



Rapport d'évaluation finale

PROJET « APPUI A L'AUTONOMISATION ECONOMIQUE DES FEMMES A TRAVERS LA PROMOTION DE LA CHAINE DE VALEUR AGRO ECOLOGIQUE POUR UNE MEILLEURE RESILIENCE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE » (2017 – 2019)

Evaluation réalisée par Mme Meriem Houzir, consultante indépendante experte en évaluation

Octobre 2019

Organisme commanditaire de l'évaluation :

Bureau Multi-Pays d'ONU Femmes Maroc



Nom de l'évaluateur :

Meriem HOUZIR, Consultante internationale en développement durable et Genre

Email : houzirmeriem@gmail.com

Tel : 00 212 6 22 11 70 38

Résidence : Maroc

Durée de l'évaluation : Octobre 2018 – Octobre 2019

Lieu de l'évaluation :

Au niveau central : Rabat

Au niveau des zones rurales d'Essaouira et Ouarzazate

Nos remerciements à tous les acteurs et les partenaires du projet au niveau de Rabat et des deux sites pour leur disponibilité, leur implication et leur engagement pour la réussite de cette mission d'évaluation.

Table des matières

Table des graphiques	Error! Bookmark not defined.
Acronymes	4
Résumé analytique	5
Introduction.....	14
1. Contexte et objectifs de l'évaluation.....	16
2. Méthodologie.....	17
2.1. Approche méthodologique : méthode mixte	17
2.2. Cadre et déroulement de la mission	17
2.3. Les critères d'évaluation.....	19
2.4. Les indicateurs d'output	19
2.5. Méthode de collecte de données	20
3. Présentation du projet / sujet de l'évaluation.....	21
3.1 Historique du projet	21
3.2 Objectifs et résultats attendus du projet	22
3.3 Stratégie d'intervention du projet.....	22
3.4 Théorie du changement.....	23
3.5. Zones d'intervention du projet et bénéficiaires	26
3.6 Partenaires institutionnels.....	27
4. Constatations et Résultats de l'analyse évaluative	28
4.1 Pertinence.....	28
4.2 Efficacité	35
4.3 Efficience	50
4.4 Durabilité.....	53
4.5. Genre et droits humains	54
5. Déductions et Conclusions	57
6. Recommandations :.....	58
7. Annexes.....	61
Annexe 1.	61
Annexe 2. Liste du groupe de référence du projet	61
Annexe 3. Tableau des parties prenantes et leur participation au processus d'évaluation	62
Annexe 4. Liste de la documentation consultée	64
Annexe 5. Missions de terrain et guides d'entretien.....	67
Annexe 6. Focus groupe	73
Annexe 8. Matrice de l'évaluation	77
Annexe 9. Convention ONU Femmes et CERCAM, description des activités.....	88
Annexe 10. Constats et recommandations au profit de chacune des coopératives suite à la phase diagnostique et l'étude de marché	89
Annexe 11. Stratégie de commercialisation et marketing des coopératives	90

Acronymes

AGR	Activités génératrices de revenus
BP	Business plan

CC	Changements climatiques
CERCAM	Centre de Recherches du Crédit Agricole Maroc
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
DPA- E	Direction Provinciale d'Agriculture- Essaouira
ODD	Objectifs du Développement Durable
PAM	Plantes Aromatiques et Médicinales
ORMVA –O	Office Régional de Mise en valeur agricole - Ouarzazate
CRS	Commune Rurale de Skoura Ahl Loust
CRIT	Commune Rurale Imi n Tlit, Smimou
CAA	Coopérative Agricole Al Amal
CATo	Coopérative Agricole Tudert
CATa	Coopérative Agricole Tamounte
INRA	Institut National de Recherche Agricole
ONU Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Résumé analytique

Dans une perspective d'amélioration de l'impact de ses actions, le Bureau Multi-pays de l'ONU Femmes Maroc a lancé un appel à consultation pour mener l'évaluation finale du projet « **Appui à l'autonomisation économique des femmes à travers la promotion de la chaîne de valeur agro écologique pour une meilleure résilience au changement climatique** ». Le présent document fait état des résultats de cette évaluation finale, conclusions et recommandations.

Le projet, sujet de l'évaluation, est mis en œuvre par ONU Femmes avec l'appui financier de la Fondation Coca-Cola dans deux sites pilotes : commune de Skoura Ahl Loust (Ouarzazate) et commune d'Imintlit (Essaouira). Ce projet ambitionne de **renforcer le leadership des femmes** de deux coopératives au niveau des régions d'Essaouira et de Ouarzazate à travers leur **autonomisation économique et la promotion de la chaîne de valeur**, tout en œuvrant à la **préservation de l'environnement, de la biodiversité** et en particulier la nécessité de développer une **agriculture durable résiliente au changement climatique**.

Le présent projet a adopté une approche intégrée axée sur les dimensions régionales et locales et a prévu l'atteinte de deux résultats intermédiaires :

- Résultat 1 : Les femmes agricultrices participantes au programme ont développé leurs capacités pour la production des cultures et des produits agro-écologiques adaptés au changement climatique
- Résultat 2 : Les femmes agricultrices participantes au programme développent et gèrent leurs propres petites entreprises et activités génératrices de revenus résilientes au changement climatique et partagent leurs savoir-faire

Ce projet a été mis en œuvre par ONU Femmes en partenariat avec les communes rurales de Skoura Ahl Loust et Imintlit, l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole (ORMVA – Ouarzazate), la Direction Provinciale d'Agriculture (DPA - Essaouira), et l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II (IAV). Etalé sur 2 années (Juin 2017 – Mai 2019), le projet a démarré en juin 2017, avec un budget de \$335,000.00.

Les bénéficiaires directs du projet sont les femmes agricultrices des sites d'intervention et les coopératives de femmes (50 femmes et 2 hommes de la coopérative Al Amal et 20 femmes de la coopérative Tudert), en plus des acteurs locaux (Communes, DPA, et ORMVA-O).

Cette évaluation a pour objectif principal d'analyser le projet et ses premiers résultats afin d'améliorer la conception et la mise en œuvre d'interventions à venir. Les objectifs spécifiques sont :

- (i) Analyser le degré de contribution du projet à répondre aux besoins des femmes agricultrices ciblées pendant la phase de conception dans les 2 sites pilotes,
- (ii) Mesurer le degré de réalisation des résultats escomptés à ce jour ;

- (iii) Identifier et documenter les bonnes pratiques, les faiblesses et contraintes majeures ainsi que les grands enseignements,
- (iv) Identifier l'apport de l'ONU Femmes et son engagement dans la mise en œuvre des activités du projet.

L'évaluation vise également à analyser la stratégie, les actions et les résultats du projet. En s'appuyant sur des éléments factuels crédibles et fiables, l'évaluation mettra l'accent sur les leçons tirées et traduira les conclusions en recommandations opérationnelles pour servir les projets à venir dans le domaine de l'autonomisation économique des femmes et aider à la prise de décision.

L'évaluation a été conduite sur une durée de 6 mois (octobre 2018-mars 2019), par une évaluatrice indépendante avec l'appui et l'apport de l'équipe de gestion du projet. Elle a couvert toute la période de mise en œuvre (**juin 2017 – mai 2019**) au niveau des 2 sites pilotes et a ciblé les groupes concernés par les actions mises en œuvre dans le cadre du projet.

Les principaux utilisateurs de cette évaluation sont ONU Femmes et les partenaires régionaux et locaux. Ils définiront et mettront en œuvre un plan de réponse aux recommandations opérationnelles identifiées.

Le projet a été évalué selon les critères suivants : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l'approche fondée sur les droits humains et genre.

Tout au long de l'évaluation, un ensemble d'approches fondamentales et complémentaires sont adoptées. Ainsi l'approche des droits humains, l'approche sexospécifique et le degré d'intégration du genre de manière transversale, l'autonomisation des bénéficiaires, et la gestion axée sur les résultats constitueront les différentes facettes du prisme d'analyse des outcomes du projet.

La démarche méthodologique globale s'est appuyée sur quatre éléments pour la réalisation de la mission : (i) l'analyse de la documentation disponible sur le projet ; (ii) l'organisation d'entretiens avec les bénéficiaires et les partenaires ; (iii) la visite des sites cibles et (iv) la compilation et l'analyse de l'information en faisant le rapprochement détaillé top-down et bottom-up afin d'identifier les résultats réalisés, mesurer les écarts avec les résultats escomptés, tirer les leçons et formuler des recommandations.

Au terme de cette démarche évaluative, **les principales constatations et résultats** sont :

- **Sur le plan de la pertinence :**

Le projet s'inscrit pleinement dans le cadre des conventions internationales ratifiées par le Maroc en rapport avec les droits humains, notamment avec l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (CEDAW) et les Objectifs du Développement Durable (ODD). Le projet est également aligné aux orientations et plan stratégique de ONU Femmes (axe 2 du plan stratégique d'ONU Femmes Maroc (2018-2021)). Il permet par ailleurs l'opérationnalisation de son programme sur l'autonomisation des femmes à travers une agriculture résiliente face au changement climatique et notamment en matière de renforcement des capacités.

Sur plan national, le projet est aussi conforme à la politique nationale de développement durable, de transition vers une économie verte et notamment l'intégration de l'environnement dans la politique agricole, la promotion de l'agro écologie et enfin les nouvelles orientations dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. Le projet est cohérent également avec l'engagement du Maroc en matière d'intégration du genre et parité homme-femme : agenda gouvernemental de l'égalité, réforme budgétaire sensible au genre, harmonisation de l'ensemble de ses politiques en matière de genre.

Le projet se révèle également cohérent avec les priorités locales et les besoins des groupes cibles car dans les 2 sites retenus, l'agriculture reste le moteur de l'économie locale bien qu'une grande partie de la production soit destinée pour l'autoconsommation. Une approche chaîne de valeur permettrait de renforcer la création d'activités génératrice des revenus pour les femmes bénéficiaires afin de subvenir à leurs besoins et ceux de leurs familles.

Le projet a démontré sa pertinence sur le plan agro écologique et social en impliquant les femmes dans la valorisation et la sauvegarde des ressources l'agro-biodiversité locale et dans la résilience climatique.

En outre, l'appui du projet au développement de coopératives constitue un modèle d'intervention très pertinent dans un contexte rural caractérisé par la prédominance de petites structures économiques (associations et coopératives). En effet, à travers la mutualisation des moyens de production et de commercialisation, les coopératives aux membres de renforcer leur positionnement et satisfaire la demande du marché local, national et international.

• **Sur le plan de l'efficacité :**

Autant les indicateurs de projet relevés dans les rapports que les résultats des visites et entretiens sur le terrain confirment que les résultats et outcomes initialement prévus ont été atteints.

En termes de développement des capacités des femmes agricultrices dans le domaine de l'agro écologie adaptée au changement climatique

L'objectif de développement des capacités des femmes participantes a été atteint de manière satisfaisante sur le plan qualitatif et quantitatif. Le projet répond aux besoins essentiels identifiés lors de la phase de conception du projet et suite aux résultats du diagnostic et l'analyse SWOT.

Les besoins en termes de renforcement de capacités : Les entretiens avec les bénéficiaires confirment que les différentes formations dispensées ont été performantes et très appréciées. Elles ont répondu aux besoins réels des femmes en termes des contenus qui ont été réajustés et orientés de manière plus pratique que théorique (adaptés aux femmes analphabètes) et des formats et des techniques d'animation plus didactiques permettant de vulgariser les modules.

Les femmes ont trouvé le choix des formateurs/formatrices très pertinent : des experts ayant une grande expérience de terrain et qui se sont montrés disponibles, volontaires, réactifs et engagés pour accompagner les bénéficiaires même après les sessions de formation.

Les femmes sont maintenant habilitées à mettre en application la démarche et les techniques agro écologiques, d'ajuster leurs pratiques agricoles au changement climatique (utilisation du compost, choix de semences résilientes et périodes pour le semis, aménagement en terrasses des parcelles afin de préserver les plantes par la fixation des sols...). Des parcelles ont été aménagées par les femmes via la plantation des plantes aromatiques et médicinales (PAM) et leur a permis de s'approprier les techniques agro écologiques.

Certaines femmes bénéficiaires sont devenues des animatrices en agro écologie et ont diffusé ces pratiques à d'autres femmes des sites avoisinants.

Les besoins en termes d'équipement des sites (exploitations agricoles et locaux des coopératives) : Le projet a permis aux deux coopératives d'acquérir les matières premières, le petit matériel ainsi que les équipements nécessaires pour l'amélioration du processus de production agro-écologique, de la valorisation et de la commercialisation des produits à valeur ajoutée. Ces équipements ont permis d'améliorer les conditions de travail des femmes et alléger les corvées liées au processus de production (matériel plus léger et maniable).

Les besoins en termes d'accompagnement administratif et technique : les femmes ont améliorés leur connaissance en matière de renseignement des dossiers administratifs et financiers des coopératives et ont mis en place les registres et livrets de compte bancaires, de caisse....En terme d'organisation, des commissions ont été mise en place en désignant une femme responsable par commission en fonction de sa compétences et son expérience (suivi de production, nettoyage, trésorière,...).

En termes d'autonomisation économique et sociale des femmes agricultrices autour de l'approche « chaîne de valeur »

Les résultats concernant l'autonomisation socio-économique des femmes agricultrices autour de l'approche chaîne de valeur sont très satisfaisants. Ces résultats ont été atteint grâce à la mise en œuvre du projet notamment les activités de renforcement de capacités et l'équipement en installations nécessaires au niveau des sites ciblés. Mais également grâce à la réalisation d'une étude de marché et d'un Business plan / plan marketing au bénéfice des 2 coopératives qui ont constitué

des outils cruciaux pour promouvoir la chaîne de valeur autour des 2 filières de produits locaux (Olives et PAM).

L'étude de marché a permis aux femmes de valider l'existence d'une opportunité de marché d'alimentation durable et d'évaluer les conditions de production locales et le statut organisationnel existant pour chacune des deux coopératives. Ce diagnostic constitue en fait un préalable indispensable pour l'élaboration des plans d'affaires des coopératives ciblées, dans la mesure où les aspects organisationnels et ceux liés aux marchés font partie du processus d'élaboration et de la structure des plans d'affaires.

Le Business plan a démontré que les revenus des femmes pourraient évoluer en fonction du développement de l'action des coopératives et des capacités de production des femmes. Les projections sur 3 années (2009/2020/2021) permettent aux femmes de définir leurs objectifs en termes de production, de commercialisation et par conséquent de chiffres d'affaires et de rémunération des femmes membres des coopératives.

L'approche adoptée pour la mise en œuvre du projet a démontré que les femmes ciblées sont autonomes, autoproduisent et vendent leur production au niveau local. L'agro écologie répond ainsi à un réel besoin d'autonomisation économique et sociale des femmes.

Quant à la valorisation pour une commercialisation des productions, elle est en cours à travers la réalisation d'un nouveau packaging des produits par les coopératives impliquées et la maîtrise de la chaîne de valeurs par les femmes bénéficiaires ; et c'est ce qui permettra à terme une amélioration de la rentabilité des coopératives et de l'autonomisation économique des femmes.

Toutefois, malgré les différentes activités menées liées au volet de l'autonomisation économique, le projet a eu à ce jour un impact moyen concernant l'amélioration des revenus qui est liée à l'augmentation de la production et des ventes des produits. A ce jour, les ventes réalisées permettent de couvrir les frais, dégager un revenu annuel mais pas encore un salaire stable mensuel.

Ainsi, l'évaluation réelle de l'autonomisation des femmes ne pourra se faire que durant l'année agricole 2019-2020 suite à la mise en œuvre du Business Plan, du déploiement des outils de communication et du plan Marketing réalisés dans le cadre du projet et la concrétisation des premiers engagements avec les clients potentiels (exemple des gîteurs et établissements touristiques notamment au niveau du site d'Ouarzazate.

Un résultat inattendu concerne l'obtention de la certification ONSSA (La coopérative Tudert l'a déjà obtenu et la coopérative Al Amal l'aura d'ici juin 2019). Ce qui va permettre aux deux coopératives de renforcer l'accès au marché et de vendre leurs produits dans les grands supermarchés et d'exposer lors des salons nationaux et internationaux.

Un autre résultat inattendu pour la même coopérative concerne l'obtention de l'autorisation « Ayant Droit » du Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts qui seront un moyen pour l'augmentation de la production.

Par ailleurs, les entretiens avec les femmes bénéficiaires du projet montrent qu'elles ont gagné en autonomisation sociale suite aux actions de formation en matière de « Leadership féminin » mais également après les voyages d'échange auxquels elles ont participé. Après ces voyages, la mobilité des femmes à l'intérieur et à l'extérieur du village s'est accrue. Les femmes commencent à acquérir une indépendance et une confiance inestimable en elles.

Cette autonomisation sociale aura un impact sur l'autonomisation économique car elle leur permettra de se déplacer dans les grandes villes pour trouver des opportunités de commercialisation de leur produit.

Enfin, l'engagement des femmes agricultrices devrait continuer car ce projet, tout en ouvrant de nouvelles perspectives de développement rural dans le futur, est tributaire de l'appropriation des femmes agricultrices de la chaîne de valeur et de la conservation des produits locaux en vue de

s'adapter au changement climatique d'une part, et pour une autonomisation financière, d'autre part.

En termes de développement et de diffusion des connaissances et partage des expériences

Concernant l'objectif de conception et de diffusion des pratiques agro écologiques, plusieurs outils d'appui, de plaidoyer et de diffusion des réalisations du projet ont été élaborés tout au long de la mise en œuvre du projet autour des réalisations du projet, des bonnes pratiques dépassant ainsi la cible au début du projet qui consistait à la réalisation de 3 capsules vidéo.

Outre les outils pédagogiques, les actions de formation et de sensibilisation, ainsi que les différents supports de communication ont contribué à la diffusion de l'approche agro écologique au niveau des populations locales comme des partenaires.

L'atteinte de l'objectif repose sur l'expertise d'ONU Femmes en matière de sensibilisation et de communication. Dans l'ensemble, et suite aux entretiens et focus groupes, il en ressort que la capitalisation, la diffusion des pratiques agro écologiques et la chaîne de valeur, le **partage du savoir et des expériences a réellement profité aux partenaires et bénéficiaires**. L'approche participative et inclusive dans les différentes étapes du projet a également contribué à l'atteinte de cet objectif.

Le projet a engendré ainsi des **impacts directs et indirects** et induit des changements sur le plan individuel et organisationnel qui devraient s'inscrire dans un processus de longue durée. L'impact du projet dépend bien sûr, de la réussite et de la viabilité des activités déployées mais plus encore des processus de démultiplication résultant de l'exemplarité des réalisations et des dynamiques de développement créées au niveau local par le biais des associations et coopératives.

▪ **Sur le plan de l'efficience :**

Le projet a réussi l'utilisation à bon escient des moyens mis à sa disposition grâce à une gestion et un mode de gouvernance souple et approprié à la taille du projet. La gestion du projet a été assurée directement par la chargée du projet d'ONU Femmes. Ce qui a facilité et assuré le suivi régulier de la mise en œuvre des activités et le reporting des résultats permettant ainsi l'atteinte des objectifs du projet.

En outre, le fonctionnement des instances de pilotage et la coordination entre les principaux partenaires sont dans l'ensemble efficaces et ont permis le bon déroulement et le suivi des activités ainsi que les adaptations et ajustements nécessaires :

Dans l'ensemble, l'efficience de mise en œuvre des ressources humaines et financières est efficace malgré la courte durée du projet (2 années).

Le projet soumis au partenaire financier du projet, la Fondation Coca était sur 4 années. Cependant, vu la non disponibilité des fonds, la Fondation Coca a proposé à ONU Femmes un budget sur 2 années. ONU Femmes a dû réadapter son plan d'action et cibler 2 sites d'intervention au lieu de 4 et mettre le focus sur le renforcement des capacités des coopératives cibles et l'accompagnement technique.

L'analyse financière du projet montre que toutes les activités prévues ont été réalisées et le retard d'exécution enregistré au démarrage a été largement résorbé grâce à une stratégie d'ajustement en matière d'appui technique sur le terrain adoptée et mise en œuvre par l'ONU Femmes.

Enfin, le dispositif de suivi-évaluation a été très efficace et le reporting a évolué durant la mise en œuvre du projet selon des périodicités différentes (trimestrielles, annuelles). Les résultats sont rapportés par ONU Femmes et partagé avec le partenaire financier du projet (Société Coca-Cola).

▪ **Sur le plan de la durabilité :**

Les activités initiées ont toutes les chances de perdurer, surtout parce qu'elles ont été entreprises collectivement par ONU femmes, ses partenaires institutionnelles qui ont assuré un appui logistique sur le terrain et un soutien financier, les communes ciblées par le projet et enfin les associations et coopératives locales.

Pour la coopérative de Tudert, la DPA a assuré l'appui logistique sur le terrain notamment par l'acquisition de matériel et d'équipement afin d'améliorer la production ; pour la coopérative Al Amal, la commune s'est engagée à mettre à disposition un terrain pour la plantation de PAM et d'oliviers. Quant au CERCAM, il va continuer l'assistance technique des deux coopératives à travers du conseil en gestion administrative et financière.

L'analyse montre, en effet, une réelle appropriation par les acteurs aussi bien centraux, que régionaux et locaux. Par ailleurs, le projet s'est attaché à développer des produits en réponse à des besoins réels et clairement exprimés par ces acteurs, ce qui est en soi gage de durabilité.

D'autant plus que le marché des deux filières « Olives bio » et Plantes Aromatiques et Médicinales Bio est en plein développement depuis quelques années au Maroc et dans les deux régions. Les entreprises du secteur connaissent une croissance forte ces dernières années. Les débouchés commerciaux pour les espèces de plantes concernées sont multiples et variés. Aujourd'hui, plusieurs entreprises locales travaillant uniquement des produits biologiques fabriquant des tisanes, des épices, des produits d'entretien, des produits cosmétiques ou encore des huiles essentielles, cherchent à s'approvisionner à proximité.

Un autre indicateur de durabilité concerne l'autonomisation économique des femmes agricultrices qui ont gagné en assurance et sont devenues plus entreprenantes et deviendront un acteur indéniable et un interlocuteur de poids dans le processus de planification locale et de prise de décision au niveau communautaire. Et deviendront un acteur indéniable et un interlocuteur de poids dans l'économie sociale et solidaire.

Pour la généralisation et la répliquabilité de ce type de projet, les outils de communication et de gestion de connaissances élaborés contribueront à la diffusion, le partage des bonnes pratiques et de développer ce type de projet dans d'autres régions du Maroc.

Enfin, le développement des capacités aussi bien des agricultrices que les jeunes hommes permet l'appropriation et l'adoption des pratiques agro écologiques et la pérennisation des activités initiées dans le cadre du projet.

▪ **L'intégration du genre et droits humains :**

Les bénéficiaires du projet sont principalement les femmes membres des deux coopératives cibles. Ainsi, **l'approche genre** a imprégné le projet depuis sa conception jusqu'aux réalisations notamment la promotion de l'égalité et de l'équité entre les femmes et les hommes. De plus, l'approche basée sur les **droits humains** a été appliquée tout au long du projet qui place la femme rurale et agricultrice (détentrices de droits) et sa communauté au centre des processus, et s'attache à renforcer également les capacités des détenteurs de devoirs : administrations locales, associations etc.

En effet, la participation des femmes et des détentrices de droits ainsi que des groupes marginalisés dans les zones rurales enclavées a ainsi été noté dans l'évaluation. En effet, la sélection des participants (hommes et femmes) a été basée sur l'exercice d'une activité agricole mais surtout sur l'identification et femmes-leader qui peuvent jouer le rôle de dynamiseur et intermédiaire avec des éventuels partenaires.

En outre, et étant donné le faible encadrement technique dans le domaine agricole sur les sites d'intervention du projet, les focus groupe avec les bénéficiaires ont confirmé que l'offre formative et d'accompagnement autour des activités génératrices de revenus correspondait tout à fait à leurs besoins car les femmes cibles sont en majorité des femmes analphabètes et ne possèdent pas une expérience dans la gestion collective des projets générateurs d'emplois.

Par ailleurs, le projet a permis un vrai changement dans les relations hommes-femmes au niveau des villages concernés, dans les relations de pouvoirs entre les deux sexes. Ce changement a favorisé ainsi l'autonomisation sociale des femmes et leur responsabilisation au sein de leur famille et petites communautés.

En effet, grâce aux actions de sensibilisation, les hommes se sont sentis concernés par le projet et ont contribué aux différentes activités du projet depuis son démarrage à travers la prise en charge des

tâches qui sont difficiles à assumer par les femmes notamment pour la coopérative Tudert : aménagement des parcelles, installation de la serre... Pour la coopérative Al Amal, les hommes interviennent pour l'entretien des machines et le transport de la marchandise...

Lors des entretiens, les hommes confirment qu'ils n'ont jamais empêché les femmes d'aller à la coopérative et y travailler tous les jours. Lors des voyages, les hommes ont même accompagné les femmes à leur départ et ont été heureux de les accueillir à leur retour. Et les femmes ont exprimé une grande satisfaction par rapport au soutien et encouragement des hommes. Une grande complicité a été constatée lors des focus groupe où les femmes et hommes étaient présents.

Les femmes sont enfin reconnues de la part des hommes (notamment les maris et fils) pour le rôle économique qu'elles pourraient jouer dans le noyau familial et communautaire.

Déductions et conclusions :

Suite à l'évaluation du projet, les principales déductions et conclusions tirées sont :

En termes de pertinence :

1. Le projet est d'une grande pertinence aussi bien au niveau international que national. Tout en assurant l'autonomisation économique des femmes et la lutte contre les inégalités, il s'inscrit dans l'économie sociale et solidaire (bénéficiaires cibles sont les femmes de coopératives) et contribue à la mise en œuvre des ODD et à la transition vers une économie verte (agro-écologie, adaptation au changement climatique).
2. Les activités du projet ont permis de répondre aux besoins des bénéficiaires en termes de renforcement des capacités, d'équipement des locaux et aménagement des sites d'exploitation, d'accompagnement administratif et technique...
3. Les groupes cibles du projet sont des agricultrices vulnérables avec des petites exploitations et un savoir-faire agricole. Le projet leur a permis l'amélioration de leurs conditions de vie à travers l'appropriation des pratiques agroécologiques.
4. Il a été constaté lors des visites de terrain une réappropriation par les femmes agricultrices du savoir-faire agricole traditionnel et ancestral tout en l'améliorant avec les pratiques agroécologiques.
5. Le projet a permis de promouvoir une approche « chaîne de valeur » agroécologique autour des deux filières « Olives » et « Plantes Aromatiques et Médicinales » et la conservation des produits locaux dans une perspective de lutte contre le changement climatique.
6. L'implication des femmes lors des séances de sensibilisation et de diagnostic participatif démontre l'intérêt direct et l'opportunité que représente l'approche chaîne de valeur agroécologique pour leur permettre d'améliorer leurs conditions de vie et augmenter leur leadership.
7. Le projet a démontré que la femme cible est un acteur principal qui intervient aux différentes étapes de la chaîne de valeur dans les deux filières identifiées (Olives et PAM).
8. Le projet a su mettre en place un programme de renforcement de capacités qui a assuré une formation globale touchant aux différents aspects de la chaîne de valeur : de la production, la transformation à la distribution et commercialisation des produits.
9. Enfin, à travers le choix des sites d'intervention et des coopératives bénéficiaires, le projet a capitalisé sur les acquis et résultats d'autres projets et a créé des synergies.

En termes de gouvernance et de gestion du projet

10. Le projet a adopté un mode de gouvernance qui réunit le secteur privé (Coca Cola), le secteur public (collectivités territoriales, services déconcentrés de l'Etat) et une agence onusienne (ONU Femmes). Ce partenariat public-privé constitue une approche innovante dans la mise en œuvre de projet de développement. Il permet de croiser les approches d'intervention, de partager une vision commune, de mutualiser les moyens et développer une solidarité budgétaire.

11. l'implication effective des partenaires à différents niveaux : l'appui financier et l'accompagnement des Présidents des communes et de la Direction Régionale de l'Agriculture ainsi que l'appui technique du CERCAM ont favorisé la création de synergies et et la complémentarité qui constituent une valeur ajoutée significative pour l'atteinte des résultats du projet.
12. Une clé de réussite du projet réside sur l'approche d'intervention participative du projet qui a été basée sur une analyse des besoins à la phase de démarrage pour la planification et la priorisation des activités du projet.
13. Une autre clé de réussite du projet est liée à la disponibilité et l'engagement de la chargée de projet sur le terrain qui a été à l'écoute des bénéficiaires tout au long du projet mais également au choix des experts et formateurs qui ont su adapter leur intervention au contexte local et à la spécificité du terrain (langue locale, vulgarisation des supports et contenu, suivi-accompagnement post formation...).

En termes d'autonomisation économique et sociale des femmes

14. Grâce à l'approche globale d'intervention, les femmes, membres des coopératives ont développé leurs activités entrepreneuriales et gèrent aujourd'hui toute la chaîne de valeur liée au projet dans le domaine de l'agroécologie résiliente au changement climatique.
15. Grâce à l'obtention de la certification de l'ONSSA, les coopératives vont pouvoir exposer lors de salons nationaux et internationaux et vendre leurs produits dans les grands supermarchés.
16. L'appui apporté aux coopératives par le projet a permis aux femmes de réaliser les premières ventes des produits et de générer des revenus. Grâce à ces revenus, les femmes ont pu effectuer des dépenses relatives à des besoins élémentaires liés à la santé, l'habillement...Cependant, elles ne contribuent pas encore de manière significative à la prise en charge du foyer.
17. Quant à l'autonomisation économique des femmes, si elle n'est pas encore effective, toutes les conditions sont désormais réunies pour l'amélioration du revenu des femmes des coopératives ciblées par le projet dès l'année prochaine (Capacités techniques et managériales renforcées, Business Plan et outils de communication et de marketing disponibles, marché demandeur)
18. Deux résultats inattendus ont atteint par le projet : une reconnaissance grâce au certificat ONSSA qui permettra aux coopératives d'améliorer l'accès au marché et l'obtention de l'autorisation « Ayant Droit » du Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts qui permettra notamment à la coopérative Tudert d'améliorer sa capacité de production en ayant accès à l'exploitation des PAM au niveau de la forêt avoisinante.
19. En plus de l'initiation du processus d'autonomisation économique, le projet a également contribué à l'autonomisation sociale des femmes agricultrices bénéficiaires ; et ce à travers l'augmentation de la mobilité, de l'indépendance et la confiance en soi grâce à participation aux voyages d'échange et aux formations sur le leadership féminin et le développement personnel
20. Les femmes sont enfin reconnues de la part des hommes (notamment les maris et fils) pour le rôle économique qu'elles pourraient jouer dans le noyau familial et communautaire.
21. La courte période du projet et de l'évaluation ne permettant pas une évaluation d'impact à proprement parler, les critères d'impact et durabilité ont été ici regroupés. Il s'agira principalement d'évoquer des changements structurels possibles induits par les activités/outputs/outcomes du projet, en termes d'amélioration des conditions de vie des détentrices de droit, et d'appropriation de la chaîne de valeur autour des filières concernées.

Recommandations :

Au-delà de ces focus spécifiques, l'ensemble de la démarche a permis d'aboutir à la formulation de recommandations sur les suites du projet qui s'appuient sur les points forts identifiés et les axes d'amélioration identifiés tout au long de la mise en œuvre du projet :

Pour ONU Femmes :

- ONU Femmes devrait continuer à adopter le mode de gouvernance qui réunit le secteur privé le secteur public et une agence onusienne. En effet, ONU Femmes offre une occasion unique au Secteur Privé de se joindre à la principale organisation internationale qui se consacre à l'égalité des sexes, et l'aide à faire progresser la responsabilité sociale de son entreprise et ses objectifs commerciaux. Ce partenariat a permis de créer des synergies et de mutualiser les approches et les moyens pour la mise en œuvre de projet de développement.
- Promouvoir la capitalisation sur l'existant en ciblant des projets qui ont déjà un ancrage local et institutionnel dans un territoire où les activités auront plus de chance d'être davantage visibles. (voir critères de choix des sites et des coopératives).
- Renforcer le partenariat local pour la pérennisation des acquis du projet et la mobilisation de moyens techniques et financiers supplémentaires (Exemple de la contribution financière de la DPA d'Essaouira avec 426 000 MAD pour l'aménagement du local de la coopérative Tudert et l'installation du séchoir solaire).
- Reproduire l'approche du projet dont les activités ont été conçu et planifié en partant des besoins et des motivations des femmes bénéficiaires.

Pour les partenaires du projet (tels que le CERCAM, la DPA) :

- Malgré les résultats très satisfaisants atteints par le projet, les partenaires et acteurs publics concernés par le développement des coopératives, devraient mettre en place un accompagnement technique plus approfondi particulièrement en matière de distribution/commercialisation, tant individuellement qu'au niveau des coopératives féminines.
- Les partenaires devraient continuer l'accompagnement afin d'analyser l'évolution du développement des coopératives et le niveau d'amélioration de l'organisation et de la gestion administrative et financière.
- Le CERCAM devrait élaborer un Business plan simplifié de production et de commercialisation pour permettre aux femmes des coopératives une meilleure appropriation et prévoir sa traduction en arabe

Pour les coopératives de femmes bénéficiaires

- *En termes de production*
 - Afin de répondre aux besoins du marché et d'augmenter ainsi leur chiffres d'affaires, les coopératives devraient augmenter leur production par la mise en place des pépinières ou des partenariats avec d'autres producteurs.
- *En termes de commercialisation*
 - Les coopératives devraient prévoir une journée « Porte ouvertes » afin de sensibiliser les visiteurs et clients (particuliers et professionnels) sur l'importance de la production de produits naturels et l'impact sur la qualité de l'alimentation, la santé et l'environnement
 - Les coopératives devraient développer les points de vente afin d'améliorer la visibilité et la présence de leurs produits et augmenter l'accès au marché.
 - Les coopérative devraient s'inscrire dans des circuits touristiques avec le site de la coopérative comme point d'étape pour le déjeuner/goûter (création de nouvelles recettes à base de PAM, d'olives...).
 - *En termes de marketing*
 - En plus de la reconnaissance de l'ONSSA qui procure un statut particulier du produit permettant aux coopératives de vendre officiellement dans les supermarchés et être présents dans les salons, il faudra que les deux coopératives visent l'obtention d'un label Bio.

Un tel objectif sera un gage pour se positionner sur la niche des produits biologique et de cibler une nouvelle clientèle en pleine expansion.

- Les deux coopératives devraient continuer à développer une stratégie, des moyens et des outils de communication pour améliorer l'attractivité du produit et la conquête du marché. En plus de ces outils de communication, il faut assurer la disponibilité du produit et faciliter son accessibilité à travers un service de livraison fréquent et régulier.
- A plus long terme, et une fois une demande consistante sur le produit est acquise et consolidée, il faudrait que les coopératives agissent sur le coût et les techniques de production de manière à réduire le prix de revient et partant celui de vente d'une part, et les aspects liés à la conservation du produit. Ces actions serviront pour briser la concurrence et gagner des clients parmi les intermédiaires qui constituent un marché porteur et consistant
- L'offre de la coopérative doit être adaptée aux exigences du marché et aux préférences des clients. Il serait opportun, par exemple pour la coopérative Al Amal, de mettre en valeur le produit spécifique à la coopérative à savoir les olives écrasées sous forme de pâte qui n'est pas commercialisé par les concurrents d'une part et améliorer l'offre en olives marinées.
- Le plan de communication à concevoir doit vulgariser le caractère naturel et agro-écologique des produits pour les filières ainsi que celui le positionnement des coopératives comme étant des acteurs de l'économie sociale, solidaire.

Introduction

Dans un contexte de forte dégradation de l'environnement au Maroc, caractérisée par la perte de la biodiversité, la dégradation des sols et la désertification, l'agroécologie apporte une réponse d'agriculture à échelle humaine, saine et durable, qui prend en compte les besoins humains et environnementaux. Adaptée aux problèmes du monde rural, et tout particulièrement aux besoins des femmes rurales, l'agroécologie est économiquement viable, socialement responsable et écologiquement durable.

En juin 2017, le Bureau Multi-pays d'ONU Femmes Maroc a officiellement lancé le projet « Appui à l'autonomisation économique des femmes à travers la promotion de la chaîne de valeur agroécologique pour une meilleure résilience au changement climatique », dans les sites pilotes de Skoura Ahl Loust (Ouarzazate) et Imi-ntlit (Essaouira), avec un appui financier de la Fondation Coca-Cola, et ce de mai 2017 à mai 2019. Ce projet a été mis en œuvre par ONU Femmes en partenariat avec les communes rurales de Skoura Ahl Loust et Imintlit, l'Office Régional de Mise en Valeur

Agricole (ORMVA – Ouarzazate), la Direction Provinciale d'Agriculture (DPA - Essaouira), et l'IAV Hassan II.

Ce projet ambitionne de renforcer le leadership des femmes de deux coopératives des régions d'Essaouira et de Ouarzazate à travers leur autonomisation économique et la promotion de la chaîne de valeur, tout en œuvrant à la préservation de l'environnement, de la biodiversité et en particulier la nécessité de développer une agriculture durable résiliente au changement climatique.

Le présent projet a adopté une approche intégrée axée sur les dimensions régionales et locales et a prévu l'atteinte de deux résultats intermédiaires :

- *Résultat 1 : Les femmes agricultrices participantes au programme ont développé leurs capacités pour la production des cultures et des produits agro-écologiques adaptés au changement climatique*
- *Résultat 2 : Les femmes agricultrices participantes au programme développent et gèrent leurs propres petites entreprises et activités génératrices de revenus résilientes au CC et partagent leurs savoir-faire*

L'égalité des sexes, les droits des femmes et l'autonomisation des femmes sont des ingrédients essentiels à la construction d'un monde plus équitable et plus juste pour toutes et tous. Le système de développement des Nations Unies, dont l'ONU Femmes, joue un rôle crucial pour que les processus nationaux de développement prennent en compte les sexospécificités, et il lui incombe de favoriser l'égalité des sexes par ses activités opérationnelles de développement à l'échelon du pays.

Ce projet qui s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de (i) l'axe 2 du plan stratégique d'ONU Femmes Maghreb (2018-2021), (ii) du principe d'action d'ONU Femmes dans le monde « Leaving No One Behind ».

Il s'inscrit également dans le cadre de l'appui d'ONU Femmes dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable (ODD) : ODD2, ODD5, ODD8 et ODD13.

Le projet s'inscrit au niveau national, dans le cadre de la mise en œuvre de l'axe autonomisation économique du Plan Gouvernemental de l'Égalité (PGE), et de la stratégie agricole (Plan Maroc Vert). Le projet a adopté une démarche fondée sur l'approche droit afin de contribuer aux réponses multiples et urgentes auxquelles font face les femmes dans la filière d'alimentation durable. Il a pour objectif de contribuer à l'autonomisation économique des femmes rurales, en particulier les plus exclues, grâce à la promotion, la valorisation et la commercialisation de produits agros écologiques pour une meilleure résilience aux changements climatiques.

La stratégie de ce projet s'est largement appuyée sur l'échange du savoir-faire agro-écologique, le partage d'expérience, l'identification des bonnes pratiques et l'existence d'une expertise nationale et régionale concernant la chaîne de valeur durable et la promotion de l'agro-écologie.

La mise en œuvre des activités du Projet a été planifiée conjointement par ONU Femmes et ses partenaires régionaux et locaux (Commune rurale de Skoura Ahl Loust, Ouarzazate, Office Régional de Mise en Valeur Agricole (ORMVA-Ouarzazate), Commune rurale d'Imintlit à Essaouira, Direction Provinciale d'Agriculture (DPA d'Essaouira) ainsi que la Fondation Coca Cola dont le siège est situé à Casablanca.

Dans une perspective d'amélioration de l'impact de ses actions, l'ONU Femmes a lancé un appel à consultation pour mener l'évaluation finale de ce projet. Cette évaluation finale est un acte de redevabilité et d'apprentissage. Elle permettra aux parties prenantes de tirer les leçons de la conception et la mise en œuvre de projet et de formuler des recommandations pour la transférabilité ou l'élargissement du projet.

1. Contexte et objectifs de l'évaluation

Dans une perspective d'amélioration de l'impact de ses actions, ONU Femmes lance un appel à consultation pour mener l'évaluation finale du **projet « Appui à l'autonomisation économique des femmes à travers la promotion de la chaîne de valeur agro écologique pour une meilleure résilience au changement climatique »**, dans les sites pilotes de Skoura Ahl Loust (Ouarzazate) et Imintlit (Essaouira).

Cette évaluation a pour objectif principal d'analyser le projet et ses premiers résultats afin d'améliorer la conception et la mise en œuvre d'interventions à venir. Les objectifs spécifiques sont :

- (i) Analyser le degré de contribution du projet à répondre aux besoins des femmes agricultrices ciblées pendant la phase de conception dans les 2 sites pilotes,
- (ii) Mesurer le degré de réalisation des résultats escomptés à ce jour ;
- (iii) identifier et documenter les bonnes pratiques, les faiblesses et contraintes majeures ainsi que les grands enseignements,
- (iv) Identifier l'apport de l'ONU Femmes et son engagement dans la mise en œuvre des activités du projet.

Elle vise également à analyser la stratégie, les actions et les résultats du projet. En s'appuyant sur des éléments factuels crédibles et fiables, l'évaluation mettra l'accent sur les leçons tirées et traduira les conclusions en recommandations opérationnelles pour servir les projets à venir et aider à la prise de décision.

Les principaux utilisateurs de cette évaluation sont ONU Femmes et les partenaires régionaux et locaux. Ils définiront et mettront en œuvre un plan de réponse aux recommandations opérationnelles identifiées. Les résultats de cette évaluation seront utilisés pour appuyer les parties prenantes, notamment les acteurs locaux, dans le développement des interventions à venir.

L'évaluation a été conduite sur une durée de 6 mois (Octobre 2018-Mars 2019), par une évaluatrice indépendante avec l'appui et l'apport de l'équipe de Gestion du projet. Elle a couvert toute la période de mise en œuvre (juin 2017-mai 2019) au niveau des 2 sites pilotes de Skoura Ah Loust (Ouarzazate) et Imintlit (Essaouira) et touchera les groupes concernés par les actions dudit projet.

La coordination du projet, a été étroitement associée tout au long de l'évaluation, ce qui a permis d'avoir une visibilité complète sur la méthode, les outils et l'avancement des travaux.

L'évaluation a été basée sur une lecture historique du projet qui a consisté à reconstituer le processus et les choix de mise en œuvre, dans le but de faciliter une évaluation comparée et d'objectiver les évolutions (positives ou négatives) et, autant que possible, le rôle propre des parties prenantes par rapport à celles-ci.

Des enseignements généralisables ont été dégagés (freins et leviers, process mis en place, bonnes pratiques, l'appropriation des missions de chacun par tous, les facteurs organisationnels d'efficacité, les modalités optimales de partenariat avec les structures).

2. Méthodologie

2.1. Approche méthodologique : méthode mixte

Cette évaluation sensible au genre a été axée sur l'équité, les chaînes de valeur agricoles, l'agriculture durable et le changement climatique.

Les critères et questions évaluatives ci-dessous forment la base du cadre d'analyse qui a porté sur les différents niveaux de mise en œuvre du projet : conception, processus, résultats.

Selon les TDRs et conformément à la politique d'évaluation d'ONU Femmes et aux lignes directrices du groupe des Nations-Unies pour l'évaluation, cette évaluation a été organisée autour des critères d'évaluation standards de l'OCDE, que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

L'évaluation a également intégré la dimension genre et droits humains de manière transversale dans chaque domaine d'analyse.

Cette évaluation est basée sur une approche de méthode mixte intégrant des approches essentiellement quantitatives et qualitatives de la théorie et de la collecte, de l'analyse et de l'interprétation des données collectées et qui s'aligne avec la matrice finale des questions (complétée en concertation avec le groupe de référence).

Les méthodes quantitatives ont concerné l'analyse des données chiffrées : nombre des femmes bénéficiaires des activités du projet, en termes de chiffres d'affaires liés à l'aspect commercialisation des produits mais également les revenus générés au bénéfice des femmes.

L'approche qualitative inclut les éléments d'analyse issus de l'observation lors des visites de terrain et des entretiens individuels et des groupes de discussions (focus groups) avec les parties prenantes.

La méthodologie utilisée se base généralement sur l'approche axée sur les résultats, c'est à dire qu'elle a analysé la performance globale du projet avec une attention particulière sur les outputs et outcomes du projet et leur processus respectifs.

Des éléments de l'approche axée sur l'utilisation (utilization-focused evaluation) ont été également intégrés dans l'évaluation : en mettant les usagères/détenrices de droits au centre des considérations, l'évaluation s'est attachée à déterminer l'utilité réelle que ces dernières peuvent tirer du projet et de l'évaluation. Tout au long du processus d'évaluation, les standards de qualité, transparence, de confidentialité, de participation et inclusion ont été appliqués.

Enfin, la méthodologie utilisée s'aligne avec la matrice finale des questions (complétée en concertation avec le groupe de référence).

2.2. Cadre et déroulement de la mission

Les différentes étapes sont déclinées ci-dessous :

2.2.1. Mise en place des instances de Pilotage et de suivi de l'évaluation

Des instances de pilotage de la mission d'évaluation ont été mises en place aux niveaux nationales et local afin de faciliter les missions d'évaluation, d'examiner les résultats attendus et valider les conclusions et recommandations.

Le suivi de la mission d'évaluation a été assurée par un comité d'évaluation (cf. annexe 1).

Ce comité est chargé notamment de :

- Fournir la documentation nécessaire pour le bon déroulement de la prestation ;
- Valider les livrables ;
- Faciliter les rencontres et les entretiens ;
- Accompagner et assurer le bon déroulement de la mission ;
- Fournir des commentaires sur le rapport ;
- Valider les rapports (version provisoire et finale).

Des **groupes de référence (Cf. Annexe 2)** composés des parties prenantes au niveau national et local (un groupe dans chaque site d'intervention du projet) ont été constitués. Ils accompagnent le processus d'évaluation à titre consultatif, et ils sont chargés de :

- Mettre à disposition de l'évaluatrice des documents relatifs au projet ;
- Assurer un accompagnement/ appui technique tout au long de la prestation ;

- Assurer la validation des documents livrés.

Une analyse approfondie de l'implication des titulaires de droits et des différentes parties prenantes a été réalisée pour assurer un large éventail de participation et garantir un processus plus transparent pour l'évaluation.

Les principales parties prenantes au projet identifiées sont (cf. Annexe 3):

- Les bénéficiaires des activités du projet au niveau des zones d'action du projet ;
- Les autres partenaires au niveau central et local et acteurs impliqués dans la mise en œuvre des activités (CERCAM, DPA, communes, gîtes...) ;
- Les responsables et l'équipe de gestion du projet au niveau d'ONU Femmes ;
- Les responsables et l'équipe de gestion au niveau de la fondation Coca-Cola.

L'ensemble des réunions ont été préparés et validés par la chargée d'évaluation et la coordinatrice du projet d'ONU Femmes avant diffusion (élaboration des supports de présentation, envoi des documents préparatoires) et les relevés de décision.

2.2.2. Phase de lancement et cadrage de la mission d'évaluation

Réunion de lancement

Cette étape a permis d'établir le cadre général de l'évaluation, finaliser la matrice d'évaluation ainsi que les guides d'entretien, identifier les sources d'informations et préparer l'enquête de terrain (valider les modalités concrètes des visites, le choix des personnes contacts nécessaires).

La réunion de lancement a permis de :

- Préciser le contexte, les enjeux et les attendus ;
- Valider la méthode générale d'intervention et le calendrier ;
- Ajuster la liste des questions évaluatives proposée ;
- Identifier les interlocuteurs clés à rencontrer.

Cette réunion a également été l'occasion pour la consultante, experte en évaluation, d'identifier les personnes ressources du projet à rencontrer dans le cadre de l'évaluation et de faciliter l'organisation de groupes de travail avec les partenaires clés du projet aux niveaux national et local.

Entretiens de cadrage

Des entretiens de cadrage ont été menés avec le comité d'évaluation et les membres du groupe de référence. Les entretiens ont porté sur l'historique du projet, l'argumentaire pour le choix des sites, la planification des activités, les partenariats mobilisés, les listes des personnes et parties prenantes à rencontrer et enfin sur les enjeux et perspectives du projet.

Ils ont permis de reformuler les objectifs et de recueillir les éléments de diagnostic et d'appréciation sur les différents registres de l'évaluation. Ils ont aussi permis de discuter des modalités les plus adaptées pour mener les entretiens de la phase suivante.

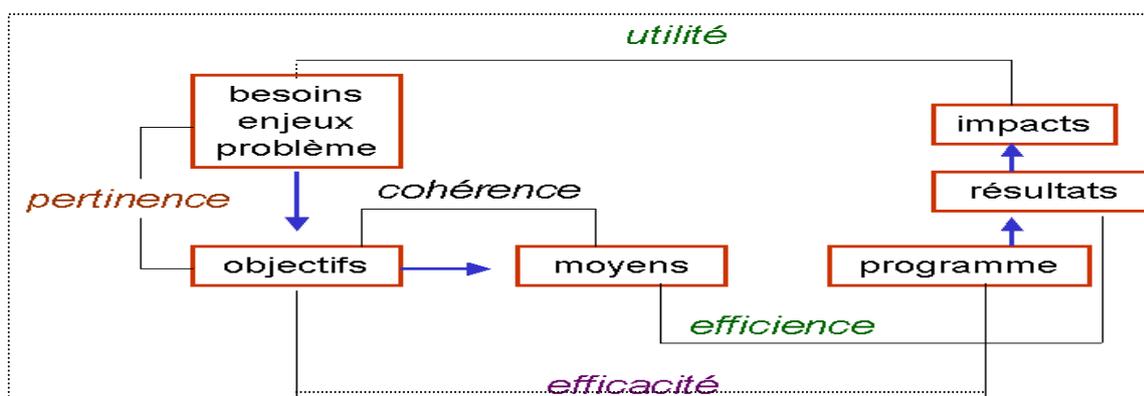
Elaboration d'un référentiel

Le référentiel a permis de préciser les objectifs généraux et les objectifs spécifiques assignés à un dispositif, de qualifier les registres d'impacts directs ou indirects attendus sur les bénéficiaires, et de définir la « théorie d'action » sous-jacente, c'est-à-dire les moyens mis en œuvre en rapport avec les objectifs énoncés. Il a donc permis d'orienter le questionnement pour rendre compte de la capacité du dispositif à répondre aux objectifs généraux et spécifiques qui sont définis.

Le référentiel comporte la liste des questions évaluatives à approfondir au cours de la phase d'enquête.

2.3. Les critères d'évaluation

Le schéma ci-dessous illustre les principes généraux de la démarche d'évaluation :



2.4. Les indicateurs d'output

En référence au cadre logique du projet, et après une revue de la documentation du projet et concertation avec l'équipe technique, l'évaluation a sélectionné les **indicateurs ci-dessous** (principalement indicateurs d'output).

Outcome/ Output	Indicateur
Contribuer à l'autonomisation économique des femmes rurales à travers la promotion de la chaîne de valeur agro écologique et l'accès au marché vert pour une meilleure résilience au changement climatique.	% des femmes agricultrices ayant accès à un revenu digne dans les sites ciblées par le projet
Outcome 1 Les femmes agricultrices ont développé leurs capacités pour la production des cultures agro écologiques adaptées au changement climatique.	<i>Nombre de femmes dont les capacités sont renforcées au niveau, local et régional</i>
Output 1.1 Les connaissances des femmes agricultrices sont renforcées dans le domaine de la production agroécologique.	Nombre de femmes dont les connaissances ont été améliorées
Output 1.2 Des techniques d'agro écologie et d'adaptation au changement climatique sont maîtrisées par les femmes agricultrices.	Niveau de mise en application des techniques agroécologiques par les femmes
Output 1.3 Des sites pilotes pour promouvoir la chaîne de valeur et conserver les produits locaux, sont aménagés.	Nombre de sites aménagés (exploitations agroécologiques et locaux des coopératives).
Outcome 2 Des femmes agricultrices leaders développement et gèrent leurs propres entreprises et activités génératrices de revenus résiliente au changement climatique et partagent leurs savoir-faire.	<i>Nombre de femmes ayant développé leurs activités génératrices de revenus</i>
Output 2.1 : Des femmes agricultrices leaders ont le pouvoir renforcé pour développer des activités génératrices de revenus adaptées au changement climatique.	Taux de production agroécologique. Le chiffre d'affaire réalisé par les femmes ciblées suite à la commercialisation des produits. Nombre d'AGR résiliente au CC développées.

	% de la participation des femmes dans les coopératives agroécologiques et dans la chaîne de valeur.
Output 2.2 Des actions de communication permettant de constituer et de partager les expériences agroécologiques, menées tant au niveau des zones de montagnes qu'au niveau des oasis, des bassins versants, sont documentés, évalués et partagés au niveau national, régional et international.	Nombre d'outils de communication développés et diffusés au niveau national, régional et international. Le nombre d'expériences connues et partagées.

Ces indicateurs servent principalement à la mesure de l'efficacité du projet ainsi que l'efficacité du projet – laquelle sera complétée par d'autres analyses selon la matrice (appropriation des techniques, résultats prévus/inattendus, positifs/négatifs).

2.5. Méthode de collecte de données

2.5.1. Revue de la documentation disponible

Dans cette phase, la consultante a procédé à l'examen des documents techniques, administratifs, bibliographiques et financiers fournis par la chargée de projet au niveau d'ONU Femmes, les rapports de suivi du projet, les rapports des missions d'appui, les études d'expertises, les produits méthodologiques (guides, manuels).

La liste complète de la documentation consultée se trouve en **annexe 4**.

Afin de recueillir les informations nécessaires à l'évaluation, et d'objectiver au maximum les données et leur analyse, nous avons choisi de croiser les techniques de recueil, les sources et types de données :

- L'étude de la documentation : La documentation « de référence » (références internationales, UNDAF et Prodoc) croisée avec la documentation de réalisation du projet (études, rapports de réalisations, de formation etc.)
- La consultation : consultation des « partenaires organisateurs du projet » avec celle des « partenaires de mise en œuvre » et des « bénéficiaires ».

La revue documentaire a permis d'analyser les documents relatifs au projet, les stratégies nationales de développement en lien avec le secteur de l'agriculture/agroécologie et la problématique du changement climatique, la chaîne de valeur/ commercialisation des produits, et tous les autres documents susceptibles d'apporter des informations pertinentes.

Les services concernés ont également été sollicités pour le recueil des différents documents et données existants utiles à l'évaluation.

2.5.3. Entretiens, focus groupe et visites de terrain

Des réunions et entretiens ont eu lieu avec les partenaires et institutions publiques concernées par le projet. Ils ont permis d'explorer les différents domaines de l'évaluation tant en terme de résultats que d'impacts.

En plus des entretiens, des missions de terrain au niveau des 2 sites ont également été organisées. Elles ont permis de réaliser des visites des projets et d'effectuer des entretiens avec les bénéficiaires des activités du projet. Les entretiens semi-directifs principalement collectifs (focus groupe) ont été privilégiés mixant questions ouvertes et questions fermées.

Trois grilles d'entretien ont été élaborées par type d'acteurs : bénéficiaires, partenaires, ONU Femmes (Cf. annexe 5).

Stratégie d'échantillonnage des focus groupes

La stratégie d'échantillonnage a été discutée et partagée avec la responsable du programme à ONU Femmes. Cette dernière a préalablement identifié et invité l'ensemble des femmes bénéficiaires dans le projet à participer aux focus groupes.

Un focus group a été organisé par site, auquel en moyenne, des membres des coopératives, ont été mobilisées.

- Coopérative AL AMAL (Ouarzazate)

Elle comporte 260 adhérentes dont 30 femmes actives ayant participé au focus groupe. Ces femmes ont été sélectionnées selon des caractéristiques socio-économiques différentes : Age différent ; statut (Mariée, célibataire, divorcée, et veuve, Degré de mobilité) ; Responsabilité au sein de la coopérative (femme présidente, trésorière, responsable de collecte d'olives, de production, de la transformation, d'emballage, de commercialisation) ; Niveau d'instruction de chaque femme ; ayant bénéficiées des formations ou pas ; Revenu,....lieu de résidence par rapport au local ; Capacité de répondre aux questions (*cf. Annexe 6.1.*)

- Coopérative TUDERT (Essaouira)

Elle comporte 20 femmes toutes actives dont 13 ayant participé au focus groupe. Aussi, on s'est basé pour orienter les questions sur le statut de ces femmes, leur responsabilité au sein de la coopérative, leur mobilité, le degré de leur savoir-faire dans le domaine des plantes aromatiques et médicinales.

Les entretiens individuels ont été effectués pour avoir des témoignages de femmes ayant différentes responsabilités au sein des coopératives (présidente, trésorière, chargée la gestion administrative et financières, chargé de la commercialisation...). (*cf. Annexe 6.2*)

Lors de la réunion de lancement, le Comité d'évaluation a fourni une liste exhaustive des personnes clés et parties prenantes ayant contribué à la mise en œuvre du projet à interviewer au niveau central et au niveau des sites d'intervention du projet.

2.5.4. Compilation et analyse de l'information

La compilation des données et l'approche d'analyse adoptée consiste à consolider et faire le recoupement des informations disponibles sur les réussites du projet à plusieurs niveaux (Central, au niveau du pilotage du projet ; local, au niveau des deux zones d'intervention et au niveau des groupes cibles). Les analyses ont permis d'identifier de manière partagée et vérifiée les résultats réalisés, mesurer les écarts avec les résultats escomptés, tirer les leçons et formuler des recommandations.

L'analyse s'est basée sur un croisement entre les données « invoquées » (grilles d'analyse documentaire et fiche signalétique commune) et les données « suscitées » (Micro-questionnaires et grilles d'entretiens/groupes échantillons).

L'analyse s'est basée également sur un croisement entre les données quantitatives et les données qualitatives ainsi que sur le croisement entre les données issues de l'analyse de contenu documentaire et l'analyse (statistiques + analyse de contenu) de questionnaires et grille d'entretien.

3. Présentation du projet / sujet de l'évaluation

3.1 Historique du projet

Le projet « Appui à l'autonomisation économique des femmes à travers la promotion de la chaîne de valeur agro écologique pour une meilleure résilience au changement climatique » a été approuvé par la **fondation Coca Cola** en Janvier 2017 (en tant que partenaire financier). Ceci a coïncidé avec la proposition d'inscrire dans le cadre de coopération des SNU avec le Maroc (UNDAF 2017-2021) le travail sur la thématique genre et adaptation au changement climatique comme vecteur de développement durable au niveau local.

Mais, c'est en juin 2017 que le Bureau Multi-pays d'ONU Femmes Maghreb a officiellement lancé le projet dans les deux sites pilotes de Skoura Ahl Loust (Ouarzazate) et Imintlit (Essaouira).

La Fondation Coca Cola est une organisation philanthropique mondiale qui investit **1% du résultat d'exploitation** de la Compagnie Coca-Cola dans les communautés.

L'autonomisation économique des femmes est parmi les 3 priorités de la fondation avec la préservation de l'eau et le soutien global aux communautés

Ce projet a été mis en œuvre par ONU Femmes en partenariat avec les communes rurales de Skoura Ahl Loust et Imintlit, l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole (ORMVA – Ouarzazate), la Direction Provinciale d'Agriculture (DPA - Essaouira), et l'IAV Hassan II.

Étalé sur 2 années, juin 2017-juin 2019, avec un budget de 335.000,00 \$ et couvrant deux zones rurales (Essaouira et Ouarzazate).

Les bénéficiaires directs du projet sont les agricultrices des sites d'intervention et les coopératives de femmes (30 femmes de la coopérative Al Amal et 13 femmes de la coopérative Tudert), en plus des acteurs locaux (Communes, DPA, et ORMVA-O).

Ce projet ambitionne de **renforcer le leadership des femmes** de deux coopératives des régions d'Essaouira et de Ouarzazate à travers leur **autonomisation économique et la promotion de la chaîne de valeur**, tout en œuvrant à la **préservation de l'environnement, de la biodiversité** et en particulier la nécessité de développer une **agriculture durable résiliente au changement climatique**.

Le présent projet a adopté une approche intégrée axée sur les dimensions régionales et locales et a prévu l'atteinte de deux résultats intermédiaires :

- **Résultat 1** : Les femmes agricultrices participantes au programme ont développé leurs capacités pour la production des cultures et des produits agro-écologiques adaptés au changement climatique.
- **Résultat 2** : Les femmes agricultrices participantes au programme développent et gèrent leurs propres petites entreprises et activités génératrices de revenus résilientes au changement climatique et partagent leurs savoir-faire

3.2 Objectifs et résultats attendus du projet

L'objectif général du projet : « Les femmes, en particulier les plus pauvres et les plus exclues, sont économiquement autonomes et bénéficient du développement ».

L'objectif spécifique étant une autonomisation économique accrue des femmes rurales en particulier les plus exclues grâce à la promotion et la commercialisation de produits agroécologiques pour une meilleure résilience aux changements climatiques.

Le cadre logique du projet comporte deux Outcomes, cinq outputs et dix-huit activités. Cette chaîne de résultats fera objet d'une évaluation itérative et interconnectée. Les cibles du cadre logique seront évaluées à l'aide des indicateurs préalablement définis (**Cf. Annexe 7**).

3.3 Stratégie d'intervention du projet

Le projet s'est essentiellement basé sur les stratégies suivantes :

- Le renforcement des capacités des femmes agricultrices et des associations féminines agricoles ainsi que le développement d'outils pour augmenter leurs performances en matière collecte, de conservation, de production et de commercialisation, dans les chaînes de valeur agro-écologiques (olive de table et plantes aromatiques et médicinales) ;
- L'utilisation de l'approche genre et l'approche participative tout au long du projet, la concertation et la mobilisation des différentes institutions susceptibles de renforcer le respect des droits humains tant des hommes que des femmes dans le processus de prise de décision en matière d'agro-écologie et de préservation de l'environnement ;
- La responsabilisation des populations cibles, principalement les agriculteurs et agricultrices dans la gestion et le suivi des actions réalisées sur terrain. Ces populations ont été au cœur

du projet, depuis les diagnostics participatifs sur chaque site, jusqu'au suivi et évaluation du projet, à travers des focus groupes et des entretiens individuels.

La stratégie de ce projet s'est également largement appuyée sur l'échange du savoir-faire agro-écologique, le partage d'expérience, l'identification des bonnes pratiques et l'existence d'une expertise nationale et régionale concernant la chaîne de valeur durable et la promotion de l'agro-écologie.

3.4 Théorie du changement

ONU Femmes a développé une théorie de changement pour renforcer l'accès des femmes à la terre et aux ressources productives pour une agriculture qui résiste au changement climatique comme suit :

- Si (1) les agricultrices jouissent du droit à la terre et d'un régime foncier sûr ;
- Si (2) elles ont un accès égal aux ressources, aux services et aux technologies productives pour une agriculture durable ;
- Si (3) elles parviennent à la capacité financière pour investir ;
- Et Si (4) elles participent pleinement aux chaînes de valeur vertes et aux marchés écologiques ;
- Alors (5) les agricultrices acquièrent leur autonomie économique et résistent à l'évolution climatique ;
- Parce que (6) les causes premières et déterminantes des disparités entre les sexes dans l'agriculture ont été supprimées.

Le soutien aux femmes dans l'agriculture pour qu'elles puissent participer pleinement et de manière égale à la prise de décision à tous les niveaux est ainsi nécessaire pour l'élaboration d'interventions judicieuses des pouvoirs publiques ; le déploiement d'outils, de technologies, d'infrastructures, et d'institutions plus efficaces pour mettre en œuvre des mesures visant à renforcer la résilience; et la réalisation d'une gestion durable des ressources pour des chaînes de valeur écologiques résilientes.

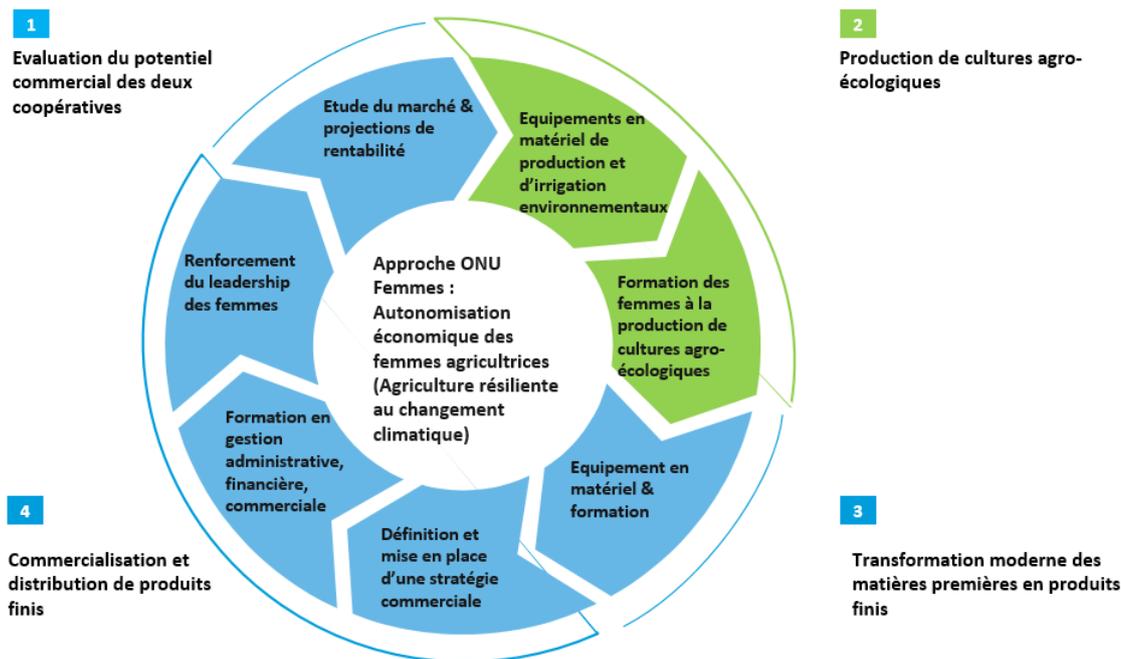
Parallèlement, l'amélioration des données désagrégées par sexe et des indicateurs sensibles au genre relatifs à l'accès aux terres et aux ressources et le contrôle de celles-ci, aux actifs et aux revenus, à la production agricole, à l'emploi du temps, au leadership et à la participation est essentielle pour le suivi des progrès réalisés sur la voie de la réduction de l'écart entre les sexes dans l'agriculture et du renforcement de la résilience.

ONU Femmes a dirigé le développement et la mise en œuvre du projet dans le but de promouvoir l'autonomisation économique des femmes, dont beaucoup sont des entrepreneures engagées dans des micros et petites entreprises, et les aider à faire prospérer leurs affaires et à gagner plus de revenus. Ces activités ont compris les **stratégies de mise en œuvre** suivantes :

- Améliorer les capacités et les compétences entrepreneuriales des femmes, notamment dans les zones pauvres et exclues, afin qu'elles acquièrent une plus grande aptitude à créer et à faire prospérer leurs entreprises, augmenter leurs revenus, et créer de nouveaux emplois dans leurs communautés, leur permettant ainsi de mieux gérer et soutenir leurs entreprises ;
- Soutenir les femmes exclues à créer de petites entreprises en leur fournissant l'accès aux biens et au crédit ;
- Sensibiliser la population et plaider en faveur des droits économiques des femmes et de la valeur de la participation économique des femmes, tant au niveau local que national.

La démarche d'ONU Femmes s'est fondée sur une approche dite « chaîne de valeur » en vertu de laquelle, les femmes ciblées des coopératives de Skoura et Imin Tlit, ont été accompagnées à chaque étape de la chaîne de valeur agricole.

Présentation de l'approche ONU Femmes



Programme « Appui à l'autonomisation économique des femmes rurales à travers la promotion de la chaîne de valeur agro écologique pour une meilleure résilience au changement climatique »



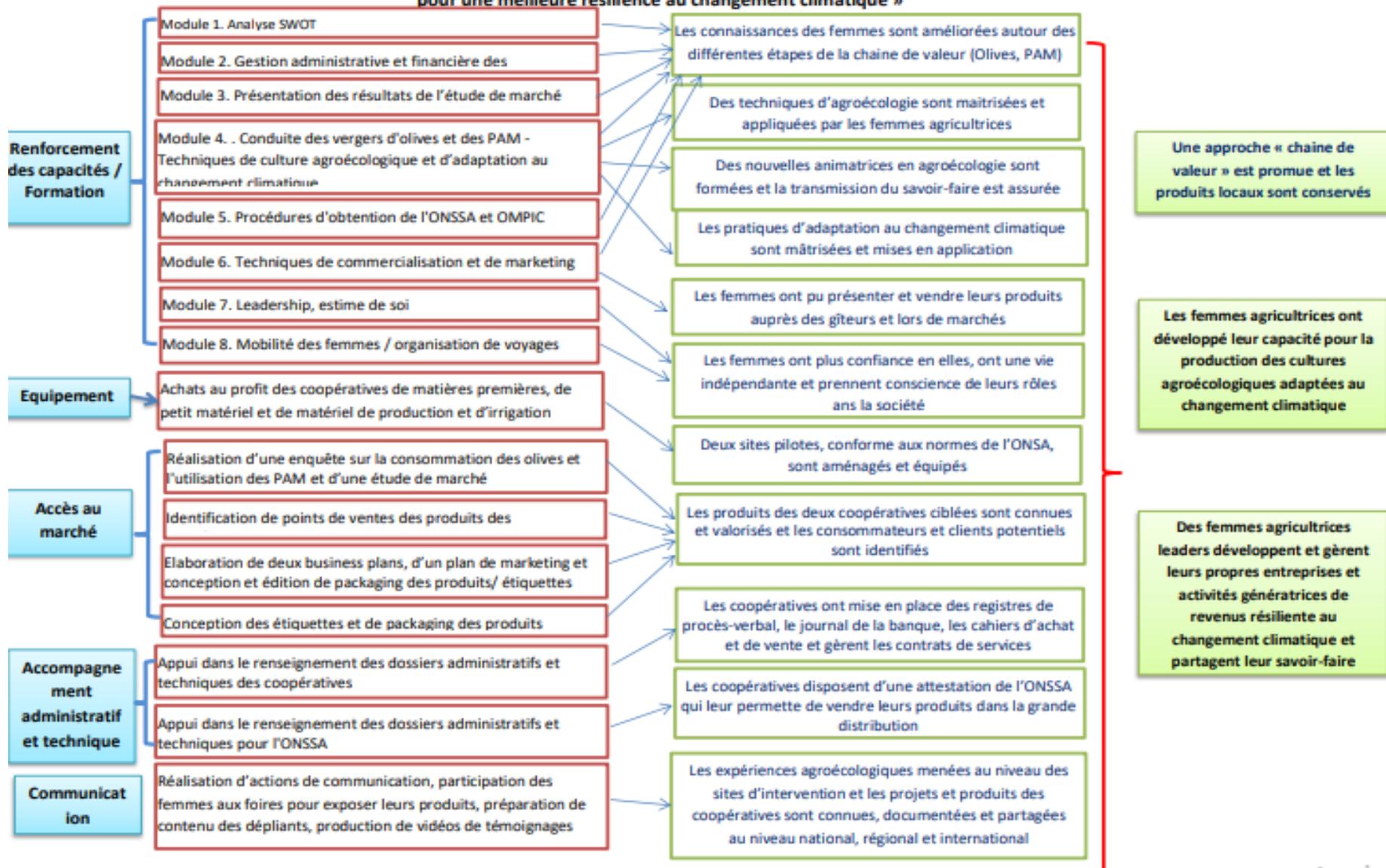
L'accompagnement fourni par ONU Femmes s'est articulé à **chaque étape** autour de : **i)** Accompagnement Conseil, **ii)** Formation, sensibilisation et renforcement des compétences, **iii)** Fourniture d'équipement.

Un impératif de protection de l'environnement est inhérent à chaque étape de la chaîne de valeur afin de permettre aux femmes de faire face au changement climatique récurrent dans les 2 zones rurales ou opère ONU Femmes.

Ci-dessous le schéma de la théorie du changement relatif au projet :

THEORIE DE CHANGEMENT

PROJET : « Appui à l'autonomisation économique des femmes à travers la promotion de la chaîne de valeur agro écologique pour une meilleure résilience au changement climatique »



3.5. Zones d’intervention du projet et bénéficiaires

Au démarrage du projet, deux localités ont été sélectionnées, celles-ci représentent deux contextes climatiques et topographiques différents du Maroc : il s’agit des sites pilotes de Skoura Ahl Loust (Ouarzazate) et Imintlit (Essaouira).

Critères de sélection des régions cibles :

- Régions voisines des régions d’intervention historiques d’ONU Femmes : logique de « scale-up ».
- Régions avec un potentiel d’amélioration du taux d’autonomisation des femmes.

Critères de sélection des coopératives cibles :

- Coopératives détenant un local
- Coopératives dotés d’un savoir-faire
- Coopératives au projet de production déjà défini
- Coopératives non ou faiblement opérationnelles depuis 2007

Les bénéficiaires directs du projet sont les agricultrices des sites d’intervention et les coopératives de femmes (50 femmes et 2 hommes de la coopérative Al Amal et 20 femmes de la coopérative Tudert), en plus des acteurs locaux (Communes, DPA, et ORMVA-O).

- **Présentation de la coopérative Al Amal**

Il s’agit d’un groupe de femmes ayant bénéficié en 2004, d’un don octroyé par l’UNESCO suite à un programme d’alphabétisation. Au total 275 femmes ont reçu 2.000,00 MAD chacune (Fond d’appui pour développer des AGR). En 2006, elles ont décidé de mobiliser cet argent en vue de constituer un capital à investir dans un projet de développement au profit de ces femmes. En effet, ces femmes ont pu bénéficier d’un appui de l’Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) pour la construction de bâtiments et l’acquisition des équipements nécessaires pour le montage d’un projet de conservation des olives de table. Durant les premières années, ce groupe a fonctionné sous forme d’une association sous la tutelle de la fédération des associations de Skoura. Ce n’est qu’en juillet 2017 et avec l’appui d’ONU Femmes, que cette association a acquis le statut d’une coopérative de production selon la nouvelle loi 112.12.

Cependant, et en raison du manque d’encadrement technique, et en absence d’une reconnaissance et d’un certificat de l’ONSSA, et de la marque commerciale de l’OMPIC, la coopérative a fonctionné en dessous de ses capacités (locaux, matériel, équipements...) et compétences (nombres de femmes motivées et formées pour le traitement des olives). En effet, les niveaux de production enregistrés ses trois dernières années étaient de loin en dessous de la capacité de production de la coopérative. Selon les chiffres obtenus lors de l’enquête réalisée lors le cadre de l’étude de diagnostic effectué par le projet, la production n’a pas dépassé **3 tonnes** par an toutes catégories d’olives confondues.

Présentation de la coopérative Tudert

La coopérative Tudert, localisée dans la commune rurale d’Imin-tlite, a été fondée depuis 2006 par 13 femmes bénéficiaires du programme d’appui aux initiatives de gouvernance environnementale et territoriale piloté par l’organisation Enda-Maghreb avec le soutien financier de la direction du développement et de la coopération suisse (DDC) et l’appui des directions provinciales des eaux et forêts et de l’agriculture.

Bénéficiant d’une localisation remarquable sur un site disposant d’un jardin botanique s’étendant sur 7000 m², cette



coopérative est spécialisée dans la collecte, la mise en culture, la transformation, la valorisation et la commercialisation de plantes aromatiques et médicinales (PAM) à forte valeur économique et ayant des débouchés à l'échelle locale, régionale voir même nationale.

Les objectifs assignés à ce projet sont :

- ✓ Créer une activité génératrice de revenus pour un groupement de 13 femmes rurales défavorisées d'Essaouira ;
- ✓ Valoriser le potentiel et le savoir-faire des populations locales en matière des plantes aromatiques et médicinales ;
- ✓ Contribuer à la préservation des ressources forestières ligneuse notamment l'arganeraie et la tétraclinaie ;
- ✓ Assurer la commercialisation et le marketing des PAM.

Les bénéficiaires ciblés par le projet sont 13 femmes, du **douar Ait Slib** périphériques du massif d'Amsiten et ayant droit d'usage des ressources naturelles forestières. Ce groupement de femmes constitue les bénéficiaires directs et qui sont organisées en coopérative pouvant bénéficier de contrats programmes cosignés avec les services des eaux et forêts pour l'exploitation des PAM et de l'appui de la part des différents autres acteurs locaux.

3.6 Partenaires institutionnels

Afin de créer un environnement propice à la réalisation des résultats attendus, ONU Femmes a initié, de mai à juillet 2017, la mobilisation des parties prenantes de ce projet, notamment : les communes ciblées, les Offices régionaux de Mise en Valeur Agricole d'Ouarzazate, la Direction Provinciale d'Agriculture d'Essaouira, les associations et coopératives féminines locales.

L'objectif est d'établir un réseau de partenaires locaux et régionaux qui œuvrent dans le domaine des filières agricoles et l'autonomisation économique des femmes et qui agiront comme catalyseurs et facilitateurs du projet. Le projet s'est appuyé sur ce réseau de partenariats pour identifier les besoins spécifiques des populations bénéficiaires et adapter l'approche à ces derniers.

La mise en œuvre des activités du projet a ainsi été planifiée conjointement par ONU Femmes et ses partenaires nationaux directs et indirects à travers l'organisation de réunions régulières du comité technique du projet. Ces réunions ont permis une concertation permanente autour de la programmation des actions réalisées sur le terrain.

Un nouveau partenaire, le Centre des Etudes et Recherches du Crédit Agricole Maroc (CERCAM), a également sollicité. Un protocole d'accord a été signé avec ONU Femmes en juillet 2018. Le CERCAM s'engage à (i) la revue du Business Plan des coopératives accompagnées, en particulier le pricing par produit et le niveau de productivité visé et (ii) au conseil des coopératives à l'identification des circuits et des partenaires de distribution et de commercialisation les plus rentables.

4. Constatations et Résultats de l’analyse évaluative

4.1 Pertinence

Les questions évaluatives relatives à la pertinence correspondent à la phase de conception du projet et permettent d’analyser l’adéquation entre les objectifs de départ du projet et les programmes et orientations internationales et nationales en lien avec les problématiques abordées et également l’alignement du projet avec les besoins et les priorités des groupes cibles. Il s’agit également d’analyser l’adéquation entre ces objectifs et les besoins, intérêts et priorités des détentrices de droit (femmes agricultrices). Résultat 1. Alignement avec le positionnement et les objectifs de ONU Femmes

Q 1 : Est-ce que le projet est aligné avec le positionnement et les objectifs de ONU Femmes ?

Le projet est aligné aux orientations et plan stratégique de ONU Femmes (**Axe 2** du plan stratégique d’ONU Femmes Maghreb ; 2018-2021) puisque le projet consiste à assurer aux femmes des deux coopératives agro-écologiques des revenus plus élevés, un meilleur accès aux ressources naturelles et un meilleur contrôle de celles-ci. Il permet par ailleurs l’opérationnalisation de son programme phare mondial sur l’autonomisation des femmes à travers une agriculture résiliente face au changement climatique. Et ce, en encourageant les femmes à participer à la réduction des risques liés aux CC et en dotant les femmes des techniques d’économie d’eau, en introduisant des séchoirs solaires d’énergie et en utilisant des techniques de conservation des sols et de la biodiversité.

Au niveau national, le projet s’inscrit dans le mandat de coordination de l’ONU FEMME en matière d’égalité de genre et d’autonomisation des femmes dans le cadre de la mise en œuvre du Plan Cadre des Nations Unies d’Aide au Développement (UNDAF) 2017-2021 notamment au niveau des **effets 2, 5 et 6** :

- **Effet 2.** Développement inclusif durable notamment les résultats attendus suivants :
 - o *La résilience au changement climatique et aux risques naturels est renforcée, notamment en faveur des groupes vulnérables.*
 - o *L’accès équitable aux ressources naturelles et aux services écosystémiques pour une gestion durable est accru.*
- **Effet 5** : inclusion économique, réduction des inégalités et des vulnérabilités
- **Effet 6** : Développement rural inclusif, intégré et durable notamment les résultats attendus suivants :
 - o *Les capacités techniques des producteurs sont renforcées pour améliorer les productions agricoles, forestières et halieutiques.*
 - o *Des approches et des outils pour la valorisation des produits de terroir sont promus à travers l’intervention sur différents maillons de la chaîne des valeurs.* Résultat 2. Alignement du projet avec les orientations et conventions internationales .

Résultat 2.1. Alignement avec les conventions internationales sur l’approche genre

Q 2 : Est-ce que le projet est aligné avec les orientations et conventions internationales ?

La pertinence du projet est évidente au niveau international. Le projet s’appuie sur un certain nombre de dispositions, d’articles des conventions et engagements internationaux qui appuient l’autonomisation économique des femmes, notamment La Convention sur l’élimination de toutes les

formes de discriminations à l’égard des femmes (CEDEF) a été adoptée le 18 décembre 1979 par l’Assemblée Générale des Nations Unies et est entrée en vigueur le 3 septembre 1981. Le projet s’inscrit également dans le cadre international normatif sur l’égalité : la CEDAW, le Programme d'Action de Beijing, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et une série de conventions relatives à l'égalité des sexes adoptées par l'Organisation Internationale du Travail.

Le Programme d’Action adopté par la quatrième Conférence mondiale sur les femmes qui s'est tenue à Beijing en 1995 a souligné la nécessité de faire participer activement les femmes à tous les niveaux de prise de décisions concernant l'environnement et la gestion des ressources naturelles et d'intégrer une perspective sexo-spécifique dans toutes les stratégies en faveur du développement durable. A ce titre, l’article 248 de ce programme d’Action établit que les femmes assurent la subsistance de leur famille et de leur communauté en gérant et utilisant judicieusement les ressources naturelles. D’autre part, le chapitre 24 du programme d’Action atteste de l’engagement des gouvernements à définir un nouveau modèle de développement qui mette l’accent à la fois sur la durabilité de l’environnement, la préservation des ressources naturelles, sur l’égalité entre les sexes et sur la justice non seulement entre les membres d’une même génération, mais d’une génération à l’autre.

ONU Femmes soutient l'autonomisation économique des femmes conformément à ces engagements, et s'appuie sur des données de plus en plus nombreuses qui montrent que l'égalité des sexes contribue de manière significative au développement économique et durable.

Pour le Maroc, il s’est engagé, à travers plusieurs instruments universels des Droits de l’Homme (PIDESC, CEDAW, OMD...) à assurer la réalisation des droits économiques et sociaux des femmes rurales ainsi qu’un accès égal aux biens et ressources.

Le projet contribue en effet au développement de revenus pour les femmes, et plus généralement à lutter contre la vulnérabilité dans les douars, promeut l’égalité des sexes et l’autonomisation économique. La production de semences est importante non seulement pour la préservation de l’environnement mais aussi pour contribuer à la sécurité alimentaire et l’amélioration de l’alimentation.

Résultat 2.2. Alignement avec les ODD

Le projet permet de contribuer à la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD) adoptés par la communauté internationale en 2015. Le projet contribue en effet à l’atteinte de :

- **l’ODD 2** : « Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l’agriculture durable », et plus précisément la Cible 2.3 :
- o D’ici à 2030, doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs alimentaires, en particulier des femmes, des autochtones, des exploitants familiaux, des éleveurs et des pêcheurs, y compris en assurant l’égalité d’accès aux terres, aux autres ressources productives et facteurs de production, au savoir, aux services financiers, aux marchés et aux possibilités d’ajout de valeur et d’emplois autres qu’agricoles.
- **l’ODD 5** : « Parvenir à l’égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles » ;
- **l’ODD 13** : « Prendre d’urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ». Dans ce cadre, Le projet permettra aux femmes agricultrices de passer à des économies plus propres et plus résilientes au CC et de se doter d’outils agroécologiques pour lutter contre les effets du dérèglement climatique.

Résultat 2.3. Alignement du projet avec l’affirmation au niveau mondial de la nécessité de l’autonomisation économique des femmes dans le domaine de l’agriculture

Dans ce cadre, le projet est d’une grande pertinence en étant axé sur la chaîne de valeur autour de l’activité agricole et les pratiques agro-écologiques. Une analyse par sexe a été menée afin d’étudier les causes structurelles sous-jacentes.

Aujourd’hui, l’importance de l’autonomisation économique des femmes en général se reflète dans l’agenda international, que ce soit en 2011, lors du Sommet sur les femmes et l’économie, de la Coopération économique pour l’Asie-Pacifique (APEC) ou encore dans le cadre du Pacte Mondial, où des engagements récents portant sur les droits des femmes et l’égalité entre les sexes fournissent une norme pour les approches d’autonomisation économique des femmes et des orientations à cet égard.

De plus, la Banque Mondiale a attiré l’attention mondiale sur les enjeux entourant l’autonomisation économique des femmes dans son Rapport sur le développement dans le monde 2012 : Égalité des genres et développement. Aussi, la FAO a mis en valeur le rôle des femmes dans son rapport intitulé La situation mondiale de l’alimentation et de l’agriculture 2010-2011 — Le rôle des femmes dans l’agriculture : Comblent le fossé entre les hommes et les femmes pour soutenir le développement¹.

Particulièrement, l’importance de l’autonomisation économique dans le secteur agricole a été soulignée en 2011, lors de la Conférence internationale sur l’autonomisation économique des femmes, organisée conjointement par le Canada et ONU Femmes à Ottawa. En 2012, la 56^{ème} Commission sur le Statut de la Femme a eu pour thème prioritaire l’autonomisation des femmes rurales et leur rôle dans l’éradication de la pauvreté et de la faim, dans le développement, ainsi que les défis actuels.

La CCNUCC (Convention sur le Climat) et l’UNCCD (Convention contre la désertification) ont également inclus au fil de leurs négociations des mentions sur l’importance du rôle des femmes rurales et agricultrices.

Selon l’Organisation des Nations Unies pour l’alimentation et l’agriculture (2011), si les femmes avaient le même accès que les hommes aux ressources productives, elles pourraient augmenter la production de leurs exploitations **de 20 à 30 %**. Cet accès accru pourrait accroître la production agricole totale dans les pays en développement de **2,5 à 4 %**, un gain qui à son tour pourrait réduire le nombre de personnes souffrant de la faim dans le monde de **12 à 17%**.

Le projet répond aussi, dans les recommandations du Rapport « Droits des femmes et le droit à l’alimentation durable et à l’agriculture » adopté à l’Assemblée générale des Nations Unies en décembre 2012. Le Conseil des droits de l’homme plaide en faveur de l’obligation de résultats et décline une démarche systémique² fondée sur la nécessité :

- D’un soutien multilatéral indirect du maintien de la biodiversité agricole en permettant de rendre compatibles le droit à la propriété intellectuelle et la réalisation du droit à l’alimentation, l’accès à la terre et à l’eau.
- De soutenir les filières agricoles/agroécologiques paysannes car ces droits sont sans voies de recours en contraste avec la protection internationale des droits des obtenteurs et des brevets pris par les industriels ;
- De promouvoir les variétés agricoles paysannes, familiales et les savoirs correspondants par des politiques volontaristes de préservation et de promotion ;
- D’articuler les filières et de mettre la science au service des agriculteurs et agricultrices,

¹ Référence : Rapport Situation Mondiale de l’alimentation et de l’Agriculture (FAO, 2010-2011)/ Rapport du 15 mars 2012 de la 56^{ème} session de CSW/ L’autonomisation des femmes rurales et leur rôle dans l’élimination de la pauvreté et de la faim, dans le développement et face aux défis actuels

²http://www.un.org/french/documents/view_doc.asp?symbol=A%2FHRC%2F19%2F59&Submit=Recherche&Lang=F Aussi le Rapport Droits des femmes et le droit à l’alimentation, Conseil des droits de l’homme, Assemblée générale Nations Unies décembre 2012 A/HRC/22/50

- De soutenir et renforcer les systèmes locaux d’échanges en matière d’agriculture durable ; De repenser les politiques fiscales et agricoles ; de procéder à l’utilisation de la fiscalité pour encourager des régimes alimentaires sains ; de revoir le système de subventions existant et réglementer les pratiques du marché.

Après plusieurs décennies d’une agriculture toujours plus intensive, coûteuse en intrants et particulièrement dépendante des énergies fossiles (synthèse pétrolière des engrais et pesticides, mécanisation, transports longue distance,) qui a montré ses limites, la FAO reconnaît depuis 2007, la capacité de l’agriculture agroécologique à nourrir une planète peuplée de 12 milliards d’habitants.

Résultat 3. Alignement du projet avec les politiques nationales

Q 3 : Est-ce que le projet est aligné avec les politiques nationales (cadre normatif de l’approche genre, stratégie de développement durable/ économie verte/économie sociale et solidaire) ?

Résultat 3.1. Alignement du projet avec le cadre normatif de l’approche genre au Maroc

Au niveau national, le projet s’inscrit dans les réponses aux multiples défis et enjeux auquel fait face le Maroc dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions de sa nouvelle Constitution, adoptée en 2011, et notamment :

- L’article **19** garantissant l’égalité entre les hommes et les femmes dans la jouissance de tous les droits, y compris économiques et environnementaux ;
- L’article **31** consacrant la responsabilité de l’état, établissement publics, collectivités territoriales à mobiliser tous les moyens pour faciliter un égal accès aux conditions permettant de jouir des droits à l’eau et à un environnement sain et au développement durable.
- **L’article 34**, qui oblige les pouvoirs publics à élaborer et mettre en œuvre des politiques destinées aux personnes et aux catégories à besoins spécifiques. Traiter et prévenir la vulnérabilité de certaines catégories de femmes et de mères, d’enfants et de personnes âgées ;

Le projet contribue à l’opérationnalisation de la Stratégie Nationale de l’Equité et de l’Egalité des Sexes (ÉS) adoptée en 2006 et qui marque un tournant décisif sur le chemin de l’égalité de genre au Maroc, et traduit une volonté politique en faveur de la construction des rapports sociaux équilibrés, où la femme marocaine peut espérer une vie meilleure. En d’autres termes, cette stratégie a pour but l’intégration des préoccupations des hommes et des femmes à la conception, la mise en œuvre, le contrôle et l’évaluation de tous les programmes gouvernementaux. Elle s’appuie, entre autres, sur une approche originale, qui prend en considération les besoins spécifiques des femmes et des filles en vue d’améliorer leurs conditions de vie et de rectifier les différentes formes de discrimination dont elles souffrent au quotidien.

Le projet contribue également à la mise en œuvre du 2ème Plan Gouvernemental pour l’Egalité « ICRAM 2 » (2017- 2021) en matière de renforcement des droits des femmes, de la gouvernance, de modernisation des services publics et d’amélioration de la qualité des prestations destinées à l’autonomisation des femmes et des filles, notamment en milieu rural. Le plan ICRAM 2 s’inscrit également dans les engagements internationaux du Royaume, en particulier ceux de l’Agenda 2030 de développement durable et de l’Agenda 2063 de l’Union africaine et vise à répondre à une vision commune de « Parvenir à l’égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles, fondé sur une approche basée sur les droits humains ».

Résultat 3.2. Alignement avec le contexte national lié au développement durable, à l'économie verte, l'économie sociale et solidaire et la promotion de l'agro-écologie

Le projet s'inscrit ainsi dans plusieurs stratégies nationales :

- La Charte de l'Environnement et du Développement Durable élaborée en 2011 et qui appuie l'article 31 de la constitution (2011) concernant le droit à un environnement sain et au développement durable.
- La stratégie nationale pour le développement durable (SNDD) élaboré en 2015 et dans l'enjeu 2 concerne l'engagement du pays dans « *la transition vers une économie verte* » avec l'axe stratégique 1 dédié à l'agriculture « **Concilier modernisation du secteur agricole et exigences du développement durable** ». Les principaux objectifs définis pour le déploiement de cet axe concordent avec le concept de l'agroécologie notamment :
 - Gérer les terres agricoles dans une perspective durable.
 - Innover pour développer une agriculture durable.
 - Promouvoir une agriculture biologique et raisonnée.
- Le pilier II du Plan Maroc Vert consacré aux petits producteurs et à l'économie agricole sociale et solidaire.

En outre, dans le contexte de dégradation environnementale que connaît le Maroc, **l'agroécologie** ou la pratique agricole basée sur des techniques écologiques constitue une **réponse durable aux problèmes environnementaux et socio-économiques**. Alternative globale, l'agroécologie représente à la fois un ensemble de pratiques agricoles biologiques (fertilisation organique des sols, lutte biologique) et une vision intégrée de la gestion du territoire (équilibre entre prélèvement humain et potentialités locales, relocalisation de l'économie par la valorisation des ressources locales et des terroirs...). Adaptée à tous les types de systèmes d'exploitation ruraux, les pratiques agro écologiques permettent entre autres d'intensifier l'agriculture de manière durable, en valorisant les potentiels humains et les services environnementaux locaux.

Partant de l'inventaire positif d'un monde rural marocain encore densément peuplé, riche de savoir-faire ancestraux adaptés aux terroirs locaux et d'un potentiel agricole rare, la démarche présentée dans le cadre du présent projet, se propose de replacer la paysanne/le paysan « entrepreneur » au cœur d'un projet de développement basé sur la transmission des savoir-faire agroécologiques. Expérimenté dans 2 sites pilotes différents, sa plus-value consiste dans un accompagnement personnalisé pour une insertion professionnelle réussie, dans le tissu socioéconomique local.

Le projet, à travers l'appui aux coopératives de femmes, s'inscrit également dans les orientations de **l'économie sociale et solidaire** soutenu par le gouvernement marocain qui œuvre à institutionnaliser cette économie étant donné qu'elle représente une réponse adéquate aux problèmes de l'emploi des jeunes et de l'intégration des femmes dans la vie socioprofessionnelle et la lutte contre la pauvreté. Il s'agit également d'une alternative aux systèmes économiques mondiaux ainsi qu'aux contraintes liées à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD).

Le Maroc est en effet parmi les pays arabes où le secteur des coopératives est très dynamique. Le Royaume compte 50 % du nombre global des coopératives dans le monde arabe. La stratégie de la promotion de ce secteur au Maroc est en cours de finalisation, de même que le gouvernement est en cours d'élaboration d'une loi-cadre qui représentera un saut qualitatif sur la voie de l'institutionnalisation de cette économie.

Le projet s'inscrit pleinement dans cette dynamique puisqu'il vise de renforcer le leadership des femmes des deux coopératives des régions d'Essaouira et de Ouarzazate à travers leur autonomisation économique et la promotion de la chaîne de valeur, tout en œuvrant à la préservation de

l'environnement, de la biodiversité et en particulier la nécessité de développer une agriculture durable résiliente au changement climatique.

Résultat 4. Cohérence du projet avec les besoins des sites pilotes et groupes cibles

Q 4 : Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils cohérents avec les besoins et priorités des parties prenantes, des groupes cibles, des groupes cibles et des femmes bénéficiaires des coopératives au niveau des 2 sites pilotes ?

Le projet se révèle également pertinent sur le plan local car dans les 2 sites retenus, l'agriculture reste le moteur de l'économie locale bien qu'une grande partie de la production soit destinée pour l'autoconsommation.

En effet, une étude diagnostique a été réalisée lors de la phase de ciblage du projet. Elle s'appuie sur les constats suivants : la femme rurale marocaine a réalisé des grands pas en matière d'émancipation, et ce en partie grâce à l'agriculture ou à l'artisanat qui lui permettent une certaine autonomisation financière. Cependant, les femmes chefs d'exploitations agricoles représentent environ 5% du nombre global des exploitations et disposent uniquement de 2,5% de la surface agricole utile. En outre, leur activité demeure traditionnelle, ce qui l'empêche d'atteindre un certain niveau de croissance.

Cette situation est due en premier lieu à la commercialisation des produits due elle-même, en grande partie à la méconnaissance du marché. En effet, le plus souvent, les décisions concernant ces activités ne sont pas prises sur la base de résultats d'études fiables de marché. Par ailleurs, ces femmes rurales rencontrent un défi majeur, celui du manque de compétences nécessaires à la pérennité de leurs activités.

L'entrepreneuriat est également un secteur qui reste très défavorable à la participation des femmes, le nombre de femmes marocaines entrepreneures représente seulement 10% du nombre total des entrepreneurs. En 2012, seulement 0,8% des femmes actives occupées au niveau national sont des entrepreneures, alors que 16,1% travaillent en tant qu'indépendantes. Ces chiffres reflètent les difficultés des femmes à s'autonomiser, mais, surtout, traduisent la réalité sociale du travail indépendant des femmes.

En effet, les femmes sont confrontées à de nombreux défis socio culturels, juridiques et institutionnels qui expliquent le faible niveau de leur participation au marché du travail. Le faible accès à l'éducation, l'incapacité à concilier vie privée et publique, l'accès limité à l'information, à la formation et aux infrastructures d'accueil ou encore les pratiques sociales et culturelles discriminatoires, l'accès limité au financement, constituent les principaux freins à l'entrepreneuriat féminin et l'accès au marché de l'emploi.

Bien que les efforts visant à créer des activités génératrices de revenus (AGR) pour les femmes marginalisées aient contribué au développement du secteur coopératif, ces AGR rencontrent toujours des problèmes, en particulier pour ce qui est du professionnalisme et de la pérennité du secteur. Le manque d'études du marché avant le lancement des activités, ainsi que la connaissance superficielle des secteurs d'activité prometteurs qui pourraient représenter des opportunités pour les femmes, freinent le développement des petites entreprises rentables, viables, compétitives et à forte valeur ajoutée.

De plus, dans les zones oasiennes (Cas du site d'Ouarzazate) et de montagnes (site d'Essaouira), les femmes n'ont souvent pas les compétences nécessaires pour gérer leurs AGR. Or, les faibles compétences en gestion ont un effet préjudiciable important sur la durabilité des projets.

Par ailleurs, l'accès aux services financiers, y compris le crédit, les prêts et l'épargne, est également essentiel pour assurer la réussite et la pérennité des petites entreprises exploitées par les femmes. C'est une condition préalable fondamentale pour démarrer l'activité. Or, en raison du faible accès des femmes à la terre, à l'eau et aux ressources forestières, elles ne disposent souvent que peu d'un capital

propre pour monter une AGR ou Très Petite Entreprise (TPE) ou pour la rendre viable et rentable (compte tenu des coûts que leur entreprise doit supporter, en particulier pour les achats de matières premières).

Néanmoins, concernant l'entreprenariat dans le domaine agricole, la femme est l'acteur principal tout au long des différentes étapes du processus, à commencer par la production, la transformation, la distribution mais aussi la commercialisation des produits, ce qui souligne l'importance de lui assurer une formation globale touchant à plusieurs aspects. Cependant, l'accès au financement demeure le nerf de toute activité, et le garant de sa croissance et pérennité face aux aléas du marché, ce qui constitue également un obstacle que rencontrent les femmes rurales dans le cadre de leur lutte pour l'autonomisation.

Plus particulièrement, dans les sites retenus, les femmes rurales et peu qualifiées sont très actives dans le secteur agricole, mais elles restent peu visibles et peu valorisées, n'ayant qu'un accès limité, voire inexistant aux ressources et aux processus décisionnels. L'encadrement technique des agriculteurs dans ces sites reste également très faible.

Les femmes cibles sont en majorité des femmes analphabètes et ne possèdent pas une expérience dans la gestion collective des projets générateurs d'emplois. Il y a aussi une absence du leadership féminin qui peut jouer le rôle de dynamiseur et intermédiaire avec des éventuels partenaires. En outre, malgré l'occupation permanente des femmes dans plusieurs activités ménagères et agricoles, celles-ci n'arrivent pas à gagner de l'argent et être autonome vis-à-vis de leurs maris. Toutes les femmes visitées ont manifesté leur motivation pour adhérer au projet et aspirent une activité génératrice de revenus en valorisant leur savoir-faire et produits locaux.

Dans ce contexte, l'autonomisation socio-économique des femmes est une priorité à travers la maîtrise de la chaîne de valeur, la génération de revenus et le renforcement des savoirs techniques dans le domaine agricole et des connaissances de gestion administrative. Aussi, concrètement à travers les formations, les femmes des sites pilotes ont acquis des savoirs leur permettant de développer une activité autour de l'agroécologie et de la chaîne de valeur.

Enfin, le projet a démontré sa pertinence sur le plan agroécologique et social en impliquant les femmes dans la valorisation et sauvegarde des ressources de l'agro-biodiversité locale (Olives et PAM). Cependant, cette approche n'a pas encore démontré sa pertinence sur le plan fiabilité économique surtout en termes de mise en œuvre d'une activité génératrice des revenus stables afin de subvenir à leurs besoins et ceux de leurs familles.

Témoignage : Grâce au soutien de l'ONG internationale « ENDA Maghreb » en 2005, Yamna de la coopérative Tudert explique comment elle et ses consœurs se sont regroupées en coopérative, dans l'objectif de commercialiser les PAM de la région. L'objectif principal était avant tout de sortir de la précarité. « *Nous n'avions au départ aucune idée de l'importance et de la valeur de certaines plantes* » ajoute-t-elle. C'est grâce aux formations et à l'appui pluridisciplinaire de l'organisme que la coopérative a pu être construite et est devenue réputée dans la région.



Yamna raconte que les femmes de la coopérative avaient l'habitude de recevoir des touristes, intéressés par les PAM et produits du terroir. « *Nous organisons des déjeuners pour les touristes, avec des visites dans la ferme, des randonnées dans la région...cette période était florissante* » conclut-elle avec nostalgie. Les produits de la coopérative étaient commercialisés à travers des canaux diversifiés et ils se vendaient sans soucis.

L'activité pérenne de la coopérative Tudert a cessé en 2008, lorsque le projet d'ENDA Maghreb a été clôturé. « *Nous nous sommes retrouvées livrées à nous-même* » déclare Yamna. Les fonds de la coopérative n'étaient plus suffisants au développement des activités, les touristes ne venaient plus visiter la ferme, et les PAM de la coopérative ne se vendaient plus sur les canaux de distributions. Plusieurs femmes abandonnèrent l'activité à cause de la situation redevenue précaire et des difficultés de la coopérative.

Cette situation dura plus de dix ans. L'absence de formation et d'éducation scolaire des femmes a eu pour conséquence une incapacité chronique de gérer les activités de la coopérative. « *Très peu d'entre nous, femmes, savent lire et écrire, nous n'avons pas les moyens de gérer la coopérative* » renchérit Yamna. « *Mais nous avons persisté et continué à venir à la coopérative, à l'ouvrir et à la maintenir en vie. Et grâce au projet de ONU Femmes, l'activité de la coopérative a été relancée.*

4.2 Efficacité

Il s'agit d'évaluer l'efficacité des actions du projet et de vérifier dans quelle mesure les résultats escomptés du projet ont été atteints. Globalement, mesurer l'efficacité du projet revient à vérifier dans quelle mesure les objectifs et les résultats du projet attendus et inattendus ont été atteints en conformité avec les normes de qualité, les délais et budget fixés initialement.

Résultat 5. Le projet a contribué de manière très satisfaisante aux besoins des femmes agricultrices ciblées et des populations vulnérables

Q.1. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à répondre aux besoins des femmes agricultrices ciblées et des populations vulnérables, et aux problèmes identifiés lors de la phase de conception ? Et comment ?

Le projet répond aux besoins essentiels identifiés lors de la phase de conception du projet et suite aux résultats du diagnostic et l'analyse SWOT.

- Les besoins en termes de renforcement de capacités : Les femmes des 2 coopératives ont bénéficié de plusieurs sessions de formation théoriques et pratiques autour de différentes thématiques leur permettant d'acquérir les connaissances et les techniques autour des différentes étapes de la chaîne de valeur
 - o Gestion administrative et financière des coopératives ;
 - o Procédures d'obtention de l'ONSSA et OMPIC ;
 - o Techniques de culture, d'irrigation, de fertilisation et de traitement ;
 - o Réalisation d'une étude de marché ;
 - o Leadership, estime de soi, assertivité ;
 - o Marketing/communication/commercialisation et mobilité pour aller prospecter de nouveaux clients.
- Les besoins en termes d'accès au marché : une étude de marché a été réalisée dès la 1^{ère} phase de mise en œuvre du projet. Elle a été ainsi une étape cruciale dont l'objectif était de valider l'existence d'une opportunité de marché d'alimentation durable et d'évaluer les conditions de production locales et le statut organisationnel existant pour chacune des deux coopératives. Ce diagnostic constitue en fait un préalable indispensable pour l'élaboration des plans d'affaires des coopératives ciblées, dans la mesure où les aspects organisationnels et ceux liés aux marchés font partie du processus d'élaboration et de la structure des plan d'affaires. L'étude de marché a permis ainsi d'apporter les éléments de réponses aux deux coopératives pour l'adaptation de la production au besoins du marché et notamment : mieux comprendre l'état du marché (en croissance ou non, pourquoi et sur quel segment ?; les

changements récents du marché ; les segments de clients ; l'évaluation de la taille du marché (en nombre de clients, chiffre d'affaires potentiel) ; l'analyse de la concurrence...

Afin de renseigner ces informations pour chaque coopérative, un questionnaire spécifique a été conçu et complété auprès d'un échantillon de personnes choisies aléatoirement parmi la population et des clients professionnels des deux sites cibles du projet toute catégorie socioprofessionnelle confondue.

Pour la coopérative Al Amal, l'étude de marché a démontré qu'au total, le marché des olives de tables au niveau de la zone de Skoura est évalué à 154,5 tonnes correspondant à 1 854 000 DH comme chiffre d'affaires. Enfin, et si l'on considère le pourcentage de foyers qui achètent auprès de la coopérative, une partie ou la totalité de leurs besoins en olives (14.6%), les clients potentiels de la coopérative sont estimés à 430 foyers correspondant à 21 tonnes d'olives. Par contre la coopérative peut s'accaparer la quasi-totalité du marché que constituent les gites de campagnes soit 6 tonnes par an. Ainsi, le marché potentiel auquel la coopérative peut aspirer serait de l'ordre de **27 tonnes** par an, correspondant à un chiffre d'affaire évalué à **459 000 Dh**. Or, selon les chiffres obtenus lors de l'enquête, la production de la coopérative n'a pas dépassé **3 tonnes** par an toutes catégories d'olives confondues, alors que sur la base des infrastructures, équipements et moyens humains dont dispose la coopérative, la capacité de production est estimée à **11 tonnes par an**. Une telle production correspondrait à un chiffre d'affaire de l'ordre de **183 000³ DH**.

Pour la coopérative Tudert, Deux principales catégories de clients de la coopérative TUDERT pour ce qui est des plantes aromatiques et médicinales : **B2B** (Les magasins BIO qui revendent les PAM ; Les coopératives qui utilisent les PAM en tant que matière première pour leur production notamment les activités de pâtisserie) ou **B2C** (Les touristes nationaux et étrangers au Maroc ; visiteurs de sites ; Les habitants locaux.

Pour ce qui est des savons, **50%** de la production de la coopérative est commercialisée à un **magasin BIO à Marrakech** dans le cadre d'un partenariat (non contractualisé). **30%** de la production sont consommées par **les touristes** et le reste, à savoir **20%** est écoulé dans des foires auxquelles la coopérative participe occasionnellement et qui sont fréquentées par des particuliers.

Cependant, la capacité de production de la coopérative était limitée au début du projet avec 2040 pièces de savon, 6500 sachets de 65 grammes de PAM séchées et 300 bouteilles d'huiles d'argan générant un chiffre d'affaire total annuel estimé à 92100 Dhs.

Toutefois, pour l'activité «PAM», la position concurrentielle de la coopérative est plutôt favorable même si la croissance du marché demeure plutôt faible. Certes, les revenus générés par cette activité ne sont pas encore importants mais elle a un grand potentiel de développement à condition d'améliorer sa rentabilité à travers une augmentation des quantités produites, la recherche de nouveaux marchés et surtout la certification. En plus les possibilités de valorisation des PAM par distillation et production des huiles essentiels constituent des alternatives à proscrire.

- Les besoins en termes d'équipement des sites (exploitations agricoles et locaux des coopératives) : Le projet a permis aux deux coopératives d'acquérir les matières premières, le petit matériel ainsi que les équipements nécessaires pour l'amélioration du processus de production agro-écologique, de valorisation et de commercialisation des produits à valeur ajoutée.

³ Sur la base des prix par kilo actuellement adoptées par la coopérative par type de produit.

- Les besoins en termes d’accompagnement administratif et technique : Appui dans le renseignement des dossiers administratifs et financiers des coopératives ; Appui dans le renseignement des dossiers administratifs et techniques pour l'ONSSA ; Réalisation/finalisation des questionnaires pour l'enquête sur la consommation des olives à Skoura et l'utilisation des PAM à Essaouira ; Appui pour l'identification de points de ventes, participation aux foires, exposition du produit, préparation de contenu des dépliant, et témoignages vidéos.

Résultat 6. Le projet a permis d’atteindre globalement les Outcomes et Outputs initialement prévus

Q.2. Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les résultats (outcomes et output) initialement prévus ?

De manière générale, autant les indicateurs de projet relevés dans les rapports que les visites et entretiens sur le terrain confirment que les résultats directs et indirects initialement prévus ont été atteints et ont contribué à l’objectif général du projet à savoir :

« Renforcer le leadership des femmes par leur autonomisation économique, et la promotion de la chaîne de valeur agro écologique, l’accès au marché vert, tout en préservant l’environnement et d’autres part à développer une agriculture durable dans un contexte d’adaptation au changement climatique ».

Résultat 6.1 Les capacités des femmes agricultrices ont été développés pour la production des cultures agro-écologiques adaptées au changement climatique

L’objectif de développement des capacités des femmes participantes a été atteint de manière satisfaisante sur le plan qualitatif et quantitatif. Les entretiens avec les bénéficiaires confirment que les différentes formations dispensées ont été performantes et très appréciées, après un réajustement des contenus pour qu’ils soient plus orientés pratique (adaptés aux femmes analphabètes) et des formats (adaptés à leurs emploi du temps et visites de terrain).

En effet, pour la production agro écologique, 20 bénéficiaires parmi les 30 formées sont devenues animatrices en agro-écologie à Skoura et les agricultrices de la commune d’Imin Tilt d’Essaouira ont pu aménager 3 parcelles de plantes aromatiques et médicinales en utilisant des techniques d’agro écologie et introduire un séchoir solaire pour sécher les PAMs

La qualité des outils pédagogiques développés dans le cadre du projet semble avoir en partie contribué à cette réussite, tout comme l’engagement des formateurs et leurs capacités d’adaptation aux spécificités des femmes bénéficiaires.

Par leur activité quotidienne et leur leadership, l’effet multiplicateur de pratiques à la fois durables et rentables est opéré.

Résultat 6.1.1 Les connaissances des femmes agricultrices ont été renforcées dans le domaine de la production agro-écologiques et d’adaptation au changement climatique

Tout au long du projet, environ **200 femmes** bénéficiaires directes et indirectes (180 femmes de la coopérative Al Amal et plus 20 de la coopérative Tudert) ont développé leurs connaissances et compétences autour de la production agro-écologiques et d’adaptation au changement climatique.

Mais dans un 1^{er} temps, et sur le plan qualitatif, le projet a permis aux femmes de formaliser et partager leur perception vis-à-vis du changement climatique et de ses impacts.

Lors des focus groupes auprès des bénéficiaires des 2 coopératives, les femmes ont signalé que grâce aux formations, elles prennent conscience des changements produits depuis une dizaine d’années, aussi bien dans la zone montagneuse (site d’Essaouira) que dans la zone oasienne (site de Ouarzazate): un retard des précipitations, une augmentation des températures entre les mois de mars à Octobre, irrégularité des précipitations se traduisant par une diminution en quantité et une mauvaise répartition sur l’année, l’élévation de la température et la réduction de la période de froid.

Pour les femmes de la coopérative Tudert, elles constatent également un recul de la forêt et une perte de certains arbres⁴ et l’apparition d’autres espèces plus résistantes à la sécheresse (Lavande Tridentata, et le Thym); perte de la biodiversité faunistique ; disparition de certaines pratiques agricoles (les pratiques d’élevage ancestrale ; les pratiques d’Agdal dont la fermeture se fasse juste pour l’arganier privé entre le mois Mai à Août).

Concernant les semences locales, depuis quelques années, les femmes ont relevé une grande perte de semences locales (telles que Ligelle, Karoïya), et réduction de surfaces destinées au pâturage (herbe/lavesse). Et l’introduction dans la région de nouvelles semences de blé non adapté au contexte agricole de la zone.

Sur le plan quantitatif, le projet a permis l’amélioration des connaissances des femmes grâce aux différentes sessions de formation.

24 femmes adhérentes de la **coopérative Tudert** (Site d’Essaouira) ont bénéficié de sessions de formation sur :

- les techniques de conservation des eaux et les moyens d’adaptation au changement climatique ;
- les techniques culturelles agroécologiques, de protection des sols, plantation, compost ayant pour objectif de détenir les bases pratiques de la culture agro-écologique

Toujours sur le même site d’Essaouira et en partenariat avec la DPA, 14 femmes de la coopérative Tudert ont bénéficié de sessions de formation sur :

- les techniques de multiplication des PAM ;
- la conduite technique des boutures de PAM en pépinière (repiquage) ;
- la plantation, récolte, protection et gestion des PAM.



50 femmes de la coopérative Al Amal sur le site d’Ouarzazate ont bénéficié de deux sessions pratiques sur les techniques de conduite de PAM :

- les techniques de plantation des PAM (types de sols, modes d’exposition au soleil) ;
- l’irrigation et les méthodes d’entretien des PAM ;
- les techniques de récolte et de conservation pour aromatiser l’olive naturelle.

L’objectif de cette formation était de maîtriser l’origine des PAM utilisées pour aromatiser l’olive de table et garantir une chaîne de valeur naturelle et bio de l’amont à l’aval. Aussi, ces plantations vont renforcer la résilience des femmes au changement climatique dans les 2 sites pilotes.

Témoignage d’une bénéficiaire : « Cette formation nous a permis de maîtriser les périodes de plantation et de collecte des PAM, ainsi que le calendrier de semis saisonnier des cultures de chaque espèce de PAM, notamment le romarin, le thym, la lavande, la sauge et le laurier sauce ». ; d’aménager les terrasses afin de faciliter l’infiltration des eaux de pluies dans le sol et d’utiliser du compost bio pour leur production ; (Le 15 janvier 2019 à Ouarzazate).

⁴ Disparition d’origan, d’amandier, de figuier, la lavande marocana et de l’Alfa

Résultat 6.1.2. Les outils et techniques d'agro-écologie et d'adaptation au changement climatique ont été appropriés par les femmes agricultrices et utilisés dans les 2 sites

Sur le plan qualitatif, dans l'ensemble, les femmes bénéficiaires se sont rapidement approprié les techniques agro-écologiques. Et l'ont exprimé en formulant des propositions lors d'une formation en faveur des femmes de la coopérative de Tudert (septembre 2017), pour l'adaptation de la filière PAM face aux effets des changements sur la population locale :

- la reconversion du système d'irrigation gravitaire en irrigation localisée (le « goutte-à-goutte ») qui assure davantage d'économie en eau, en main d'œuvre et en temps.
- le changement de la date de semis (septembre au lieu de juillet) pour éviter le dessèchement des espèces ;
- le changement des périodes d'irrigation ;
- la pratique de la récolte échelonnée pour éviter les problèmes liés à l'indisponibilité de la main d'œuvre durant la période des récoltes ;
- Le recours à l'élevage et à la polyculture est aussi l'une des stratégies adoptées par les agricultrices afin d'améliorer leur revenu et parfois pour combler les besoins en alimentation ;
- Introduction de nouvelles espèces PAM adaptées à la sécheresse et au CC



De manière plus opérationnelle, les femmes bénéficiaires ont mis en application leur connaissances et apprentissage :

- Les femmes de la coopérative Tudert ont procédé au semis direct de nouvelles PAM adaptées à la sécheresse, elles ont modifié leur calendrier saisonnier et aménagé des petites terrasses sur un terrain en pente pour faciliter l'écoulement des eaux de pluies et leur infiltration dans le sol, afin de lutter contre l'érosion et permettre la mise en culture du terrain.
- A Skoura, les femmes de la coopérative Al Amal, ont formé des femmes d'autres coopératives sur la démarche et les techniques de production agro-écologique.
- 4 femmes de la coopérative Al Amal et 3 femmes de la coopérative Tudert sont devenues des animatrices d'agro-écologie et ont diffusé ces pratiques à d'autres femmes des sites avoisinants.
- En outre, les femmes des coopératives ont commencé à utiliser du compost bio pour leur production.
- A Imin Tlit, 3 parcelles ont été aménagées par les femmes via la plantation des PAM en utilisant les techniques d'agro-écologie.

Résultat 6.1.3. Des sites pilotes pour promouvoir la chaîne de valeur et conserver les produits locaux, ont été équipés et aménagés

Il s'agit d'une étape cruciale pour contribuer à l'autonomisation économique des femmes. Les deux sites ont été équipés des installations nécessaires pour promouvoir la chaîne de valeur et conserver les produits locaux.

Pour atteindre cet output, et avant d'engager les actions, un travail de proximité a été réalisé afin de déterminer les besoins sur chaque site mais aussi d'identifier le partenaire local adéquat afin de pouvoir lui confier l'équipement demandé. La mise à disposition du matériel a permis aux femmes d'améliorer leur conditions de travail et d'alléger les corvées liées au processus de production notamment le déplacement des produits (exemple du chariot pour la coopérative Al Amal).

Ainsi et afin d'assurer un bon accompagnement des femmes agricultrices et de renforcer leurs capacités en tant que futures entrepreneures dans le domaine de l'économie verte, et en particulier dans la promotion de la chaîne de valeur agro écologique, les coopératives ont bénéficié de l'acquisition de la part de ONU Femmes en partenariat avec la DPA d'Essaouira et l'ORMVA d'Ouarzazate. Il s'agit des équipements et matériels agricoles respectueux de l'environnement (une serre enrobée, une pépinière, un système de goutte à goutte.....), des équipements pour la production du savon aromatisé (broyeur, tamiseur, balance et de l'aménagement d'une parcelle agroécologique de plantes médicinales et aromatiques.



Pour la coopérative Tudert, il s'agit de l'acquisition :

- D'une serre, 4 Tables et étagères pour la serre, une table en fer et deux étages pour l'ombrière.
- D'un système d'irrigation goutte à goutte (Tuyau, vanne, conduite, des goutteurs et des accessoires pour 8 parcelles ne dépassant pas 05 ha).

- De matières premières pour la fabrication du savon (huiles de palme, huile de coco, huile d'argan,..).
- De petits matériels pour la production agroécologique (25 sacs de tourbe bio, un broyeur des végétaux- électrique 12 Sécheurs de jardin, 12 Cisailles pour la taille des haies) et pour la fabrication du savon (un mixeur, une réception, 4 Moule en inox, 250 alvéoles, 50 caisses en plastique, plaques pour plants...

Il est à noter



la contribution financière d'un des partenaires, la DPA qui a mis à disposition de la coopérative un Séchoir solaire. Ce qui représente une innovation écologique dans le processus de production.

En outre, les femmes de la coopérative Tudert ont bénéficié de l'acquisition de 2500 pieds de PAM (Sauge, Lavande, l'origan, thym, romarin, lavande, la menthe), 100 plantes de laurier Sauce, 200 plantes de citronnelle, 30 plants aquatiques (pour la fixation biologique et la conservation du sol), 30 arbres fruitiers (Bananier, citron, nafnet...), 20 pieds de citronnier et 50 pieds d'iris noir.

Suite à ces activités, les femmes ont procédé à :

- La réalisation de 7 parcelles sous formes de plates-bandes ;
- La préparation de 4 parcelles en terrasse ;
- La plantation des PAM et arbres fruitiers.



Pour la coopérative Al Amal (site de Skoura), il s'agit de l'acquisition d'une machine serticeuse de pots de verre, 2 congélateurs pour olives pour la conservation d'olive et du petit matériel pour l'entretien et la maintenance d'équipements, une grande balance en Inox, tonneaux de 50kg pour conserver les olives, pots de verre pour les olives avec couvercle, chariot pour le transport de bidons, caisses en plastiques agricoles, pompe de graisse, série de clés à outils, pièges moustiques.

50 femmes de la coopérative Al Amal ont également bénéficié de l'achat



par le projet et la

distribution de 3050 plants : 2000 pieds de PAM (thym, Origan, lavande romarin, thym citronnée), 50 pieds de laurier sauce et 1000 PAM (50 laurier, 500 bigaradier, 100 citron, 350 autres).

Des contrats de partenariat et de gestion ont été signés avec les 2 groupements de femmes ciblées à savoir la coopérative Al Amel et la coopérative Tudert.

Résultat 6.2. Des femmes agricultrices leaders ont développés et gèrent leurs propres entreprises et activités génératrices de revenus résiliente au CC et partagent leurs savoir-faire

Grâce aux différentes activités du projet et notamment l'appropriation de l'approche chaîne de valeur, les femmes ont acquis une meilleure maîtrise de la gestion des coopératives et des différentes étapes du processus de développement d'activités génératrices de revenus : Etude de marché ; Business Plan/Marketing ; stratégie de commercialisation...

6.2.1. Un groupe de femmes agricultrices a le pouvoir renforcé pour développer des activités génératrices de revenus adaptées au changement climatique.

- Un diagnostic des conditions de production locales pour évaluer les opportunités du marché d'alimentation vert durable a été réalisé

Suite au diagnostic et aux études de marché réalisées, les produits des deux coopératives ciblées sont connus et valorisés et les consommateurs et clients potentiels sont identifiés (cf. annexe : constats et recommandation pour chacune des deux coopératives).

Pour accéder à la certification ONSSA, les femmes de TUDERT ont complété leurs dossiers techniques et administratifs. la coopérative TUDERT a obtenu son certificat le 21 décembre 2018 pour les PAM. Cette certification leur a permis de passer d'une production artisanale à une production moderne et plus rémunératrice : s'ouvrir sur de grands espaces commerciaux et participer aux différents événements, foires, salons, au niveau national. Tudert a participé en avril 2019 au SIAM pour la première fois.

Le dossier de l'ONSSA de la coopérative Al Amal est finalisé, reste les aménagements pour obtenir le certificat. En attendant, les femmes de la Coopérative sont habilitées à commercialiser leurs produits, elles gèrent déjà les contrats de services avec les clients au niveau régional et national.

- Les femmes leaders ont été accompagnées pour la conception de business plans pour les activités génératrices de revenus agroécologiques

Dans le cadre de cet output, et afin d'assurer un bon accompagnement des femmes ciblées, et renforcer leurs capacités en tant que femmes entrepreneures, ONU Femmes et ses partenaires locaux ont procédé l'élaboration de deux Business Plan pour deux activités génératrices de revenus féminines (AGR) engagées dans le cadre des coopératives bénéficiaires, afin de prospecter leur fiabilité économique et faisabilité technique. Aussi, un système comptable et financier des deux coopératives est également disponible.

Cependant, les Business plans élaborés sont pertinents pour les coopératives mais n'ont pas encore d'application sur le terrain tangible. Ceci est lié à la courte durée du projet.

- Une stratégie de marketing et de commercialisation des produits agro-écologiques a été élaborée pour répondre à la demande du marché national et régional

Les deux coopératives ont bénéficié de l'élaboration d'une stratégie de commercialisation et de marketing par une experte recrutée par le projet et ce pour répondre à la demande du marché national, régional et local (cf. annexe 11. Stratégie de commercialisation des coopératives).

Après la formation sur les outils de communications, les femmes de la coopérative ALAMAL, ont pris conscience de leur communication et se sont rendus chez 10 gîteurs pour exposer leurs produits. Les femmes ont également installé un stand habillé dans le marché hebdomadaire, avec dégustation d'olives afin de faire connaître leurs produits. Les femmes ont réussi à avoir un point de vente à Kasbah Ait Benhaddou.

Aujourd'hui, les femmes des 2 coopératives ont opérationnalisé leur plan de commercialisation et marketing. Elles sont plus émancipées, osent prendre la parole et communiquent de façon aisée avec l'extérieur (grande évolution personnelle des femmes). L'accès et la mobilité des femmes à l'intérieur et à l'extérieur de leur village s'est accrue. Elles se sont déplacées dans les grandes villes pour trouver des opportunités de commercialisation de leurs produits et vendre leurs produits au SIAM, Foire agricole de Skoura, Festival Kelaat Mgouna...

A titre d'exemple, en plus des 3 tonnes d'olives vendues, la coopérative ALAMAL a pu produire 100 kg de tapenades noires, et les vendre lors du festival de Kelaat Mgouna.

Témoignage d'une bénéficiaire : « L'étude de marché ainsi que le plan marketing nous ont permis de mieux connaître le marché grâce à l'identification des consommateurs et clients potentiels et la valorisation des produits » (le 15 janvier 2019 à Ouarzazate).

43 femmes bénéficiaires de l'appui fourni par le CERCAM (13 femmes de la coopérative TUDERT et 30 femmes de la coopérative ALAMAL), ont pu améliorer leur autonomie financière. Elles ont utilisé les retombées économiques de leurs activités pour subvenir à leurs besoins, à ceux de leur famille et de leurs enfants notamment en termes de scolarisation et de santé. Pour la première fois, les femmes ont réalisé des bilans de santé et acheter des fournitures de scolarité à leurs enfants.

6.2.4. Des outils de suivi et d'évaluation participative ont été élaborés et des groupements de femmes ont été accompagnés pour la mise en œuvre des AGR et l'accès au marché vert au niveau national et régional

- Les femmes ont amélioré leurs connaissances en gestion administrative et financière des coopératives

40 femmes représentant la coopérative Al Amal (Site de Ouarzazate) et 5 autres coopératives de la région (Ouarzazate) ont bénéficié de la formation en gestion administrative et financière des coopératives avec pour objectifs de détenir les compétences clés pour diriger et gérer une coopérative et garantir sa rentabilité.

Aujourd'hui, les femmes se sont approprié tous les outils techniques. Elles assurent la gestion administrative, budgétaire de leurs coopératives. Elles gèrent les contrats de services avec les clients, les gîteurs et leurs partenaires locaux, elles tiennent les **registres** de procès-verbal (photo ci-après), le journal de banque, les cahiers d'achat et de vente et rédigent leurs rapports d'activités mensuel.



Témoignage d'une bénéficiaire : « Avec l'appui du projet et dans le cadre de la procédure ONSA, nous avons amélioré l'organisation de notre coopérative avec la mise en place de quatre commissions et la désignation d'une personne responsable par commission en fonction de sa compétence et expérience : suivi de production, nettoyage, organisation, conflits. Nous avons maintenant besoin de créer d'autres commissions pour être en charge de la commercialisation, la communication et le partenariat » (Ouarzazate, le 15 janvier 2019).

- Les femmes ont amélioré leurs connaissances en matière de valorisation et de commercialisation

50 femmes agricultrices adhérentes à la coopérative Al Amal et 4 représentants de la commune de Skoura Ahl Loust ont bénéficié de la formation en valorisation et commercialisation de l'olive de table avec pour objectif de maîtriser les étapes administratives clés à la commercialisation.

Pour atteindre cet output, les capacités de 40 femmes de la coopérative ont été renforcé sur :

- Les conditions de préparation de l'olive naturel aromatisée.
- Les étapes pour l'obtention de l'autorisation de l'ONSSA (l'Office de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires) pour les olives.

- La démarche d’obtention de la marque commerciale via l’OMPIC (Office Marocain pour la propriété commerciale et industrielle).

Les femmes des deux coopératives, ont complété leurs dossiers, se sont réunies avec les responsables d’ONSSA pour exposer et défendre leur produit, et ont déposés leurs dossiers. Aujourd’hui, la coopérative TUDERT a obtenu son certificat le 21 décembre 2018 pour les PAM. Elle va pouvoir vendre ses produits dans les grands espaces et a pu participer au Salon international de l’Agriculture SIAM en avril 2019.

La coopérative ALAMAL aura sa certification ONSSA en juin 2019.

En outre, un atelier de travail a été organisé (en présence du président de la commune), au profit de 50 femmes de la coopérative AL Amal, des représentants des 60 gîtes et maisons d’hôtes existantes à Skoura dont l’objectif était d’identifier un minimum de clients (20) réguliers pour la commercialisation de l’olive de table naturel (2018-2019).

Témoignage d’une bénéficiaire : « Cet atelier a été couronné par la signature d’un contrat d’une année entre notre coopérative Al Amal et 2 grands gîtes KEBABA et AMRIDEL. Ces deux gîtes se sont engagés à faire des commandes à la coopérative sur toute l’année 2018-2019, et les appuyer également dans l’emballage de plus de 5000 bouteilles destinées à la conservation de l’olive de table naturel », (Ouarzazate, le 16 janvier 2019).



Enfin, une formation sur les étapes de production des tapenades d’olive noir et verte a été organisée au profit de la coopérative Al Amal début 2019, un nouveau produit qui permettra à la coopérative de se distinguer sur le marché.

Résultat 6.2.2. Des actions de communication ont été mise en place permettant de constituer et de partager les expériences agroécologiques

L’efficacité pour la réalisation de cet output est très satisfaisante avec des impacts positifs sur l’amélioration de la visibilité des produits des coopératives.

Ainsi, la coopérative Tudert d’Essaouira a bénéficié de la réalisation des supports de communication suivants :

- Dépliant de présentation la coopérative Tudert ;
- Logo de la marque commerciale de Tudert ;
- Pakaging et emballage pour les PAM et pour les savons.



Pour la



Al Amal d’Ouarzazate, le projet a permis la réalisation communication suivants :

- Logo de la marque commerciale AMALY’S ;



coopérative des supports de

- Des étiquettes pour les pots d’olive et les sachets des PAMs.
- Dépliant de présentation de la coopérative AL AMAL ;

En outre, plusieurs outils d’appui, de plaidoyer et de diffusion ont été élaborés tout au long de la mise en œuvre du projet, qui ont permis d’améliorer la communication autour des réalisations du projet et des bonnes pratiques et de partager les expériences permettant ainsi d’atteindre cet output.

- Deux vidéos (Podcast de 3mn) et 300 photos qui retracent l’évolution des activités du projet.
- Une fiche technique projet coca.
- Deux témoignages de femmes sur leurs parcours au sein de la coopérative, les obstacles rencontrés et leur vision d’avenir (en vue de la rédaction d’articles par ONU Femmes).
- Deux portraits de femmes.
- Dépôt des marques commerciales auprès de l’OMPIC des produits des 2 coopératives.
- Une plateforme Web liée aux plates-formes locales existantes de commercialisation de produits.
- Un mini annuaire de contacts locaux de prestataires d’Essaouira (Riads, Aswak Essalam, Hôtel...), pour la commercialisation des produits de la coopérative Tudert.
- 300 étiquettes autocollantes conçues et imprimées pour les produits des coopératives (l’olive de table, le savon aromatisé et les PAMs séchées).

Sur le plan qualitatif, outre les outils pédagogiques, les actions de formation et de sensibilisation, ainsi que les différents supports de communication ont contribué à la diffusion de l’approche agro-écologique au niveau des populations locales comme des partenaires.

En effet, et suite aux entretiens et focus groupes, il en ressort que la capitalisation, la diffusion des pratiques agro-écologiques, le **partage de savoirs et d’expériences semble avoir profité aux partenaires et bénéficiaires**. L’approche participative et inclusive dans les différentes étapes du projet a également contribué à l’atteinte de cet objectif.

Enfin, si l’évaluation montre que l’ensembles des outcome et output ont pu être atteints, les activités suivantes n’ont cependant pu être réalisées :

- Création d’espaces de production, de conditionnement, de commercialisation et d’exposition des produits agroécologiques (de nouvelles structures de proximité comme des boutiques) dédiées aux groupements de femmes rurales (coopératives, etc.) et répondant à leurs besoins spécifiques.
- Aménagement et équipement des points de ventes des produits des femmes dans les sites pilotes.

En effet, suite aux échanges avec la chargée du projet au niveau d’ONU Femmes, ces deux activités étaient planifiées lors de la conception du projet pour être mises en œuvre la 3^{ème} année et pour le budget prévisionnel global à hauteur de 1 Million de dollar. Cependant le partenaire financier a décidé d’allouer 300 000 \$ sur une durée d’une année et demi. L’extension d’une année a permis de finaliser les activités.

Résultat 7. Des changements ont été induits grâce au projet à travers l’initiation d’un processus d’autonomisation économique et sociale des femmes agricultrices

Q 4. Dans quelle mesure ce projet a-t-il produit des changements, prévus ou imprévus, dans les attitudes et les pratiques des parties prenantes ?

Le projet a engendré ainsi des **impacts directs et indirects** et induit des changements sur le plan individuel et organisationnel qui devraient s’inscrire dans un processus de longue durée. L’impact du Projet dépend bien sûr, de la réussite et de la viabilité des activités déployées mais plus encore des

processus de démultiplication résultant de l'exemplarité des réalisations et des dynamiques de développement créées au niveau local par le biais des associations ou coopératives.

En effet, l'approche chaîne de valeur adoptée pour la mise en œuvre du projet a démontré que les femmes ciblées sont autonomes, autoproduisent et vendent leur production au niveau local ; que les pratiques agro-écologiques résiliente au changement climatique ainsi que le focus sur le développement personnel et le leadership féminin répondent à un réel besoin d'autonomisation économique et sociale des femmes.

Résultat 7.1. Les femmes, bénéficiaires du projet, ont développé l'estime de soi et ont plus confiance en elles, un 1^{er} pas vers une autonomisation sociale

Suite aux entretiens individuels et collectifs, les femmes ont bien exprimé leur satisfaction et reconnu l'impact du projet en termes de renforcement de l'autonomisation sociale par le projet de ONU Femmes. Il faut noter que l'autonomisation a été initiée pour la coopérative Al Amal grâce au projet d'alphabétisation de l'INDH dont les femmes avaient bénéficié depuis 2005 ; pour la coopérative Tudert dans le cadre du projet de l'ONG Enda Maghreb.



Les activités qui ont contribué à ce résultat sont principalement la formation sur l'estime de soi et les voyages auxquels ont participé les femmes membres des coopératives.

En effet, 28 femmes de la coopérative Al Amal (Site de Skoura) ont bénéficié d'une formation qui s'est essentiellement focalisée sur la connaissance et l'estime de soi et sur l'importance de l'assertivité.

Lors des focus groupes, les femmes ont affirmé que grâce à cette formation, elles arrivent à s'affirmer, se respecter, définir leurs limites, tout en respectant celles des autres

aussi bien dans le cadre de leur implication dans les coopératives qu'au sein de leur famille.

Témoignage d'une bénéficiaire : « Cette formation nous a permis de connaître l'image que nous avons de nous-même et de nous redonner confiance ; de prendre conscience de nos moyens de communication verbale et non verbale ; d'apprendre à nous fixer un objectif de vie et y croire ; de reconnaître et maîtriser nos émotions et enfin de comprendre le concept d'intelligence émotionnelle nécessaire pour qu'une femme puisse orienter ses pensées et ses gestes dans n'importe quelle situation », (Ouarzazate, le 15 janvier 2019).

Par ailleurs, deux voyages d'échanges ont été organisés. Ces voyages d'échanges organisés entre la région d'Ouarzazate et celle de Marrakech, ont induit de nombreux changements chez les participantes. Ils ont permis d'améliorer les connaissances et les pratiques d'agro écologie des femmes agricultrices. Ces dernières ont pu voir des choses concrètes, d'en comprendre l'intérêt pour ensuite les adapter et les appliquer à leur propre réalité.

En outre, vu que les femmes se sont retrouvées ensemble et durant plus de 3 jours, ceci a permis le changement de leur attitude, elles sont devenues plus ouvertes d'esprit et plus tolérantes les unes vis-à-vis des autres. Aussi, ces voyages ont suscité la motivation de ces femmes productrices de se lancer dans de nouvelles activités agro écologiques telles que la valorisation de la filière d'arganier.

Le voyage à Marrakech qui s'est déroulé dans la zone industrielle de Sidi Abdellah Ghiyat s'est focalisé sur les aspects suivants : (i) les techniques culturelles pour la plantation d'olives dans les vergers, (ii) les techniques de récolte pour éviter la dégradation des produits, (iii) les techniques de préparation, fermentation, conservation, emballage, valorisation, commercialisation et stockage des olives, et les bonnes pratiques, etc. Le voyage a concerné également la visite du jardin Bio-Aromatique d'Ourika,

d’Ajoukak. Cette dernière a non seulement permis aux femmes de la coopérative Al Amal de mieux se familiariser avec les PAM, mais aussi de s’informer sur les propriétés et utilisations de ces plantes, de leurs huiles essentielles et hydrolats dans les domaines de la beauté, la santé, la cuisine, la décoration, etc. Elle a permis également de connaître les évolutions d’utilisation de ces plantes pour assaisonner les olives de table.

Ce voyage d’étude s’est fait en étroite collaboration avec la commune de Skoura Ahl Loust, l’ORMVA – Ouarzazate, la FIMABIO et ONU Femmes. Il a permis aux femmes de découvrir des projets inspirant pour le développement de leur coopérative.

Par ailleurs, un déplacement à Rabat a été organisé au profit d’un groupe de femmes leaders représentant les deux coopératives pour participer à la conférence d’ONU Femmes en mars 2018. La présence des femmes lors de la conférence leur a permis de rencontrer les partenaires du projet (notamment le partenaire financier Coca Cola) et les institutions publiques au niveau central. La conférence a été aussi l’occasion pour communiquer sur les coopératives et les territoires concernés et représente pour les femmes une reconnaissance de leur activité.

Enfin, grâce à la visite des femmes de la coopérative Al Amal à la coopérative de Tudert organisée début 2019, les femmes bénéficiaires du projet ont pu partager leur expérience autour de l’approche chaîne de valeur et des techniques agro-écologique.

Suite à ces voyages, l’accès et la mobilité de plusieurs femmes à l’intérieur et l’extérieur de leurs villages, s’est accrue. Les femmes commencent à avoir une vie plus indépendante.

Témoignage d’une bénéficiaire : « Depuis que nous avons participé à la formation sur l’estime de soi et aux voyages, nous n’avons plus besoin de l’accompagnement des hommes pour nous rendre chez le médecin, au souk, ou pour chercher des papiers administratifs à la commune. Nous pourrions également nous déplacer dans les grandes villes pour trouver des opportunités de commercialisation de nos produits » (Le 17 janvier 2019 à Essaouira).

Témoignage d’une bénéficiaire : « Suite aux voyages d’échanges avec ONU Femmes nous avons compris l’importance du rôle que peuvent jouer les femmes agricultrices productrices dans la recherche de solutions aux problèmes auxquels sont confrontés nos coopératives agro écologiques ; pour cette raison, notre coopérative Al Amal, à son tour, a tenu une réunion de restitution et de prise de décision, de retour du voyage d’échange. C’est ainsi que 10 autres femmes ont fait leur entrée dans le bureau de la coopérative, alors qu’il n’y en avait que 7 auparavant. Aussi, 2 équipes de 3 femmes de plus se sont créés pour doubler la production d’olives, vendre plus et garantir un revenu digne » (Le 15 janvier à Skoura).

Résultat 7.2 Des activités génératrices de revenus ont été créées intégrant la chaîne de valeur

Concernant le volet des activités génératrices de revenus (AGR), des **projets** ont été mis en œuvre par le projet dans les deux coopératives. Ces AGR se sont appuyées sur les résultats du diagnostic socio-économique participatif qui a été réalisé dans les **2 sites** ciblés. Les résultats révèlent les dépenses mensuelles des ménages, soulignent les revenus des foyers dégagés par la vente de leur production agroécologique, et démontrent l’impact de ce secteur sur l’autonomisation économique des femmes agricultrices.

L’étude de marché a révélé effectivement que l’adhésion des femmes au sein des coopératives pourraient bien leur permettre de générer des revenus et à améliorer ainsi leur niveau de vie à travers notamment :

- La commercialisation des 3 variétés des olives de table et leur valorisation en Tapenade pour la coopérative Tudert.

- La commercialisation des PAM bio et la production du savon naturel à base de PAM pour la coopérative Al Amal.

En effet, pour l’année 2018 la coopérative Tudert a réalisé un bénéfice de l’équivalent de 13 000,00MAD de produit et qui a été partagé entre 13 femmes leur permettant de générer un revenu annuel de 1 000,00 MAD chacune. Bien qu’à ce jour, les femmes n’ont pas un revenu mensuel régulier et stable, et que le montant peut paraître dérisoire, elles ont été très satisfaites d’avoir un 1^{er} revenu.

Témoignage d’une bénéficiaire : « Cet argent nous a permis de satisfaire nos besoins les plus élémentaires, consulter un médecin, faire un bilan médical et acheter des médicaments, acheter des tenues de soirées pour participer aux mariages ... » (Le 17 janvier 2019 à Essaouira).

Quant à la coopérative Al Amal, elle a pu vendre entre octobre et décembre 2018, l’équivalent de de 714 Kg d’olives générant un chiffre d’affaires d’environ 15 000,00 MAD et en mars 2019 l’équivalent de 206 kg d’olives pour un chiffre d’affaires de 5015,00 MAD.

En outre, le Business Plan et le plan Marketing a démontré que les revenus des femmes pourraient évoluer en fonction du développement de l’action des coopératives et des capacités de production des femmes. En effet :

- Pour la coopérative Al Amal, les femmes pourraient produire la 1^{ère} année de mise en œuvre du Business Plan (2019) 7 tonnes, la 2^{ème} (2020) 11 tonnes et la 3^{ème} année (2021) 22 tonnes. Ce qui lui permettrait de générer respectivement un chiffre d’affaire à hauteur de 180 000.00 MAD, 285 500.00 MAD et 585 750.00 MAD. La rémunération mensuelle pour 10 femmes sur la base de 7 mois de travail est estimée à 486.00 MAD pour 2019. Elle évoluerait à 764.00 MAD pour 10 femmes en 2020 et 20 femmes en 2021.
- Pour la coopérative Tudert, les femmes pourraient produire la 1^{ère} année de mise en œuvre du Business Plan (2019) 7 tonnes, la 2^{ème} (2020) 11 tonnes et la 3^{ème} année (2021) 22 tonnes. Ce qui permettrait de générer respectivement un chiffre d’affaire à hauteur de 859 200.00 MAD, 1 096 700.00 MAD et 1 330 450.00 MAD. La rémunération mensuelle sur une base de 12 pour 13 femmes est estimée à 554.00 MAD, 666.00 MAD et 785.00 MAD.

Grâce à l’obtention du certificat de l’ONSS, les femmes de la coopérative Tudert vont pouvoir participer du 16 au 21 avril 2019 au Salon International de l’Agriculture au Maroc (SIAM) et exposer leurs produits. Toutefois, les entretiens et visites de terrain laissent conclure qu’un **accompagnement plus approfondi** serait nécessaire, particulièrement en matière de **distribution/commercialisation**, tant individuellement qu’au niveau des coopératives féminines.

Enfin, l’évaluation réelle de l’autonomisation des femmes ne peut se faire qu’à partir de 2020. L’engagement des femmes agricultrices devrait continuer car ce projet, tout en ouvrant de nouvelles perspectives de développement rural dans le futur, il est tributaire de l’appropriation des femmes agricultrices de cette cause de promotion de chaîne de valeur agroécologique pour une meilleure résilience au changement climatique d’une part, et pour une autonomisation financière, d’autre part.



Les étapes de la chaîne de valeur de la coopérative Al Amal

Témoignage :

« Grâce au projet ONU Femmes, notre situation précaire se transforma, il y a quelques mois de cela. Le projet nous apporta son soutien, en termes d'évaluation de la situation actuelle, de mise à notre disposition de matériel (gants, tabliers, sécateur, etc.), et nous redonna un nouveau souffle » explique Yamna de la coopérative Tudert. En plus de la commercialisation des PAM, les femmes se sont formées à la fabrication de savon naturel à bases de plantes aromatiques et médicinales. Cette activité permettra d'élargir le champ des possibles en matière de produits dérivés et de développement des activités. Les femmes de la coopérative sont de nouveau motivées et confiante pour leur avenir et elles recommencent à croire en cette coopérative » dit-elle avec enthousiasme. Yamna a l'espoir et l'intime conviction que ce renouveau poussera les jeunes adhérentes à croire au potentiel de la coopérative et à s'engager dans le développement de la coopérative.

« Le chemin vers la stabilité économique et l'épanouissement de la coopérative est encore long, explique Yamna, "mais nous sommes sur la bonne voie" clôturait- elle.

Résultat 8. Facteurs de risque et gestion des risques

Q 5. Quelles menaces, quels risques et quelles autres difficultés ont émergé pendant l'exécution ? Dans quelle mesure ont-ils entravé l'atteinte des produits et des résultats attendus ?

La résistance sociale et culturelle et l'attachement aux stéréotypes sexistes qui ne militent pas en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes constituent un risque pour le projet. Pour remédier à cette situation, une campagne de communication à l'attention du grand public sera organisée pour

transmettre des messages simples qui montrent les avantages partagés de l’autonomisation des femmes pour la société en général.

En outre, le temps que les femmes consacrent aux tâches ménagères et aux soins familiaux, en plus de leur charge de travail représentent un risque qui entrave la structuration et la professionnalisation de leur activité entrepreneuriale. Pour atténuer ce risque le projet accorde une attention particulière au choix des filières d’activité et au groupement des femmes bénéficiaires. Des activités de sensibilisation à l’attention de l’ensemble de la communauté sont également organisées par le biais de leaders locaux, politiques et religieux.

Le 3^{ème} risque concerne l’âge avancé des femmes membres des coopératives. L’implication des femmes plus jeunes est plus difficile car elle est tributaire de leur statut en tant que célibataire et/étudiante. Une fois mariée, elles quittent souvent le village pour aller s’installer en ville.

Pour la coopérative Al Amal, en attendant la mise en œuvre du Business Plan, le risque concerne la quantité d’olive produite annuellement par la coopérative qui arrive à peine à satisfaire les besoins de cette clientèle, étant donné que le produit n’est disponible que pendant **6 mois**. La clientèle est constituée essentiellement des ménages de la CR de Skoura (**60 familles**), notamment les **fonctionnaires**, de quelques gîtes de campagne et maisons d’hôtes (**5 gîtes**), des **visiteurs** de la région (30 clients), et d’un **commerçant** d’olives de table installé à Ouarzazate.

En outre, un autre risque de développement de la coopérative est en lien avec la capacité de stockage de la production en attendant que la commune mette à sa disposition le terrain, comme convenu.

4.3 Efficience : Ce critère analyse la relation entre les moyens et ressources financières, humaines et matérielles (inputs) dans la réalisation des produits du projet (outputs). Cela permettra de connaître dans l’analyse des ressources quelles sont celles allouées aux aspects égalité de Genre et Droits Humains : rapport coût/résultat (l’utilisation rationnelle des ressources

Résultat 9. Un mode de gouvernance souple et approprié à la taille du projet

Q 1 : Dans quelle mesure les structures de gouvernance dont le comité technique de suivi (ONU Femmes, Coca Cola), ont-elles servi le développement, la mise en œuvre et l’appropriation ? Ont-elles facilité la gestion et l’atteinte des produits ? De quelle façon la propriété du projet s’est réalisée ?

Le projet a adopté un mode de gouvernance qui réunit le secteur privé (Coca Cola), le secteur public (collectivités territoriales, services déconcentrés de l’Etat) et une agence onusienne (ONU Femmes) qui constitue une approche innovante dans la mise en œuvre de projet de développement. Ce partenariat public-privé permet de croiser les approches d’intervention, de partager une vision commune, de mutualiser les moyens et développer une solidarité budgétaire.

Témoignage de la représentante de Coca Cola : « ONU Femmes, en tant qu’agence onusienne a une grande capacité de mobilisation des institutions publiques. Ce partenariat a permis ainsi à l’entreprise de s’inscrire dans les orientations des politiques publiques (Plan Maroc vert), de se mettre en relation avec des ministères, d’assurer son rayonnement en tant qu’entreprise citoyenne et de bénéficier d’un grand impact médiatique notamment de la conférence » (Le 07 février 2019 à Casablanca).

Concernant la gestion du projet, elle a été assurée directement par la chargée du projet au niveau de ONU Femmes. Ce qui a facilité et simplifié le suivi de la mise en œuvre des activités et le reporting des résultats permettant ainsi l’atteinte des objectifs du projet.

Afin de renforcer d’avantage son action et ses moyens et dans une logique d’intérêts partagés, ONU Femmes a initié des partenariats avec les principaux acteurs de l’entrepreneuriat féminin vert et des filières agricoles. Et ceci à travers des discussions avec les partenaires nationaux (notamment le Ministère de l’agriculture et du développement rural, régionaux (ORMVA) et locaux (Communes de

Skoura, et Essaouira, en vue de nouer un partenariat pour les sites pilotes de Skoura Ahl Loust (Ouarzazate) et Imin Tlit-Smimou (Essaouira)

En outre, le fonctionnement des instances de pilotage et la coordination entre les principaux partenaires sont dans l’ensemble efficaces et ont permis le bon déroulement et le suivi des activités ainsi que les adaptations et ajustements nécessaires :

- Le comité de pilotage national, co-présidé par Coca Cola et ONU Femmes et regroupant les responsables des partenaires du projet s’est réuni annuellement pour discuter des orientations et réalisations.
- Le comité technique de suivi (ONU Femmes, Coca Cola), s’est réuni régulièrement pour examiner les réalisations des actions dans les 2 sites pilotes et s’informer sur l’état d’avancement. Ce comité est intervenu très souvent pour favoriser la coordination et la mise en œuvre des activités.

L’implication des institutions régionales et locales par le projet a permis de faciliter le travail des équipes et s’assurer de la synergie et la complémentarité des approches et des projets mis en œuvre dans les deux filières (Olive de table, PAMs valorisé et savon).

Enfin, le contexte socioculturel dans les 2 sites pilote, malgré leurs spécificités et différences, n’ont pas affecté la mise en œuvre efficace du projet.

Résultat 10. Une gestion efficace des ressources humaines et financières

Q 2 : Dans quelle mesure le modèle de gestion du projet (les ressources financières, humaines et techniques, la structure de coordination, la communication et l’échange d’informations, etc.) a-t-il été efficace par rapport aux produits et effets obtenus ?

Q 3 : Quel(s) type(s) d’obstacles (administratifs, financiers et organisationnels), le projet a-t-il rencontré et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?

Q 4 : Est-ce que les activités et les produits réalisés pourraient être gérés avec moins de ressources financières tout en maintenant la même qualité ?

Dans l’ensemble, la mise en œuvre des ressources humaines et financières a été efficace malgré la courte durée du projet (2 année, de mai 2017 à mai 2019).

En termes de ressources humaines, étant donné le budget global alloué (335.000,00 \$) couvrant deux zones rurales (Essaouira et Ouarzazate), le projet ne pouvait pas permettre le recrutement d’une coordinatrice nationale du projet. Ceci n’a pas entravé la gestion efficace du projet car c’est la chargée de programme au niveau de ONU Femmes qui a assuré le suivi de la réalisation des activités au niveau des 2 sites avec une grande proximité sur le terrain. La chargée de programme a également assuré le montage des partenariats institutionnels, la supervision des prestataires de services et consultants et le reporting aussi bien auprès du partenaire financier qu’au niveau du système interne Onusien.

En termes de durée du projet, vu que les fonds ont été transmis à ONU Femmes le **10 Juin 2017** au MCO, un grand retard a été enregistré la 1^{ère} année au niveau de la réalisation des activités sur terrain. Et ce à cause de la période estivale qui entrave l’activité agricole au niveau des sites pilotes. Le 2^{ème} semestre de 2017 a plus été consacré à des missions d’identification des besoins des femmes autour de la filière Olive sur le site de Ouarzazate (Mai 2017) et autour la filière Plantes Aromatiques et Médicinales et savon aromatisé sur le site d’Essaouira (Juillet 2017). Les premières sessions de formations ont aussi été organisées.

Cependant, plusieurs activités ont été ainsi reportées à 2018. Aussi, et afin d’assurer la mise en œuvre de toutes nos activités, il a été demandé à la Fondation Coca Cola la **prolongation** de la période d’exécution du projet.

En effet, le Plan de travail a été approuvé en Mars 2017, mais le processus de subvention pour l’année 1 du projet, n’a été reçu qu’en **mi-Juin 2017**. Aussi, ONU Femmes propose que la clôture du projet se fasse en **Mai 2019** au lieu de **Mai 2018**, comme prévue initialement dans l’agreement signé le 10 avril 2017.

Toutefois, l’analyse financière du projet montre que toutes les activités prévues ont été réalisées et le retard d’exécution enregistré au démarrage a été largement résorbé grâce au changement adopté en matière d’appui technique sur le terrain.

L’analyse financière a été effectuée sur la base des données fournies dans les comptes rendus annuels d’exécution financière élaborés tous les fin de mois d’octobre. La présentation du budget a été réalisée en Dollars.

Par rapport au budget alloué (en dollars US) dans le projet, le tableau ci-dessous montre que la répartition annuelle du budget est globalement équilibrée :

	Budget global (Dirham Marocain – MAD)	Budget dépensé ou engagé (Dirham Marocain – MAD)	Ecart (Dirham Marocain – MAD)
1^{ère} année (2017)	113 769,22	111 941,57	1 827,65
2^{ème} année (2018)	110 000	97 517,00	12 483,00
3^{ème} année (2019)	105 467,72	105 322,94	144,78
Total	329 236,94	314 781,51	14 455,43

	Budget global (Dirham Marocain – MAD)	Budget dépensé ou engagé (Dirham Marocain – MAD)	Ecart (Dirham Marocain – MAD)
1^{ère} année	140 000	152 203	-12 203
2^{ème} année	195 000	182 797	12 203
Total	335 000	335 000	0

Sur la base de plans de travail annuels, le suivi financier a été effectué de manière trimestrielle à travers les autorisations de financement et de confirmation des dépenses (FACE).

Des résultats inattendus pourraient être notés concernant la mobilisation des partenariats institutionnels qui se sont approprié le projet à travers un réel engagement financier :

- Le renforcement de partenariat avec la DPA d’Essaouira pour un co-financement de 200.000,0 MAD des actions d’aménagement du local de la coopérative Tudert.
- Le renforcement de partenariat avec la commune rurale de Skoura d’Ouarzazate, avec un co-financement de 180.000,0 MAD pour la réhabilitation du réseau des eaux usées et du laboratoire d’olive au sein du local de la coopérative Al Amal.

Résultat 11. Un dispositif de suivi-évaluation et de reporting accès sur les résultats

Q 5 : Le projet dispose-t-il d’un système de suivi qui permet un reporting efficace ?

Le dispositif de S&E a été très efficace et le reporting a évolué durant la mise en œuvre du projet selon des périodicités différentes (3 mois, 12 mois). Les résultats sont rapportés conjointement par ONU Femmes et son partenaire Coca Cola. Un Plan de travail et une matrice de suivi-évaluation ont été élaborés pour faciliter la coordination et la mise en œuvre du projet. L’outil de planification informatisée est utilisé.

Les fiches et rapports d’activités trimestrielles et annuelles sont très clairs et informatifs, et témoignent du bon suivi des activités. Le S&E a très bien fonctionné dans la circulation de l’information entre les 2 sites pilotes d’une part et entre l’ONU Femmes et le siège d’autre part.

Aussi, l’outil informatique utilisé par ONU Femmes pour faciliter la récolte, le stockage, la manipulation et l’échange des informations, était très efficace. Toutes les données statistiques sont insérées dans le RMS.

Pour rappel, parmi les outils de suivi et reporting de projets utilisés par ONU Femmes :

- **Rapport trimestriel (Quarterly Report) :** C’est un état d’avancement des activités du projet sur 3 mois.
- **Rapport annuel :** retrace les efforts d’ONU Femmes dans sa campagne pour l’autonomisation des femmes et l’égalité des sexes dans le monde entier. Il met en évidence les initiatives clés entamées par l’organisation au cours de l’année et fournit des rapports financiers concis, une liste de nouveaux programmes et projets, ainsi que les coordonnées de contacts.
- **Système de gestion des résultats / Result Management System ou RMS :** C’est une plate-forme informatique utilisée pour la planification, le suivi et le reporting des projets / programmes. .

La qualité du suivi est également liée au fort investissement et l’engagement personnel de la chargée du projet au niveau de ONU Femmes qui a participé de manière active aux différentes activités du projet et se déplace souvent sur le terrain pour s’assurer du bon déroulement.

4.4 Durabilité

Il s’agit de mettre en lumière les conditions de pérennisation des effets induits par le projet qui permettent aux partenaires et aux bénéficiaires de consolider les résultats atteints dans le cadre institutionnel et stratégique actuel. En effet, le projet a-t-il produit les instruments et les capacités nécessaires au sein des détentrices de droit et des détenteurs d’obligation pour continuer la dynamique créée et la génération d’initiatives de développement des activités viables pour l’appui à l’autonomisation économique et à l’amélioration de leur résilience face au changement climatique des femmes agricultrices. La courte période du projet et de l’évaluation ne permettant pas une évaluation d’impact à proprement parler, les critères d’impact et durabilité ont été ici regroupés. Il s’agira principalement d’évoquer des changements structurels possibles induits par les activités/outputs/outcomes du projet, en termes d’appui à l’autonomisation économique des femmes à travers la promotion de la chaîne de valeur agro écologique.

Il s’agira ensuite de mettre en lumière les conditions de pérennisation de ces effets, qui permettent aux partenaires et aux usagères de consolider les résultats atteints dans le cadre institutionnel et stratégique actuel.

Q 1 : Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d’exécution du projet ont-ils pris les mesures nécessaires pour assurer la durabilité de ses effets ?

Les activités initiées ont toutes les chances de perdurer, surtout parce qu’elles ont été entreprises collégialement par l’ONU femmes et ses partenaires institutionnelles.

Pour la coopérative de Tudert, la DPA a assuré l'appui logistique sur le terrain notamment par l'acquisition de matériel et d'équipement afin d'améliorer la production ; pour la coopérative Al Amal, la commune s'est engagée à mettre à disposition un terrain pour la plantation de PAM et d'oliviers. Quant au CERCAM, il va continuer l'assistance technique des deux coopératives à travers du conseil en gestion administrative et financière.

Q 2 : Quelle est la probabilité de voir les résultats du projet maintenus, à moyen et long terme, après sa clôture ?

L'évaluation montre également une réelle appropriation par les acteurs aussi bien centraux, que régionaux et locaux des enjeux de la promotion de la chaîne de valeur agroécologique. D'autant plus que le marché des deux filières « Olives bio » et Plantes Aromatiques et Médicinales Bio est en plein développement depuis quelques années au Maroc et dans les deux régions. Les entreprises du secteur connaissent une croissance forte ces dernières années. Les débouchés commerciaux pour les espèces de plantes concernées sont multiples et variés. Aujourd'hui, plusieurs entreprises locales travaillant uniquement des produits biologiques fabriquant des tisanes, des épices, des produits d'entretien, des produits cosmétiques ou encore des huiles essentielles, cherchent à s'approvisionner à proximité.

Par ailleurs le projet s'est attaché à développer des activités en réponse à des besoins réels et clairement exprimés par ces acteurs, ce qui est en soi un gage de durabilité.

L'appui à la création de coopératives constitue aussi un modèle pertinent pour la durabilité, dans un contexte rural où dominent les petites structures économiques, à travers la mutualisation des moyens de production et de commercialisation leur permettant de mieux se positionner et satisfaire la demande du marché local, national et créer de la richesse au niveau de la communauté.

Un autre indicateur de durabilité concerne l'autonomisation économique des femmes agricultrices qui ont gagné en assurance et sont devenues plus entreprenantes et deviendront un acteur indéniable et un interlocuteur de poids dans le processus de planification locale et de prise de décision au niveau communautaire.

Pour la généralisation et la répliquabilité de ce type de projet, les outils de communication et de gestion de connaissances élaborés contribueront à la diffusion, le partage des bonnes pratiques et de développer ce type de projet dans d'autres régions.

Enfin, le développement des capacités aussi bien des agricultrices que les jeunes hommes permet l'appropriation et l'adoption des pratiques agroécologiques et la pérennisation des activités initiées dans le cadre du projet.

4.5. Genre et droits humains

Il s'agit d'un critère spécifique mais également transversal car il est intégré dans chaque critère. En effet, le projet d'appui à l'autonomisation économique des femmes étant basé sur une approche Genre et Droits humains forte, il apparaissait important d'évaluer l'application de l'approche de manière transversale à travers les critères évaluatifs standards mais aussi de manière approfondie dans le cadre d'un critère spécifique.

Le projet étant basé sur une approche Genre et Droits humains forte, il apparaissait important d'évaluer l'application de l'approche de manière transversale à travers les critères évaluatifs standards mais aussi de manière approfondie dans le cadre d'un critère spécifique et ceci à travers trois niveaux.

Q 1 : Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet a été réalisée en conformité avec l'approche Genre et DH ?

Q 2 : Dans quelle mesure le projet a promu la participation des détentrices de droits et des groupes marginalisés ?

Q : Dans quelle mesure le projet a-t-il eu un effet concernant l’égalité de genre et les DH dans les communautés cibles ?

L’**approche genre** a imprégné le projet depuis sa conception jusqu’aux réalisations notamment la promotion de l’égalité et de l’équité entre les femmes et les hommes. En effet, le calendrier saisonnier réalisé lors du diagnostic genre, a en effet permis d’étudier la charge de travail des femmes agricultrices en fonction des saisons ou les fluctuations des revenus au fil des mois et d’identifier les activités réalisées par les hommes telles que le labour et le ramassage des produits. C’est de ce fait que les bénéficiaires du projet sont principalement les femmes membres des deux coopératives cibles.

De plus, l’approche basée sur les **droits humains** a été appliquée tout au long du projet qui place la femme rurale et agricultrice (détentrices de droits) et sa communauté au centre des processus, et s’attache à renforcer également les capacités des détenteurs de devoirs : administrations locales, associations etc.

En effet, la participation des femmes et des détentrices de droits ainsi que des groupes marginalisés dans les zones rurales enclavées a ainsi été noté dans l’évaluation. En effet, la sélection des participants (hommes et femmes) a été basée sur l’exercice d’une activité agricole mais surtout sur l’identification et femmes-leader qui peuvent jouer le rôle de dynamiseur et intermédiaire avec des éventuels partenaires. En outre, et étant donné le faible encadrement technique dans le domaine agricole sur les sites d’intervention du projet, les focus groupe avec les bénéficiaires ont confirmé que l’offre formative et d’accompagnement autour des activités génératrices de revenus correspondait tout à fait à leurs besoins car les femmes cibles sont en majorité des femmes analphabètes et ne possèdent pas une expérience dans la gestion collective des projets générateurs d’emplois.

Dans le cadre du projet, les transformations économiques ont eu un impact important sur les modifications de relations de pouvoir entre les hommes et les femmes (Exemple du Douar Slib, Commune Imin Tlit, lieu de la coopérative Tudert). En effet, au départ, certains hommes étaient réticents à la mise en place d’une coopérative féminine dans leur douar, parce qu’ils craignaient qu’à travers elle, les femmes n’acquiescent une indépendance économique et une autonomie, comme ils le disent. Mais aujourd’hui, avec les rentrées d’argent des ventes des savons et PAMs, les hommes ont changés leurs attitudes et perceptions. Ils apportent leur appui dans le fonctionnement de la coopérative à travers les activités et les tâches qui sont difficiles à assumer par les femmes, notamment l’aménagement des parcelles, l’installation de la serre, le changement des pièces d’équipements, l’entretien des machines et le transport de la marchandise mais ils s’occupent également du désherbage et l’arrosage des PAMs (des activités autrefois attribuées aux femmes).

Aussi, les efforts déployés en matière de sensibilisation sur l’agroécologie et le changement climatique, ont permis de modifier les pratiques qui déterminent les rapports sociaux entre hommes et femmes. Aujourd’hui, les femmes prennent en charge les problèmes environnementaux et d’adaptation au même pied d’égalité que les hommes.

Les femmes tout comme les hommes ont demandé à la DREEF, l’autorisation d’accéder au domaine forestier et d’exploiter 1 ha de PAMS. Cette autorisation a été obtenue. Les femmes se déclarent aujourd’hui autant qu’exploitantes et ceci s’est traduit par un changement qualitatif dans l’appréciation qu’elles ont de leur travail et de leur rôle dans les exploitations agricoles et forestières.

Lors des réunions communautaires, les femmes n’attendent plus que la parole leur soit accordé, elles prennent rapidement la parole comme les hommes et décident de leur sort.

Lors des entretiens, les hommes confirment qu’ils n’empêchent plus les femmes d’aller à la coopérative et y travailler tous les jours. Lors des voyages, les hommes ont même accompagnés les femmes à leur départ et ont été heureux de les accueillir à leur retour. Et les femmes ont exprimé une grande

satisfaction par rapport au soutien et encouragement des hommes. Une grande complicité a été constaté lors des focus groupe ou les femmes et hommes étaient présents.

Les femmes sont enfin reconnues de la part des hommes (notamment les maris et fils) pour le rôle économique qu’elles pourraient jouer dans le noyau familial et communautaire.

Témoignage des hommes du village lors d’un focus groupe en présence de maris, fils ou frère : « nous sommes très contents et fiers que nos mères et femmes deviennent confiantes, indépendantes et autonomes. Elles n’ont plus besoin de nous pour les accompagner au souk ou chez le médecin. Le projet leur a permis ainsi de sortir du foyer et d’avoir une vie sociale », (Essaouira, le 17 janvier 2018).

5. Déductions et Conclusions

Suite à l'évaluation du projet, les principales déductions et conclusions tirées sont :

En termes de pertinence :

1. Le projet est d'une grande pertinence aussi bien au niveau international que national. Tout en assurant l'autonomisation économique des femmes et la lutte contre les inégalités, il s'inscrit dans l'économie sociale et solidaire (bénéficiaires cibles sont les femmes de coopératives) et contribue à la mise en œuvre des ODD et à la transition vers une économie verte (agro-écologie, adaptation au changement climatique).
2. Les activités du projet ont permis de répondre aux besoins des bénéficiaires en termes de renforcement des capacités, d'équipement des locaux et aménagement des sites d'exploitation, d'accompagnement administratif et technique...
3. Les groupes cibles du projet sont des agricultrices vulnérables avec des petites exploitations et un savoir-faire agricole. Le projet leur a permis l'amélioration de leurs conditions de vie à travers l'appropriation des pratiques agroécologiques.
4. Il a été constaté lors des visites de terrain une réappropriation par les femmes agricultrices du savoir-faire agricole traditionnel et ancestral tout en l'améliorant avec les pratiques agroécologiques.
5. Le projet a permis de promouvoir une approche « chaîne de valeur » agroécologique autour des deux filières « Olives » et « Plantes Aromatiques et Médicinales » et la conservation des produits locaux dans une perspective de lutte contre le changement climatique.
6. L'implication des femmes lors des séances de sensibilisation et de diagnostic participatif démontre l'intérêt direct et l'opportunité que représente l'approche chaîne de valeur agroécologique pour leur permettre d'améliorer leurs conditions de vie et augmenter leur leadership.
7. Le projet a démontré que la femme cible est un acteur principal qui intervient aux différentes étapes de la chaîne de valeur dans les deux filières identifiées (Olives et PAM).
8. Le projet a su mettre en place un programme de renforcement de capacités qui a assuré une formation globale touchant aux différents aspects de la chaîne de valeur : de la production, la transformation à la distribution et commercialisation des produits.
9. Enfin, à travers le choix des sites d'intervention et des coopératives bénéficiaires, le projet a capitalisé sur les acquis et résultats d'autres projets et a créé des synergies.

En termes de gouvernance et de gestion du projet

10. Le projet a adopté un mode de gouvernance qui réunit le secteur privé (Coca Cola), le secteur public (collectivités territoriales, services déconcentrés de l'Etat) et une agence onusienne (ONU Femmes). Ce partenariat public-privé constitue une approche innovante dans la mise en œuvre de projet de développement. Il permet de croiser les approches d'intervention, de partager une vision commune, de mutualiser les moyens et développer une solidarité budgétaire.
11. L'implication effective des partenaires à différents niveaux : l'appui financier et l'accompagnement des Présidents des communes et de la Direction Régionale de l'Agriculture ainsi que l'appui technique du CERCAM ont favorisé la création de synergies et et la complémentarité qui constituent une valeur ajoutée significative pour l'atteinte des résultats du projet.
12. Une clé de réussite du projet réside sur l'approche d'intervention participative du projet qui a été basée sur une analyse des besoins à la phase de démarrage pour la planification et la priorisation des activités du projet.

13. Une autre clé de réussite du projet est liée à la disponibilité et l’engagement de la chargée de projet sur le terrain qui a été à l’écoute des bénéficiaires tout au long du projet mais également au choix des experts et formateurs qui ont su adapter leur intervention au contexte local et à la spécificité du terrain (langue locale, vulgarisation des supports et contenu, suivi-accompagnement post formation...).

En termes d’autonomisation économique et sociale des femmes

14. Grâce à l’approche globale d’intervention, les femmes, membres des coopératives ont développé leurs activités entrepreneuriales et gèrent aujourd’hui toute la chaîne de valeur liée au projet dans le domaine de l’agroécologie résiliente au changement climatique.
15. Grâce à l’obtention de la certification de l’ONSSA, les coopératives vont pouvoir exposer lors de salons nationaux et internationaux et vendre leurs produits dans les grands supermarchés.
16. L’appui apporté aux coopératives par le projet a permis aux femmes de réaliser les premières ventes des produits et de générer des revenus. Grâce à ces revenus, les femmes ont pu effectuer des dépenses relatives à des besoins élémentaires liés à la santé, l’habillement...Cependant, elles ne contribuent pas encore de manière significative à la prise en charge du foyer.
17. Quant à l’autonomisation économique des femmes, si elle n’est pas encore effective, toutes les conditions sont désormais réunies pour l’amélioration du revenu des femmes des coopératives ciblées par le projet dès l’année prochaine (Capacités techniques et managériales renforcées, Business Plan et outils de communication et de marketing disponibles, marché demandeur)
18. Deux résultats inattendus ont atteint par le projet : une reconnaissance grâce au certificat ONSSA qui permettra aux coopératives d’améliorer l’accès au marché et l’obtention de l’autorisation « Ayant Droit » du Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts qui permettra notamment à la coopérative Tudert d’améliorer sa capacité de production en ayant accès à l’exploitation des PAM au niveau de la forêt avoisinante.
19. En plus de l’initiation du processus d’autonomisation économique, le projet a également contribué à l’autonomisation sociale des femmes agricultrices bénéficiaires ; et ce à travers l’augmentation de la mobilité, de l’indépendance et la confiance en soi grâce à participation aux voyages d’échange et aux formations sur le leadership féminin et le développement personnel
20. Les femmes sont enfin reconnues de la part des hommes (notamment les maris et fils) pour le rôle économique qu’elles pourraient jouer dans le noyau familial et communautaire.
21. La courte période du projet et de l’évaluation ne permettant pas une évaluation d’impact à proprement parler, les critères d’impact et durabilité ont été ici regroupés. Il s’agira principalement d’évoquer des changements structurels possibles induits par les activités/outputs/outcomes du projet, en termes d’amélioration des conditions de vie des détentrices de droit, et d’appropriation de la chaîne de valeur autour des filières concernées.

6. Recommandations :

Au-delà de ces focus spécifiques, l’ensemble de la démarche a permis d’aboutir à la formulation de recommandations sur les suites du projet qui s’appuient sur les points forts identifiés et les axes d’amélioration identifiés tout au long de la mise en œuvre du projet :

Pour ONU Femmes :

- ONU Femmes devrait continuer à adopter le mode de gouvernance qui réunit le secteur privé le secteur public et une agence onusienne. En effet, ONU Femmes offre une occasion unique au Secteur Privé de se joindre à la principale organisation internationale qui se consacre à l’égalité

des sexes, et l’aide à faire progresser la responsabilité sociale de son entreprise et ses objectifs commerciaux. Ce partenariat a permis de créer des synergies et de mutualiser les approches et les moyens pour la mise en œuvre de projet de développement.

- Promouvoir la capitalisation sur l’existant en ciblant des projets qui ont déjà un ancrage local et institutionnel dans un territoire où les activités auront plus de chance d’être davantage visibles. (voir critères de choix des sites et des coopératives).
- Renforcer le partenariat local pour la pérennisation des acquis du projet et la mobilisation de moyens techniques et financiers supplémentaires (Exemple de la contribution financière de la DPA d’Essaouira avec 426 000 MAD pour l’aménagement du local de la coopérative Tudert et l’installation du séchoir solaire).
- Reproduire l’approche du projet dont les activités ont été conçu et planifié en partant des besoins et des motivations des femmes bénéficiaires.

Pour les partenaires du projet (tels que le CERCAM, la DPA) :

- Malgré les résultats très satisfaisants atteints par le projet, les partenaires et acteurs publics concernés par le développement des coopératives, devraient mettre en place un accompagnement technique plus approfondi particulièrement en matière de distribution/commercialisation, tant individuellement qu’au niveau des coopératives féminines.
- Les partenaires devraient continuer l’accompagnement afin d’analyser l’évolution du développement des coopératives et le niveau d’amélioration de l’organisation et de la gestion administrative et financière.
- Le CERCAM devrait élaborer un Business plan simplifié de production et de commercialisation pour permettre aux femmes des coopératives une meilleure appropriation et prévoir sa traduction en arabe

Pour les coopératives de femmes bénéficiaires

- *En termes de production*
 - Afin de répondre aux besoins du marché et d’augmenter ainsi leur chiffres d’affaires, les coopératives devraient augmenter leur production par la mise en place des pépinières ou des partenariats avec d’autres producteurs.
- *En termes de commercialisation*
 - Les coopératives devraient prévoir une journée « Porte ouvertes » afin de sensibiliser les visiteurs et clients (particuliers et professionnels) sur l’importance de la production de produits naturels et l’impact sur la qualité de l’alimentation, la santé et l’environnement
 - Les coopératives devraient développer les points de vente afin d’améliorer la visibilité et la présence de leurs produits et augmenter l’accès au marché.
 - Les coopératives devraient s’inscrire dans des circuits touristiques avec le site de la coopérative comme point d’étape pour le déjeuner/goûter (création de nouvelles recettes à base de PAM, d’olives...).
- *En termes de marketing*
 - En plus de la reconnaissance de l’ONSSA qui procure un statut particulier du produit permettant aux coopératives de vendre officiellement dans les supermarchés et être présents dans les salons, il faudra que les deux coopératives visent l’obtention d’un label Bio. Un tel objectif sera un gage pour se positionner sur la niche des produits biologique et de cibler une nouvelle clientèle en pleine expansion.
 - Les deux coopératives devraient continuer à développer une stratégie, des moyens et des outils de communication pour améliorer l’attractivité du produit et la conquête du marché. En plus de ces outils de communication, il faut assurer la disponibilité du produit et faciliter son accessibilité à travers un service de livraison fréquent et régulier.

- A plus long terme, et une fois une demande consistante sur le produit est acquise et consolidée, il faudrait que les coopératives agissent sur le coût et les techniques de production de manière à réduire le prix de reviens et partant celui de vente d’une part, et les aspects liés à la conservation du produit. Ces actions serviront pour briser la concurrence et gagner des clients parmi les intermédiaires qui constituent un marché porteur et consistant
- L’offre de la coopérative doit être adaptée aux exigences du marché et aux préférences des clients. Il serait opportun, par exemple pour la coopérative Al Amal, de mettre en valeur le produit spécifique à la coopérative à savoir les olives écrasées sous forme de pâte qui n’est pas commercialisé par les concurrents d’une part et améliorer l’offre en olives marinées.
- Le plan de communication à concevoir doit vulgariser le caractère naturel et agro-écologique des produits pour les filières ainsi que celui le positionnement des coopératives comme étant des acteurs de l’économie sociale, solidaire.

7. Annexes

Annexe 1.

Membres du comité d’évaluation

Nom, prénom	Organisation	Fonction
Mme Meryem Nassif	ONU Femmes, Bureau multipays (Rabat)	Chargé de suivi-évaluation, reporting
Mme Meriem Bolata	ONU Femmes, Bureau multipays (Rabat)	Chargée de projet Changements Climatiques, développement durable

Annexe 2. Liste du groupe de référence du projet

Annexe 2.1. Liste du groupe de référence au niveau national

Nom/ Prénom	Institution	Titre	Coordonnées	Ville de Provenance
Yessef Mohammed	<i>IAV</i>	Professeur/expert	06 61 02 34 56	<i>Rabat</i>
Loubna Sabir	<i>Campanie Coca Cola</i>	Directrice de Communication	06 66 03 55 65	<i>Casablanca</i>
El Ghalabzoui Ahmed	<i>CERCAM</i>	Directeur Adjoint	06 61 86 57 67	<i>Rabat</i>
Ali Benmokhtar	<i>CERCAM</i>	Directeur des études sectorielles	06 61 20 43 90	<i>Rabat</i>
Sara Faivre/Leila Rhiwi	<i>ONU FEMMES</i>	*****	*****	<i>Rabat</i>
Jihane Boutaleb	<i>Experte Stratégie de commercialisation</i>	*****	*****	<i>Casablanca</i>

Annexe 2.2. Liste du groupe de référence Site d’Ouarzazate

Nom/ Prénom	Institution	Titre	Coordonnées	Ville de Provenance
Moussaoui Kamal	<i>Commune rurale SkouraAhlLoust</i>	Président de la commune	06 78 44 93 48	<i>Ouarzazate</i>
El kasbaoui Mohammed	<i>Commune rurale SkouraAhlLousy</i>	Représentant des ONGs locales (Tissu Associatif)	06 62 40 20 34	<i>Ouarzazate</i>
Samira Mounjid	<i>Coopérative ALAMAL pour la</i>	Présidente de la coopérative	06 30 59 86 75	<i>Ouarzazate</i>

	<i>valorisation de l'olive de table bio</i>			
Majida Mhamed	<i>Coopérative Al Amal</i>	Trésorière		<i>Ouarzazate</i>
Brahim Ali	<i>Coopérative Al Amal</i>	Technicien de la coopérative	06 69 13 86 52	<i>Ouarzazate</i>
Arba Mohammed	<i>Association des giteurs Skoura</i>	Président	*****	<i>Ouarzazate</i>

Annexe 2.3. Liste du groupe de référence Site d'Essaouira

Nom/ Prénom	Institution	Titre	Coordonnées	Ville de Provenance
<i>Najid Mohammed/ Bouchra Ouardighi</i>	<i>Direction Provinciale d'Agriculture d'Essaouira</i>	Directeur de la DPA d'Essaouira	06 61 35 08 42	Essaouira
<i>Aicha Ennah</i>	<i>Coopérative Tudert</i>	Adhérente et Formatrice Agroécologie	06 00 67 05 59	Essaouira
<i>Rkia Bakmach</i>	<i>Coopérative Tudert pour valorisation des PAM</i>	Trésorière	06 89 52 36 90	Essaouira
<i>YamnaTizribine</i>	<i>Coopérative Tudert pour valorisation des PAM</i>	Vice-présidente	06 70 65 14 42	Essaouira

Annexe 3. Tableau des parties prenantes et leur participation au processus d'évaluation

Nom et type d'acteur (qui)	Rôle dans le projet (quoi)	Intérêt (pourquoi)	Implication (comment – quand)	Priorité
Équipe ONU-Femme	Gestion du projet	Agence d'exécution	Réunions, entretiens, correspondance (impliquer tout au long du processus)	Haute
Les responsables et l'équipe de gestion au niveau de la fondation Coca-Cola	Bailleurs de fonds + Gestion	Financement+ Gestion	Réunions, entretiens, correspondance (impliquer tout au long du processus)	Haute
Les bénéficiaires des activités du	Bénéficiaires primaires	Cible principale	Entretiens individuels et	Haute

projet au niveau des zones d'action du projet (Membres des coopératives)			collectifs (phase terrain) Restitution résultats (phase finale)	
Agricultrices et Agriculteurs	Bénéficiaires secondaires	Population cible du projet, éventuels bénéficiaires	Entretiens individuels (phase terrain)	Moyenne
Les autres acteurs impliqués dans la mise en œuvre des activités au niveau des zones d'action du projet	Partenaires locaux (Communes, DPA)	Expérience du terrain, Leadership local	Entretiens individuels, visites (phase de collecte des données terrain)	Moyenne
Formateurs (trices) (Détenrices de droits et d'obligation)	Membre de l'équipe du projet	Connaissance et expertise dans le domaine de l'agro-écologie, Marketing, Business Plan, gestion associative...	Entretiens individuels (phase terrain) Restitution résultats (phase finale)	Haute
Ministère de l'Agriculture et de la pêche maritime / DPA (Déteneurs d'obligation)	Partenaires institutionnels	Acteur gouvernemental	Entretien individuel (phase terrain)	Basse
Représentants ONU Maroc	Partenaires stratégiques	Lien stratégie UNDAF, synergies autres programmes	Entretien individuel (phase terrain)	Basse

Annexe 4. Liste de la documentation consultée

Documentation de projet

- Accord de coopération ONU Femmes / Coca-Cola
- Document de projet -Prodoc
- Agreement TCCC Foundation_UN Women Morocco_Signed
- Extension of UN Women Agreement Ref 00105592 Project
- Liste de groupe de référence
- Plan Financier sur 2 années (2017 et 2018)
- Cadre logique Projet : « Appui à l'autonomisation économique des femmes rurales à travers la promotion de la chaîne de valeur agro écologique pour une meilleure résilience au changement climatique »
- United Nations Entity for Gender Equality and Women's empowerment, Economic empowerment of rural women in Morocco
-

Rapports d'outputs

- Liste des participantes des sites
- Comptes-rendus des sessions de suivi de la coopérative Tudert
- Comptes-rendus des sessions de suivi des actions de la coopérative TUDERT (Sessions de formation techniques /3-5 avril 2018)
- Rapport Tudert Formation Essaouira, Septembre 2017
- Progress Report
- Rapport annuel 2017 et Rapport annuel 2018
- Rapport des dépenses : Période couverte dans le rapport
- Expenditure Report Coca-Cola
- Rapport de mission « Participation au Forum International « Jeunesse et Entrepreneuriat Vert en Afrique francophone » Juin 2018
- Rapport de mission « Voyage d'échange et d'étude sur les PAM et les olives » Juillet 2018
- Rapport de mission « Organisation d'ateliers sur les techniques de valorisation de la chaîne de valeur olive de table (Certification ONSSA, Marque Commerciale OMPIC, Marque Bio) » Octobre 2017
- Rapport de mission « Organisation d'ateliers et sessions de travail avec le CERCAM », septembre 2018
- Rapport de mission de suivi des activités sur terrain, Avril 2018
- Rapport de mission « Organisation d'ateliers pour la présentation des résultats de l'étude de marché et du business plan relatif à la filière olive de table bio (Coopérative Al Amel) », mars 2018
- Rapport de mission « Organisation d'ateliers sur les techniques de valorisation de la chaîne de valeur olive de table (Certification ONSSA, Marque Commerciale OMPIC, Marque Bio) », octobre 2017
- Présentation Conférence UNW TCCEC
- Présentation Coopérative Al Amal
- Analyse SWOT réalisée par ONU Femmes
- Analyse GENRE réalisée par ONU Femmes (statut des femmes...)
- Business plan de la coopérative d'Al Amal

- Business plan de la coopérative de Tudert

Documents concernant les sites d'intervention et les bénéficiaires

- Plan Stratégique de la région d'Ouarzazate
- Plan Stratégique de la région d'Essaouira
- Rapports HCP (Données statistiques)
- Rapports Techniques de la DPA
- Rapports Techniques d'ORMVA
- Monographie de Skoura
- Monographie d'Imin tlit
- PCD de la commune de Skoura
- PCD de la commune d'Imin Tlit
- Fiche des coopératives et associations existantes à Skoura
 - Coopérative ALAMAL (Olive de table naturelle)
 - Coopérative ALAHD (Fromage de chèvre)
 - Association ALBICHR (Apiculture)
 - Association NOUR (Pâtisserie et boulangerie)

Documents et référentiels sur l'évaluation

- Guide de la Planification, du Suivi et de l'Évaluation axés sur les Résultats du Développement ;
- Lignes directrices de l'évaluation des résultats ;
- Normes et standards d'évaluation de l'UNEG ;
- Code de conduite pour évaluateurs UNEG ;
- Lignes directrices de l'éthique pour les évaluateurs UNEG ;
- Les documents des normes et standards d'évaluation de l'UNEG (United Nations Evaluation Group).

Autres documentations nationales et internationales

- Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement UNDAF 2012-2016 – Royaume du Maroc (2011)
- Rapport Annuel 2015, Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement UNDAF 2012-2016 (2016)
- Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable et Stratégie Nationale de développement Durable
- Plan Gouvernemental pour l'Égalité (PGE)
- Convention sur l'élimination des discriminations à l'égard des femmes (CEDAW) (1979)
- Objectifs de Développement Durable 2030

Annexe 5. Missions de terrain et guides d’entretien

5.1. Déroulement des missions de terrain

Les missions de terrain au niveau des 2 sites se sont déroulées du 14 au 19 janvier 2019. Elles ont permis de rencontrer les bénéficiaires et partenaires au niveau local et de réaliser des visites des sites.

Mission de terrain site Skoura, Ouarzazate

- Une réunion de briefing avec la chargée de programme de ONU Femmes pour un meilleur cadrage des différentes tâches à mener sur terrain.
- Des visites des locaux de la coopérative pour voir la chaîne de valeur Olive de table.
- Organisation de Focus group, témoignage des femmes bénéficiaires sur la base d’une grille d’entretien.
- Des entretiens individuels pour compléter les questionnaires.
- Un entretien avec le président de la commune de Skoura, principal partenaire local du projet.
- Visites de 3 gîtes à Skoura qui sont des clients potentiels de la coopérative Al Amal (Gîte Lma Lodge, Gîte Ksar Elkababa et Gîte Talout) et entretien avec les responsables des gîtes.

Mission de terrain site Imin Tlit, Essaouira

- Une réunion de briefing avec la chargée de programme de ONU Femmes pour un meilleur cadrage des différentes tâches à mener sur terrain
- Des visites des locaux de la coopérative pour voir la chaîne de valeur PAM et savon et visite de l’exploitation agroécologique.
- Des Focus group, témoignage de femmes bénéficiaires sur la base d’une grille d’entretien.
- Entretiens avec les hommes faisant partie de la famille des femmes bénéficiaires.
- Entretien avec le Directeur Provincial de l’agriculture à Essaouira.
- Entretien avec la personne en charge du suivi du projet du CERCAM.

5.2. Contenu des grilles d’entretiens

Les grilles d’entretiens ci-dessous reprennent les principaux thèmes qui ont fait l’objet des entretiens individuels ou focus groupes. Les questions spécifiques ont été posées telles que formulées dans la matrice d’évaluation et en fonction du niveau socioculturel de la cible.

Avant le démarrage de chaque interview, la consultante se présente, fait un tour de table pour la présentation des participants dans le cas de focus groupe, rappelle les principaux éléments concernant le projet. Elle informe également les participants sur les objectifs de l’évaluation et le déroulement de l’entretien, l’importance de la participation à l’évaluation. Elle précise que toutes les informations seront anonymes (confidentialité).

Grille d’entretiens pour les focus Group Femmes bénéficiaires (1h-1h30, max 10 personnes)

a. Questions relatives à la pertinence

- Comment avez-vous entendu parler du projet ?
- Qu’est-ce qui vous a décidé à y participer ?

- Comment avez-vous participé ? À quelles activités ?
- Lors de la phase de conception, a-t-on procédé à une analyse approfondie de vos besoins ?
- Les activités étaient-elles adaptées à vos besoins :
 - o En matière de renforcement de capacités ?
 - o En matière d’équipement ?
 - o En matière de financement ?
 - o En matière d’accès au marché et l’amélioration des ventes ?
 - o En matière d’accompagnement administratif et technique ?
- Les activités proposées vous ont-elles permis de mieux cerner les différentes étapes et prérequis de la mise en place d’un projet d’autonomisation économique ?
- Comment avez-vous trouvé les activités proposées en général ?
- Quelles étaient vos attentes par rapport au projet lorsque vous avez été impliquées ?
- Dans quelle mesure ces attentes ont été réalisées ? Dans quelle mesure le projet a répondu à vos priorités et dans ce domaine ?

b. Questions relatives l’efficacité

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à répondre à vos besoins :
 - o Le projet a-t-il répondu à vos besoins en termes de formation ?
 - Gestion administrative and financière des coopératives
 - Procédures d'obtention de l'ONSSA et OMPIC
 - Techniques de culture, irrigation, fertilisation et traitement
 - Réalisation d'une étude de marché
 - Leadership, estime de soi, assertivité
 - Marketing/ communication
 - o Comment avez-vous trouvé les formations spécifiquement ?
 - Le langage/ jargon utilisé par les intervenants était-il accessible ?
 - Les supports utilisés étaient-ils adaptés ?
 - Avez-vous rencontré des barrières linguistiques ?
 - Selon vous, comment les supports proposés auraient pu être mieux adaptés à votre audience ? (le matériel audiovisuel ?
 - L’approche adoptée par les intervenants était-elle assez participative/interactive d’après vous ?
 - o Le matériel acquis dans le cadre du projet vous a-t-il permis :
 - d’améliorer votre production ?
 - de réduire les corvées et améliorer votre santé ?
 - o Le projet a-t-il répondu aux besoins en termes d’accès au marché ?
 - Est-ce que vous avez pu atteindre le chiffre d’affaires prévisionnel ?
 - Pourquoi le chiffre d’affaires n’a pas été atteint et pour quels produits (olives noires, vertes, aromatisés, tapenade...) ?
 - N’avez-vous pas assez produit ? Pourquoi ? Avez-vous rencontré des difficultés pour accéder à votre lieu de travail, aux coopératives ? Si oui, lesquelles ?
 - Aviez-vous un excédent de production ? Pourquoi, avez-vous rencontré des problèmes de commercialisation, de transport... ?

- Le projet vous a-t-il permis d’améliorer votre autonomisation économique ?
 - Avez-vous pu améliorer votre revenu grâce à votre participation au projet ?
 - Est-ce que vous avez pu percevoir un salaire stable durant la période de mise en œuvre du projet ? Si oui, quel a été votre salaire mensuel ? Si non, expliquer pourquoi ?
 - Comment ces revenus ont été utilisés ? Pouvez-vous nous donner des exemples des choses pour lesquelles vous n’aviez pas assez de moyens financiers et que vous pouvez réaliser maintenant ?
- Le projet vous a-t-il permis d’améliorer la gestion administrative et financière de votre coopérative ?
 - Si oui, qu’est ce que vous avez mis en place en termes d’organisation ?
 - Estimez-vous que vous avez pu maîtriser les charges grâce à l’appui financier d’organismes tels que l’INDH, communes rurales ou ONU Femmes ?
- Aviez-vous entendu parler d’agro-écologie avant ? d’agriculture bio/naturelle ? Qu’est-ce que cela signifie pour vous ?
- Quelles sont les bonnes pratiques développées par le projet ?
- Quel est le niveau de satisfaction par rapport aux résultats du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a contribué à un changement au sein des femmes membres de la coopérative ?
- L’attitude des membres des communautés (hommes et femmes) a-t-elle changé vis à vis des agricultrices/des femmes en général ?

c. Perspective Genre

- Pourriez-vous vous présenter rapidement : âge, état matrimonial, niveau de scolarité, nombre d’enfants ?
- Les hommes de votre entourage (père, mari, fils ...) se sont-ils opposés à votre travail au sein de la coopérative ?
- Vous ont-ils demandé de réduire les heures de travail dédiées à votre travail au sein de la coopérative ?
- Quel a été leur perception du projet ? Des femmes bénéficiaires de la coopérative ont-elles été contraintes de quitter le projet à cause d’une pression d’un membre de la famille de sexe masculin ?
- Comment le projet est-il perçu par votre famille ? Notamment par les hommes ?
- Quelles sont les activités auxquelles vous avez participé qui ont affecté la dynamique entre les sexes au sein de la famille, communauté (prise de décision, participation, etc.) ?
- Comment votre environnement voit le fait qu’une femme travaille ? Comment votre environnement vous voit-il ?
- Est-ce qu’il y a des hommes de votre entourage (maris, fils...) qui ont contribué avec vous aux activités du projet ?
- Quelles sont les activités qui les ont le plus intéressés ?
- Est-ce que la manière de participation des femmes et des hommes au projet est différente ?
- Est-ce que la perception des résultats du projet diffère entre les hommes et les femmes qui participent au projet.
- Est-ce que c’est facile de travailler avec eux ? Comment votre environnement le voit-il ?

d. Questions relatives à la durabilité / recommandations)

- Estimez-vous avoir acquis des compétences qui vous permettront de mettre en place un projet d’autonomisation économique ?
- Maîtrisez-vous les étapes de production et transformation ?
- Maîtrisez-vous la gestion administrative, financière et commerciale de la coopérative ?
- Pourriez-vous suivre ces étapes après le départ d’ONU Femmes ?
- Quelles seraient vos besoins en formation et renforcement de capacités complémentaires qui vous sont primordiales pour développer davantage votre business (quelle est l’étape que vous maîtrisez le moins)?
- Quels sont vos besoins en termes d’équipement ?
- Vous sentez vous capables aujourd’hui de continuer cette aventure sans ONU Femmes ? D’approcher les autorités locales et vous adressez aux institutions / administrations pour obtenir les licences et documents requis ?
- Si ce projet est reconduit, quels seraient les aspects que vous souhaiteriez renforcer davantage ? Et pourquoi ?
- Avez-vous des suggestions pour assurer la durabilité, la pérennisation du projet ? Des critiques ? Des interrogations ?

Grilles d’entretiens partenaires

(30min-1h, individuel, semi-directif)

Les principaux partenaires du projet sont au niveau local. Il s’agit notamment des communes et de la Direction Provinciale de l’Agriculture, des gîteurs.

a. Questions relatives à la pertinence

- Expliquez votre fonction au sein de l’organisation, depuis combien de temps ?
- Pourriez-vous nous décrire le contexte du projet ?
- Quelle est la valeur ajoutée du projet pour répondre à la problématique d’autonomisation des femmes notamment dans le domaine de l’agroécologie ?
- Quelle est l’avantage comparatif d’ONU femmes en tant que porteur de projet dans la conception et la mise en œuvre de l’intervention.
- Avez-vous participé à la conception du projet ? Si oui, expliquez comment.
- Quel a été votre rôle dans le projet ? Avez-vous assisté/coordonné des activités ? Lesquelles, racontez
- Dans quelle mesure, le projet a réussi à recruter avec succès et à travailler avec des groupes marginalisés ?
- Selon vous, les groupes cibles ont-ils été impliqués ? Comment et à quel stade ?
- Quelles étaient vos attentes du projet lorsque vous êtes entré ? Dans quelle mesure ces attentes ont été réalisées ?

b. Questions relatives à l’efficacité

- Selon vous, est-ce que les objectifs escomptés par le projet ont été atteints ?
- Est-ce que les agricultrices ont pu acquérir de nouvelles compétences en matière d’autonomisation économique à travers la promotion de la chaîne de valeur agro-écologique ?
- Quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux résultats atteints ?
- Quelles sont les dynamiques territoriales créées par le projet ?
- Quels sont les impacts tangibles du projet notamment sur l’amélioration de l’activité des agricultrices ? sur leur autonomisation économique ?
- Dans quelle mesure toutes les femmes (ou sous-groupes) participant au projet ont bénéficié des résultats du projet ?

- Quels sont les résultats inattendus et les répercussions négatives imprévues liés au projet ?

c. Questions relatives à l’efficience

- Comment se passe la communication interne au projet ?
- Les ressources sont-elles en adéquation avec les objectifs du projet ?
- Que savez-vous sur la mise en place des activités dans les 2 sites pilotes ?
- Les objectifs du projet ont-ils été atteints ? Vos objectifs en tant qu’organisation ?

d. Perspective Genre

- L’approche Genre vous est-elle familière ? L’appliquez-vous dans votre organisation ?
- Que savez-vous de la situation de ces femmes agricultrices ?
- Que savez-vous de la participation des femmes aux activités ? Leurs capacités ont-elles été développées ?
- Avez-vous constaté des changements depuis la mise en place du projet ? individuels, communautaires, institutionnels ?
- Que pensez-vous de l’implication des femmes aux activités du projet ?
- Comment les hommes sont venus à être impliqués dans le projet et ce que cette implication a eu des effets sur le déroulement et les résultats du projet ?
- Quels ont été les dynamiques entre les hommes et les femmes (rôles, prise de décision, participation, etc.) ?
- Est-ce que la participation au projet a été différente entre les femmes et les hommes ?
- Est-ce que la perception des résultats par les hommes et les femmes qui participent au projet est différente ?

e. Questions relatives à la durabilité / recommandations

- Quels sont les facteurs d’influence positive liés au projet ?
- Quels ont été les obstacles principaux à la mise en œuvre du projet (administratifs, politiques, socio-culturels, etc.) ?
- Quelles sont les menaces principales à la pérennité du projet ?
- La reproductibilité du projet vous paraît-elle pertinente ? possible ? à quelle échelle ? et comment ? Est-ce que les produits du projet permettent un changement durable des perceptions, des comportements individuels et collectifs ?

Grille d’entretiens ONU Femmes

(30min-1h, individuel, semi-directif)

a. Questions relatives à la pertinence

- Expliquez votre fonction au sein de l’organisation, depuis combien de temps ? Votre rôle dans le projet ?
- Quel est l’historique du projet et les modalités de sa conception ?
- Pourriez-vous nous résumer le contexte global du projet et les approches mobilisées pour la réalisation des activités ?
- Quelle a été la philosophie du projet ?
- Quel est l’avantage comparatif d’ONU Femmes en tant que porteur du projet dans ce type d’intervention ?
- Comment ont été choisies les partenaires ? Quel a été le rôle de chaque partenaire ?

- Comment été sélectionné les sites pilotes et les populations bénéficiaires ? Par analyse des besoins quotes-parts, sexe?
- Comment avez-vous sélectionné les femmes agricultrices ? Quelles difficultés ?

b. Questions relatives à l’efficacité

- Que savez-vous sur la mise œuvre des activités dans les 2 sites pilotes ?
- Avez-vous constaté des changements depuis la mise en place du projet ? individuels, communautaires, institutionnels ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l’appropriation des outils et des techniques d’agro-écologie et leur utilisation dans les 4 sites pilotes ?
- Dans quelle mesure les capacités des parties prenantes ont été renforcées ?
- Les indicateurs de S&E sont-ils pertinents et adaptés ?

c. Questions relatives à l’efficience

- Comment avez-vous développé les relations avec les partenaires et quels sont les techniques d’engagement des acteurs et partenaires que vous avez adoptés ?
- Quelles ont été les mécanismes de coordination et de concertation avec les acteurs et les partenaires clés ?
- Est-ce que les indicateurs de vérification ont bien été identifiés et sur quelle base ?
- Quelle communication et techniques de mobilisation et de participation des bénéficiaires avez-vous déployés ?
- Quels sont les moyens financiers et matériels mobilisés au sein de votre organisation ?
- Quelles ressources humaines avez-vous mobilisées au sein de votre organisation ?
- Comment pourriez-vous décrire la satisfaction de l’équipe du projet et des Personnes ressources ?
- Avez-vous assisté/coordonné des activités ? Lesquelles, racontez
- Comment se passe la communication interne au projet ?
- Les ressources sont-elles en adéquation avec les objectifs du projet ?
- Les objectifs du projet ont-ils été atteints ? Vos objectifs en tant qu’organisation ?

d. Perspective Genre

- Comment avez-vous intégré l’enjeu de l’intégration du genre dans le projet ?
- Que savez-vous de la participation des femmes aux activités ? Leurs capacités ont-elles été développées ?
- Que savez-vous de la situation de ces femmes agricultrices ?
- Que pensez-vous de l’implication des femmes agricultrices aux activités du projet ? Et des hommes/ jeunes ?
- Avez-vous constaté des changements depuis la mise en place du projet ? individuels, communautaires, institutionnels ?
- Comment les hommes sont venus à être impliqués dans le projet et ce que cette implication a eu des effets sur le déroulement et les résultats du projet ?
- Quels ont été les dynamiques entre les hommes et les femmes (rôles, prise de décision, participation, etc.) ?
- Est-ce que la participation au projet a été différente entre les femmes et les hommes ?
- Est-ce que la perception des résultats par les hommes et les femmes qui participent au projet est différente ?

e. Questions relatives à la durabilité / recommandations

- Quels ont été les obstacles principaux à la mise en œuvre du projet (administratifs, politiques, socio-culturels etc.) ?
- Quelles sont les menaces principales à la pérennité du projet ?
- La reproductibilité du projet vous paraît-elle pertinente ? possible ? à quelle échelle ? et comment ?
- Dans l’ensemble êtes-vous satisfait(e) du projet ? propositions d’amélioration, recommandations ?
- Y a-t-il autre chose que vous souhaitez ajouter ?

Annexe 6. Focus groupe

Annexe 6.1. Liste des femmes interviewées au niveau du site de Skoura Ahl Loust (Ouarzazate)

Nom/prénom	Age	Statut des femmes	Nombre d'enfants	Niveau d'instruction
Samira Morchid	39 ans	Veuve	2	Baccalauréat
Majida Siarlah	39 ans	Célibataire	0	2 ^{ème} secondaire
Rachida Elmiri	33 ans	Célibataire	0	6 ^{ème} primaire
Rajaa Tazarni	32 ans	Célibataire	0	1 ère primaire
Souad Kassimi	29 ans	Célibataire	0	2 ^{ème} primaire
Samira Zahidi	41 ans	Célibataire	0	3 ^{ème} primaire
Mbarka Alili	44 ans	Célibataire	0	Alphabétisation
Touria Ben Dah	37 ans	Célibataire	0	Alphabétisation
Halima Ben Hada	50 ans	Veuve	2	Alphabétisation
Fatima Bahsou	47 ans	Mariée	4	Alphabétisation
Latifa Saada	34 ans	Divorcée	0	Alphabétisation
Bouchra Sami	36 ans	Célibataire	0	Alphabétisation
Samira Ouled Mohammed	39 ans	Divorcée	0	Alphabétisation
Bouchra Ettalbi	24 ans	Célibataire	0	Alphabétisation
Dalila Skouri	33 ans	Célibataire	0	Alphabétisation

Annexe 6.2. Liste des femmes interviewées au niveau du site de Imin Tlit (Essaouira)

Nom prénom	âge	Etat civil	Nbr enfants	Niv instruction
Rkia AMER	51 ans	Veuve	5	Analphabète
Khadija BAKMACH	22 ans	Mariée	0	6 /secondaire
Rkia BAKMACH	69 ans	Mariée	7	Analphabète
Yamna TIZRABINE	61 ans	Mariée	6	Analphabète
Fadma BAKMACH	17 ans	Célibataire	0	6/Secondaire
Rachida ALLA	33 ans	Mariée	3	4/Secondaire
Fadma BASKAR	50 ans	Mariée	5	Analphabète
Fadma Bakmach	42 ans	Divorcée	2	Analphabète
Fadma BAKMACH	57 ans	Veuve	4	Analphabète
Rkia AMERG	47 ans	Mariée	6	Analphabète
Fadma BOUSIAD	52 ans	Divorcée	1	Analphabète
Bouss BAKMACH	50 ans	Mariée	6	Analphabète
Khadija HANGA	32 ans	Mariée	3	5/Secondaire

Annexe 7. Tableau 1 Outcomes, outputs du projet

<p>Outcome 1 : Les femmes agricultrices ont développé leur capacité pour la production des cultures agroécologiques adaptées au changement climatique</p>
<p>Output 1.1 : Les connaissances des femmes agricultrices sont renforcées dans le domaine de la production agroécologique et d’adaptation au changement climatique.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Réalisation d’un diagnostic participatif gendérisé sur la production agroécologique locale dans les sites pilotes ; ○ Conception et production de matériel pédagogique pour les formations à la production agro-écologiques adaptées aux conditions climatiques.
<p>Output 1.2 : Des techniques d’agroécologie et d’adaptation au changement climatique sont maîtrisées par les femmes agricultrices :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Développement des modules de formation sur la production des cultures, des semences et des plants agroécologiques.

2. *Organisation des ateliers de formation sur les techniques d'économie d'eau, la collecte des eaux de pluie et la fertilisation bio des terres au profit des agricultrices et des paysannes des sites pilotes.*
3. *Développement et mise en œuvre des actions d'adaptation aux changements climatiques portées par des femmes localement et contribution à la sauvegarde des terrains agricoles menacés par les catastrophes naturelles (sécheresse, désertification et inondations).*

Output 1.3 : Deux sites pilotes pour promouvoir la chaîne de valeur et conserver les produits locaux sont aménagés :

- *Aménagement des exploitations en agroécologie d'une superficie de 5ha et réservation des parcelles pour les semences locales.*
- *Aménagement et équipement d'un local par site pour la conservation des produits agroécologiques et des semences locales.*

Outcome 2 : Des femmes agricultrices leaders développent et gèrent leurs propres entreprises et activités génératrices de revenus résiliente au changement climatique et partagent leur savoir-faire

Output 2.1 : un groupe de femmes agricultrices a le pouvoir renforcé pour développer des activités génératrices de revenus adaptées au changement climatique.

- *Réalisation d'un diagnostic des conditions de production locales pour évaluer les opportunités du marché d'alimentation vert durable.*
- *Accompagnement des femmes leaders pour la conception de business plans pour les activités génératrices de revenus agroécologiques.*
- *Elaboration d'une stratégie de marketing et de commercialisation des produits agroécologiques pour répondre à la demande du marché national et régional.*
- *Création d'espaces de production, de conditionnement, de commercialisation et d'exposition des produits agroécologiques (de nouvelles structures de proximité comme des boutiques) dédiées aux groupements de femmes rurales (coopératives, etc.) et répondant à leurs besoins spécifiques.*
- *Aménagement et équipement des points de ventes des produits des femmes dans les sites pilotes.*
- *Elaboration des outils de suivi et d'évaluation participative et accompagnement des groupements de femmes pour la mise en œuvre des AGR et l'accès au marché vert au niveau national et régional.*

Output 2.2 : Des actions de communication permettant de constituer, documenter et partager les expériences agroécologiques menées au niveau des sites d'intervention au niveau national, régional et international

- *Développement de partenariats avec des réseaux de commercialisation existant (rayons « produits du terroir » dans la grande distribution, réseaux de boutiques bio, boutique et site internet de l'initiative nationale Maroc Taswik, étagères solidaires au niveau des gites*

ruraux, inclusion des coopératives et GIE dans des circuits de tourisme rural, ...).

- *Elaboration et édition de rapports et de récits de vie des femmes agricultrices leader impliquées dans la chaîne de valeur agroécologique et ayant accès au marché vert.*
- *Réalisation d’un support audiovisuel sur l’accès des femmes aux ressources productives pour une agriculture résiliente au changement climatique.*
- *Appui à la création d’un réseau maghrébin des femmes agricultrices pour la promotion de la chaîne de valeur agroécologique.*
- *Organisation de forums, de voyages d’échange, d’étude et de partage de connaissances en matière d’agroécologie résiliente au changement climatique.*

Annexe 8. Matrice de l'évaluation

La matrice de l'évaluation résume les questions principales, les sous questions par critère d'évaluation, les indicateurs d'évaluation, la méthode de collection, les sources d'information ainsi que les hypothèses.

Dimension	Questions de l'évaluation	Sous-questions	Indicateurs et besoins d'information	Sources de l'information	Outils de collecte des données
Critère pertinence					
Ce critère permet d'analyser l'adéquation entre les objectifs de départ du projet et les programmes et orientations internationales, nationales et locales en lien avec les problématiques abordées.	1. Est-ce que le projet est aligné avec le positionnement et les objectifs d'ONU Femmes ?				
	2. Est-ce que le projet est aligné avec les cadres normatifs internationaux (CEDAW, Plateforme Beijing, ODD ?)	2.1 Le projet a-t-il été conçu et mis en œuvre conformément aux normes et conventions internationales relatives aux Droits Humains et à l'égalité des sexes : CEDAW, la Plateforme de Beijing. 2.3. Quels objectifs de développement sont visés par le projet ? Quelles cibles ? 2.4. Comment le projet contribue-t-il aux objectifs mondiaux d'autonomisation économiques des femmes ?	Nombre de dispositions des traités internationaux véhiculés par le projet Degré d'intégration de l'approche genre et droits humains dans le projet Nombre des objectifs de développement auxquels les activités du projet contribuent	Document de projet Rapport d'activités Entretiens avec le comité de suivi, les partenaires du projet et ONU Femmes	Analyse documentaire Guides d'entretien
	3. Est-ce que le projet est aligné avec les politiques nationales ?	3.1. Les résultats du projet contribuent-ils à la mise en œuvre des normes et conventions internationales relatives à l'égalité des sexes et des droits humains ratifiées par	Nombre de dispositions des traités nationaux véhiculés par le projet Nombre de dispositions des lois et stratégies nationales visant la	Documents de projet Rapports d'activités Formations réalisées Entretiens avec le comité de suivi	Analyse documentaire Guides d'entretien Supports des formations

		<p>le Maroc ?</p> <p>3.2 Le projet s’inscrit-il dans les orientations des stratégies nationales de développement durable/ changement climatique / économie verte, économie sociale et solidaire....)</p> <p>3.3. Les résultats du projet contribuent-ils à la mise en œuvre des stratégies nationales relatives à la promotion de l’autonomisation économique des femmes ?</p>	<p>promotion de l’agro-écologie, l’EEG et le renforcement du leadership féminine véhiculées par le projet</p>		
	<p>4. Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils cohérents avec les besoins et priorités des parties prenantes, des groupes cibles et des femmes bénéficiaires des coopératives au niveau des 2 sites pilotes</p>	<p>4.1. Lors de la phase de ciblage des zones d’interventions (communes rurales) et des coopératives, a-t-on procédé à une analyse approfondie de la situation des femmes travaillant au sein des deux coopératives ciblées par le projet ?</p> <p>Est-ce que cette analyse a donné des informations de qualité qui ont permis de définir des critères de sélection pertinents ?</p> <p>4.2. Le projet a-t-il été défini conformément aux besoins et aux intérêts de l’ensemble des groupes de parties prenantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic des besoins et des priorités des groupes cibles - Degré d’intégration des besoins et droits des femmes agricultrices ciblées et des populations vulnérables - Existence d’une analyse approfondie et adaptée au contexte qui permet définir des critères de sélection pertinents - Degré de prise en compte des besoins 	<p>Documents du projet</p> <p>Entretiens avec les groupes cibles et le comité de suivi</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Guide d’entretien</p>

		<p>visés ? Comment ces besoins et intérêts ont-ils été déterminés ?</p> <p>4.3. Dans quelle mesure le projet expose-t-il une théorie de changement pertinente ?</p> <p>4.4. Dans quelle mesure le cadre logique du projet expose-t-il des objectifs et des résultats pertinents au regard des besoins et des problèmes identifiés ?</p> <p>4.5. Les activités et les produits sont-ils conformes aux effets attendus et aux besoins des différentes parties prenantes et, en particulier, les bénéficiaires des deux coopératives ciblées ?</p> <p>4.6. Les résultats attendus ou non attendus du projet répondent-ils aux besoins et aux intérêts de tous les groupes des parties prenantes tels que définis lors de la phase de conception ?</p>	<p>et des intérêts des différents groupes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existence d’une théorie de changement pertinente - Existence d’un cadre logique cohérent et pertinent - Degré d’appréciation de la réponse aux attentes des parties prenantes notamment les bénéficiaires - Degré d’appréciation des résultats par les parties prenantes notamment les bénéficiaires 		
Critère efficacité					
<p>Ce critère revient à vérifier dans quelle mesure les objectifs et les</p>	<p>1. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à répondre aux besoins des femmes</p>	<p>1.1. Le projet a-t-il répondu aux besoins en termes de formation</p> <p>1.2. Le projet a-t-il répondu</p>	<p>Nombre de femmes, en particulier les plus pauvres et les plus exclues, qui sont devenues économiquement</p>	<p>Rapports d’activités</p> <p>Entretiens</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Guide d’entretien</p>

résultats attendus du projet ont été atteints en conformité avec les normes de qualités, les délais et budget fixés initialement.	agricultrices ciblées et des populations vulnérables, et aux problèmes identifiés dans la phase de conception ? Et comment ?	1.3. Le projet a-t-il répondu aux besoins en termes d’amélioration de l’accès au marché ?	autonomes grâce à la promotion et la commercialisation des produits agroécologiques	avec les groupes cibles et le comité de suivi	Rapports des visites
		1.4. Le projet a-t-il répondu aux besoins en termes d’accompagnement administratif et technique ?	Degré d’autonomisation économique des femmes ; génération /augmentation des revenus Nombre de femmes qui ont pu toucher un salaire stable Nombre de femmes qui ont pu ouvrir un compte bancaire Nombre de femmes qui ont pu significativement augmenter/stabiliser leur revenu suite à l’intervention d’ONU Femmes	Visites de suivi sur le terrain Business Plan de la coopérative d’Al Amal Business Plan de la coopérative de Tudert	
	2. Est-ce que les bénéficiaires directs ou indirects du projet ont expérimenté les résultats attendus ou inattendus, les impacts tangibles ?		Degré de participation des bénéficiaires directes et indirectes aux activités du projet	Entretiens avec les groupes cibles et le comité de suivi Formations réalisées Visites de suivi sur le terrain	
3. Dans quelle mesure	3.1	Quels sont les types de	Degré de contribution du projet	Documents	Analyse

	<p>ce projet a-t-il produit des changements, prévus ou imprévus, dans les attitudes et les pratiques des parties prenantes ?</p>	<p>changement visés par le projet (individuel, institutionnel, coordination/relations, causes profondes, mobilisation/sensibilisation, renforcement de capacités) ?</p> <p>3.2 Quels ont-été les principaux résultats obtenus ? Ces résultats confirment-ils les aspects de la théorie du changement du projet ?</p> <p>3.3 Comment les résultats de l’intervention contribuent-ils au changement attendu ?</p> <p>3.4 Quel est l’effet direct ou indirect attendu ou inattendu du projet ?</p> <p>3.5 Dans quelle mesure les capacités des parties prenantes ont été renforcées ?</p>	<p>à répondre aux besoins des femmes agricultrices ciblées pendant la phase de conception dans les 2 sites pilotes</p> <p>Existence d’une TOC précise</p> <p>Existence d’un cadre de résultats cohérent et précis</p> <p>Types de changement visés</p> <p>Degré de réalisation de résultats</p> <p>Degré de renforcement des capacités des bénéficiaires</p>	<p>de projet</p> <p>Rapport d’activités</p> <p>Entretiens avec le comité de pilotage</p>	<p>documentaire</p> <p>Guide d’entretien</p>
	<p>4. Quelles menaces, quels risques et d'autres difficultés ont émergé pendant l’exécution ? Dans quelle mesure ont-ils entravé l’atteinte des produits et des résultats attendus ?</p>	<p>5.1 Les femmes bénéficiaires avaient-elles facilement accès aux coopératives, à leur lieu de travail ? Si non, quels sont les facteurs qui entravent leur accès (absence de moyens de transport, conditions climatiques, raisons sécuritaires, horaires de</p>	<p>Degré de résistance local ?</p> <p>Nombre de femmes bénéficiaires ayant quitté le projet avant la fin du module de formation,</p> <p>Nombre de femmes ayant souffert d’une pression sociale / pression de la commune pour</p>	<p>Entretiens avec les bénéficiaires et avec la population en général</p> <p>Rapports d’activité</p>	<p>Supports des activités de sensibilisation et de la campagne de communication</p> <p>Rapports des visites</p>

	Quelles sont les mesures prises pour les surmonter ?	travail...) 5.2 Les femmes souffraient-elles d’une résistance masculine (pression de conjoint, d’un membre de la famille de sexe masculin) ? Y-aurait-il des femmes qui ont été contraintes de quitter le projet ou de limiter le nombre de l’heure de travail à cause de cette pression ? 5.3 Quelles ont été les mesures entreprises par ONU Femmes en vue de réduire l’effet des facteurs entravant la productivité des femmes ?	quitter la coopérative ou limiter le nombre des heures de travail pour accorder plus de temps au travail domestique ? ...	Visites de suivi sur le terrain	
Critère efficience					
Ce critère revient à vérifier dans quelle mesure le modèle de gouvernance et de gestion du projet (les ressources financières, humaines et techniques, la structure de coordination, la	1. Dans quelle mesure le modèle de gestion du projet (les ressources financières, humaines et techniques, la structure de coordination, etc.) a-t-il été efficace par rapport aux produits et effets obtenus ?	1.1 Quelles sont les ressources (financières, humaines, temps) mobilisées pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l’évaluation du projet ? 1.2 Est-ce que les ressources (financières, humaines, temporelles) mobilisées à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l’évaluation du projet sont-elles	Ecart entre le coût planifié et le coût de réalisation des activités qui concourent aux résultats du projet Nombre de missions de terrain effectuées Coût de formation / femme Rapport coût formation des femmes / équipement des coopératives et productivité des femmes	Rapport d’activités Rapports financiers Bilans financiers des coopératives Entretiens avec le comité de	Guides d’entretien Analyse documentaire Analyse financière Rapports des visites

communication et l'échange d'informations, etc.) a-t-il été efficient par rapport aux produits et effets obtenus		<p>suffisantes ?</p> <p>1.3 Ces ressources ont-elles été utilisées de manière efficiente et optimum ?</p> <p>1.4 L'usage des ressources financières a-t-il été efficient par rapport aux produits obtenus ?</p> <p>1.5 Quel est le degré d'exécution par année ?</p> <p>1.6 Est-ce que la gestion des fonds répond aux principes transparence et d'efficience ?</p> <p>1.7 Les ressources ont-elles été utilisées efficacement pour la prise en compte des DH et l'EGS (participation des parties prenantes visées, collecte de données ventilées, etc.) ?</p> <p>1.8 Est-ce que le calendrier du projet a été respecté ? Si non, pourquoi ?</p> <p>1.9 Le projet a-t-il été mis en œuvre de la manière la plus efficace par rapport aux alternatives ?</p>	<p>Coût des consultations d'appui à l'élaboration des Business Plans</p> <p>Taux de réalisation des activités</p> <p>Taux d'exécution</p>	<p>pilotage et avec les partenaires</p> <p>Visites de suivi sur le terrain</p>	
	2. Dans quelle mesure les structures de gouvernance dont le			<p>Nombre des mesures prises par les partenaires pour assurer le développement, la mise en</p>	<p>Rapports d'activité</p> <p>Entretien</p>

	<p>comité technique de suivi (ONU Femmes, Coca Cola), ont-elles servi le développement, la mise en œuvre et l’appropriation ? Ont-elles facilité la gestion et l’atteinte des produits ? De quelle façon la propriété du projet s’est réalisée ?</p>		<p>œuvre, le suivi et l’appropriation de projet</p> <p>Nombre de réunion des comités de suivi technique</p> <p>Nombre de plans d’action trimestriel élaborés et suivis</p> <p>Adéquation entre les activités réalisées et le plan du projet d’ONU Femmes (résultats, indicateurs, données de référence et objectifs visés)</p>	<p>avec ONU Femmes et avec les partenaires</p> <p>Visites de suivi sur le terrain</p>	
	<p>3. Quel(s) type(s) d’obstacles (administratifs, financiers et organisationnels), le projet a-t-il rencontré et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?</p>		<p>Les types d’obstacles rencontrés par le projet et leur classification</p> <p>Degré d’influence sur l’efficacité de projet</p>	<p>Entretiens avec l’équipe de gestion</p> <p>Entretiens partenaires</p>	<p>Guides d’entretien</p>
	<p>4. Le projet dispose-t-il d’un système de suivi qui permet un reporting efficace ?</p>			<p>Entretiens avec l’équipe d’ONU Femmes</p> <p>Entretiens avec les partenaires</p>	<p>Guides d’entretien</p>

Critère durabilité					
<p>Ce critère permet d’appréhender les bases et les instruments laissés par le projet pour permettre aux partenaires et aux bénéficiaires de poursuivre et de consolider les actions et les résultats atteints et pour continuer la dynamique créée ainsi qu’à la formulation de recommandations basées sur les points forts et les axes d’amélioration identifiés tout au long de la démarche</p>	<p>1. Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d’exécution du projet ont-ils pris les mesures nécessaires pour assurer la durabilité de ses effets ?</p>	<p>1.1 Est-ce qu’une stratégie de viabilité et de sortie (promotion de l’appropriation locale/régionale, utilisation des capacités locales, etc.), est prévue ?</p> <p>1.2 Est-ce que le contexte institutionnel et organisationnel est favorable à la continuité des résultats après la clôture du projet ?</p> <p>1.3 Dans quelle mesure les capacités des parties prenantes ont été renforcées ?</p> <p>1.4 Est-ce que les produits du projet permettent un changement durable des perceptions, des techniques de production et de gestion ?</p> <p>1.5 Est-ce que les données issues du suivi du projet permettent de favoriser un changement durable ? Comment ?</p> <p>1.6 Dans quelle mesure les communes/autorités locales ont-elles modifiées/adoptés les pratiques visant l’autonomisation économique</p>	<p>Nombre et type de mesures prises en compte par les l’équipe de gestion et les partenaires pour assurer la durabilité des effets du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existence de synergies créées entre les partenaires clés - Degré de complémentarité avec les autres projets et programmes (POT/PNUD). <p>Changement dans les capacités individuelles</p> <p>Degré d’appropriation</p>	<p>Rapports d’activités</p> <p>Entretiens avec l’équipe d’ONU Femmes</p> <p>Entretiens avec les partenaires</p> <p>Entretiens et focus groupes avec les bénéficiaires</p> <p>Visites de suivi sur le terrain</p>	<p>Guides d’entretien</p> <p>Rapports de visites de terrain</p> <p>Analyse documentaire</p>

		des femmes ?			
	2. Quelle est la probabilité de voir les résultats du projet maintenus, à moyen et long terme, après sa clôture ?		Nombre de résultats maintenus à moyen et long termes après la clôture du projet	Documents du projet Rapports d’activité	
Critère droits humains / approche genre					
	Dans quelle mesure le projet a-t-il été développé et mis en œuvre selon les approches genre et droits humains ?	<p>1.1. Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet a été réalisée en conformité avec l’approche Genre et DH ?</p> <p>1.2. Dans quelle mesure le projet a promu la participation des détentrices de droits et des groupes marginalisés ?</p> <p>1.3. Dans quelle mesure le projet a-t-il eu un effet concernant l’égalité de genre et les DH dans les communautés cibles ?</p>	Degré de l’intégration de l’approche genre et droits humains dans la phase de mise en œuvre du projet	Documents de projet Rapports d’activités	Analyse documentaire

Annexe 9. Convention ONU Femmes et CERCAM, description des activités

OBJECTIF	ACTIVITE	RESPONSABILITE
Garantir une rentabilité optimale sur 10 ans des coopératives accompagnées	<ul style="list-style-type: none"> • Revue du Business Plan des coopératives accompagnées, en particulier le pricing par produit et le niveau de productivité visé • Conseil à l'identification des circuits et des partenaires de distribution et de commercialisation les plus rentables 	CERCAM
Faciliter l'inclusion financière des femmes membres des coopératives accompagnées	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des femmes rurales analphabètes membres des coopératives au renseignement des formulaires bancaires et à la création d'un fonds de crédit, financé grâce à l'épargne des membres • Formation des femmes rurales analphabètes membres des coopératives aux étapes à suivre pour accéder à Tamwil el Fellah ; • Formation des femmes rurales analphabètes membres des coopératives à la création d'une caisse de solidarité légale pour les urgences et les événements importants de la vie du groupement • Formation des femmes rurales analphabètes membres des coopératives au bon usage du crédit bancaire et aux risques d'endettement 	CERCAM-ONU Femmes
Faciliter une gestion administrative, financière et commerciale quotidienne efficace et efficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusion d'un partenariat avec une institution locale pour dispenser aux femmes la formation à la gestion quotidienne de leur coopérative • Développement et mise en place d'outils de gestion quotidienne afin d'assurer la viabilité des 2 coopératives cibles • Définition de processus simples de fonctionnement (incluant la gestion des achats, stocks, ventes etc) 	CERCAM-ONU Femmes
Etendre la collaboration avec des instituts de recherche en agriculture / agro-écologie durable	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de nouveaux partenariats avec l'INRA d'Essaouira, Marrakech et avec la Fédération Interprofessionnelle Marocaine de la Filière Biologique (FIMABIO). • Renforcement du partenariat avec l'IAV Hassan II de Rabat 	ONU Femmes

Annexe 10. Constats et recommandations au profit de chacune des coopératives suite à la phase diagnostique et l'étude de marché

Pour la Coopérative Al Amal :

Considérant l'importance du marché potentiel et les moyens humains et matériels dont dispose la coopérative, un appui à cette dernière en vue de levée des barrières et contraintes qui réduisent et s'opposent à sa conquête du marché, est pleinement justifié. Parmi ces contraintes, celles liées à une mauvaise visibilité et communication autour du produit constitue le principal obstacle. Pour cela, l'étude proposée d'agir progressivement et d'une manière stratégiquement ordonnée et ce en plusieurs étapes :

A court terme, il faut acquérir la reconnaissance de l'ONSSA, et un statut particulier du produit. Cet objectif est en cours de réalisation. L'obtention de la certification est prévue avant juin 2019.

A court et moyen terme, il faut développer une stratégie, des moyens et des outils de communication pour améliorer l'attractivité du produit et la conquête du marché offert par les gites de compagnes, auberges existant à Skoura et ailleurs notamment à Tinghir, Ouarzazate et Zagora. En plus de ces outils de communication, il faut assurer la disponibilité du produit et faciliter son accessibilité à travers un service de livraison fréquent et régulier ;

A plus long terme, et une fois une demande consistante sur le produit est acquise et consolidée, il faut agir sur le coût et les techniques de production de manière à réduire le prix de revient et améliorer les aspects liés à la conservation du produit afin d'être plus compétitif face à la concurrence.

L'offre de la coopérative doit être adaptée aux exigences du marché et aux préférences des clients. A ce titre, il serait opportun de mettre en valeur le produit spécifique à la coopérative à savoir les olives écrasées sous forme de pâte qui n'est pas commercialisé par les concurrents d'une part et améliorer l'offre en olives marinées.

Le plan de communication à concevoir doit vulgariser le caractère agro-écologique du produit et de la culture de l'olivier en général, et celui de l'économie sociale, solidaire.

Pour la coopérative Tudert

Pour l'activité «PAM», la position concurrentielle de la coopérative est plutôt favorable même si la croissance du marché demeure plutôt faible. Certes, les revenus générés par cette activité ne sont pas importants mais elle a un grand potentiel de développement à condition d'améliorer sa rentabilité à travers une augmentation des quantités produites, la recherche de nouveaux marchés et surtout la certification. En plus les possibilités de valorisation des PAM par distillation et production des huiles essentielles constituent des alternatives à prospecter. Enfin, et avec l'interdiction de la fabrication, la distribution et la commercialisation des sachets et sacs en plastique, la coopérative a intérêt à favoriser l'utilisation des sacs en papier ou tissu lors de la livraison des commandes vu que c'est à la fois bénéfique en termes d'hygiène et de responsabilité sociale ce qui saura garantir sa bonne image et notoriété sur le marché des PAM.

L'activité «Savon» génère un chiffre d'affaires annuel de 40 800,00 Dirhams, ce qui est un revenu relativement correct étant donné les moyens très limités de la coopérative. De ce fait, celle-ci devrait mobiliser ses ressources pour développer cette activité. La coopérative a toutes ses chances d'améliorer sa position sur le marché des savons. En effet, elle pourrait se positionner sur la niche des savons BIO à base d'ingrédients naturels.

L'activité «Huile d'argan», quant à elle, génère un chiffre d'affaires annuel très faible de 18 000,00 Dirhams, de plus le marché de l'huile d'argane au Maroc est très concurrentiel et les chances de la coopérative sont presque inexistantes étant donné ses moyens très restreints. Par conséquent, il serait judicieux pour la coopérative d'abandonner cette activité afin de pouvoir concentrer ses efforts et ses ressources sur le développement des autres produits.

Annexe 11. Stratégie de commercialisation et marketing des coopératives

Par exemple, pour la coopérative Al Amal (site de Skoura), une stratégie de commercialisation et de marketing des produits d'olive de table a été élaborée. Dans ce cadre, 3 scénarios ont été retenus pour l'élaboration du Plan Marketing sur les 3 prochaines années. Le plan de marketing s'est basé sur un marketing mix qui s'est appuyé sur l'analyse des prix et un ensemble de recommandations. Il s'agit de :

- Maintenir les prix autour de +/- 20 à 25% plus cher vs prix intermédiaire afin de valoriser les produits, élargir la zone d'influence et augmenter les PDM.
- Positionnement stratégique : un produit de qualité supérieure, 100% naturel à un prix abordable et disponible toute l'année.
- Élargir la cible : il s'agit des consommateurs actuels de la coopérative. La cible élargie concerne les consommateurs qui achètent chez les intermédiaires de la région ainsi que les gites, auberges, hôtels, restaurants de la région.
- Tabler sur la gamme de produits actuels et introduire de nouveaux produits à valeur ajoutée.
- Assurer un équilibre entre prix abordable et image de qualité.
- Distribution : assurer la distribution à tous les Points de vente pertinents dans la région, souks, épiciers, magasins spécialisés, foires régionales et nationales.
- Promotion : Marketing directe principalement (flyers, visibilité dans les foires et souks, dégustation).

La stratégie de marketing de la coopérative El Amal s'est ainsi basée sur l'objectif de devenir la référence en olives de table dans la région avec un clair positionnement naturel. Elle s'est ainsi appuyée sur les axes suivants :

- Construire la notoriété de la marque, favoriser l'essai et mettre l'accent sur le caractère naturel du produit ;
- Assurer la pérennité de la marque et développer la production pour répondre à la demande ;
- Continuer à développer la production pour une disponibilité régulière du produit ;
- Élargir la catégorie centrée sur la différenciation.

Le plan marketing a même dégagé un certain nombre de recommandations qui ramènent à :

- Achat d'un véhicule pour assurer les livraisons et élargir le champ d'action de la coopérative.
 - Amélioration des équipements pour augmenter la capacité au-delà de 2021.
- Offre d'un service de traitement des olives aux ménages qui produisent leurs propres olives (51.6% des ménages produisent leurs propres olives sur leur terrain de culture au niveau de la palmeraie).

Toujours dans le cadre de cet output, une rencontre a été organisée avec l'équipe du CERCAM et les membres de la coopérative Al Amal. Cette rencontre avait pour objectifs de préparer un plan de renforcement des capacités de femmes de la coopérative en recensant des éléments d'appréciation sur :

- Historique et gouvernance de la coopérative ;
- Infrastructures et équipements disponibles actuellement ;
- Evolution de l'activité et de la production durant les 3 dernières années ;
- Evolution des Chiffres d'affaires ;
- Commercialisation des produits de la coopérative et perspectives d'avenir ;
- Mise en relation de la coopérative avec le GCAM (TEF Ouarzazate).