, l'amélioration de la compétitivité dans les grands secteurs de croissance et le développement des possibilités économiques pour les pauvres dans les secteurs à fort potentiel de croissance. Le Maroc étant de plus en plus dans une situation de pénurie d'eau, le Gouvernement américain cherche à l'aider le pays à atteindre une utilisation durable et efficace de l'eau. »

La mission du nouveau programme Compétitivité économique du Maroc de l'USAID est de réduire les obstacles au commerce et à l'investissement au Maroc, par un engagement dévoué dans les régions ciblées - Définies comme la Région de l'Oriental et la Région de Doukkala-Abda.

VISION DU CEM/MEC

Le programme définit la « compétitivité » par l'« augmentation soutenue de la productivité », aussi bien à l'échelle nationale que régionale, de la chaîne des valeurs ou de l'entreprise ; la compétitivité dépendant de la capacité d'innovation et d'adaptation. En tenant compte des enjeux environnementaux mondiaux actuels, notamment des changements climatiques, de la dégradation des ressources hydriques et de la pénurie de l'eau, il est raisonnable de supposer que la compétitivité de demain sera étroitement liée à la pérennité de l'environnement. Des efforts sont à fournir dans de nouvelles technologies favorisant une utilisation plus efficace des ressources, mais il faut aussi repenser les modèles économiques : d'une part, pour mettre l'accent sur la préservation des ressources ; d'autre part, pour recadrer les investissements vers de nouvelles approches en matière de conception et de production industrielle et de traitement des déchets.

Fondées sur une analyse contraintes/opportunités menée dans les régions ciblées, les interventions du programme CEM/MEC visent l'amélioration de la productivité en :

- réduisant les coûts des transactions facturées aux entreprises qui désirent investir au Maroc ;
- utilisant plus efficacement les ressources hydriques ;
- innovant (vers une plus grande efficacité et/ou mise à niveau) à des points charnières de la chaîne de valeur ;
- améliorant la formation du personnel et l'utilisation des ressources humaines au Maroc.

Le programme CEM/MEC saisira l'occasion de travailler au niveau régional afin d'identifier des améliorations tangibles, sur le court terme, en matière de commerce et d'investissement : notamment en simplifiant et en abolissant tout obstacle lié à la réglementation qui affecte les entreprises ; en contribuant à accroître la productivité dans les secteurs agricoles à fort potentiel d'exportation ; et en mettant en œuvre une approche de marché orchestrée par le secteur privé afin d'améliorer les capacités et le déploiement des ressources humaines. Des retombées positives fonctionnelles, visibles et tangibles, issues des activités régionales, contribueront à amorcer les processus de changement sur le long terme et à l'échelle nationale.

Les travaux antérieurs financés par l'USAID-Maroc ont montré que les partenaires locaux apprécient la volonté des exécutants USAID de travailler dans le contexte marocain – plutôt que d'en imposer un nouveau. Dans le même esprit, DAI a promis, dans sa proposition pour le programme CEM, que ne seraient pas « inventés de nouveaux plans ou comités ». Il s'agira plutôt d'œuvrer à augmenter la productivité agricole de l'eau dans le cadre du Plan Maroc Vert. Les travaux pour répondre aux contraintes réglementaires ou des ressources humaines seront menés en étroite coordination avec les partenaires locaux et utiliseront les canaux institutionnels pour faire apparaître et éliminer les obstacles au commerce et à l'investissement dans les régions ciblées.

En capitalisant sur l'engagement national à l'ouverture des marchés, la réglementation favorable aux entreprises et la participation du secteur privé, le CEM/MEC abordera trois thématiques transversales :

- l'accélération de la réforme des politiques ;
- le renforcement des capacités de mise en œuvre des organes du gouvernement marocain ;
- l'augmentation de la participation du secteur privé.

Le programme se concentrera sur les priorités de l'USAID et du GDM : une volonté politique partagée, le recours extensif aux « talents » locaux et nationaux, la diffusion des nouvelles technologies et des innovations qui soutiennent la compétitivité dirigée par le Maroc.

LE CADRE DES RÉSULTATS

Les trois résultats intermédiaires du programme (que nous avons retenus en tant que « Composantes » du projet) ont été intégrés dans un programme de croissance solidaire et durable qui articule des plans réalistes visant à surmonter les contraintes actuelles en proposant des mesures concrètes pour obtenir les résultats escomptés. L'approche du programme CEM/MEC reflète une définition moderne de la compétitivité, intégrant des préoccupations économiques, environnementales et sociales axées autour des points suivants :

- les activités prioritaires qui permettent d'atteindre des effets mesurables ;
- la mise en œuvre systématique des principales réformes, en profitant de la volonté politique actuelle ;
- le renforcement institutionnel sélectif ;
- le leadership local et l'expertise ;
- le déploiement d'initiatives par des projets pilotes pour créer des capacités professionnelles marocaines.

Composante 1 - Amélioration du commerce et de l'investissement

Malgré les récentes réformes et l'effort de législation actuel, les entreprises marocaines font toujours face à des coûts de transaction élevés, des retards et des difficultés à attirer les investissements étrangers. Le programme s'appuiera sur les succès des récents efforts de l'USAID et GDM pour regrouper les réformes, uniformiser les pratiques entre les régions, et automatiser les processus d'approbation et d'échange d'informations entre les organisations. Dans les chaînes de valeur prioritaires, le programme tirera parti des services de capital-risque qui rassemblent les investisseurs et les entreprises à fort potentiel pour développer les opportunités, promouvoir des modèles d'exportation positifs, et diffuser les concepts commerciaux chez les entrepreneurs.

Composante 2 - Utilisation durable de l'eau pour la croissance agricole

Les ressources en eau du Maroc, déjà rares, sont en déclin en raison de l'inefficacité du réseau, du gaspillage et des changements climatiques. Le programme aidera les décideurs marocains et les agriculteurs à tirer profit des connaissances et des expériences régionales. Un plan ambitieux pour moderniser l'agriculture marocaine est en cours : le Plan Maroc Vert. Le programme travaillera main dans la main avec les acteurs publics et privés afin de démontrer les avantages d'une approche de développement agricole intégrée comprenant l'optimisation du système d'approvisionnement en eau, la promotion des exportations et le développement personnel.

Composante 3 - Renforcement des capacités professionnelles

Le Maroc est aux prises avec la hausse du chômage et la persistance du chômage des jeunes. Les investisseurs étrangers trouvent le Code du travail trop rigide. Le programme aidera à faire avancer le dialogue social vers un consensus en promouvant des mesures visant à répondre aux besoins des employés et des employeurs. Des améliorations simples apportées au système administratif pourront

rendre l'embauche plus facile et offrir des incitations à formaliser les employés de maison et autres, actuellement comptabilisés en tant que « chômeurs ». Le ministère de l'Emploi (MDE) s'est engagé à élargir les services de formation à la fois publics et privés. Le programme soutiendra l'ANAPEC et les instituts de formation privés en vue d'améliorer et d'étendre leurs programmes de formation. En travaillant avec certains secteurs et sous-secteurs agricoles orientés vers l'exportation, le programme mettra en relation des maîtres formateurs avec des experts et formateurs du monde entier, en édifiant un système durable qui assurera l'accès à de nouvelles formations des adultes sur les techniques d'éducation et d'information.

Les retombées positives recherchées par le programme sont les suivantes¹:

Objectif : Réduction des obstacles au commerce et à l'investissement dans les régions ciblées (hors droits de douane)

Indicateur 1 : Valeur du commerce dans les régions ciblées par le programme – à définir.

Indicateur 2 : Valeur des investissements dans les régions ciblées par le programme – à définir.

Indicateur 3 : Nombre de politiques de soutien au commerce et à l'investissement – 12 d'ici la 5^e année.

Indicateur 4 : Augmentation de la production totale et de la valeur nette des produits agricoles qui utilisent les ressources hydriques plus efficacement dans les régions ciblées par le programme – augmentation de la production de 50 % dans l'Oriental et de 40 % dans Doukkala-Abda ; augmentation de la valeur nette aux agriculteurs de 40 % dans l'Oriental et de 35 % dans Doukkala-Abda.

Composante 1 : Amélioration du commerce et de l'investissement

Indicateur 1 : Nombre de politiques régionales favorisant le climat des affaires – 10 d'ici la 5^e année.

Indicateur 2 : Nombre de partenaires régionaux du secteur privé contribuant à la réforme vers un climat des affaires favorable – 10 dans l'Oriental et 10 dans Doukkala-Abda.

Indicateur 3 : Nombre d'utilisateurs de services qui diffusent des informations sur les marchés – 1 000 utilisateurs.

Composante 2 : Utilisation durable de l'eau pour la croissance agricole

Indicateur 1 : Nombre de politiques et/ou instruments réglementaires adoptés pour favoriser une utilisation plus efficace des ressources en eau par les agriculteurs et les entreprises – 10 d'ici la 5^e année.

Indicateur 2 : Nombre d'hectares consacrés à l'amélioration des pratiques d'irrigation – 25 000 dans l'Oriental et 25 000 dans Doukkala-Abda.

Indicateur 3 : Augmentation de la valeur de la production agricole des exploitations irriguées dans les régions ciblées par le programme – augmentation de 20 % dans chacune des régions ciblées.

Composante 3 : Renforcement des capacités professionnelles

¹ Ces indicateurs et cibles sont présentés dans le Plan de gestion du rendement du programme (PGR), soumis à l'USAID-Maroc le 17 avril 2010. Le PGR n'a pas encore été approuvé par l'USAID.

Indicateur 1 : Nombre d'employés nouvellement embauchés dans les régions ciblées – Oriental : 5 000 (2 500 hommes, 2 500 femmes et 60 % de jeunes) ; Doukkala-Abda : 3 000 (1 500 hommes, 1 500 femmes et 60 % de jeunes).

Indicateur 2 : Pourcentage de diplômés formés dans le cadre des programmes officiels et trouvant un emploi dans les trois mois – Oriental : 50 % (50 % d'hommes; 50 % de femmes et 60 % de jeunes) ; Doukkala-Abda : 50 % (50 % d'hommes, 50 % de femmes et 60 % de jeunes).

Indicateur 3 : Nombre de jeunes adultes obtenant un emploi dans les secteurs ciblés – Oriental : 1 000 (500 hommes et 500 femmes) ; Doukkala-Abda : 500 (250 hommes et 250 femmes).

DEMARCHE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

Le thème central pour la mise en œuvre du programme CEM/MEC est de s'assurer que les activités menées par chacune des composantes est complémentaire et solidaire des autres composantes. L'équipe technique mettra en œuvre cette intégration de plusieurs façons : en définissant des initiatives spécifiques qui bénéficieront de la transversalité des composantes par l'approche collaborative ; en travaillant avec les mêmes partenaires clés ; en utilisant des subventions du programme CEM/MEC comme moyen d'assurer une coordination étroite entre les intervenants ; en élaborant une stratégie de communication partagée entre le programme CEM/MEC et les partenaires ; et en rédigeant un Plan de gestion du rendement d'une grande rigueur technique, mettant l'accent sur le partage des responsabilités pour atteindre les résultats.

Chacune des trois composantes du programme CEM/MEC a pour mandat d'aborder la réforme des politiques, de renforcer les capacités institutionnelles et de forger des partenariats avec le secteur privé. En outre, toutes les activités du projet mettront l'accent sur les défis à relever dans les deux régions ciblées, où le programme mettra en œuvre les initiatives sur le terrain avec des organisations partenaires. En effet, le programme soutient et met en œuvre des programmes pilotes qui visent l'élimination durable des obstacles à la croissance économique dans le secteur agricole, mais aussi un climat des affaires et un cadre de formation professionnelle plus favorables. Ces programmes pilotes seront au banc d'essai avant d'introduire des approches novatrices pour une meilleure utilisation des faibles ressources en eau, un meilleur accès au marché pour les produits agricoles et la promotion du développement des entreprises générant de bons emplois pour les jeunes et les femmes. Cette approche permettra à l'équipe du programme de tester l'efficacité des réformes possibles à titre d'essai, tout en créant des systèmes de suivi rigoureux qui permettront d'évaluer l'impact des réformes politiques et législatives, une fois mises en œuvre.

Le succès donnera un nouvel élan à la poursuite des réformes et du déploiement des activités ayant des effets tangibles. Le programme suivra les progrès réalisés en utilisant des méthodes quantitatives rigoureuses et des systèmes d'information géographique (SIG), qui permettent de peaufiner les approches en fonction des données concrètes. Nous ferons participer les homologues dans le processus de S & E afin qu'ils puissent en apprendre davantage sur la planification et le suivi des résultats. Les questions d'équité entre les sexes et de travail des jeunes se recoupent dans les trois composantes. Elles visent à intégrer les citoyens marocains quelques peu marginalisés dans l'arène de la croissance économique.

RÉUNIONS AVEC DES PARTENAIRES AFIN DE DÉFINIR LES ACTIVITÉS ET LES OBJECTIFS

Au cours des quatre premiers mois de la création du programme CEM, l'équipe technique a rencontré de nombreux partenaires nationaux et régionaux pour discuter de la portée de la nouvelle initiative et

explorer les possibilités de collaboration. La stratégie du programme CEM/MEC est de travailler en étroite collaboration avec des partenaires locaux dans les secteurs public et privé et, dans toute la mesure possible, compte tenu des paramètres financiers et contractuels, de concevoir la mise en œuvre des activités qui cadrent avec les besoins et les attentes des partenaires.

Au cours du mois de juillet 2010, le programme a organisé des réunions avec les partenaires régionaux pour évaluer, discuter et revoir ou approuver les activités proposées dans l'ébauche du plan de travail. Plus de 50 personnes ont assisté à l'atelier de travail organisé à Oujda et plus de 40 personnes étaient présentes à l'événement de Safi.

Les rapports mensuels du programme pour les quatre premiers mois du projet et les rapports de voyage pour les premières visites dans les régions fournissent les détails de ces discussions avec les partenaires.

L'équipe CEM/MEC s'est principalement concentrée sur la satisfaction des partenaires régionaux et n'a pas encore rencontré plusieurs des organismes du GDM qui, selon nous, seront des alliés et collaborateurs clés dans la mise en œuvre des réformes de soutien et des activités pilotes du programme. Il s'agit notamment des acteurs centraux tels que les ministères de l'Intérieur, de l'Économie et des Finances, de l'Industrie et du Commerce, ainsi que des groupes tels que la CGEM et l'OMPIC, activement engagés dans l'amélioration du climat des affaires.

Le programme organisera des réunions régulières avec les partenaires locaux dans les deux régions pour étudier les plans de travail annuels et les progrès effectués vers la réalisation des buts et objectifs. Ces rencontres seront l'occasion d'évaluer les progrès accomplis et de discuter d'autres possibilités de collaboration. En outre, le programme organisera des réunions avec des partenaires locaux à Meknès, où il fournira un soutien aux premiers projets USAID-Maroc d'appui au traitement et à la réutilisation des eaux usées dans le secteur agricole.

Nous prévoyons de créer des groupes régionaux de travail composés de représentants des organisations partenaires clés. Ces groupes de travail participeront activement à l'évaluation des plans de travail et des rapports du programme, et auront également un rôle dans le choix et le suivi des projets pilotes régionaux et les activités financées par des dons. Nous nous attendons à ce que les comités chargés d'évaluer officiellement les demandes de subvention soient composés de membres de groupes de travail régionaux.

Les activités CEM/MEC s'appuieront dans les deux régions sur de précédentes initiatives de l'USAID, telles que, notamment, *Advancing the Blue Revolution* (ABRI). Le champ d'application technique et l'orientation géographique du programme permettront de créer des occasions de collaborer avec d'autres initiatives financées par des donateurs. Bien que cette collaboration permette d'améliorer les répercussions, le programme CEM/MEC veillera à ce que les résultats concrets soient toujours attribuables aux efforts du programme. Actuellement, nous savons qu'il existe plusieurs possibilités de collaboration et de partage de l'information. L'Organisation des Nations unies (FAO) et les fonds de développement de l'Espagne soutiennent les initiatives de gestion déléguée de la région Doukkala-Abda. Le PNUD a récemment lancé un programme qui mettra l'accent sur les produits du terroir, bien que le ciblage géographique n'ait pas encore été clairement défini. D'autres programmes de l'USAID et des initiatives du gouvernement américain telles que le MCC, avec le concours du gouvernement du Maroc, fourniront également des possibilités de collaboration dans les deux régions ciblées par le programme – notamment avec le MCC dans l'Oriental et, par exemple, la subvention *Global Development Alliance* (Coca Cola/USAID) mise en œuvre par CARE dans le Doukkala-Abda.

LE CADRE D'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS ET DES ACTIVITÉS DE CIBLAGE

Les frontières entre les trois composantes techniques du programme sont poreuses, et les activités généralement conçues dans le but de répondre aux objectifs de plusieurs composantes à la fois. Un cadre conceptuel adéquat pour le programme consiste à identifier les secteurs, sous-secteurs ou cultures ou produits spécifiques qui ont le plus grand potentiel pour répondre aux objectifs commerciaux et d'investissement du programme. La portée technique du programme CEM/MEC fournit le mandat et les outils pour relever les défis complexes parmi l'ensemble des paramètres dans les sous-secteurs à fort potentiel, et modifier la nature des relations qui y règnent est la solution pour atteindre des changements significatifs.

Les flux d'investissement se déplacent généralement vers le haut ou vers le bas des chaînes de valeur, et il peut y avoir des possibilités évidentes de renforcer verticalement les liens (du fournisseur à l'acheteur, du producteur au distributeur et de l'agriculteur à l'agrégateur) au sein des sous-secteurs agricoles des régions de Doukkala-Abda et de l'Oriental. La nécessité de travailler horizontalement – avec des institutions telles que les prestataires de services financiers, les agences de distribution de l'eau et les organes administratifs et législatifs régionaux ou nationaux – est moins évidente, mais cependant tout aussi importante.

Les liens verticaux sont souvent les plus visibles, et le fait de les renforcer peut engendrer des innovations et des progrès rapides. Quant aux questions horizontales, elles exigent souvent un effort soutenu porté sur le renforcement des capacités. Le hic est que les nouveaux investissements effectués dans un secteur donné ne rapporteront qu'à long terme à condition que les signes du marché soient prévisibles et rationnels (ce qui est le cas pour le prix de l'eau) ; si les lois et la réglementation sont bien comprises par les intervenants et appliquées de manière cohérente ; et si les mécanismes pour en tirer profit sont réalisables (financement ou regroupement des petits producteurs).

Le programme CEM/MEC n'organisera pas ses activités autour d'une approche « chaîne de valeur » ; il axera plutôt ses efforts sur les secteurs, sous-secteurs et produits à fort potentiel qui répondent aux objectifs du programme. Le programme ciblera les secteurs en fonction de leur potentiel à promouvoir une croissance durable en fonction de plusieurs critères essentiels. Un système pour évaluer et classer les divers secteurs, sous-secteurs et produits a été élaboré et est actuellement à l'étude. Nous utilisons six « facteurs » dans le processus de classement – notés 10 ou zéro – et quatre critères, notés sur des échelles pondérées. Voici la liste des facteurs :

1 - Le secteur/sous-secteur doit faire partie du Plan Maroc Vert régional
2 - Il doit y avoir un potentiel pour une meilleure utilisation des ressources hydriques en termes d'efficacité et de productivité
3 - Il doit y avoir un fort potentiel commercial
4 - Les partenaires locaux doivent être engagés dans le soutien au secteur
5 - Le mandat du programme doit pouvoir répondre aux obstacles et aux contraintes à l'amélioration du commerce et à l'investissement dans le secteur ou la chaîne de valeur ciblée
6 - Il doit y avoir un potentiel d'exportation

Les quatre critères et la pondération² sont les suivants :

7 - Potentiel d'embauche des femmes et des jeunes	1-7
8 - Avantages potentiels pour les populations locales dans la région	1-7
9 - Potentiel d'optimisation de l'agrégation	1-5
10 - Potentiel pour apporter des améliorations par la réforme juridique et réglementaire	1-5

DEMARCHE DE LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS PILOTES

Le but des projets pilotes du programme sera de montrer les résultats des activités du programme à des utilisateurs finaux. Pour obtenir un impact maximal, ces résultats sont destinés à être reproduits ou diffusés par les partenaires publics ou privés du programme. La conception et la mise en œuvre des projets pilotes seront réalisées de manière participative en adoptant les règles suivantes.

Identification : Les visites préliminaires sur le terrain permettront à l'équipe ou aux consultants du programme de déterminer les opportunités pour les projets pilotes s'inscrivant dans le mandat du programme (résultats et livrables attendus).

1^{re} validation : Un processus de validation se fera en deux phases. Dans un premier temps, les possibilités seront discutées et validées avec les partenaires du programme. La validation se concentrera sur les objectifs, la méthodologie (le calendrier et l'ampleur) et les bénéficiaires potentiels des projets pilotes. La deuxième phase de validation s'effectuera avec le concours des bénéficiaires, auxquels seront expliquées les modalités du projet pilote. Une fois que le programme aura constaté qu'il y a une adhésion et un engagement de la part des bénéficiaires, le programme et ses partenaires institutionnels passeront à la phase de conception détaillée.

Concept : À ce stade, le projet pilote sera conçu de façon plus détaillée (objectifs, méthodologie, échéancier, résultats attendus et budget) et les scénarios de financement seront élaborés.

² Ces pondérations sont provisoires et seront réévaluées auprès de l'USAID et des partenaires clés.

2^e validation : Il s'agit d'une étape cruciale pour la validation finale de chaque projet pilote. Des scénarios de répartition des coûts pour le projet pilote seront identifiés et discutés. Chaque partenaire aura des responsabilités et des exigences budgétaires à respecter.

Officialisation du partenariat : Un accord sera rédigé, validé et signé par toutes les parties afin de formaliser le partenariat seulement lorsque le projet pilote aura été identifié et les responsabilités de chaque partenaire clairement définies. Un groupe de travail technique sera constitué pour suivre la phase de mise en œuvre.

Mise en œuvre : Le groupe de travail technique (GTT), qui comprend des représentants du programme, des partenaires institutionnels (desquels dépendent les projets pilotes) et des bénéficiaires, seront chargés du suivi et de l'évaluation de l'état d'avancement des projets pilotes. Le programme convoquera des réunions du GTT quand ils seront nécessaires.

Diffusion : Une démarche pour communiquer l'impact et partager les connaissances sera conçue par le programme et validée par les partenaires pour diffusion des résultats et des conclusions du projet pilote. Cela pourra s'effectuer à travers des ateliers de travail et des séminaires, l'édition de lettres d'information ou la duplication de projets pilotes dans d'autres zones, à l'intérieur ou à l'extérieur des régions ciblées.

STRUCTURE DU PLAN DE TRAVAIL

Le présent plan de travail est structuré comme suit : en premier lieu sont exposées les trois sections « thématiques » regroupant les activités par composante technique (i) amélioration du commerce et de l'investissement grâce à un environnement plus favorable aux entreprises, (ii) amélioration du rendement de l'eau et de l'agriculture dans les régions visées et (iii) renforcement des capacités professionnelles. La section « gestion du projet » aborde ensuite les thèmes transversaux tels que les communications et les contacts, la gestion des subventions et le processus de suivi et évaluation (S&E).

Les frontières entre les trois composantes du projet sont poreuses et les synergies devront être exploitées. À titre d'illustration mais aussi en tant qu'outil conceptuel clé, le tableau en annexe dresse la liste de quelques unes des grandes activités du CEM/MEC proposées telles qu'elles s'inscrivent dans le cycle d'activité des secteurs et filières visés dans les régions concernées. NB : les activités transversales relatives à la communication et à l'innovation.

Le calendrier en Annexe 2 indique la programmation des activités et des livrables/résultats, le nom de la personne responsable de la mise en œuvre de chaque activité et son échéance.

L'Annexe 3 fournit des estimations du niveau d'effort et des coûts estimés par activité ventilés en Frais de personnel et Autres Coûts directs (Achats, déplacements, ateliers, etc.). On y trouve également les estimations de la contribution prévue de l'État marocain pour chacune des activités 2010 du plan de travail.

L'Annexe 4 nous renseigne sur la nature des Achats prévus pendant la période couverte par le plan de travail 2010.

L'Annexe 5 décrit en détail des activités proposées dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie globale de communication pour le programme.

COMPOSANTE 1 : AMELIORATION DU COMMERCE ET DE L'INVESTISSEMENT

Les activités de la Composante 1 ont des objectifs communs : réduire les risques et les coûts de transaction et accroître l'accès à l'information de façon à ce que les entreprises puissent produire, transformer et exporter les produits ou services de façon compétitive. La section présente les activités qui seront menées dans chacun des domaines clés.

Les cadres institutionnels sont intimidants et complexes. Les institutions marocaines souffrent d'un manque de coordination entre le niveau central et le niveau local, et entre institutions ayant des responsabilités communes. Le CEM/MEC œuvrera à améliorer la coordination institutionnelle, la communication et la transmission des données en établissant la confiance, en créant des partenariats, et en utilisant les stratégies de réorganisation des processus d'activité et des outils informatiques pour améliorer la communication d'informations, et pour coordonner et superviser les activités.

Les initiatives antérieures ont peu développé les compétences nationales. Les programmes des donateurs internationaux fournissent une expertise internationale et de la formation, mais celle-ci lorsqu'elle ne développe pas la capacité des institutions marocaines a un effet moins durable. Le CEM/MEC fera appel à son expertise à la fois internationale et locale pour appuyer la formation dispensée dans des institutions marocaines, que ce soit des centres de service, des associations professionnelles ou des tribunaux. La démarche « formation de formateurs » qui s'est révélée efficace au Maroc prépare des formateurs à renforcer leurs connaissances techniques, à devenir des formateurs expérimentés et à communiquer leur savoir par une collaboration de long terme avec des experts, et ce, au-delà de la durée du programme.

Les services promouvant les exportations vers les États-Unis ne sont pas assez efficaces. Le secteur privé marocain ne connaît guère le marché américain et le nombre d'acheteurs potentiels qui connaissent son existence reste faible. Les associations marocaines manquent d'informations ou de contacts nécessaires pour remédier à cette situation. Avec l'Europe toute proche, les entreprises marocaines peuvent être réticentes à investir des capitaux et des ressources humaines pour explorer un immense marché inconnu. Au travers de filières prioritaires, le CEM/MEC s'appuiera sur les services de capital-risque qui visent à rapprocher les investisseurs des entreprises à haut potentiel pour développer des possibilités à l'échelle mondiale, promouvoir les modèles d'exportation qui fonctionnent de façon transversale et propager des projets d'entreprise et d'échanges commerciaux parmi les PDG. Ces activités créeront une plateforme pour rapprocher les capitaux locaux ou étrangers à investir et les entrepreneurs locaux.

Lutter contre la corruption. Le rapport d'évaluation 2008 de la corruption au Maroc financé par l'USAID dresse le constat que le contrôle monopoliste des ressources (dû à l'absence d'un système législatif et judiciaire indépendant) domine au Maroc, ce qui entraîne une corruption administrative aux

multiples niveaux des pouvoirs publics ainsi que dans les tribunaux. Examiner et clarifier les descriptions des postes, publier les procédures et les exigences en ligne, mettre en œuvre des stratégies de « e-gouvernement », créer des synergies entre administrations et entre régions et engager activement le secteur privé dans les réformes du secteur public sont des éléments fondamentaux des activités du programme. A ce titre ils ont été identifiés comme des stratégies à court et à long terme pour lutter contre la corruption.

Réduire l'inégalité entre les sexes. L'inégalité entre les sexes face à l'emploi reste un problème majeur qui a des conséquences pour les entreprises, notamment en matière de productivité et d'innovation. Le CEM/MEC met tout en œuvre pour que les femmes soient représentées dans les séances de formation, les voyages d'étude et les dialogues sur les politiques à mener.

L'occasion de travailler sur le thème du climat des affaires dans les deux régions permettra au CEM/MEC de viser les résultats suivants :

- Lancement d'un mécanisme de dialogue entre les régions et l'administration centrale, axé sur la réforme administrative ;
 - Apport de commentaires sur les réformes des acteurs régionaux aux acteurs centraux afin de mieux les mener à bien sur le terrain ;
 - Apport des acteurs centraux aux acteurs régionaux sur la façon d'appliquer les réformes et en évaluer les résultats ;
- Identification de nouvelles orientations pour les réformes, notamment celles devant être mises en place pour accompagner la stratégie développée dans le Plan Maroc Vert ;
- Test de programmes pilote pour des réformes mises en place au niveau national.

L'amélioration du climat des affaires permet de réduire les obstacles à l'investissement et facilite la vie des entreprises. Le cadre légal et réglementaire fixe les règles du jeu économique dans lequel les entreprises marocaines évoluent. Ces règles sont les mêmes pour toutes les entreprises dans toutes les régions. Mais il est clair qu'il existe une vaste disparité régionale sur les questions telles que la réception de l'investissement, le processus administratif et la performance économique.

En choisissant de travailler avec deux régions, loin des bureaux centraux et à proximité du terrain et des acteurs économiques et institutionnels, le programme CEM, dans le cadre de sa composante Climat des affaires vise à contribuer à la vitalité économique régionale en améliorant la compétitivité économique de chaque région visée. La mise en œuvre du Plan Maroc Vert (PMV) dans chaque région donne un cadre opérationnel au programme, permettant des synergies naturelles entre les différentes composantes et l'ensemble de nos activités au service des objectifs stipulés dans le plan.

Deux objectifs opérationnels s'inscrivent dans cette phase initiale :

- **Aider ces deux régions à tirer profit de l'expérience acquise par l'USAID** grâce aux programmes antérieurs menés à bien dans d'autres régions, pour obtenir des bénéfices tangibles à court terme.
 - **Pour l'octroi de permis de construire** nous recommandons que ce travail commence au dernier trimestre 2010 car il se chevauchera avec le travail d'enquête mentionné plus bas, au risque de créer des confusions parmi nos partenaires ;
 - **Pour la gestion informatisée de projets d'investissement** par le CRI dans les deux régions : l'USAID a financé le développement d'un logiciel informatique appelée « e-invest », déjà installé et utilisé dans la plupart des CRI du pays. Nous suggérons donc que le CEM/MEC aide la DCAE à mettre en place, dès que possible, ce logiciel dans les antennes des CRI à Nador, Oujda, Safi et El Jadida.

- **Identifier les domaines d'amélioration pour rendre les deux régions plus compétitives** au moyen d'enquêtes régionales, en tenant compte des projets achevés et du travail en cours dans les régions visées. Ces enquêtes régionales (en plus des études sur les secteurs) nous permettront de préciser les obstacles au commerce (en particulier, à l'augmentation du volume des exportations). Le CEM/MEC recommande donc d'attendre avant de commencer toute activité en faveur des secteurs exportateurs, que l'on dispose des premiers diagnostics régionaux.

En plus de ces deux objectifs opérationnels, il semblerait approprié de lancer certaines activités qui vont au-delà du PMV et même de l'échelle régionale. Un exemple est le travail sur l'Identifiant commun d'entreprise et sur la modernisation du Registre du Commerce, dont les objectifs sont de faciliter l'accès des PME marocaines au financement et au capital-risque en rendant les informations sur les entreprises marocaines à la fois fiables et faciles d'accès.

Bien qu'il s'agisse d'une activité dirigée par l'administration centrale, le fait que le CEM/MEC travaille dans deux régions permettra à des acteurs régionaux de s'impliquer dans ces projets et en particulier de réaliser des activités pilotes relatives à ces projets dans les mois à venir.

- **Pour l'Identifiant commun d'entreprise (ICE)** : à ce jour le gouvernement n'a pas encore publié de décret établissant l'ICE ; nous ne proposons donc pas de lancer une activité à ce sujet. Une fois qu'un décret aura été publié, le CEM/MEC pourra contribuer au soutien technique à la création de l'ICE en consultation avec le ministère des Affaires générales et des Affaires économiques, pour sa mise en œuvre dans les deux régions visées.
- **Pour la modernisation du Registre du Commerce** : il est certain que le Registre du Commerce sera rapidement modernisé. Nous proposons donc à ce stade de contribuer techniquement à la réflexion initiale en réalisant une étude intitulée « Qu'est-ce qu'un Registre du Commerce moderne en 2010 ? »

En plus de ces activités et en réponse à des demandes précises de nos partenaires, deux activités spécifiques viendront enrichir ce plan d'action :

- **Collaboration au développement de la filière poterie de Safi** : Le Wali de Safi a demandé au CEM/MEC de fournir une assistance technique au développement du secteur de la poterie. Le programme a immédiatement lancé un pré-diagnostic de terrain, complété par une analyse des documents existants sur la question. Le résultat de cette étude contribuera à l'élaboration d'activités supplémentaires, en particulier une étude allant du soutien à l'investissement dans le secteur de la poterie à la commercialisation des produits, en tenant compte de l'environnement légal et réglementaire spécifique à ce secteur (notamment les obstacles à l'exportation). Il s'agit là d'une occasion de plus pour les composantes du programme CEM/MEC d'obtenir, par la synergie, des objectifs concrets.
- **Contribution à la conception et à la mise en œuvre d'une stratégie de marketing territorial** : la compétitivité régionale n'est mesurable qu'en jugeant l'attractivité de la zone. La région est-elle attirante pour les investisseurs ? Quels sont ses avantages compétitifs par rapport aux autres régions du Maroc ? Par rapport aux autres pays d'Afrique du Nord ou du Proche-Orient ?
- Dans la compétition nationale et internationale actuelle, l'offre régionale est un produit. C'est pourquoi, aujourd'hui, la plupart des régions du monde élaborent des stratégies de marketing qui répondent aux questions suivantes : Comment notre région peut-elle à la fois affirmer son identité régionale et renforcer ses avantages compétitifs ? Que devons-nous vendre ? À qui ? Comment ?

- À la demande des autorités locales, le CEM/MEC prévoit de contribuer à cet effort en fournissant une assistance technique pour :
 - Identifier des activités de marketing existantes dans chaque région (identification et analyse des documents existants, consultation avec les acteurs locaux, etc.)
 - Apporter un soutien à la conception/rédaction d'une stratégie de marketing adaptée à la situation actuelle.

1.1 : POLITIQUES EN FAVEUR DU COMMERCE ET DE L'INVESTISSEMENT

Pas d'activités planifiées pour 2010.

1.2 : AMELIORATION DE LA CAPACITÉ DES GRANDES INSTITUTIONS PUBLIQUES MAROCAINES A REALISER LES RÉFORMES

1.2.1 : CADRE LEGAL ET CADRE REGLEMENTAIRE

Pas d'activités planifiées pour 2010.

1.2.2 : SOUTIEN CIBLE AU PROGRAMME DE REFORME DES POLITIQUES

1.2.2.1 – Réalisation d'enquêtes régionales sur le climat des affaires dans la Région de l'Oriental et celle de Doukkala-Abda

But et démarche : Dans le cadre du « progrès régional » la concurrence économique entre les régions devient un facteur clé de la réussite du développement régional. Il faut donc mesurer cette compétitivité par rapport à trois grands objectifs :

- Mesurer et comparer les régions de façon standardisée;
- Identifier les améliorations à apporter et les mettre en œuvre;
- Évaluer objectivement, année après année, les améliorations constatées sur le terrain.

Les étapes précises de l'activité comprendront :

- L'élaboration par collaboration des divers indicateurs à utiliser dans les enquêtes ;
- La définition précise des paramètres des enquêtes (temps, espace, échantillons, méthodologie.) ;
- La réalisation de la première enquête (enquête sur le terrain, résultats, recommandations) ;
- La transmission des résultats aux acteurs locaux et la diffusion des résultats.

Responsable : Jean-Michel Mas avec un soutien en assistance technique à court terme

Partenaires clés : MI, CGEM.

Livrables/résultats : 1 – Ateliers régionaux et réunions pour définir le champ de l'enquête. 2 – Matériaux nécessaires pour réaliser les enquêtes. 3 – Rédaction d'un rapport comportant les résultats, leur analyse et des recommandations. 4 – Réunions de compte-rendu dans chaque région. 5 – Création d'un site web pour la diffusion des résultats à un plus grand public.

Date : Septembre, 2010.

1.2.2.2 – Aider à mettre en place « e-invest » dans les deux régions du CEM

But et démarche : « e-invest » est un logiciel qui permet aux administrateurs de traiter efficacement et rapidement les projets d'investissement et offre aux investisseurs plus de transparence sur les délais de traitement. Ce logiciel est sur le point d'être installé dans toutes les régions. La mise en place d'e-invest dans les deux régions visées optimisera le traitement des projets d'investissement et initiera une relation par télécommunications entre l'ensemble des acteurs institutionnels régionaux.

Les activités comprendront :

- Des séances de formation sur l'utilisation d'e-invest pour les usagers du CRI
- Une assistance pour la mise en place des services extérieurs

Responsable : Jean-Michel Mas avec un soutien en assistance technique à court terme.

Partenaires clés : Bureaux du CRI à Nador, Oujda, Safi, El Jadida

Livrables/résultat : 1 – e-invest sera opérationnel dans les deux régions ; 2 – la rédaction d'un rapport d'évaluation de l'utilisation d'e-invest dans les deux régions.

Date : Septembre, 2010

1.3 : AUGMENTATION DE LA PARTICIPATION PRIVÉE DANS LES RÉFORMES

1.3.1 : PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE POUR LA PROMOTION DES EXPORTATIONS

1.3.1.1 - Explorer les possibilités de promotion des investissements en capital-risque dans les régions

But et approche: Le capital risque est une importante source potentielle d'investissement dans les secteurs de l'agriculture et de l'agro-industrie dans les deux régions visées par le programme, mais l'expérience dans ce domaine est très pauvre dans le secteur agricole au Maroc et elle l'est encore plus dans ces deux régions. Le MEC évaluera les opportunités d'investissements en capital-risque au Maroc pour tenter de cerner les possibilités du programme en vertu de son mandat d'amélioration du climat des affaires. Ce projet se concentrera sur l'investissement par placement de portefeuille en titres de participation dans des PME et/ou des entreprises non cotées, et sur les problèmes liés à l'exportation. Le MEC fournira une évaluation de l'environnement global de l'investissement au Maroc, notamment sur les forces, faiblesses, opportunités et risques des investissements potentiels en capital-risque. L'évaluation visera surtout à augmenter les possibilités concrètes et les défis potentiels pour stimuler l'investissement de capital de risque au niveau régional - en particulier dans l'Oriental et le Doukkala-Abda. L'intention est d'abord d'analyser les cadres (réglementaire et institutionnel) et d'identifier des opportunités d'investissement spécifiques.

Le MEC mobilisera les partenaires stratégiques afin d'évaluer la nécessité d'une réforme de la réglementation dans le secteur financier et sa connexion au capital-risque. L'équipe du MEC se réunira avec les principaux intervenants du secteur financier pour évaluer le besoin, l'accessibilité et l'utilisation actuelle des investissements existants et des mécanismes de financement dans le secteur agricole.

Cette initiative comprendra des entretiens avec les banques pour évaluer où elles se situent par rapport au Plan Maroc Vert, et, le cas échéant, relever les problèmes liés à la réglementation et susceptibles d'entraver les activités à venir.

Responsable: Jean Michel Mas avec le soutien d'une assistance technique à court terme (ATCT)

Partenaire clés: CRI, CGEM, le secteur privé.

Livrables / Résultats: 1 - un rapport sur le statut actuel du capital-risque au Maroc et les opportunités d'investissement dans chaque région; 2 – une proposition de promotion de l'investissement en capital-risque dans les régions ciblées par le programme.

Date: Septembre, 2010

1.3.1.2 - Identification des belles opportunités de promotion des exportations dans les deux régions

But et approche: Le développement régional n'est pas possible sans une stratégie de marketing à l'ère de la concurrence économique tous azimuts que ce soit entre régions du Maroc ou entre pays du pourtour méditerranéen. Il est donc essentiel pour chaque région de réfléchir à ses facteurs d'attractivité, à son identité, et à la promotion de ses actifs. Le programme devra explorer les opportunités du marché d'exportation des produits à fort potentiel agricole, des aliments transformés et des produits du terroir dans les deux régions. Ce travail sera entrepris en vertu de la composante 2, et en étroite collaboration avec la première composante.

Une des activités qui sera mise en œuvre dans le cadre de la composante 1 sera l'évaluation de la compétitivité économique des produits agricoles clés sur la base d'une analyse des coûts de production, de transformation et de commercialisation (marketing). Celle-ci prendra en compte les droits de douane et les frais connexes qui affectent la compétitivité internationale des produits sélectionnés. L'évaluation portera sur les points suivants:

- L'analyse détaillée des coûts de production et de commercialisation des produits agricoles et des produits clés dans les régions visées par le programme
- L'analyse comparative des principales cultures et produits disponibles sur les marchés internationaux

Responsables: Jean Michel Mas et Edgar Ariza-Nino, avec le soutien d'une assistance technique à court terme (ATCT).

Principaux partenaires: EACCE, Maroc Export, CRI, le secteur privé

Produits / Résultats: Une analyse économique détaillée de la compétitivité internationale des principales cultures agricoles et des produits du terroir des deux régions

Date: Septembre, 2010

COMPOSANTE 2 : UTILISATION DURABLE DE L'EAU POUR LA CROISSANCE AGRICOLE

Les activités de la 2^{ème} Composante du CEM/MEC se fondent sur une démarche collaborative de développement qui identifie les buts communs pour établir une confiance mutuelle entre les acteurs pour obtenir des résultats durables. Pour atteindre ce but, la démarche du CEM/MEC s'appuiera sur les enseignements tirés de l'expérience, sur les bonnes pratiques de gestion et sur des équipes de travail intégrées.

Les activités identifiées pour la Composante 2, eau et agriculture, s'inscrivent résolument dans le cadre des objectifs de l'USAID-Maroc, du Plan Maroc Vert (PMV), du Plan national de l'eau (PNE) et du Plan national d'économie de l'eau d'irrigation (PNEEI). Ces plans et directives visent à améliorer la rentabilité de la gestion des ressources hydriques et de rendre celle-ci plus durable par des actions positives sur la productivité et l'investissement dans l'agriculture et le commerce.

Les objectifs de la 2^{ème} Composante pourront être atteints par une meilleure gestion de l'offre et de la demande en eau, ainsi qu'une meilleure valorisation de l'eau pour atteindre des seuils de productivité et de rentabilité maximales.

Afin d'améliorer la gestion de l'offre d'eau, il faudra obtenir :

- une meilleure gestion et planification des zones irriguées existantes et des nappes souterraines (développement/modernisation des systèmes d'information et contrats de nappe)
- la réutilisation des eaux usées épurées en l'agriculture pour réduire la pression sur les nappes phréatiques ou accroître les zones irrigables.

La gestion de la demande d'eau sera centrée sur :

- le passage à l'irrigation au goutte à goutte
- une gestion efficace de la demande en eau pour l'agriculture
- l'adoption d'une tarification de l'eau incitant à l'économiser (basée par exemple sur les volumes utilisés)
- la sensibilisation des agriculteurs à la nécessité d'économiser l'eau et leur formation aux techniques d'économie d'eau.

L'efficacité de l'eau sera basée sur :

- l'adoption de bonnes pratiques agricoles prônant une utilisation efficace de l'eau
- l'accent sur les cultures qui optimisent la valeur de l'eau utilisée

L'adoption de la démarche de « chaîne des valeurs », centrée sur les organisations professionnelles d'agriculteurs (coopératives, associations ou regroupements), la promotion de l'investissement dans

l'agriculture et l'industrie agro-alimentaire sont des domaines de synergie entre les trois composantes du Programme CEM/MEC.

La 2^{ème} composante du CEM/MEC visera les domaines susmentionnés à trois niveaux : politiques menées, implication des institutions et du secteur privé et soutien — à mettre en phase avec les objectifs du Plan Maroc Vert en économisant les ressources hydriques de plus en plus rare tout en promouvant la croissance du secteur agricole.

Réforme des politiques : Les activités du CEM/MEC tiendront compte des directives en matière de politiques stipulées dans le PMV, Le Plan national de l'eau (PNE) et le Plan national d'économie de l'eau d'irrigation (PNEEI). La démarche collaborative du CEM/MEC en matière d'élaboration des politiques de l'eau et de planification s'appuieront sur une écoute des producteurs, des industriels et des administrations, en veillant à ce qu'ils aient leur mot à dire dans la législation et les politiques au moment où elles seront élaborées et veillera à ce que ces recommandations soient entendues par les personnes et institutions concernées.

Renforcement institutionnel et mise en œuvre des politiques : De nombreuses politiques et de nombreux plans étant en place avec le Plan Maroc Vert et le plan national de l'eau, le CEM/MEC fournira des plans d'action réalistes pour les opérations de réutilisation et de gestion des eaux usées, la promotion de certaines filières de produits agricoles ou d'élevage et l'utilisation de SGI pour mieux gérer les ressources des bassins hydrologiques (eaux de surface et eaux des nappes).

Renforcement du secteur privé : C'est en développant le secteur privé que le Maroc peut améliorer l'utilisation efficace de l'eau et accroître sa productivité agricole en apportant des améliorations à la chaîne des valeurs. Le CEM/MEC œuvrera à aider les petits exploitants, les agrégateurs et les entreprises de transformation des produits agricoles à atteindre une utilisation de l'eau plus optimale afin de générer une croissance en aval de la chaîne des valeurs.

Voici une liste détaillée des activités par tâche qui seront réalisées au cours des 3^e et 4^e trimestres de 2010. Ces activités visent à décrire/caractériser les situations de départ, la conception et/ou l'exécution des projets pilotes avec l'objectif à long terme d'obtenir les résultats et objectifs fixés pour chaque tâche contractuelle. Les résultats des activités de la première année seront le fondement pour l'élaboration des plans d'action pour le reste de la durée du programme CEM/MEC.

2.1 : APPUI AUX POLITIQUES AGRICOLES ET DE GESTION DE L'EAU DURABLES

Pas d'activités planifiées pour 2010.

2.2 : MEILLEURE CAPACITÉ DES GRANDES INSTITUTIONS PUBLIQUES À METTRE EN ŒUVRE LES POLITIQUES RELATIVES À L'EAU ET À L'AGRICULTURE

2.2.1 : DÉVELOPPER DES STRUCTURES INSTITUTIONNELLES ET OPÉRATIONNELLES POUR LA RÉUTILISATION AGRICOLE DES EAUX USÉES AU NIVEAU RÉGIONAL (MEKNÈS ET ORIENTAL)

2.2.1.1 – Elaborer et réaliser des projets pilote de réutilisation agricole d'eaux usées épurées

But et démarche : Il faut des structures institutionnelles et opérationnelles pour générer des pratiques durables et les faire accepter si l'on veut accroître l'utilisation d'eaux usées épurées dans l'agriculture au Maroc. À Meknès, les efforts du projet ABRI ont permis la création d'un comité de coordination qui a travaillé en lien étroit avec le groupe d'experts impliqué dans l'étude de faisabilité de la réutilisation d'eaux usées dans l'agriculture. Le CEM/MEC étudiera comment transformer ce comité de coordination en une structure institutionnelle opérationnelle chargée de surveiller la réutilisation des eaux usées épurées dans l'agriculture. Ce comité sera consulté dans le cadre de la conception du traitement tertiaire à mettre en place pour améliorer la qualité des eaux épurées et élargir leur utilisation dans diverses cultures. Parmi les livrables du projet ABRI, on retrouve la conception de projets pilote pour valoriser les eaux usées épurées en aval des stations de traitement des eaux usées (STEU). Le CEM/MEC ajustera, finalisera et mettra en place les projets pilote proposés par le projet ABRI. La qualité des eaux usées épurées sortant des STEU et le type de cultures pouvant être irriguées sans danger pour la santé des consommateurs seront pris en compte dans les paramètres.

Responsable : F. Rachidi avec un soutien en assistance technique à court terme.

Partenaires clés : Wilaya, CU, RADEE, DRA/DPA, ONEP.

Produit : Conception et réalisation de projets pilote de traitement et réutilisation d'eaux usées.

Date : Septembre 2010.

2.2.1.2 - Lancement d'un projet pilote pour la réutilisation des eaux usées traitées en agriculture dans la région de Safi.

But et démarche: Le programme organisera un atelier à Safi avec les partenaires locaux pour présenter le projet de démonstration en place à Meknès, conçu pour valoriser l'usage des eaux usées traitées dans l'agriculture. Les études du projet ont été lancées en 2009 dans le cadre du programme ABRI de l'USAID et une première ébauche du projet a été réalisée avec le concours des partenaires locaux. Le programme travaille actuellement au lancement de la phase de mise en œuvre. L'équipe du programme discutera avec les partenaires locaux des possibilités de lancer des projets similaires dans la région de Safi. L'équipe du programme recueillera et analysera les données actuelles et futures sur la collecte et le traitement des eaux usées, avant de mener une enquête préliminaire visant à explorer les possibilités futures de réutilisation des eaux usées traitées.

Responsable: F. Rachidi avec le soutien d'une assistance technique à court terme.

Partenaires clés : Wilaya, RADES, DRA/DPA, l'ABH d'Oum Er Rbia.

Résultat: Identification et démarrage d'un projet pilote sur la réutilisation des eaux usées traitées.

Date : Septembre 2010.

2.2.2 : AIDE A LA REALISATION DE PLANS AGRICOLES REGIONAUX (PAR)

2.2.2.1 – Aider les Chambres d'agriculture régionales à mettre en œuvre les nouvelles réformes relatives à leurs nouvelles tâches

But et démarche : L'USAID a récemment financé une étude soutenant la mise en œuvre de la nouvelle loi sur le rôle des Chambres d'agriculture régionales. Le programme de réforme vise à regrouper le rôle de ces chambres et à renforcer leur engagement à servir leurs membres au moyen de plans d'action ayant des objectifs bien définis basés sur une vision et des stratégies à long terme. L'étude a défini des besoins précis (matériels, logiciels, ressources humaines).

Les résultats de cette étude ont été validés auprès des Chambres d'agriculture régionales de Settat et d'Agadir. Le ministère de l'Agriculture fournit des fonds importants pour permettre le lancement de la nouvelle mission de ces Chambres (couvrant les frais de fonctionnement, les activités de réalisation du projet, etc.). Le ministère soutient également l'achat des équipements et des logiciels. Mais les Chambres doivent recruter pour mettre en œuvre la réforme. Un programme de développement de capacité doit être conçu et mis en œuvre pour aider le personnel des Chambres à se former à l'utilisation des nouveaux équipements, des logiciels et des procédures recommandés dans l'étude.

L'objectif de cette activité est de valider les résultats de l'étude financée par l'USAID auprès des deux Chambres d'agriculture régionales de la Région de l'Oriental et de celle de Doukkala-Abda et d'entamer les programmes de développement de capacité pour mettre en œuvre les nouvelles réformes.

Responsable : F. Rachidi avec un soutien en assistance technique à court terme.

Partenaires clés : DRA, Chambres d'agriculture régionales, associations d'agriculteurs.

Résultat : les Chambres d'agriculture régionales sont conscientes de leurs nouveaux rôles et commencent à mettre en œuvre les nouvelles réformes.

Date : Septembre 2010.

2.2.3 : ELABORER DES OUTILS DE GESTION DE L'INFORMATION POUR LES AGENCES DE BASSIN ET LES ORMVA

2.2.3.1 – Harmonisation des données relatives au bassin de la Moulouya

But et démarche : Le Maroc est un pays pauvre en ressources hydriques souffrant souvent de pénuries d'eau paralysantes dues à la rareté et à la variabilité des précipitations et aux sécheresses.

Les planificateurs de la gestion de l'eau, confrontés à la demande de cette ressource rare ont besoin d'outils permettant d'assurer l'optimisation de l'utilisation et de l'attribution d'eau entre utilisateurs concurrents de cette précieuse ressource.

La multitude des partenaires traitant de la problématique de l'eau dans un bassin-versant rend très difficile la conception d'un SGI exhaustif, qui réponde aux besoins spécifiques de chaque partenaire. La première phase sera l'identification du type de mesures et les variables suivies par chaque partenaire. Ces informations seront compilées, présentées et discutées entre les partenaires au cours d'un atelier. Cet atelier devra souligner la nécessité d'une harmonisation des données qui prendra en compte la spécificité de chaque partenaire. Ces spécificités et l'harmonisation seront très utiles pour la conception du SGI pour le recueil des données et leur communication à l'ensemble des partenaires du bassin-versant.

Responsable : F. Rachidi avec un soutien en assistance technique à court terme.

Partenaires clés : ABH, ORMVA, RADEEM, ONEP.

Produit : Rapport sur l'harmonisation des données.

Date : Septembre 2010.

2.2.3.2 – Elaborer et réaliser un programme de partage des coûts pour l'achat d'équipement d'un SGI, son installation et la formation à son utilisation

But et démarche : Confronté à la raréfaction de l'eau, les planificateurs ont d'urgence besoin d'outils pour les aider à optimiser l'utilisation de l'eau dans l'agriculture dans le cadre d'une planification et d'une gestion globale durable des ressources en eau. Entre autres choses, cela requiert l'accès à des informations complètes, exactes et à jour date sur les ressources en eau et sur l'agriculture au niveau du bassin, des nappes et des champs.

Les Agences de bassin hydrauliques (ABH) dans tout le Maroc sont les principaux dépositaires de l'ensemble des données sur l'état des ressources en eau. Ces informations sont consultées par une série d'administrations et par d'autres parties prenantes pour éclairer les décideurs sur la gestion et la répartition de l'eau. Les Offices régionaux de mise en valeur agricole (ORMVA) ont également besoin de systèmes d'information pour programmer et gérer l'allocation de l'eau entre les périmètres irrigués et les agriculteurs.

La planification de l'eau demeure une difficulté pour une gestion encore plus efficace des rares ressources en eau. Fournir un SGI et assurer la formation permettant une mesure exacte de la disponibilité et de l'extraction de l'eau basée sur le bassin hydraulique.

Le CEM/MEC concevra et développera pour les ABH et les ORMVA, un SGI qui garantira une utilisation plus rationnelle des moyens et des ressources pour prendre de meilleures décisions en vue d'une attribution plus efficiente de l'eau dans les bassins hydrauliques. Le CEM/MEC développera le SGI, le validera auprès de ses partenaires régionaux et discutera des possibilités de partage des coûts avec les partenaires marocains et des agences de financement pour obtenir le maximum de moyens.

Responsable : F. Rachidi avec un soutien en assistance technique à court terme.

Partenaires clés : ABH, ORMVA, RADEEM, ONEP.

Résultat : Conception du SGI pour les ABH et les ORMVA réalisée, et engagement des achats.

Date : Septembre 2010.

2.2.4 : CONTRIBUER A LA REALISATION D'UN CONTRAT DE GESTION DELEGUEE POUR UN PERIMETRE IRRIGUE (UNIQUEMENT POUR LA REGION DE DOUKKALA)

Pas d'activités planifiées pour 2010.

2.3 : PARTICIPATION ACCRUE DU SECTEUR PRIVÉ

2.3.1 : RENFORCER L'ORGANISATION, LA GESTION ET LA GOUVERNANCE DES PETITS EXPLOITANTS POUR PROMOUVOIR L'OPTIMISATION DE L'UTILISATION DE L'EAU

2.3.1.1 – Conception/sélection de projets pilotes à mettre en œuvre en collaboration avec les institutions publiques régionales et des Associations d'usagers de l'eau (AUE)

But et démarche : Des projets pilotes qui promeuvent une optimisation de l'utilisation de l'eau (comme l'irrigation goutte à goutte, les bonnes pratiques de production, l'adoption de cultures à haut rendement, l'étude de tarifs d'essai) seront soutenus par le programme. On ne voit pas encore une large diffusion des technologies et pratiques pour optimiser l'utilisation de l'eau dans l'agriculture notamment chez les petits exploitants. Parmi les difficultés identifiées par le ministère de Agriculture et d'autres se trouve la faiblesse

systématique de l'organisation des petits exploitants agricoles autour de ces questions de gestion des ressources en eau, notamment d'investissements et de gestion collectifs dans des systèmes d'irrigation goutte à goutte.

L'un des buts principaux du CEM/MEC est de promouvoir les techniques prônant à la fois l'économie et la meilleure valorisation de l'eau. Il existe des expériences sur le terrain mis en œuvre par les ORMVA en partenariat avec des donateurs internationaux. Le CEM/MEC évaluera ces expériences et tirera les enseignements nécessaires à mettre à profit dans la conception de projets pilotes combinant efficacité de l'utilisation de l'eau et la rentabilité pour les agriculteurs. Cette activité commencera par la phase d'identification, en collaboration avec les partenaires régionaux et les Associations d'usagers de l'eau (AUE) qui travaillent activement dans la définition des besoins et de l'orientation de leurs membres. Le CEM/MEC concevra également et entamera un programme de formation et de soutien pour une AUE sélectionnée, afin d'appuyer ses activités.

Responsable : F. Rachidi avec un soutien en assistance technique à court terme.

Partenaires clés : ORMVA, DPA, AUE.

Résultat : Conception et mise en œuvre de projets pilote pour des AUE afin de promouvoir une utilisation optimale des ressources en eau.

Date : Septembre 2010

2.3.2 : FAIRE LA PROMOTION DE L'UTILISATION OPTIMALE DE L'EAU DANS LA TRANSFORMATION DES PRODUITS AGRICOLES

2.3.2.1 – Réaliser un diagnostic des usines agro-industrielles sélectionnées pour évaluer leur utilisation de l'eau

But et démarche : Afin d'optimiser l'utilisation de l'eau, le CEM/MEC développera les bonnes pratiques quand à l'usage de l'eau dans l'agro-industrie. L'eau étant une ressource rare, elle doit être utilisée de façon plus efficace non seulement pour la culture des produits, mais encore tout au long de la chaîne des valeurs. Les usines de transformation, qui ajoutent de la valeur aux produits agricoles, utilisent de l'eau en tant qu'intrant et pour le nettoyage des appareils. Les références internationales existent pour mesurer/donner la quantité d'eau utilisée pour chaque produit transformé. Les laiteries marocaines utilisent jusqu'à 5 litres d'eau par litre de lait produit, tandis qu'en Europe, on compte plutôt 1 à 2 litres d'eau par litre de lait. On retrouve la même proportion pour le « traitement » de la viande dans les abattoirs (10 litres d'eau pour un kg de viande en Europe contre plus de 20 l/kg au Maroc). Une enquête préliminaire faite par des consultants du CEM/MEC a montré que la marge existe pour améliorer l'utilisation de l'eau dans l'agro-industrie dans les deux régions visées. Deux candidats potentiels pour les prochains 6 mois sont les laiteries et les abattoirs. Le CEM/MEC inspectera les usines retenues pour évaluer leur utilisation d'eau et comparera les résultats aux normes internationales. Pour chaque usine audité, le CEM/MEC proposera de mettre en place des bonnes pratiques pour optimiser l'utilisation de l'eau dans leurs processus. Des plans d'action seront élaborés et validés dans chaque usine.

Responsable : F. Rachidi avec un soutien en assistance technique à court terme.

Partenaires clés : ORMVA, DCI, Associations professionnelles, Agro-industriels.

Livrable : Un plan d'action pour l'optimisation de l'usage de l'eau dans des usines agroindustrielles.

Date : Septembre 2010.

2.3.3 : OPTIMISER L'UTILISATION DE L'EAU PAR LES PETITS EXPLOITANTS GRACE AU DEVELOPPEMENT DE FILIERES DE PRODUITS DU TERROIR

2.3.3.1 – Analyse des filières de « produits du terroir » sélectionnées et élaboration de feuilles de route pour leur amélioration

But et démarche : Nombreux sont les produits du terroir connus pour générer de hauts revenus aux exploitants marocains qui les cultivent. Ce sont généralement les petits exploitants pratiquant des cultures traditionnelles et la population rurale en général qui bénéficient le plus de ces cultures. Dans le cadre du Pilier II du PMV, le ministère de l'Agriculture entend promouvoir ces produits pour générer des revenus pour la population rurale. Le CEM/MEC soutiendra cet effort en analysant un choix de filières de produits du terroir et élaborera des feuilles de routes pour améliorer la production et le marketing de ces produits en vue de rationaliser l'utilisation de l'eau et d'optimiser le rendement des produits. Une enquête préliminaire du CEM/MEC a identifié les truffes dans la Région de l'Oriental et le raisin Doukkali pour la Région de Doukkala, comme des produits potentiels, pour les 6 prochains mois. Mais le choix de ces cultures doit encore être validé par les partenaires régionaux.

Responsable : F. Rachidi avec un soutien en assistance technique à court terme.

Partenaires clés : DRA, ORMVA, DPA, associations d'agriculteurs.

Livrable : Une analyse de la chaîne des valeurs de produits du terroir et des plans détaillés pour promouvoir ceux ayant le plus fort potentiel.

Date : Septembre 2010.

COMPOSANTE 3 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS PROFESSIONNELLES

Gardant à l'esprit que le manque de compétences parmi les jeunes et les difficultés que rencontrent les employeurs pour trouver des candidats appropriés à recruter, la troisième composante du programme CEM/MEC se concentrera autour de trois principaux axes:

- L'accompagnement des réformes pour donner un meilleur accès des jeunes à l'emploi ;
- Un soutien institutionnel pour favoriser une meilleure gestion des possibilités de formation et des exigences du secteur privé ;
- Le renforcement des partenariats « public-privé » pour obtenir un meilleur développement des capacités professionnelles.

Le programme CEM/MEC accompagnera les acteurs pertinents en renforçant les capacités professionnelles, et en ciblant les lacunes au niveau des compétences, en particulier chez les jeunes, pour améliorer leur attractivité sur le marché de l'emploi. Les jeunes pourront ainsi acquérir des compétences spécifiques en rapport avec certains métiers ainsi que des compétences générales qui amélioreront leur mobilité professionnelle. Les opportunités en matière d'emploi des jeunes doivent être identifiées et soutenues pour contribuer à rendre les jeunes plus « embauchables » et pour renforcer les capacités professionnelles du personnel déjà employé dans le secteur privé. Des mécanismes seront élaborés pour identifier les lacunes dans les compétences professionnelles et les procédures pour leur gestion. Le développement de ces compétences, en fin de compte, améliorera l'employabilité des jeunes.

Pour s'assurer que le CEM/MEC ait un impact durable, il faudra favoriser des synergies dans les trois composantes du programme au moyen d'efforts de collaboration portant sur des initiatives dans les régions de l'Oriental et de Doukkala-Abda. Les exemples suivants attestent de plusieurs complémentarités entre la composante 3 et les deux autres composantes du programme :

- La formation sur les moyens de promouvoir les exportations dans le secteur de la poterie est un exemple du développement de synergies et de complémentarités avec la composante 1. Les séances de formation pourraient porter sur l'aspect marketing et les réglementations régissant les exportations de poterie, etc.
- Compte tenu de l'approche de chaîne des valeurs adoptée par le CEM/MEC pour mettre en œuvre ses activités, la formation des intervenants à différents points d'une chaîne des valeurs aidera à remédier aux faiblesses relevées dans cette dernière. Par exemple, dans le secteur de l'agrotransformation, les formations sur la qualité et la certification des produits d'exportation crée un lien direct avec la composante 1. Inversement, une formation sur l'utilisation efficace des intrants – notamment l'utilisation de l'eau – lors de la transformation d'un produit d'exportation donné, offre un lien direct avec la composante 2.
- Les activités de formation sur des thèmes transversaux (qui ne sont pas directement liés à une filière spécifique) sont d'autres exemples de complémentarités avec les autres composantes. Par

exemple, si le but est d'améliorer l'efficacité des Associations d'utilisateurs d'eau (AUE), les séances de formation pourraient être axées sur plusieurs thèmes tels que la réglementation régissant les AUE, l'efficacité des AUE, les rôles et responsabilités respectifs du bureau représentant ces dernières, la communauté de gestion des bassins, la gestion financière des AUE, etc. Tous ces modules de formation sont directement liés à des activités ayant un rapport avec la composante 1 ou la composante 2 du programme MEC.

3.1 : RENFORCEMENT DES POLITIQUES CLÉS POUR VALORISER LES CAPACITÉS PROFESSIONNELLES

3.1.1 : SOLUTIONS POUR REMÉDIER À LA RIGIDITÉ DU CODE DU TRAVAIL ET POUR ENCOURAGER L'EMPLOI

3.1.1.1 – Évaluation de l'offre et de la demande de travailleurs qualifiés, de l'offre et la demande de formation, et mécanismes pour lier les deux

But et démarche : Les principaux objectifs de cette activité sont :

1. Évaluer la disponibilité actuelle de travailleurs formés par rapport à la demande ;
2. Évaluer la demande d'opportunités d'embauche pour les jeunes à la recherche d'un emploi ;
3. Évaluer les lacunes qualitatives et quantitative en comparant : (i) les besoins de recrutement du secteur privé ; (ii) la disponibilité de formations ; et (iii) le nombre total de demandeurs d'emploi dans le secteur de la poterie de la région de Doukkala-Abda et dans le secteur de l'agrotransformation dans la région de l'Oriental.

Sur la base d'évaluations initiales, on estime que ces deux secteurs présentent des possibilités considérables pour le programme CEM/MEC et ses partenaires.

Les données relatives à l'offre de formation seront recueillies auprès de prestataires de formation publics et privés dans les deux secteurs retenus. Pour évaluer la demande d'opportunités d'emploi pour les jeunes, on utilisera la base de données de l'ANAPEC. La demande de travailleurs qualifiés chez les employeurs sera évaluée au moyen de questionnaires et d'entretiens. Enfin, l'évaluation des lacunes qualitatives et quantitatives sera effectuée en analysant les éléments suivants : (i) les besoins de recrutement du secteur privé ; (ii) la disponibilité d'une formation adéquate et l'offre de travailleurs formés ; et (iii) le nombre total de demandeurs d'emploi dans les deux secteurs, dans les régions de Doukkala-Abda et de l'Oriental.

Responsable : Abderrazak Lakjaa, avec un soutien en assistance technique à court terme.

Partenaires clés : DFRD/MAPM, MEFP, OFPPT, DRA (Oriental et Doukkala-Abda), ORMVAD, ORMVAM, ANAPEC, organisations professionnelles (associations professionnelles, employeurs, propriétaires d'entreprises).

Date : Juin 2010.

Livrables : 1 – Un plan préliminaire et une note méthodologique pour l'étude. 2 – Un rapport de synthèse de l'étude comprenant des recommandations.

3.2 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES INSTITUTIONS CLÉS DU GDM POUR RENFORCER LES CAPACITÉS PROFESSIONNELLES

3.2.1: ASSISTANCE AUX OFPPT ET AUTRES INSTITUTS DE FORMATION PROFESSIONNELLE

3.2.1.1 - Conception et mise en œuvre d'un plan d'action définissant les activités prioritaires en fonction des recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation du secteur de la poterie dans la région de Doukkala-Abda (Safi)

But et approche: Le but premier de cette activité est de concrétiser les recommandations formulées dans le rapport d'évaluation du secteur de la poterie dans la région de Doukkala-Abda (Safi) en un plan d'action qui reflète les priorités de tous les intervenants impliqués dans le diagnostic initial. Il s'agit notamment de professionnels du secteur de la poterie, de partenaires institutionnels nationaux et régionaux (la direction de l'emploi, la délégation de l'artisanat, l'ANAPEC de Safi, la Chambre des Métiers et l'Institut de formation professionnelle dans le secteur de poterie de Safi). Les activités prioritaires sélectionnées seront validées par un grand nombre d'intéressés - notamment les différents intervenants impliqués dans ce secteur d'activité, et par l'USAID. Le plan d'action devra préciser les responsabilités de chaque intervenant et celles du programme MEC. Un calendrier de mise en œuvre sera établi.

L'approche sera fondée surtout sur des entrevues individuelles et des discussions de groupe grâce à des outils techniques et des méthodes de recherche participative, tels que les entretiens semi-structurés, les matrices de classification, les arborescences de problématique/solutions, etc. La solution devra être développée en fonction des trois besoins prioritaires du secteur: 1 - Comment collaborer et coordonner efficacement les systèmes de production; 2 - Comment améliorer la conception, la production et la commercialisation pour mieux les adapter aux besoins du marché et aux réalités commerciales, et 3 - Comment accéder au capital afin d'apporter les améliorations nécessaires aux systèmes de production et de commercialisation.

Responsable: Abderrazak Lakjaa avec le soutien d'une assistance technique à court terme (ATCT)

Principaux partenaires: La Direction de l'emploi/MPEF, l'ANAPEC de Safi, la délégation de l'artisanat, la Chambre des Métiers, les organisations professionnelles, les entrepreneurs, l'institut de formation professionnelle de poterie à Safi.

Date: Août, 2010.

Livrables : Un plan d'action/échancier détaillant les activités prioritaires en fonction des recommandations de l'évaluation du secteur de la poterie dans la région de Doukkala-Abda (Safi). Ce plan d'action permettra d'identifier les rôles et responsabilités de chacun des partenaires et de clarifier le rôle du projet du MEC.

3.2.1.2 - Conception et mise en œuvre d'un plan d'action définissant les activités prioritaires en fonction des recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation du secteur de l'agro-transformation dans la région de l'Oriental

But et approche: Comme dans le cas du secteur de la poterie, l'objectif principal de cette activité est de traduire les recommandations formulées dans le rapport d'évaluation sur l'agro-transformation dans la région de l'Oriental en un plan d'action qui tienne compte des priorités de chacun des intervenants impliqués dans le diagnostic initial. On retrouve parmi ces intervenants les entreprises agro-alimentaires qui travaillent de façon autonome ou dans une structure plus organisée, et les partenaires institutionnels aux niveaux national et régional (la Direction de l'emploi, l'ANAPEC, l'ORMVAM, ITSASZ, la Chambre de Commerce et d'Industrie, la Chambre d'Agriculture, l'université d'Oujda) Les activités prioritaires

sélectionnées seront validées par les nombreux intéressés, y compris les divers partenaires clés impliqués dans le secteur agro-alimentaire, et par l'USAID. Le plan d'action devra préciser les responsabilités de chaque intervenant et celles du programme MEC. Les activités sélectionnées seront planifiées pour que leur mise en œuvre se fasse en concertation avec les principaux intervenants.

L'approche sera fondée surtout sur des entrevues individuelles et des discussions de groupe grâce à des outils techniques et des méthodes de recherche participative, tels que les entretiens semi-structurés, les matrices de classification, les arborescences de problématique/solutions, etc. Le résultat devra être sous forme d'une feuille de route dressant clairement la liste des besoins des employeurs et des principaux investisseurs du secteur dans la région de l'Oriental. Le programme et les organisations partenaires se serviront de ce document pour dispenser une formation professionnelle répondant aux besoins des employeurs et permettant aux jeunes de la région de trouver des emplois bien rémunérés assortis à des possibilités d'avancement.

Responsable: Abderrazak Lakjaa avec le soutien d'une assistance technique à court terme (ATCT).

Principaux partenaires: La direction de l'emploi /MPEF, l'ANAPEC, l'ORMVAM, ITSAZ, la Chambre de Commerce et de l'Industrie, la Chambre d'Agriculture, le CRI, les entrepreneurs du secteur de l'agro-transformation, l'Université d'Oujda

Date: Août, 2010.

Résultats: Un plan d'action/échancier détaillant les activités prioritaires en fonction des recommandations de l'évaluation du secteur agro-alimentaire dans la région de l'Oriental. Ce plan d'action permettra d'identifier les rôles et responsabilités de chacun des partenaires et de clarifier le rôle du projet du MEC.

GESTION DU PROJET

GP 1 COMMUNICATION

GP 1.1 COMMUNICATION ET SENSIBILISATION

La nature intégrée du programme CEM/MEC offre la possibilité de définir la communication du programme dans une perspective innovante. En associant étroitement le concept de compétitivité à la préservation de l'environnement, à la transparence et à l'innovation, le programme doit être plus proactif et stratégique dans sa communication au sujet de ses activités et de ses résultats afin d'encourager des changements de comportements. À cette fin, la communication du programme doit non seulement se conformer à la politique de *branding* de l'USAID mais elle doit aussi viser les objectifs suivants :

- **Générer une compréhension commune des activités du programme.** La plupart des activités sont très techniques et peuvent être difficiles à comprendre pour les non initiés – les procédures administratives complexes, les questions ayant trait à l'agriculture et à la gestion de l'eau, par exemple. La communication peut jouer un rôle dans la simplification des messages clés du programme destinés à des publics cibles (bénéficiaires, partenaires) au moyen d'outils novateurs et de divers médias (radio, podcasts, etc.).
- **Approfondir l'impact du programme.** L'équipe de communication identifiera des possibilités pour le développement d'interventions de communication stratégique à l'appui d'activités techniques cruciales pour une plus grande appropriation du programme par les partenaires et les bénéficiaires.
- **Appuyer la sensibilisation des principaux bénéficiaires du programme.** L'une des particularités du programme CEM/MEC est la diversité des partenaires et des bénéficiaires avec lesquels il traite, des associations d'agriculteurs aux ministères. Ces acteurs ont des façons d'être approchés, des méthodes de communication et des objectifs qui peuvent être très différents. Afin de s'adapter à ces particularités, d'impliquer ces acteurs dans le projet, d'exprimer leurs besoins et de répondre à leurs difficultés, le programme mettra au point des séances de sensibilisation pour les mobiliser et bâtir des relations durables.
- **Faire un suivi des partenaires et de la communication des organisations clés.** L'équipe de communication veillera à ce que la communication des partenaires et des autres parties prenantes soit simplifiée dans le programme et elle fournira un soutien technique en fonction des besoins.

Durant la phase de démarrage, le CEM/MEC préparera un Plan de marque et d'identité visuelle (création de l'identité de la marque), élaborera une stratégie de communication efficace, ainsi que les outils de communication correspondants, et organisera des événements de communication à l'appui des activités techniques.

GP 1.1.1 – Élaboration d'un Plan de marque et d'identité visuelle

But et démarche : Le programme mettra au point un Plan de marque et d'identité visuelle qui comprendra les éléments suivants :

- *Le Plan de marque* décrira la manière dont le programme fera sa promotion auprès des bénéficiaires, des partenaires et du public marocain. Il offrira un aperçu des événements (conférence de presse, visite de sites, etc.) et des supports (publications, *success stories*, etc.). Le programme veillera à faire passer comme message que l'assistance fournie vient du peuple américain et aidera l'USAID à diffuser ce dernier. Le document présentera dans leurs grandes

lignes les principaux jalons/opportunités et la manière dont ils seront utilisés à des fins de sensibilisation (notamment, lancement du projet, annonce des résultats des recherches/études mettant en évidence les tendances et réussites, présentant les bénéficiaires en tant que « porte parole », obtention de l'aval de ministères ou d'organisations locales, et communication de l'impact du programme/de ses résultats d'ensemble). Enfin, le document expliquera le Plan de marque et d'identité visuelle des travaux effectués par les adjudicataires du projet et les sous-traitants.

- *Le Plan de marque* présentera en détail la communication auprès du public, les produits, supports du programme et autres articles spécifiques qui identifieront visiblement l'USAID. Le plan expliquera la manière dont sera présentée l'identification de l'USAID et l'endroit où elle se trouvera, il précisera la langue utilisée pour l'identification (anglais/français/arabe), il donnera le détail du budget pour l'identification (notamment un devis du total des coûts) et il inclura des exemples de la manière dont divers articles seront marqués.

Responsable : Le responsable de la communication du CEM/MEC.

Partenaires clés : Ces derniers seront annoncés par la suite.

Livrable : Un Plan de marque et d'identité visuelle pour le CEM/MEC.

Date : Avril 2010³.

GP 1.1.2 – Élaboration d'une stratégie de communication pour le CEM/MEC

But et démarche : En adoptant une approche participative, le programme élaborera sa stratégie de communication en prenant en compte l'approche de communication définie par le programme CEM/MEC qui met l'accent sur l'utilisation de la communication comme soutien aux activités techniques pour rendre le travail technique plus compréhensible à la base et pour aider le personnel technique à sensibiliser ses bénéficiaires et à renforcer l'impact du programme en mettant au point des séances de communication. Cette approche favorisera l'échange de points de vues entre les diverses parties prenantes.

La stratégie de communication se concentrera sur la définition des éléments suivants :

- Les objectifs stratégiques du programme ;
- Le but de la communication et les messages clés ;
- Le(s) groupe(s) cible(s) ;
- Les principaux acteurs et parties prenantes ;
- Les outils devant être élaborés.

L'Annexe 5 présente dans leurs grandes lignes les aspects généraux qui seront couverts par la stratégie en décrivant brièvement certains des messages clés, les publics et les outils de communication attendus et qui seront élaborés dans le cadre de la stratégie du CEM/MEC.

Responsable : Le Responsable de la communication du CEM/MEC.

Partenaires clés : Agences et représentants régionaux du GDM, partenaires du secteur privé dans les régions.

Livrable : Une stratégie de communications pour le programme CEM/MEC. Les indicateurs de réussite seront l'implication et le *feedback* des partenaires tout au long du processus de conception d'une stratégie de communication, le nombre de participants aux réunions stratégiques plénières et la couverture par les médias des événements du programme, une fois la stratégie de communication établie.

³ Le projet de Plan de marque et d'identité visuelle sera soumis à l'USAID pour examen le 25 mars 2010.

Date : Une stratégie complète et opérationnelle de communication sera élaborée d'ici à Août 2010.

GP 1.1.3 – Évaluation des capacités et des besoins en communication des partenaires clés

But et démarche : Le CEM/MEC évaluera dans quelle mesure les partenaires clés et les bénéficiaires sont capables de communiquer leurs objectifs et leurs informations au sujet de leurs activités aux parties prenantes et aux clients. Il fera des recommandations pour appuyer ces initiatives, suivre leurs progrès et s'assurer que les stratégies et programmes de communication des partenaires sont sur la bonne voie.

Responsable : Le Responsable de la communication du CEM/MEC.

Partenaires clés : Agences et représentants régionaux du GDM, partenaires du secteur privé dans les régions.

Livrable : Une évaluation des besoins et des capacités en matière de communication des partenaires (conclusions). Le processus de suivi & évaluation des activités de communication des partenaires sera effectué en continu durant les deux trimestres suivants. Les indicateurs de réussite comprendront la participation des partenaires aux activités de communication du CEM/MEC.

Date : Évaluation initiale achevée en Août 2010.

GP 1.1.4 – Élaboration des outils de communication pour le CEM/MEC

But et démarche : Le CEM/MEC se concentrera sur le développement d'un site Internet public et d'outils de communication basiques (résumés de projets, modèles pour des présentations PowerPoint, etc.). Le site Internet jouera un rôle crucial, non seulement pour tenir les partenaires et les bénéficiaires au courant des activités du programme, mais aussi pour impliquer les partenaires dans des activités par la conception d'outils participatifs. Au cours des deux trimestres suivants, le programme évaluera les besoins en rapport avec le site Internet et mettra au point des outils informatiques (blog, interface web pour permettre des débats avec des partenaires, etc.).

Responsable : Le Responsable de la communication du MEC.

Partenaires clés : Agences et représentants régionaux du GDM, partenaires du secteur privé dans les régions.

Livrables : 1 – Un site Internet du programme opérationnel, avec un contenu initial de base. 2 – La conception des outils participatifs achevée. 3 – Une série de modèles pour la communication du CEM/MEC avec le public (modèles ppt, synthèses de projets, etc.)

Date : Ces outils seront conçus et produits d'ici le mois de Mai 2010.

GP 1.1.5 – Participation aux événements de communication

But et démarche : Le CEM/MEC participera aux événements de communication suivants au cours des six prochains mois :

- *La Foire agricole internationale de Meknès (SIAM)* : Mettant l'accent sur le développement durable, la SIAM 2010 est particulièrement pertinente pour le programme CEM/MEC. Celui-ci aidera à organiser la présence du gouvernement des États-Unis à cet événement. La SIAM 2010 revêtira une grande importance car elle donnera au CEM/MEC une occasion, non seulement d'informer des bénéficiaires potentiels de l'assistance technique fournie mais aussi d'avoir une interaction avec le public cible afin de recueillir des renseignements stratégiques importants sur le commerce et les investissements, ainsi que sur des questions ayant trait à l'agriculture et à l'eau.
- « *Tournée sur le climat des affaires* » : La composante 1 du CEM/MEC mènera des études régionales annuelles pour évaluer le climat des affaires dans des régions précises. L'équipe de

communication appuiera cet effort en élaborant un plan de communication pour les différentes phases – lancement, mise en œuvre et suivi – afin de susciter l'intérêt des principales parties prenantes aux niveaux régional et national.

Responsable : Le Responsable de la communication du MEC.

Partenaires clés : Agences du gouvernement américain au Maroc, agences et représentants régionaux du GDM, partenaires du secteur privé dans les régions.

Livrables/Résultats : Un stand du CEM/MEC à la SIAM pour sensibiliser les participants du Salon à l'existence des programmes de l'USAID au Maroc et des objectifs et cibles spécifiques de l'initiative du CEM/MEC. Outils de communication pour les enquêtes sur les entreprises.

Date : SIAM : Avril 2010. Enquêtes auprès des entreprises, Septembre 2010.

GP 1.2 : PLAN RELATIF AUX QUESTIONS DE D'EGALITE ENTRE LES SEXES

GP 1.2.1 – Élaboration d'un plan pour le CEM/MEC relatif aux questions d'égalité entre les sexes et formation au personnel du CEM/MEC et à ses partenaires

But et démarche : Le CEM/MEC est un projet de développement très en vue qui a l'opportunité de montrer l'exemple pour ce qui est de s'assurer que les politiques internes sont sensibles aux questions de genre, et pour veiller à ce que ces politiques soient appliquées rigoureusement. En outre, lorsqu'il travaille avec des organisations partenaires – qu'il s'agisse d'agences du GDM, de membres du secteur privé ou d'ONG locales, et d'associations d'agriculteurs dans des régions cibles – le CEM/MEC devra veiller à ce que les bénéficiaires soient traités équitablement, sans considération de sexe, d'âge, d'appartenance à un groupe ethnique, ou de handicap. Le CEM/MEC élaborera des outils pour une analyse des bénéficiaires qui permettront au projet de cibler l'assistance de façon équitable et d'évaluer la performance et l'impact.

Responsable : Le Responsable de la communication du MEC, avec un soutien en assistance technique à court terme.

Partenaires clés : Agences et représentants régionaux du GDM, partenaires du secteur privé dans les régions.

Livrable : Une politique formelle sur le genre pour le CEM/MEC et un programme de formation pour le personnel du CEM/MEC et des organisations partenaires.

Date : Septembre 2010.

GP 1.3: PUBLICATIONS

GP 1.3.1 – Élaboration d'un système de production et de gestion des publications

But et démarche : Le CEM/MEC élaborera des mécanismes efficaces pour traiter la masse anticipée de documents publics, de publications et autres documents exigés qui seront produits par le programme pendant cette première année de fonctionnement. Cela comprend l'évaluation des besoins du programme en matière de traduction/révision de la documentation, et la création de mécanismes pour veiller à ce que ces services soient fournis en temps opportun.

Responsable : Le Responsable de la communication du CEM/MEC.

Partenaires clés : Ces derniers seront annoncés ultérieurement.

Livrable : Un mécanisme mis en place pour la traduction-révision des divers documents et des publications, notamment pour trouver des services de traduction et de révision et pour la répartition des ces tâches au sein de l'équipe de communication.

Date : Ce mécanisme devra être mis au point d'ici à la fin Juin 2010.

GP 2 – SUIVI ET ÉVALUATION

Le CEM/MEC compilera et suivra l'information relative au suivi de la performance, notamment les indicateurs communs du Cadre pour l'aide extérieure (Foreign Assistance Framework), ainsi que les indicateurs spécifiques. Le système rapportera également des renseignements qualitatifs, par exemple des expériences intéressantes soumises par des partenaires locaux et qui seront publiées sous forme de *success stories*, en complément du suivi d'impact qui est plus quantitatif.

Une approche du CEM/MEC basée sur la performance est essentielle à la réussite de l'initiative. Pour mesurer et évaluer la performance du CEM/MEC et de ses partenaires, nous nous appuierons sur un système de suivi rigoureux. Ce système permettra à l'équipe du CEM/MEC de mettre à profit les initiatives gagnantes et d'adopter des mesures correctives lorsque les résultats sont inférieurs aux attentes. Une stratégie de gestion adaptative facilitera l'obtention de nouvelles réussites et permettra ainsi d'atteindre plus rapidement les résultats souhaités de l'initiative du MEC.

Un système de suivi efficace doit être élaboré autour d'indicateurs solides, d'une collecte de données d'un bon rapport coût-efficacité, d'une analyse rigoureuse et de bonnes procédures de compte rendu. Les critères pour le choix d'indicateurs solides sont les suivants : ces derniers doivent être pertinents et clairs ; ils doivent être objectifs et favoriser la prise de décision ; et ils doivent être faciles à comprendre. En outre, ils doivent se baser sur des paramètres quantifiables et faciles à mesurer pour un coût raisonnable. Dans la plupart des cas, il est préférable de choisir attentivement quelques indicateurs pertinents, faciles à mesurer, plutôt que d'avoir beaucoup d'indicateurs qui exigent des procédures compliquées pour l'acquisition de données. Une telle approche répond aussi aux exigences de l'USAID/Washington.

Nous sommes déterminés à fournir une information de suivi à l'USAID et aux partenaires du CEM/MEC qui soit conforme aux exigences et aux directives énoncées dans l'ADS 200 de l'USAID – en particulier dans ADS 203. Lorsque l'on essaie d'évaluer l'impact du MEC, l'attribution devient un sujet un peu plus complexe. De nombreuses organisations, notamment des instances nationales et régionales, des ONG et des donateurs interviennent dans les mêmes régions, provinces, ou communautés où le CEM/MEC et ses partenaires exercent leurs activités de développement. Chaque fois que nous le pourrons, nous identifierons des indicateurs qui répondront à ce souci, en nous concentrant sur l'impact qui est spécifique aux activités du programme.

Les rapports de suivi de la performance et de l'impact s'efforceront d'être à la fois impartiaux et transparents. Si nécessaire, des questions pertinentes relatives à la qualité des données seront discutées, et, chaque fois que les résultats seront inférieurs aux objectifs, cela sera noté et expliqué⁴.

GP 2.1 : PLAN DE GESTION DU RENDEMENT (PGR) DU CEM/MEC

GP 2.1.1 – Élaboration du PGR du CEM/MEC

But et démarche : Il existe habituellement quatre ou cinq catégories d'informations indispensables à tout plan rigoureux de gestion de la performance :

4 L'ADS 203.3.2.2 (c) stipule que: l'impartialité et la transparence des rapports comporte trois actions interdépendantes: (1) évaluer la qualité des données utilisées pour rendre compte des progrès et en précisant les limites connues; (2) transmettre avec clarté et précision les problèmes qui entravent le progrès et nos efforts pour y remédier, et (3) éviter de s'approprier des résultats obtenus d'autres comme les nôtres.

- Des indicateurs succincts de suivi pour déterminer si l'exactitude des hypothèses clés.
- Des indicateurs de performance, essentiels pour évaluer les progrès dans la réalisation des activités proposées du projet.
- Des indicateurs d'impact, essentiels pour déterminer dans quelle mesure les objectifs de développement durable sont atteints.
- Des indicateurs pour un suivi de la performance de toutes les initiatives de subvention.
- Des indicateurs de la satisfaction des consommateurs et des parties prenantes en matière de services fournis par un projet et de l'impact desdits services.

Hypothèses clés pour le suivi : Atteindre les buts d'un projet est souvent conditionné à un certain nombre de facteurs externes non modifiables ou de changements attendus qui se produisent comme prévu. On considère qu'il s'agit là d'hypothèses cruciales pour la réussite d'un projet et pour sa réalisation dans les délais impartis. Ces hypothèses doivent être suivies pour pouvoir déterminer si un échec dans la réalisation des objectifs est la conséquence de facteurs internes gérables ou de forces externes incontrôlables. Les hypothèses cruciales qui ont trait au soutien politique, législatif et financier pour un développement durable sont généralement les plus pertinentes. Alors qu'il s'agit souvent d'indicateurs largement qualitatifs, ils fournissent toutefois un cadre général pour évaluer la réactivité à des objectifs de développement durable.

Suivi de la performance et de l'impact spécifiques à un projet : Pour chaque objectif d'un projet et ses activités spécifiques, il convient d'identifier des indicateurs et des buts. Cela permet d'effectuer des évaluations périodiques de la performance par rapport aux objectifs du projet – un aspect essentiel de toute stratégie de gestion adaptative. Un plan de gestion du rendement doit se fonder sur le principe qu'on ne peut pas simplement supposer que le fait de remettre des livrables permet automatiquement d'atteindre des objectifs plus importants et d'engendrer l'impact (résultats) prévu et la satisfaction des consommateurs et partenaires pour ce qui est des résultats.

Suivi de la satisfaction des consommateurs : Les indicateurs qui évaluent le niveau de satisfaction des consommateurs ou des parties prenantes pour ce qui est des services fournis par un projet sont particulièrement pertinents. Cette démarche de suivi cherche à déterminer si un programme ou un projet débouchera sur un soutien et une collaboration accrues et encouragera une « appropriation » partagée des objectifs de développement.

Responsable : Edgar Ariza-Nino.

Partenaires clés : Agences et représentants régionaux du GDM, partenaires du secteur privé dans les régions.

Produit : Le PGR du CEM/MEC.

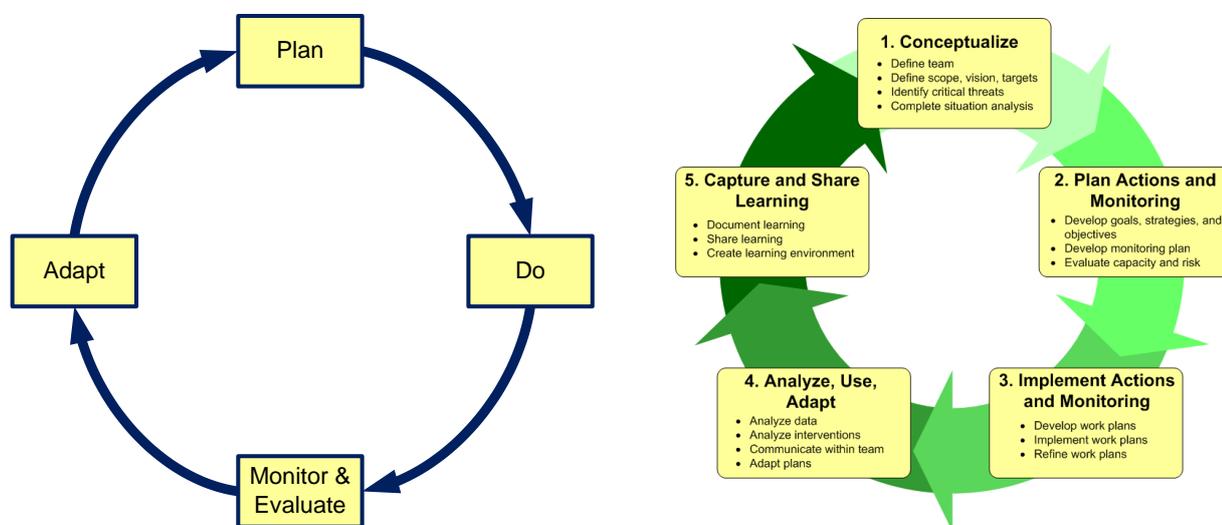
Date : Avril 2010⁵.

GP 2.2: STRATÉGIE DE GESTION ADAPTATIVE

La gestion adaptative est un concept qui repose sur l'intégration de la planification, de la gestion et du suivi de projets ou de programmes. Elle fournit un cadre pour : tester les hypothèses, l'apprentissage en continu et l'adaptation d'activités en fonction de l'information provenant du suivi de projets. La gestion adaptative nécessite des responsables de programmes qui prennent en compte et adaptent les activités en fonction de divers facteurs : l'évolution du contexte local, les nouvelles découvertes concernant les forces

– 5 Le projet de PGR de CEM/MEC a été soumis à l'USAID pour examen le 17 avril 2010.

motrices et les défis en matière de développement, les hypothèses incorrectes ou nouvelles, et les enseignements tirés de réussites et d'échecs dans la mise en œuvre. Le diagramme ci-dessous donne un simple aperçu graphique du cycle de gestion adaptative d'un programme. Les étapes de ce cycle ne sont pas censées être linéaires, mais elles sont par contre itératives, ce qui signifie que, tout au long de la mise en œuvre du programme, les responsables (les « agisseurs ») doivent effectuer un suivi, évaluer, adapter et planifier.



Une question cruciale qui se pose à tous les praticiens du développement est la suivante : « Nos actions et activités s'inscrivent-elles dans notre objectif de développement durable ? » Il est impératif de répondre à cette question pour être en mesure d'adapter et de modifier nos actions dans le temps, d'apprendre quelles sont les activités qui fonctionnent et celles qui ne fonctionnent pas, et de convaincre nos partenaires que le développement durable est un investissement valable.

Pour le CEM/MEC, l'accent sera mis sur la mise en œuvre d'un suivi rigoureux de projets pilotes, d'activités de subventions et autres initiatives. Le suivi de ces initiatives ne se limitera pas à suivre la performance et l'impact au moyen des indicateurs standardisés qui constituent le PGR du CEM/MEC. Par contre, la stratégie de gestion adaptative se concentrera spécifiquement sur des activités individuelles soutenues par le MEC. Pour le moment, il n'y a aucun projet pilote ou aucune activité de subvention spécifiques conçus ou attribués, mais nous pouvons toutefois prévoir plusieurs thèmes essentiels pour les objectifs du MEC. Pendant le troisième trimestre et le quatrième trimestre de 2010, le CEM/MEC concevra et testera plusieurs systèmes de suivi pour ces thèmes essentiels.

Les activités suivantes du CEM/MEC testeront les hypothèses sous-jacentes d'activités spécifiques du CEM/MEC et fourniront des preuves tangibles des avantages d'une meilleure gestion des ressources par les partenaires et les bénéficiaires du MEC.

GP 2.2.1 – Examen de nouvelles approches pour la tarification de l'eau d'irrigation à Doukkala

But et démarche : Le CEM/MEC démontrera que les agriculteurs réagissent aux incitations économiques positives pour devenir plus efficaces dans leur utilisation de l'eau. Le scénario suivant est fourni à titre d'exemple mais il constitue une approche plausible : le CEM/MEC accorde une subvention à plusieurs associations d'utilisateurs d'eau. L'ORMVA et le CEM/MEC s'engagent à fournir à l'association au moins 11 000 m³ par hectare de terres irriguées à l'intérieur du périmètre de l'association. Le CEM/MEC prend à sa charge le coût de la mise en place de dispositifs de base pour mesurer l'eau fournie, de la construction d'un bassin de stockage de l'eau avec pompe, ainsi que le coût de la « surveillance » de l'eau utilisée. En outre, la subvention comprendra le paiement d'une certaine somme à

l'association en juillet 2011, à condition que les membres pris globalement économisent au moins 2 000 m³ dans le périmètre irrigué de l'association. Celle-ci tiendra une comptabilité ouverte de l'eau utilisée par chaque exploitation membre. Une somme forfaitaire sera distribuée aux membres au pro rata du volume d'eau économisé par chaque exploitation. Le montant total du paiement est calculée au taux de 5 centimes par mètre cube économisé, sur la base de 11 000 m³/ha.

Responsable : Edgar Ariza-Nino, en collaboration avec les Responsables de la composante.

Partenaires clés : ORVMAD et d'autres (seront indiqué par la suite).

Résultats :

- Plus de 20 pour cent d'économie d'eau d'irrigation par rapport à l'utilisation normale, ou au moins 2 000 m³ à l'hectare ;
- Valeur accrue de la production agricole par mètre cube d'eau ; et
- Preuves que les agriculteurs réduisent leur consommation d'eau d'irrigation en réaction à une tarification avantageuse.

Suivi des données suivantes :

- Eau fournie tous les mois par l'ORMVA à l'association ;
- Répartition de l'eau entre les membres de l'association ;
- Zones de différentes cultures à l'intérieur des périmètres de l'association ; et
- Rendements pour chaque culture et valeur estimée des cultures.

Comparez ces résultats avec la performance de la saison précédente ou avec la performance des agriculteurs voisins ne faisant pas partie du programme.

Des subventions distinctes pourront être accordées à d'autres associations dans la région de Doukkala. Si cette expérience est réussie, elle sera reproduite dans la région de l'Oriental.

Date : Il faudra une campagne agricole complète pour mettre en place ce scénario mais l'activité sera lancée en Septembre 2010.

GP 2.2.2 – Mise en œuvre de nouvelles approches pour la diffusion des cours des produits agricoles au Maroc

But et démarche : Le CEM/MEC aidera les agriculteurs, les entreprises agroindustrielles et les pouvoirs publics à prendre de meilleures décisions en fournissant des renseignements relatifs aux cours des principaux produits agricoles sur les marchés de gros dans les principales villes du pays. Le CEM/MEC organisera la collecte, deux fois par semaine, des cours sur les marchés de gros de certaines villes du pays pour les fruits et les légumes. Les cours sont recueillis tôt le matin et rapportés à un bureau central qui les vérifie et les consolide dans un rapport pour diffusion publique. Le programme diffusera les prix par courriel ainsi que sur un site Internet mais les téléphones mobiles offrent un moyen plus efficace de communiquer les prix. Le CEM/MEC enverra aussi des SMS aux téléphones mobiles d'abonnés et/ou il mettra en place un service téléphonique pour répondre automatiquement aux messages téléphoniques. Pour les céréales et les produits de l'élevage, il suffira d'actualiser les chiffres une fois par semaine car les cours de ces produits sont plus stables que ceux des fruits et légumes.

Le CEM/MEC peut octroyer une subvention à une organisation privée chargée de la collecte, du traitement et de la diffusion des cours des marchés agricoles pendant la durée du projet. Le financement

pour cette organisation peut être réparti entre des fonds du gouvernement marocain et de l'Alliance pour le progrès.

Responsable : Edgar Ariza-Nino.

Partenaires clés : Les responsables des marchés à Oujda et El Jadida.

Livrables : 1 – Un rapport deux fois par semaine sur les cours des marchés de gros des fruits et légumes dans les principales villes du Maroc. 2 – Un public cible (agriculteurs, organisations d'agriculteurs, groupements et négociants en gros de produits agricoles, transformateurs de produits agricoles, exportateurs et instances publiques) bénéficiera d'une source régulière et fiable pour les cours des marchés.

Date : Avril 2010 : Démarrage à Oujda et à El Jadida avec des arrangements pour obtenir les cours d'une liste donnée de fruits et légumes sur les marchés de gros de ces villes. Avril/mai 2010 : Le mécanisme est étendu à Casablanca et à Rabat ; synthèse de tous les cours en un rapport unique ; diffusion de ces cours par Internet et sur téléphones mobiles. Mise en place d'un système d'information sur les cours à la Foire agricole de Meknès. Mai 2010 : Couverture étendue à Tanger, Meknès, Fez, Agadir et Marrakech et extension du nombre d'abonnés dans tout le pays ; début de négociations pour le financement du mécanisme autre que le programme CEM/MEC.

GP 2.2.3 – Enquête auprès des agriculteurs sur les associations de reconversion dans la région de l'Oriental

But et démarche : Le CEM/MEC déterminera les résultats liés à l'appartenance à des associations de reconversion : modifications dans la gestion de l'eau, adoption de nouvelles techniques d'irrigation ou de nouvelles cultures, changements au niveau de la production agricole et de la commercialisation. Ces dernières années, l'Office régional de la mise en valeur agricole (ORMVA) de la région de l'Oriental a mis en œuvre un programme introduisant une gestion plus efficace de l'eau dans des zones agricoles qui utilisaient auparavant une irrigation de surface alimentée par gravité. Des groupes d'agriculteurs, disposant conjointement d'une superficie de 40 à 100 hectares, forment une association qui reçoit une subvention pour la construction d'un réservoir de grande capacité pour le stockage de l'eau d'irrigation et pour du matériel de pompage destiné à acheminer l'eau du réservoir vers les agriculteurs membres. Le programme a débuté initialement avec un financement du gouvernement espagnol, mais il continue maintenant avec des crédits du ministère de l'Agriculture. L'ORMVA de la région de l'Oriental nourri de grands espoirs envers ces groupes de reconversion. Il estime qu'ils permettront une utilisation plus efficace de l'eau et, ces deux dernières années, l'objectif d'expansion du programme a été dépassé, avec plus de 15 000 hectares couverts en 2009. L'ORMVA de la région de Doukkala a lancé récemment un programme semblable avec des fonds et une assistance technique des gouvernements espagnol et japonais.

Cette enquête comparera les pratiques de gestion de l'eau des agriculteurs de l'association de reconversion avec celles d'agriculteurs des environs qui utilisent des méthodes d'irrigation de surface. Pratiquement toutes les associations d'utilisateurs d'eau traditionnels dans les périmètres irrigués de l'ORMVA ne seraient plus en activité et elles ne pas impliquées dans des questions relatives dans la gestion de l'eau.

Responsables : Avec le concours des responsables des Composantes 2 et 3, Edgar Ariza-Nino organisera une enquête portant sur un groupe d'associations de reconversion représentatives dans la région de l'Oriental. La mise en œuvre sur le terrain de l'enquête sera effectuée par des consultants expérimentés en gestion de l'eau et associations d'agriculteurs.

Partenaires clés : ORMVAM et des associations d'agriculteurs (telles que des Associations d'utilisateurs d'eau).

Livrable : Un rapport décrivant les activités des associations de reconversion, en particulier la répartition de l'eau entre les exploitations membres, des changements dans la gestion des exploitations introduits par

les agriculteurs, et des estimations de la productivité de l'eau d'irrigation avant et après la création d'associations de reconversion. Le CEM/MEC déterminera pourquoi certaines associations de reconversion ont réussi alors que la plupart des associations d'utilisateurs d'eau plus traditionnels ne sont plus opérationnelles.

Date : Avril 2010 : Sélection des associations de reconversion à interroger, élaboration d'un questionnaire et choix des consultants qui mèneront l'enquête. Mai 2010 : Enquête de terrain dans la région de l'Oriental. Juin 2010 : Présentation du rapport final avec un résumé des enseignements acquis et des recommandations pour une expansion possible du programme.

GP 2.2.4 – Détermination des zones de cultures de référence dans les périmètres irrigués de Doukkala

But et démarche : Le CEM/MEC évaluera la façon dont les initiatives du projet affectent les décisions des agriculteurs concernant les productions de cultures et l'élevage. Il suivra l'évolution des superficies consacrées aux principales cultures dans les périmètres de référence irrigués de Doukkala. Le scénario suivant décrit une approche possible pour le programme : le projet soutient l'ORMVA de la région de Doukkala pour qu'il étende son système d'information afin de recueillir et d'analyser des données d'enquêtes de terrain qui permettent d'estimer les superficies des principales cultures dans les périmètres irrigués. Le soutien du CEM/MEC vise à compléter les ressources humaines de l'ORMVA pour qu'elles soient mieux à même de concevoir et de mener des enquêtes auprès d'agriculteurs sur le terrain. Le CEM/MEC fournit notamment des ordinateurs dédiés, du matériel et des logiciels GPS, assure la formation et le soutien technique, et prend en charge les dépenses de mobilisation sur le terrain. L'ORMVA Doukkala affecte les ressources humaines nécessaires à la conception, l'exécution et l'analyse d'enquêtes de terrain portant sur des exploitations à l'intérieur des périmètres irrigués, et fournit la logistique et les bureaux nécessaires.

Responsable : Edgar Ariza-Nino, en collaboration avec les Responsables des Composantes du MEC.

Partenaires clés : Le service des systèmes d'information de l'ORMVAD.

Livrable/Résultat : 1 – Juin 2010 : Un rapport résumant les résultats de l'enquête de terrain sur les superficies des cultures pour la campagne d'hiver 2009-2010, par périmètre irrigué, et la superficie totale irriguée dans la région de Doukkala. 2 – Septembre 2010 : un rapport sur les zones consacrées aux cultures d'été dans la région de Doukkala. 3 – formation d'une équipe constituée d'analystes qui sera capable de concevoir et de mener des enquêtes de terrain semblables à l'avenir.

Date : La première enquête de terrain sur les exploitations a commencé en avril 2010 pour estimer les zones de cultures d'hiver. L'enquête sur les zones de cultures d'été sera effectuée en juin et juillet 2010. Des enquêtes comparables seront menées pour les prochaines années jusqu'à la fin du projet MEC.

GP 3 – GESTION DES SUBVENTIONS

Au cours des trois prochains mois, l'équipe du CEM/MEC lancera un programme de subventions qui attribuera des crédits pendant les quatre premières années du projet. Le programme sera conçu de manière à aider un groupe sélectionné de projets de développement durable, prometteuses et offrant un bon rapport coût-efficacité. Le but est d'élaborer des modèles pouvant être reproduits ailleurs afin de promouvoir des initiatives d'agriculture durable et de renforcer les capacités professionnelles de la main-d'œuvre. La plupart des subventions seront de l'ordre de 50 000 à 200 000 dollars. Les propositions de projets convaincantes dépassant ce budget pourront toutefois être évaluées par requête spéciale.

Conformément à la volonté du CEM/MEC de remédier aux lacunes majeures du cadre de développement durable dans les deux régions cibles, le programme de subventions ciblera attentivement

les initiatives qui ne sont pas éligible ou ayant peu de chances d'être financées dans le contexte d'autres programmes.

Un système exhaustif de suivi-évaluation des subventions individuelles sera établi pour permettre aux parties prenantes du projet de déterminer quelles sont les initiatives qui, en fait, constituent des modèles réussis et reproductibles.

Des activités majeures seront entreprises durant la période couverte par le premier plan de travail :

- L'élaboration d'un manuel sur la procédure de demande de subventions
- Une formation pour les demandeurs de subventions sur le montage des dossiers
- L'évaluation des demandes et l'attribution des subventions
- Une aide de formation aux bénéficiaires pour la gestion des subventions
- L'évaluation de la performance des bénéficiaires de subventions

Les principales activités à entreprendre pendant la période de référence du plan sont décrites en détail ci-dessous.

GP 3.1: SOLLICITATION ET ÉVALUATION DES DEMANDES DE SUBVENTIONS

GP 3.1.1 – Élaboration du manuel des subventions du MEC

But et démarche : Pour éclaircir les buts spécifiques du programme de subventions du CEM/MEC et la manière dont il fonctionnera, un manuel standard sera produit et des exemplaires seront mis à la disposition des partenaires et organisations potentiels de mise en œuvre.

Les procédures détaillées de gestion point par point des subventions qui seront incluses dans le manuel aideront les éventuels bénéficiaires de subventions à faire des choix éclairés concernant la nature de la demande de subvention à soumettre.

Responsable : Le responsable des subventions du CEM/MEC sera directement chargé de finaliser le manuel de gestion des subventions. En outre, le responsable travaillera en étroite collaboration avec le Chef d'équipe et les équipes des opérations du CEM/MEC pour élaborer un système de suivi-évaluation rigoureux et durable basé sur :

- Une approche participative de la conception de systèmes et du choix des indicateurs ;
- Un recours important au suivi des activités de terrain, basé sur les bénéficiaires ; et
- Un système efficace de compte rendu et de *feedback* pour que l'information soit facilement accessible par les parties prenantes.

Partenaires clés : Agences et les représentants régionaux du GDM, ONG, partenaires de la société civile et du secteur privé dans les régions.

Livrable : Production d'un manuel de gestion des subventions facile d'utilisation ; la structure du système de suivi et de compte rendu de la gestion des subventions sera définie.

Date : Le brouillon du manuel de gestion des subventions sera terminé d'ici à la fin avril 2010. Des exemplaires seront fournis à l'USAID pour approbation ainsi qu'aux organisations partenaires clés pour commentaires avant la production de la version définitive du manuel.

GP 3.1.2 – Accompagnement des demandeurs potentiels

But et démarche : Le CEM/MEC aidera les demandeurs potentiels de subventions à acquérir des compétences de base pour monter leurs dossiers et pour les aider à mieux comprendre les procédures de demande de subventions du programme.

L'équipe du CEM/MEC préparera un formulaire bref sur lequel les bénéficiaires potentiels présenteront les grandes lignes des projets qu'ils soumettent en vue de l'obtention d'une subvention. Le Responsable de la gestion des subventions du CEM/MEC et le personnel technique approprié examineront les dossiers, et les demandeurs ayant des idées prometteuses seront ciblés pour une participation aux ateliers de formation.

Responsable : Le Responsables des subventions du programme.

Partenaires clés : Agences et représentants régionaux du GDM, ONG, partenaires de la société civile et du secteur privé dans les régions.

Livrable/Résultat : Organisation d'un atelier auquel participeront des représentants de demandeurs de subventions afin d'acquérir les compétences requises pour la préparation des demandes de subventions.

Dates : Des ateliers sur la conception d'initiatives de développement durable seront programmés pendant les troisième et quatrième semestres de 2010.

GP 3.1.3 – Évaluation des demandes de subvention

But et démarche : Pour qu'une organisation soumettant une demande soit éligible pour un financement dans le cadre du programme de subventions du MEC, un examen des dossiers devra être effectué et des recommandations seront formulées en vue d'un financement possible. L'évaluation sera effectuée par un comité représentant équitablement les diverses organisations partenaires pour assurer un bon équilibre des opportunités de financement.

Pour toute demande de subvention spéciale, un Comité d'examen composée de trois à cinq personnes, plus des représentants de l'équipe du MEC, sera sélectionné. Le CEM/MEC établira une liste restreinte ou une liste de personnes et d'institutions, et il choisira des examinateurs appropriés pour examiner les demandes au cas par cas. Ainsi, les examinateurs les plus qualifiés techniquement seront retenus et on évitera des conflits d'intérêts (réels ou perçus). Chaque examinateur recevra des directives simples et un formulaire d'évaluation à remplir.

Les membres de la liste du Comité d'examen recevront une orientation technique relative au programme de subventions du MEC, qui inclura des documents explicatifs précisant le mandat du comité, ses buts, les critères d'éligibilité et de sélection, et le processus d'examen des demandes.

Responsable : Le Comité d'examen se limitera à faire des recommandations en vue de financements. Il ne sera pas habilité à approuver ou à attribuer des subventions. Il incombera au MEC/USAID d'approuver et d'attribuer les subventions. Bien que leurs fonctions se limitent à faire des recommandations, les comités fourniront des conseils ou des suggestions à l'Équipe du MEC, à DAI et aux bénéficiaires potentiels dans le cadre de leurs recommandations. Le Responsable des subventions du CEM/MEC sera chargé de coordonner les fonctions de chaque comité, veillant ainsi au maintien de bons standards de performance pour les subventions.

Partenaires clés : Agences et représentants régionaux du GDM.

Résultat : Un processus d'examen des dossiers de demande de subventions sera en place et un rapport préliminaire sur le statut des subventions accordées sera produit.

Date : Le mécanisme des Comités d'examen sera finalisé en Août 2010 pour que les éventuels membres desdits comités puissent contribuer à la préparation du manuel.

GP 3.1.4 – Attribution des subventions

But et démarche : On prévoit que des subventions allant de 50 000 à 200 000 dollars seront attribuées à des organisations pour soutenir des initiatives prometteuses, d'un bon rapport coût-efficacité, qui permettront de reproduire des modèles pour la promotion d'un développement durable. Le CEM/MEC diffusera des informations au moyen d'une campagne médiatique informant les bénéficiaires potentiels de subventions de la démarche à suivre pour obtenir, remplir et soumettre des formulaires de demande. Les soumissions seront examinées et les candidats retenus suivront une formation sur la préparation des dossiers.

Un comité technique passera en revue chacune des demandes et émettra des recommandations pertinentes au CEM/MEC pour des financements. Le choix se fera selon les critères suivants :

- L'activité proposée représente un modèle susceptible d'être reproduit pour promouvoir des initiatives de développement durable ;
- La nature novatrice de cette activité est clairement expliquée et se distingue des pratiques actuelles ;
- Le demandeur a identifié des résultats ou des changements spécifiques qui seraient engendrés par l'innovation proposée et qui sont conformes à des bonnes pratiques de gestion des ressources environnementalement saines, économiquement viables et culturellement adéquates.
- L'activité proposée fournira des services d'une manière équitable au sein de groupes/communautés cibles et tiendra compte des questions de genre ;
- L'activité proposée répond à un besoin démontré ;
- Le demandeur est une organisation qui encourage une gestion des ressources en eau et un développement agricoles durables, ou une organisation communautaire qui intervient directement dans de telles activités ;
- Le demandeur dispose des capacités techniques requises pour mettre en œuvre l'activité proposée (ou encore, le demandeur a identifié une assistance technique complémentaire nécessaire) ;
- Le demandeur propose un plan concret pour saisir et diffuser les enseignements acquis du projet;
- Le demandeur dispose d'un plan de suivi-évaluation ;
- L'activité proposée est d'un bon rapport coût-efficacité ; et
- L'activité proposée incorpore, si possible, des stratégies de recouvrement et de partage des coûts, et elle précise la manière dont les frais d'utilisation seraient gérés.

Responsable : Le Responsable des subventions du CEM/MEC sera chargé de la coordination des activités menant à l'octroi des subventions.

Partenaires clés : Agences et représentants régionaux du GDM, ONG, partenaires de la société civile et du secteur privé dans les régions.

Résultat : Un accompagnement pour les initiatives de développement durables prometteuses et d'un bon rapport coût-efficacité.

Date : Les premières subventions seront accordées en Septembre 2010.

GP 3.2 : GESTION DES SUBVENTIONS

GP 3.2.1 – Apport d'une formation en gestion aux bénéficiaires de subventions

But et démarche : Le CEM/MEC augmentera l'impact du programme des subventions en renforçant les compétences qui seront applicables à la promotion de futures initiatives de développement durable. Les bénéficiaires de subventions seront ciblés pour différents types d'assistance technique pour qu'ils soient mieux à même de mettre en œuvre leurs activités en rapport avec des subventions et de maintenir les activités de leurs programmes. Pour la gestion de leurs subventions, les bénéficiaires auront besoin notamment d'une assistance pour élaborer un programme pertinent de suivi-évaluation et se conformer aux exigences de gestion financière.

L'approche de l'aide à la formation assurera une participation active des parties prenantes au suivi des activités de subvention en aidant les bénéficiaires à identifier leurs propres objectifs et des indicateurs adéquats pour mesurer les progrès. Il est essentiel que la complexité et le temps nécessaire pour les procédures de collecte de données soient minimums.

Responsable : Le responsable des subventions du CEM/MEC sera chargé de collecter de temps à autres des données à partir des registres des bénéficiaires, d'analyser les données et de rendre compte aux utilisateurs finaux. Le Responsable des subventions devra s'assurer que les données collectées par les bénéficiaires de subventions et les bénéficiaires d'autres programmes sont complètes et exactes.

Partenaires clés : Agences et représentants régionaux du GDM, ONG, partenaires de la société civile et du secteur privé dans les régions.

Résultat : Des ateliers qui apporteront aux participants des compétences pertinentes en matière de gestion des subventions, notamment un système de suivi-évaluation participatif efficace.

Date : Une aide à la formation des bénéficiaires sera fournie dans le cadre d'ateliers prévus pour le quatrième trimestre de 2010 et périodiquement par la suite.

GP 3.2.2 : Évaluation de la performance des bénéficiaires de subventions

But et démarche : Étant donné que le programme de subventions a pour but de financer et de tester des modèles novateurs de développement durable dans les deux régions cibles du MEC, il est particulièrement important que les bénéficiaires de subventions adoptent un plan approprié de suivi-évaluation pour évaluer la performance et l'impact. La démarche assurera une participation active des bénéficiaires de subventions pour l'identification d'objectifs et d'indicateurs pertinents. Toutefois, le cadre de suivi-évaluation sera initialement conçu par l'équipe du CEM/MEC et sera ensuite présenté aux parties prenantes qui le perfectionneront au besoin.

Le CEM/MEC facilitera le processus en formant les partenaires et les bénéficiaires et en fournissant également des principes directeurs pour la collecte de données et la tenue des dossiers des bénéficiaires.

Pour toute information exigeant des compétences complémentaires en vue de la collecte de données, des accords peuvent être conclus avec des universités ou d'autres organisations pour permettre à des étudiants et des chercheurs d'être embauchés temporairement pour l'exercice de suivi.

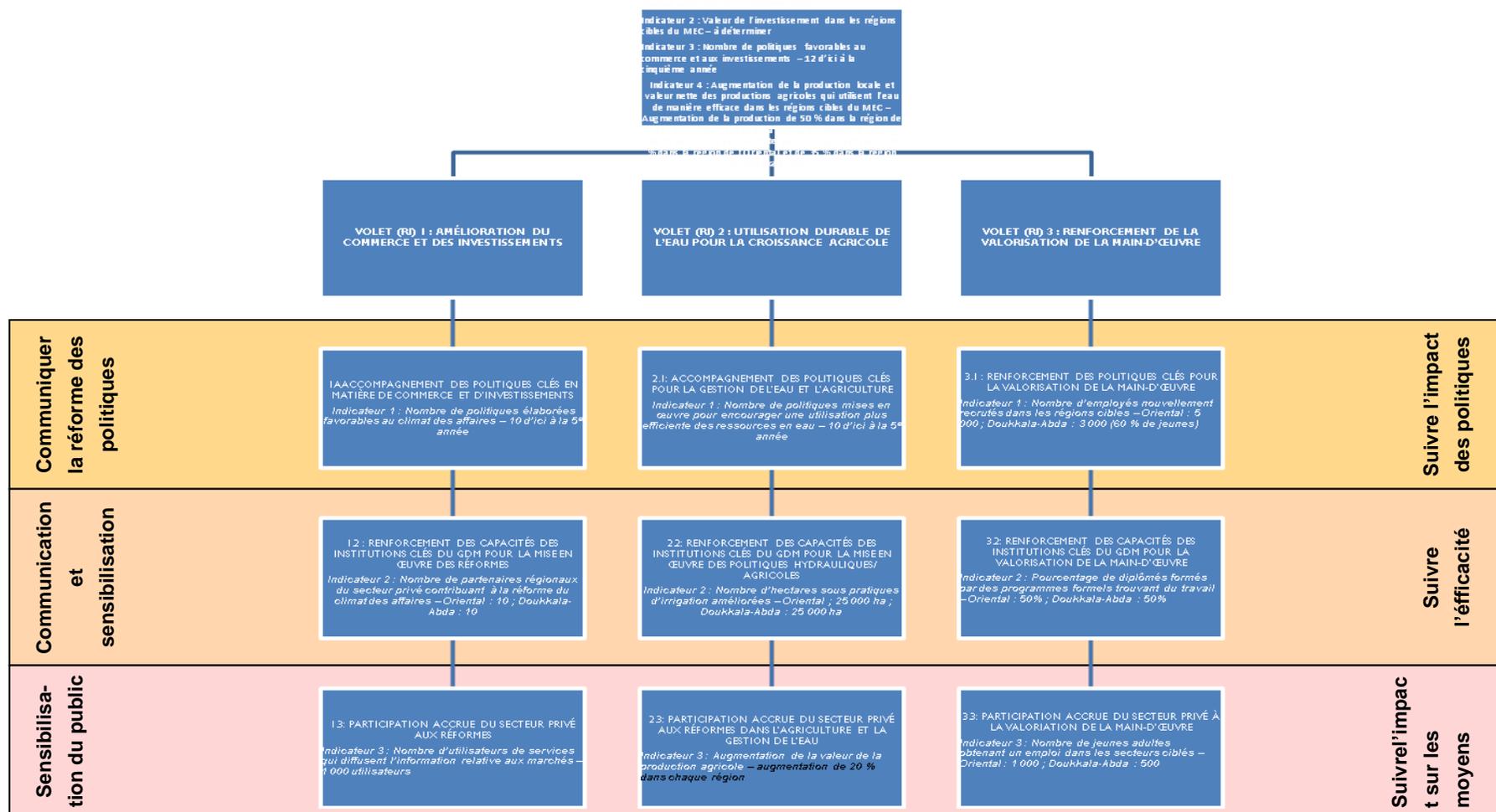
Responsable : Le Responsable de la gestion des subventions du programme, avec l'aide du Spécialiste du suivi au MEC, Edgar Ariza-Nino.

Partenaires clés : Agences et représentants régionaux du GDM, ONG et partenaires de la société civile et du secteur privé dans les régions.

Résultat : Un cadre de suivi-évaluation standard – basé sur les bénéficiaires – pour évaluer les activités de développement durable du programme.

Date : L'élaboration du cadre de suivi-évaluation se fera en Août pour permettre aux bénéficiaires participer activement en Septembre à l'identification de leurs propres objectifs et d'indicateurs pertinents.

ANNEXE 1 : CADRE DES RÉSULTATS DE LA COMPÉTITIVITÉ ÉCONOMIQUE DU MAROC



ANNEXE 2 : CALENDRIER DES ACTIVITÉS 2010

ANNEXE 3 : RENSEIGNEMENTS BUDGÉTAIRES RELATIFS AU PLAN DE TRAVAIL 2010

ANNEXE 4 : ACHATS

ANNEXE 5 : ACTIVITÉS DE COMMUNICATION

Objectifs	Justifications	Thématiques	Cibles	Outils de communication
Communiquer les activités et les résultats clés du CEM/MEC pour promouvoir la transparence	Le CEM/MEC communiquera toute l'information au sujet de ses activités et les résultats afin d'être davantage visible et transparent vis-à-vis de ses partenaires et bénéficiaires	Activités et résultats clés du programme	USAID Les médias (par l'intermédiaire de l'USAID) Partenaires et bénéficiaires	<i>Success stories</i> Dossier de presse Site Internet, bulletins électroniques
Générer une compréhension commune des activités du CEM/MEC pour encourager l'adoption de pratiques améliorées par les publics cibles	De nombreuses activités sont très axées sur des questions techniques, ce qui peut entraver l'accompagnement et leur adhésion par des bénéficiaires non-experts Certaines pratiques des bénéficiaires et des partenaires doivent être modifiées pour permettre au programme d'atteindre ses buts L'équipe de communication jouera un rôle dans la simplification de ces messages clés et dans la communication de nouveaux messages pour atteindre les publics cibles (bénéficiaires, partenaires) afin d'encourager des changements de comportements par l'utilisation d'outils	Besoins en matière d'économies d'eau et techniques dont disposent les agriculteurs permettant une gestion efficace de l'utilisation de l'eau dans l'agriculture	Associations d'utilisateurs d'eau (AUE) Groupements d'agriculteurs (coopératives, etc.)	Séminaires Ateliers Formation des agriculteurs en techniques d'économie d'eau Reportages à la radio
		Eaux usées traitées et réutilisées comme nouvelle source d'eau pour l'agriculture	Associations d'utilisateurs d'eau (AUE) Groupements d'agriculteurs (coopératives, etc.)	Séminaires Ateliers Reportages à la radio
		Tarifification de l'eau comme un moyen d'encourager les économies d'eau (par exemple, tarification en fonction du volume utilisé)	Ministre de l'Agriculture et de la Pêche maritime, ORMVA Associations d'utilisateurs d'eau	Séminaires, ateliers Messages SMS aux agriculteurs

	novateurs et de divers médias (radio, podcasts, etc.)		(AUE) Groupements d'agriculteurs	
		Les avantages de l'agrégation	Groupements d'agriculteurs (coopératives, etc.)	Séminaires, ateliers
		Les avantages de renforcer les liens horizontaux et verticaux à l'intérieur des filières choisies	Agriculteurs individuels, par l'intermédiaire de groupes de la société civile (ONG, associations, etc.) Secteur privé	Ateliers
		Fonctionnement de procédures administratives spécifiques (permis de construction, etc.)	Usagers par l'intermédiaire d'administrations concernées	Podcast, spot TV, BD, affiches distribuées dans des administrations spécifiques
Renforcer l'impact du programme	L'équipe de communication identifiera les possibilités de campagnes de communication stratégiques à l'appui des activités techniques clés pour renforcer l'impact du CEM/MEC et améliorer les taux d'adoption chez les partenaires et les bénéficiaires Le CEM/MEC communiquera des <i>success stories</i> mettant en valeur les outils et de projets pilotes à un nombre important de bénéficiaires et de partenaires (plusieurs régions, du régional au national, et vice versa). Cela permettra de reproduire les	Avantages de projets pilotes réussis : recyclage des eaux usées à Meknès, filière qui gère de manière efficace l'utilisation de l'eau dans l'agriculture, investissements électroniques, etc.	Partenaires et bénéficiaires	Couverture par la presse de conférences aux niveaux régional et national, formations
		Des systèmes d'information de gestion en place pour une utilisation efficiente de l'eau dans l'agriculture	MAPM et agences régionales	Conférence Couverture par la presse
		Résultats des études régionales sur l'amélioration du climat des affaires (dans les régions choisies)	CRI, ORMVA, DPA et autres	Conférence Couverture par la presse

	interventions réussies et de partager les meilleures pratiques.	Diffusion de l'information sur l'offre et la demande en matière de formation professionnelle et évaluation du marché de l'emploi	Institutions de formation professionnelle (publiques et privées)	Conférence Couverture par la presse Site Internet
		Information sur les services disponibles pour accéder aux données relatives aux marchés	Entreprises privées	Conférence Site Internet
Accompagner le programme de sensibilisation auprès des principaux bénéficiaires	Le CEM/MEC dispose d'un large éventail de bénéficiaires allant de groupements d'agriculteurs à des ministères du GDM. Ces acteurs ont des méthodes différentes d'accéder à l'information, différentes filières de communication, et différents objectifs. Afin de s'adapter à ces caractéristiques uniques, le CEM/MEC communiquera l'information relative aux projets, sera à l'écoute de leurs besoins et aidera à surmonter les difficultés. Le CEM/MEC concevra des interventions de sensibilisation pour les mobiliser et bâtir des relations durables.	Description des activités du CEM/MEC et opportunités de partenariat avec la société civile pour mobiliser les agriculteurs	La société civile et les ONG accompagnent les agriculteurs et les groupes d'agriculteurs	Visites de sites Ateliers Conférences Bulletins électroniques
		Opportunités sur le marché de l'emploi et institutions de formation à la disposition des jeunes dans le secteur agricole	Jeunes	Séminaires
		Opportunités sur le marché de l'emploi pour les femmes	Femmes	Séminaires
		Mises à jour relatives aux activités et à l'impact du programme	Partenaires institutionnels	Réunions Bulletins électroniques
		Conférences sur divers thèmes pour mobiliser les bénéficiaires clés et encourager des réformes : possibilités d'exportations vers le marché des États-Unis, possibilités de croissance pour diverses filières, besoins de réformes spécifiques, benchmarking, etc.	Secteur privé Décideurs	Débats, conférence

Suivre la communication des partenaires et organisations clés	<p>Les équipes de communication s'assureront que les stratégies de communication des partenaires et autres parties prenantes sont efficaces et fournissent le soutien technique nécessaire, en fonction des besoins</p> <p>Par ailleurs, étant donné que le programme accompagne les régions cibles dans leurs stratégies de marketing, l'équipe de communication fournira une expertise technique pour aider les régions à élaborer et mettre en œuvre leur stratégie de communication</p>	<p>Comment bâtir une stratégie de communication réussie</p>	<p>Centres d'investissement régionaux et autres partenaires clés</p>	<p>Formation, ateliers techniques sur la communication</p>
		<p>Suivi des stratégies de communication des partenaires</p>	<p>L'ensemble des partenaires et organisations clés</p>	<p>Recherches sur sites Internet</p> <p>Evaluation des outils de communication</p> <p>Participation à des conférences, ateliers et réunions de partenaires</p>